



KAPITAŁ LUDZKI
NARODOWA STRATEGIA SPÓJNOŚCI



UNIA EUROPEJSKA
EUROPEJSKI
FUNDUSZ SPOŁECZNY



Projekt współfinansowany przez Unię Europejską w ramach Europejskiego Funduszu Społecznego

CAF w samorządzie terytorialnym

Przygotowanie jednostek samorządu terytorialnego do stosowania Wspólnej Metody Oceny (CAF) w procesie mierzenia potencjału i dokonania poprzez szkolenia pracowników i pomoc doradczą

*Ministerstwo Spraw Wewnętrznych i Administracji
ul. Stefana Batorego 5
02-591 Warszawa
tel.: (+48 22) 661 87 65
fax: (+48 22) 661 94 08*

www.administracja.mswia.gov.pl

Projekt, przygotowanie, druk i dystrybucja: **BIZARRE** Sp. z o.o., www.bizarre.com.pl



F5 Consulting Sp. z o.o.
ul. Składowa 5, 61-897 Poznań
T: 061 856 69 60 F: 061 853 02 95

WWW.F5.PL

Czym jest metoda CAF?

Wspólna Metoda Oceny CAF (Common Assessment Framework) to narzędzie kompleksowego zarządzania jakością. Opiera się na założeniu, że osiągnięcie pożądanego rezultatu działań organizacji, obywateli/konsumentów, pracowników i społeczeństwa zależy od jakości przywództwa, wpływającego na politykę, strategię i pracowników. Organizacja poddawana jest jednoczesnemu oglądowi z różnych punktów widzenia, w ramach kompleksowego procesu analizy wyników jej działalności.

Geneza i rozwój metody CAF

Metodę CAF opracowano w następstwie porozumienia zawartego pomiędzy odpowiedzialnymi za administrację ministrami krajów członkowskich Unii Europejskiej.

Wersję pilotażową zaprezentowano w maju 2000 r., zaś wprowadzenie pierwszej poprawionej wersji miało miejsce w 2002 r. W latach 2000-2005 już ok. 900 instytucji administracji publicznej w krajach członkowskich stosowało ją w celu doskonalenia organizacji. Spore zainteresowanie odnotowano również poza Europą, m.in. w Chinach, na Bliskim Wschodzie, Dominikanie czy Brazylii. Na dwóch pierwszych europejskich spotkaniach użytkowników CAF, w Rzymie (2003 r.) i Luksemburgu (2005 r.), było obecnych ponad 300 uczestników. Dwa opracowania przygotowane przez Europejski Instytut Administracji Publicznej (EIPA) na podstawie tych dwóch spotkań przedstawiły informacje na temat wykorzystania CAF w Europie oraz zainspirowały do powstania następnej wersji CAF 2006. Instytut stale rozbudowuje bazę danych o zastosowaniach metody, sprzyjając w ten sposób integracji dobrych praktyk w instytucjach administracji publicznej w Europie, a w przyszłości również na szerszym forum. Na stronie internetowej www.eipa.eu/en/projects/show/&tid=10 uzyskać można informacje na poziomie europejskim. Trwają prace nad przetłumaczeniem opisu metody na 19 języków narodowych.

Wiele krajów podjęło już działania wspierające CAF poprzez szkolenia, wprowadzenie narzędzi elektronicznych, publikację materiałów informacyjnych, organizację konferencji i tworzenie baz danych. Na spotkaniu w dniu



8 czerwca 2005r., ministrowie z krajów członkowskich odpowiedzialni za administrację publiczną wysoko ocenili wymianę pomysłów, doświadczeń i dobrych praktyk w ramach nieformalnej sieci Unii Europejskiej ds. Administracji Publicznej (European Union Public Administration Network, EUPAN), a także rozwój i stosowanie takich narzędzi jak Wspólna Metoda Oceny. Zaproponowano wówczas, aby podejście jakościowe w jeszcze większym stopniu zintegrować ze Strategią Lizbońską, co zostało uwzględnione w poprawionej wersji CAF 2006.

Główne cele metody CAF i ich realizacja

Metoda CAF dostarcza łatwego w użyciu narzędzia, dzięki któremu europejskie organizacje sektora publicznego mogą wykorzystać narzędzia zarządzania jakością w celu doskonalenia wyników działalności. Zawarta w CAF samoocena zbliżona jest konceptualnie do głównych modeli kompleksowego zarządzania jakością (TQM), a zwłaszcza modelu Europejskiej Fundacji Zarządzania Jakością (EFQM), biorąc pod uwagę specyfikę funkcjonowania organizacji w sektorze publicznym. Przed metodą CAF postawiono cztery zasadnicze cele:

1. wprowadzenie i utrwalanie zasad kompleksowego zarządzania jakością w administracji publicznej, poprzez stosowanie i objaśnianie metody samooceny – poczynając od obecnych faz “planuj-wykonaj” (plan-do), aż do realizacji pełnego cyklu “planuj-wykonaj-sprawdź-działaj” (plan-do-check-act, PDCA),
2. ułatwienie samooceny organizacji sektora publicznego, podejmowanej w celu sformułowania diagnozy i podjęcia działań doskonalących,
3. stworzenie pomostu łączącego różne modele stosowane w zarządzaniu jakością,
4. ułatwienie wzajemnego uczenia się pomiędzy organizacjami sektora publicznego (benchlearning).

