

# Doskonalenie Organizacji Publicznych Poprzez Samoocenę



# KANCELARIA PREZESA RADY MINISTRÓW



DEPARTAMENT SŁUŻBY CYWILNEJ

Tytuł oryginału:

The Common Assessment Framework (CAF). Improving Public Organisations through Self-Assessment. CAF 2013.

**Przekład z języka angielskiego:**

Katarzyna Dudzik

Marta Kuzawińska

Izabela Najda-Jędrzejewska

*Tłumaczenie fragmentów, których treść nie uległa znaczącym zmianom w porównaniu do metody CAF 2006, zostało dokonane w oparciu o przekład dr. Jarosława Matli „Wspólna Metoda Oceny (CAF). Doskonalenie organizacji poprzez samoocenę. CAF 2006.”; wydanie II; Ministerstwo Spraw Wewnętrznych i Administracji.*

*Podziękowania za uwagi oraz wkład w tłumaczenie podręcznika zechcą przyjąć:*

*Pan Marek Jefremienko*

*Pan Jarosław Matla*

*Pan Marek Mirosławski*

*Pan Sławomir Wysocki*

*Pan Tadeusz Zawistowski (autor adaptacji przykładu punktacji dostrojonej)*

**Korekta:** Anna Prażuch

## Spis treści

<b>Przedmowa .....</b>	<b>4</b>
<b>Wprowadzenie.....</b>	<b>6</b>
<b>Potencjał.....</b>	<b>15</b>
<b>Kryterium 1: Przywództwo .....</b>	<b>15</b>
<b>Kryterium 2: Strategia i Planowanie .....</b>	<b>19</b>
<b>Kryterium 3: Pracownicy.....</b>	<b>23</b>
<b>Kryterium 4: Partnerstwo i Zasoby.....</b>	<b>27</b>
<b>Kryterium 5: Procesy .....</b>	<b>34</b>
<b>Wyniki .....</b>	<b>38</b>
<b>Kryterium 6. Wyniki w relacjach z klientami/obywatelami</b>	<b>38</b>
<b>Kryterium 7. Wyniki w relacjach z pracownikami.....</b>	<b>40</b>
<b>Kryterium 8. Wyniki odpowiedzialności społecznej .....</b>	<b>43</b>
<b>Kryterium 9: Wyniki kluczowe .....</b>	<b>46</b>
<b>Wytyczne doskonalenia organizacji z zastosowaniem CAF ...</b>	<b>58</b>
<b>Słownik terminów .....</b>	<b>73</b>

## Przedmowa

Celem utrzymania i dalszego rozwoju społecznego państwa opiekuńczego społeczeństwo, bardziej niż kiedykolwiek wcześniej, oczekuje od wszystkich administracji publicznych w Europie udowodnienia i zwiększenia ich wartości dodanej. Efektywność polityki, wyniki operacyjne i jakość usług publicznych są kluczowymi czynnikami mającymi znaczenie w reagowaniu na zmieniające się potrzeby i oczekiwania obywateli oraz przedsiębiorstw w czasach społeczno-gospodarczego kryzysu i wprowadzania środków oszczędnościowych.

Przez wiele lat administracje publiczne podejmowały te wyzwania, wkładając wiele wysiłku, by wdrożyć nowe techniki i metody w celu poprawy skuteczności, efektywności, odpowiedzialności ekonomicznej i społecznej organizacji publicznych. Poziom zróżnicowania tych organizacji, działających w różnych obszarach odpowiedzialności publicznej na poziomie europejskim, krajowym, federalnym, regionalnym i lokalnym był stosunkowo duży, stąd znacznym zróżnicowaniem charakteryzują się także zastosowane przez te organizacje rozwiązania, dobrane według indywidualnych potrzeb. Wiele z tych