Dla ułatwienia realizacji tych celów, opracowano 9 kryteriów podstawowych, 28 kryteriów szczegółowych (z przykładami), formularze skali oceny potencjału i wyników, wytyczne dotyczące samooceny, działań doskonalących i wzajemnego ciągłego uczenia się.

Organizacje docelowe

Metoda CAF została zaprojektowana do wykorzystania w różnych organizacjach sektora publicznego – na szczeblu krajowym, regionalnym, czy też lokalnym – i w różnego rodzaju przedsięwzięciach, takich jak część programu reformy lub też doskonalenie działania konkretnych organizacji świadczących usługi publiczne. W niektórych sytuacjach, zwłaszcza w przypadku dużych organizacji, samooceny można dokonywać na poziomie poszczególnych działów czy departamentów.

Indywidualizacja CAF

CAF jest metodą o charakterze ogólnym i nie ma przeszkód w jej indywidualizacji – pod warunkiem zachowania podstawowych elementów: 9 kryteriów podstawowych, 28 kryteriów szczegółowych i systemu oceny punktowej (scoring). Do opisanych w wytycznych przykładów oraz procedury samooceny należy podchodzić w sposób elastyczny, z tym jednak, że zaleca się zachowanie głównych ich elementów.

Model zawiera dziewięć kryteriów, które odnoszą się do podstawowych obszarów organizacji, podlegających każdorazowo analizie i ocenie:

- kryteria **POTENCJAŁU**: Przywództwo, Strategia i planowanie, Pracownicy, Partnerstwo i zasoby, Procesy,
- kryteria **WYNIKÓW**: Wyniki działalności w relacjach z obywatelami/ klientami, Wyniki działalności w relacjach z pracownikami, Społeczne wyniki działalności, Kluczowe wyniki działalności.

Samoocena polega na zbieraniu dowodów, iż określone narzędzie zarządzania jest w użyciu – wraz z określeniem etapu rozwoju narzędzia i zakresu jego stosowania. Ponieważ spełnianie określonych wymagań (klientów urzędu, pracowników, przepisów prawa) zawsze musi wiązać się z pomiarem, samoocena bierze też pod uwagę kryteria wyników, ale tylko tych zmierzonych, nie intuicyjnych.

Dzięki samoocenie przeprowadzonej zgodnie z metodą CAF możliwe jest proste zidentyfikowanie, gdzie leżą najprostsze rezerwy instytucji i jak po nie sięgnąć. Następuje pogłębienie „samowiedzy” o urzędzie, mimo częstej sytu-

acji braku czasu w nawale codziennych obowiązków. Projekty, jakie powstają po zakończeniu procesu samooceny, są wynikiem wiarygodnej listy słabych stron urzędu, których znaczna liczba może zostać wyeliminowana dzięki działaniom doskonalącym – w wielu przypadkach bez ponoszenia istotnych kosztów lub wręcz bez ponoszenia kosztów.

Metoda CAF jest przyjazna dla urzędów, zaś jej wdrożenie przynosi wiele satysfakcji. Główne efekty poprawy zarządzania w wyniku przeprowadzenia samooceny CAF w urzędzie, a w jej następstwie – wdrożenia projektów doskonalących, można sprowadzić do następujących obszarów:

- **CZŁOWIEK** – rosną kwalifikacje, zmieniają się stare, nieprzystosowane do współczesności przyzwyczajenia, zwiększa się zadowolenie z pracy, poprawia się samopoczucie pracowników, wzrasta skłonność do pracy zespołowej, co przekłada się na wzrost efektywności.
- **ORGANIZACJA** – systematyzowane są procedury i inne uregulowania wewnętrzne, kodeksy, instrukcje, opisy zasad (na przykład powoływania zespołów zadaniowych), porządkowana jest i zwiększa się przejrzystość struktury organizacyjnej, klarują się zakresy obowiązków, skuteczniejsze są wewnętrzne normy, prawo jest bardziej szanowane.
- **DIALOG** – wydatnie poprawia się wewnętrzny obieg informacji pionowej i poziomej, bo pojawiają się nowe narzędzia służące temu procesowi oraz załączki systemów zarządzania wiedzą, wzrasta poziom zaufania pomiędzy pracownikami oraz pomiędzy pracownikami a liderami urzędu, zwiększa się otwartość podejmowanych dyskusji i ich tematów, rośnie poziom wzajemnej współpracy pomiędzy komórkami organizacyjnymi.
- **ZARZĄDZANIE** – wchodzi w życie nowe narzędzia zarządzania, a te już używane są lepiej stosowane i rozumiane jest ich znaczenie. Poprawiają się nowe sposoby wypełniania obowiązków w pracy, rośnie poziom nowoczesności w działaniach pracowników i komórek, zwiększa się wydajność, poprawia bezpieczeństwo pracy.

Cechy charakterystyczne metody CAF

Wraz z metodą CAF organizacja otrzymuje ważny instrument umożliwiający rozpoczęcie procesu ciągłego doskonalenia. Metoda ta umożliwia:

- ocenę opartą na dowodach, wykorzystującą zestaw kryteriów powszechnie stosowany w jednostkach administracji publicznej w Europie;
- ustalenie czy faktycznie uzyskano zakładany postęp i poziom wdrożenia;
- uzyskanie spójności podjętych działań i konsensusu w sprawie, co należy uczynić, by udoskonalic organizację;
- uzyskanie spójności pomiędzy osiąganymi wynikami, a wykorzystywanym potencjałem;
- wzbudzenie zainteresowania pracowników i skłonienie ich do zaangażowania się w proces doskonalenia;
- upowszechnienie doświadczeń w zakresie dobrych praktyk i dzielenie się nimi wewnątrz i na zewnątrz organizacji;
- włączenie różnych inicjatyw dotyczących doskonalenia jakości w codzienną działalność organizacji;
- pomiar osiąganego wraz z upływem czasu postępu poprzez okresową samoocenę.

Idee i wartości metody CAF

Jako instrument kompleksowego zarządzania jakością, metoda CAF opiera się na podstawowych pojęciach związanych z ideą doskonałości (excellence), w ujęciu Europejskiej Fundacji Zarządzania Jakością (EFQM), a więc: orientacja na wyniki, orientacja na klienta, przywództwo i stałość celów, zarządzanie poprzez procesy i fakty, zaangażowanie i rozwój pracowników, ciągłe doskonalenie i wprowadzanie innowacji, rozwój partnerskich stosunków z kontrahentami oraz poczucie społecznej odpowiedzialności.

W porównaniu z sektorem prywatnym, zarządzanie i jakość w sektorze publicznym charakteryzują się specyficznymi warunkami. Opierają się one na przesłankach wspólnych dla naszej ogólnoeuropejskiej tożsamości politycznej, społecznej czy administracyjnej, takich jak zasada legitymizacji (demokracja, system parlamentarny), rządy prawa, wymóg zachowań etycznych opartych na wspólnych wartościach i zasadach (jawność, odpowiedzialność, współudział, różnorodność, sprawiedliwość, prawo słuszności, sprawiedliwość społeczna, solidarność, współpraca i partnerstwo).

I chociaż w metodzie CAF, w dążeniu do stałego doskonalenia, główną uwagę zwraca się na ocenę wyników działania i określenie jej organizacyjnych uwarunkowań, to ostatecznym celem jest wspieranie „dobrego rządzenia” (good governance). A zatem, przy ocenie wyników zajmujemy się następującymi cechami organizacji publicznej:

- zgodna z procedurami demokratycznymi odpowiedzialność za podejmowane działania;
- przestrzeganie porządku prawnego wyznaczonego przez ustawy i przepisy szczegółowe;
- kontakty ze szczeblem politycznym;
- współuczestnictwo i uwzględnienie potrzeb zainteresowanych stron (stakeholders);
- zgodna z procedurami demokratycznymi odpowiedzialność za podejmowane działania;
- przestrzeganie porządku prawnego wyznaczonego przez ustawy i przepisy szczegółowe;
- kontakty ze szczeblem politycznym;
- współuczestnictwo i uwzględnienie potrzeb zainteresowanych stron (stakeholders);
- doskonałość w świadczeniu usług publicznych;
- wysoka efektywność (value for money);
- osiągnięcie wyznaczonych celów;
- zarządzanie modernizacją, innowacyjnością i zmianami.

Informacja o projekcie systemowym CAF

Projekt systemowy „Przygotowanie jednostek samorządu terytorialnego do stosowania Wspólnej Metody Oceny (CAF) w procesie mierzenia potencjału i dokonań poprzez szkolenia pracowników i pomoc doradczą” jest realizowany w ramach Działania 5.2 – Wzmocnienie potencjału administracji samorządowej Priorytetu V (Dobre rządzenie) Programu Operacyjnego Kapitał Ludzki. Departament Administracji Publicznej Ministerstwa Spraw Wewnętrznych i Administracji pełni rolę Instytucji Pośredniczącej II stopnia dla tego Działania.

Projekt ma na celu upowszechnienie wiedzy nt. modelu CAF i przygotowanie do jego wdrożenia w jednostkach samorządu terytorialnego. Ma on charakter pilotażowy. Realizowany jest przez Ministerstwo Spraw Wewnętrznych i Administracji w partnerstwie z firmą F5 Konsulting Sp. z o.o. z Poznania. Okres realizacji projektu to 1 maja 2009 r. – 31 października 2010 r.

Rola partnera w projekcie

Przepisy prawa Unii Europejskiej, w tym rozporządzenia nr 1081/2006 Parlamentu Europejskiego i Rady z dnia 5 lipca 2006 r. w sprawie Europejskiego Funduszu Społecznego nakładają na państwo członkowskie obowiązek realizacji zasady partnerstwa przy wdrażaniu projektów współfinansowanych z Europejskiego Funduszu Społecznego.

Projekt systemowy CAF realizowany jest w partnerstwie z partnerem wyłonionym w procedurze naboru określonej w dokumencie: „Zakres realizacji projektów partnerskich określony przez Instytucję Zarządzającą Programu Operacyjnego Kapitał Ludzki”.

W odpowiedzi na 9 ofert złożonych do dnia 29 lipca 2009 r. komisja oceniająca dokonała wyboru. Największą liczbę punktów otrzymała oferta firmy F5 Konsulting Sp. z o.o.

Do zadań partnera realizowanych ramach projektu należało:

- opracowanie raportu nt. wiedzy o CAF na podstawie badań ankietowych,
- opracowanie materiałów informacyjnych na temat modelu CAF do publikacji w prasie specjalistycznej,
- organizacja szkoleń specjalistycznych dla 160 pracowników z co najmniej 80 jednostek samorządu terytorialnego,
- pomoc doradczą dla 80 jednostek pilotażowych w procesie samooceny,
- sporządzenie raportu nt. użyteczności CAF.

Przebieg projektu

Do projektu zostało zakwalifikowanych 80 urzędów jednostek samorządu terytorialnego jako jednostki pilotażowe. Po dwóch pracowników z każdej jednostki wzięto udział w szkoleniach specjalistycznych. Dodatkowo każdy z tych

urzędów został objęty pomocą doradczą w zakresie samooceny. Ogółem pomocą doradczą w formie warsztatów inicjujących, konsultacji, doradztwa grupowego zostało objętych 1055 osób (o 95 osób więcej niż planowano).

W ramach wdrażania metody CAF przeprowadzone zostały konsultacje i szkolenia oraz warsztaty dla każdego z urzędów objętych projektem oraz opracowane i dostarczone zostały materiały pomocnicze wspomagające samoocenę. Każdy urząd uzyskał wsparcie merytoryczne w zakresie przeprowadzenia samooceny:

- Krok 1: Organizacja i planowanie procesu samooceny
- Krok 2: Upowszechnienie informacji o projekcie samooceny
- Krok 3: Utworzenie jednej lub więcej grup samooceny w Urzędzie
- Krok 4: Udział w warsztatach
- Krok 5: Przeprowadzenie samooceny
- Krok 6: Sporządzenie sprawozdania z wyników samooceny
- Wstęp do wyboru priorytetów usprawnień zarządczych (wprowadzenie do Kroku 7).

Wdrożenie ww. kroków odbyło się poprzez następujące usługi szkoleniowo-doradcze:

- 1.** Udział w szkoleniu specjalistycznym wyznaczonych po stronie urzędu: koordynatora CAF oraz osoby wspierającej. Uczestnikom szkoleń przedstawiono założenia oraz podstawowe zasady Modelu CAF. Omówiono kryteria potencjału i kryteria wyników oraz skale ocen kryteriów. Udział w szkoleniu pozwolił uczestnikom zrozumieć, jaka jest istota Wspólnej Metody Oceny CAF, oraz umożliwił im poznanie procesu jej wdrażania. W ramach projektu zorganizowano 18 dni szkoleń specjalistycznych dla łącznie 165 pracowników urzędów.
- 2.** 4-godzinne konsultacje wstępne dla kierownictwa urzędu, mające na celu diagnozę wstępną urzędu, uzgodnienie celów samooceny, identyfikację potencjalnych zagrożeń dla samooceny, organizację procesu samooceny w danym urzędzie, podczas których kierownictwo urzędów wyraziło zainteresowanie i zgodę na zaangażowanie wielu pracowników w proces samooceny. W wyniku spotkań z ekspertami wspierającymi samoocenę powołane zostały reprezentatywne dla urzędu zespoły samo-

oceny, których liczebność warunkowana była m.in. wielkością urzędu. Należy podkreślić, iż zarówno najwyższe kierownictwo, jak i „szeregowi” pracownicy mniejszych i większych jednostek dostrzegli realną szansę poprawy funkcjonowania urzędów dzięki zastosowaniu Modelu CAF.

W ramach projektu przeprowadzonych zostało 320 godzin konsultacji wstępnych dla kierownictwa urzędów.

- 3.** 16-godzinne warsztaty inicjujące na temat metody CAF oraz sposobu prowadzenia samooceny dla członków zespołów samooceny powołanych w urzędzie.

W ramach projektu przeprowadzonych zostało 92 dni warsztatów inicjujących wstępnych dotyczących metody CAF .

- 4.** Wsparcie doradcze w procesie samooceny, w tym 4-godzinne konsultacje dla każdego urzędu, wspierające samoocenę indywidualną członków zespołów samooceny oraz 8-godzinne warsztaty uzgadniające wyniki samooceny.

W ramach projektu przeprowadzone zostały 324 godziny konsultacji wspierające samoocenę indywidualną członków zespołów samooceny oraz 80 dni warsztatów uzgadniających wyniki samooceny w poszczególnych urzędach.

- 5.** 8-godzinne doradztwo grupowe, którego celem jest przekazanie wiedzy na temat ustalania priorytetów działań doskonalących, podstaw zarządzania projektem, sposobu monitoringu projektu.

W ramach projektu przeprowadzone zostały 152 godziny doradztwa grupowego.

- 6.** Każdy urząd miał również możliwość skorzystania z konsultacji telefonicznych oraz świadczonych za pośrednictwem poczty elektronicznej.

Oficjalne zakończenie projektu nastąpi 8 października 2010 roku podczas konferencji pn. „Skuteczny i efektywny samorząd terytorialny”. Konferencja odbędzie się w Auli Starej Biblioteki Uniwersytetu Warszawskiego. Jeden z paneli realizowanych w ramach konferencji, pn. „Systemy zarządzania w JST”, zostanie w całości poświęcony projektowi. W ramach panelu nastąpi podsumowanie projektu oraz omówienie wyników badania użyteczności CAF, które zostało prowadzone w ramach projektu. Zostaną także zaprezentowane „dobre praktyki” związane z prowadzeniem samooceny CAF w samorządzie

terytorialnym oraz będą miały miejsce wystąpienia ekspertów i panele dyskusyjne związane z tematyką CAF. Na zakończenie konferencji przedstawicielom jednostek samorządu terytorialnego zaangażowanym w projekt CAF zostaną wręczone dyplomy.

Należy podkreślić, iż szacunek budzi fakt, że nie tylko duże urzędy, ale i małe jednostki, zatrudniające nawet tylko po kilkanaście osób, wykazały się determinacją do powołania reprezentatywnego Zespołu Samooceny, liczącego w niektórych przypadkach nawet połowę składu Urzędu.

Eksperti zgodnie przyznają, iż wdrożenie metody CAF szczególnie w małych urzędach stanowi dowód, iż nie ma granic dla samooceny, a o sukcesie decyduje zaangażowanie kierownictwa, zgrane zespoły pracownicze oraz skuteczne wsparcie doradczo-szkoleniowe.

Przygotowanie urzędu do wprowadzenia metody CAF

Etap przygotowania urzędu jest niezwykle ważny, ponieważ decyduje o przebiegu wdrożenia i jakości finalnego produktu w postaci konkretnych usprawnień, wchodzących w zakres planu doskonalenia urzędu. Organy jst powinny mieć wizję stanu docelowego. Jest to szczególnie istotne w przypadku tych urzędów, które nie rozpoczęły jeszcze wdrażania polityki jakości.

Pierwszym krokiem jest zorganizowanie i zaplanowanie zadań projektu. Należy wybrać kierownika (koordynatora) projektu działającego z upoważnienia organu jst. Niekoniecznie musi to być osoba z grona ścisłego kierownictwa. Powinna znać problematykę zarządzania jakością i jej powołanie powinno być zatwierdzone aktem prawa wewnętrznego. Kierownictwo wraz z koordynatorem powinno określić, czy projektem zostanie objęty cały urząd czy jego część. Na tym etapie należy ustalić powiązanie CAF z innymi systemami zarządzania jakością (np. ISO).

Następnie powoływana jest grupa samooceny – zespół pracowników wspierający wdrożenie metody CAF. Uczestnictwo w zespole powinno odbywać się na zasadzie dobrowolności i stanowić wyróżnienie dla pracownika. Grupa winna mieć swego przywódcę. Może być nim koordynator projektu. Warto się zastanowić nad uczestnictwem osób ze ścisłego kierownictwa w pracach grupy. Z jednej strony ich obecność działa hamująco na inicjatywę szerego-

wych pracowników, z drugiej działa mobilizująco na grupę i warto pamiętać, iż sukces jest możliwy do osiągnięcia dzięki osobistemu zaangażowaniu kierownictwa. Do udziału w pracach grupy wskazane jest zapraszanie osób spoza urzędu np. przedstawicieli organizacji samorządowych, które planują wdrożenie modelu CAF.

Istotną kwestią jest określenie sposobu dokumentowania poszczególnych etapów wdrożenia. Należy określić po każdym etapie, co już zostało zrobione, co należy zrobić, w jakim terminie i kto za to odpowiada.

Aby prace przebiegały pomyślnie, warto zastanowić się nad przydzieleniem grupie samooceny stałego konsultanta. Będzie on udzielał zespołowi wdrożeniowemu merytorycznego wsparcia, wyjaśniał zawiłości metodyczne i proponował praktyczne rozwiązania.

Kolejnym krokiem w przygotowaniu urzędu do wdrożenia metody CAF jest powiadomienie środowiska urzędu o projekcie. Od samego początku wszyscy zainteresowani powinni być informowani o zamiarze przystąpienia urzędu do wdrażania metody CAF, jak i o każdym postępie prac wdrożeniowych. Ma to na celu zjednanie opinii publicznej w środowisku urzędu. Poza tym każda osoba spoza urzędu może się włączyć w proces samooceny. Upowszechnienie pełnej wiedzy o projekcie wśród pracowników jest niezbędne w procesie doskonalenia organizacji. W tym celu koordynator projektu powinien stworzyć dokument zwany planem komunikacji. Jest on sporządzany wg struktury określonej w pełnej wersji podręcznika.

Środowisko urzędu można informować na wiele różnych sposobów:

- Sprawozdania – mogą mieć formę miesięcznych raportów z postępu prac dla kierownictwa urzędu.
- Strona internetowa urzędu i intranet
- Biuletyny (Biuletyn Informacji Publicznej)
- Prezentacje dla pracowników urzędu
- Spotkania ze wszystkimi pracownikami

Trzecim krokiem przygotowania urzędu jest utworzenie grupy samooceny w jednostce samorządowej. Warto pamiętać o dopilnowaniu właściwej liczebności tej grupy oraz jej reprezentatywności (pracownicy powinni być z wszystkich kluczowych komórek urzędu). Kierownictwo urzędu powinno uświadomić kandydatów, że nominowanie na członka grupy samooceny jest rodzajem nagrody i wyróżnieniem. Polega ono na tym, że nominat uzyskuje możliwość istotnego

wzbogacenia swego zawodowego życiorysu przez zdobycie wartościowego, udokumentowanego doświadczenia w obszarze zarządzania projektem.

Czwartym krokiem jest szkolenie przygotowujące do przeprowadzenia samooceny. Głównym celem szkoleń jest przygotowanie uczestników do samodzielnego przeprowadzenia samooceny oraz wypracowania planów działania w obszarach wymagających usprawnień. Przygotowanie to polega na zapoznaniu uczestników z modelem samooceny i przeszkoleniu umiejętności posługiwania się metodą CAF. W skład grupy szkoleniowej powinni wejść wszyscy członkowie grupy samooceny oraz kluczowych komórek organizacyjnych urzędu. Podstawowym materiałem szkoleniowym jest publikacja KPRM: „Wspólna Metoda Oceny. Doskonalenie organizacji przez samoocenę CAF 2006”. Warunkiem koniecznym jest posiadanie przez trenera prowadzącego praktycznego doświadczenia w prowadzeniu samooceny. Szkolenie powinno być zrealizowane w ciągu 2-3 dni. W pełnej wersji podręcznika znajduje się agenda przykładowego szkolenia.

Przygotowanie zespołu samooceny

Właściwe przygotowanie zespołu samooceny jest kwestią kluczową dla powodzenia całego projektu. Zachodzi konieczność zwrócenia uwagi na dobranie, przeszkolenie, przygotowanie świadomościowe do zadania samooceny wszystkich członków zespołu. Zespół samooceny powinien być grupą reprezentującą wszystkie komórki organizacyjne urzędu. Wymóg ten jest związany z potrzebą przeprowadzenia samooceny z różnych pozycji, z optyki różnych komórek organizacyjnych. Warto zadbać o to, by grupa składała się z ochotników. Grupa taka samoorganizuje się znacznie szybciej i ma lepsze efekty, dzięki wyższemu poziomowi świadomości celów zespołu.

Spotyka się zasadę, by grupa samooceny liczyła 10 procent ogółu zatrudnionych w urzędzie. Istnieje jednak ryzyko w małych urzędach, że całość prac spada na barki wąskiej grupy osób. Stąd też rekomendacja, by grupa jeśli to możliwe liczyła nie mniej niż 15 osób.

Istotne dla pracy zespołu są pewne parytety. Ideałem jest taka sama liczba kobiet i mężczyzn w zespole (nie zawsze jest to wykonalne), równowaga młodości i doświadczenia, różnorodność stanowiskowa.

Optymalna liczba podzespołów w składzie zespołu samooceny wynosi pięć. Ideałem są grupy czteroosobowe. Gwarantuje to równomierny rozkład nakładu pracy pomiędzy członkami zespołu. Wynika to z liczby 9 kryteriów i 28 podkryteriów CAF, które łączą się w naturalne pary:

- Kryterium 1 (przywództwo) z kryterium 9 (kluczowe wyniki działalności)
- Kryterium 2 (strategia i planowanie) z kryterium 8 (wyniki w relacjach ze społeczeństwem)
- Kryterium 3 (pracownicy) z kryterium 7 (wyniki w relacjach z pracownikami)
- Kryterium 5 (procesy) z kryterium 6 (wyniki w relacjach z obywatelami i klientami)

Piątej grupie zostanie przyznane 4 kryterium dotyczące zarządzania zasobami i relacji partnerskich z otoczeniem. Zawiera ono jednak najwięcej, bo 6 podkryteriów, a więc proporcje nakładu pracy i odpowiedzialności między grupami są wyważone.

Generalnie zadania dla grupy samooceny to zebranie danych i informacji, które umożliwią będąc samoocenę. Grupy zapiszą je na formularzach i dokonają wstępnej oceny punktowej oraz utworzą listę mocnych stron i obszarów do poprawy. Wyniki prac zostaną przekazane koordynatorowi, który ma uprawnienia do poprawek i scali je w jeden dokument.

Kolejnym etapem będzie podział pracy w podzespołach, zapoznanie się uczestników z przydzielonymi obowiązkami, rozwijanie się relacji między uczestnikami przy jednoczesnym zmniejszaniu się roli lidera zespołu jak i liderów podzespołów.

Ważne jest to, aby koordynator CAF uczestniczył w pierwszych spotkaniach i wspierał rozpoczęcie realizacji zadań. Koordynator powinien uczestniczyć w kolejnych spotkaniach grupy tylko wtedy, gdy ta przedstawiła produkt swej pracy do oceny. Zadania wśród członków grupy powinny być podzielone w sposób wyrazisty wraz z uzasadnieniem, co, kto i dlaczego robi. Wskazówki dla członków grupy można sprowadzić do następujących zasad:

- Przedstawiaj swoje poglądy jasno i logicznie, dbając, by być precyzyjnie zrozumianym.
- Nie ustępuj w żadnej sprawie tylko dla świętego spokoju.
- Unikaj technik ograniczających logikę, zadawaj mnóstwo pytań.
- Wciągaj koleżanki i kolegów do dyskusji i doprowadzaj do ujawniania różnic zdań.



- Wspólne dyskutowanie problemów pozwala na wypracowanie osiągnięcia metod kompromisu.

Należy podkreślić, że trzy najważniejsze produkty warsztatów samooceny są zależne od jakości pracy zespołu samooceny. Te produkty to jakość zaakceptowanych dowodów, wyniki samooceny, lista obszarów do poprawy. Siłą zespołu jest efekt synergii. Lepsze rezultaty daje praca grupy od poszczególnych jednostek. Grupa ma szersze spojrzenie, każdy uczestnik wnosi odmienny wkład w pracę zespołu, ma silne strony odmienne od pozostałych członków grupy. Korzystne jest też dzielenie odpowiedzialności – grupa zapewnia poczucie bezpieczeństwa w trudnych momentach podejmowania decyzji. Dobrze dobrany, zgrany, sprawny, oddany powierzonymu zadaniu zespół samooceny da w efekcie całemu samorządowi wiele korzyści.

Plan doskonalenia

Plan doskonalenia jest produktem samooceny CAF, który pojawia się po warsztatach samooceny, a przebieg i rezultaty warsztatów przesądzają o jego jakości.

Jest zrozumiałe, że jeżeli samoocena CAF w urzędzie spowoduje zidentyfikowanie obszarów do poprawy, to – po pierwsze – nie będzie to jeden obszar, a wiele, po drugie – wszystkich ich naraz doskonaląc się nie da. Wyłaniają się więc tu dwie kwestie – trafności wyboru obszarów do poprawy oraz hierarchizowania istotności tych obszarów, a tym samym kolejności przedsięwzięć doskonalących. Trzecia istotna kwestia to zarządzanie, a więc przeprowadzenie samych projektów doskonalących. To wszystko składa się na wyznaczniki jakości procesu doskonalenia.

Z tego punktu widzenia istotne są następujące punkty programu warsztatów:

- Omówienie wszystkich podkryteriów i związanych z nimi obszarów do poprawy.
- Wypracowanie oceny punktowej dla poszczególnych kryteriów i podkryteriów.
- Przyjęcie ostatecznej listy mocnych stron i obszarów do poprawy dla całego urzędu.

Po pierwsze, należy trafnie wyznaczyć obszary do poprawy. Najlepiej gdy każdy z podzespołów wytypuje jeden obszar z podkryteriów, którymi się zajmował. Następnie odbywa się spotkanie grupy samooceny, na którym dokonuje się ostatecznego wyboru listy projektów doskonalących. Po nim następuje ustalenie zawartości planu doskonalenia. Powinien on składać się z dwóch odrębnych części; jednej, uzasadniającej wybór obszarów do poprawy i drugiej – poświęconej projektom doskonalącym.

Prace nad planem doskonalenia wymagają zaangażowania jak najliczniejszego grona osób spoza zespołu samooceny. Niezwłocznie po stworzeniu planów usprawnień rozpocząć się musi ich wdrażanie. Już od początku należy dążyć do zapewnienia trwałości wdrażanych projektów. Sukces wdrożenia ułatwia uporządkowane i planowe podejście do realizacji projektu – np. według metodyki zarządzania projektami Prince 2.

Ramowy terminarz wdrożenia modelu CAF 2006 w jednostce samorządu terytorialnego

Etap	Zakres prac	Szacunkowa czasochłonność etapu	Szacunkowy kalendarzowy czas trwania
Krok 1. Zorganizowanie i zaplanowanie zadań projektu	<ol style="list-style-type: none"> 1. Zaprezentowanie kierownictwu jednostki zasad i celów wdrożenia modelu CAF 2006. 2. Wytypowanie kandydata na kierownika projektu. 3. Określenie ramowego zakresu samooceny. 4. Określenie liczebności, składu i zasad powołania grupy samooceny z dostosowaniem do jej zakresu. 5. Ustalenie zasad zarządzania projektem, w tym: <ul style="list-style-type: none"> • dokumentowania poszczególnych etapów wdrożenia, • zasad wsparcia metodycznego ze strony eksperta, • ewentualnego udziału przedstawicieli innych organizacji 	1-3 dni	1-2 tygodnie
Krok 2. Upowszechnienie wiadomości o przystąpieniu urzędu do projektu CAF	<ol style="list-style-type: none"> 1. Przygotowanie planu komunikacji. 2. Upowszechnienie planu komunikacji w środowisku jednostki (środki wizualne, media elektroniczne, prezentacja/e dla pracowników). 	1-3 dni	1 tydzień

Etap	Zakres prac	Szacunkowa czasochłonność etapu	Szacunkowy kalendarzowy czas trwania
Krok 3. Utworzenie grupy samooceny	1. Wyznaczenie reprezentatywnej grupy pracowników do pracy w grupie samooceny. 2. Wyznaczenie kierownika projektu (koordynatora). 3. Mianowanie w/w osób aktem prawa wewnętrznego i upublicznienie wiadomości w środowisku jednostki.	1-3 dni	1 tydzień
Krok 4. Przeszkolenie grupy samooceny	Przeprowadzenie min. 2-dniowych warsztatów dla grupy samooceny, przygotowujących do zbierania świadectw i przeprowadzenia oceny punktowej.	min. 2 dni na grupę szkoleniową	1-2 tygodnie
Krok 5. Przeprowadzenie samooceny	1. Zbieranie świadectw. 2. Przeprowadzenie warsztatów samooceny.	zależnie od organizacji pracy	2-4 tygodnie
Krok 6. Sprawozdanie z wyników samooceny	Sporządzenie i upowszechnienie sprawozdania z wyników samooceny w środowisku jednostki (środki wizualne, media elektroniczne, prezentacja dla pracowników).	1-3 dni	1 tydzień
Krok 7. Projekt planu doskonalenia	Przygotowanie projektów usprawnień.	1-3 dni	1 tydzień
Krok 8. Upowszechnienie informacji o planie doskonalenia	Upowszechnienie informacji o planie doskonalenia w środowisku jednostki (środki wizualne, media elektroniczne, prezentacja dla pracowników).	1-3 dni	1 tydzień
Krok 9. Realizacja planu doskonalenia	1. Realizacja projektów usprawnień. 2. Upowszechnienie wiadomości o zrealizowaniu planu doskonalenia.	zależnie od liczby i rodzaju projektów	zależnie od liczby i rodzaju projektów
Krok 10. Planowanie następnej samooceny	Zaplanowanie następnej samooceny CAF.	1-2 dni	zależnie od potrzeb i celów urzędu

Warszawa 2010

ISBN 978-83-61647-05-8

Publikacja przygotowana przez Departament Administracji Publicznej MSWiA i sfinansowana ze środków Europejskiego Funduszu Społecznego i budżetu państwa w ramach projektu systemowego:
„Przygotowanie jednostek samorządu terytorialnego do stosowania Wspólnej Metody Oceny (CAF) w procesie mierzenia potencjału i dokonania poprzez szkolenia pracowników i pomoc doradcza.”
Priorytet V, Działanie 5.2.2 Program Operacyjny Kapitał Ludzki.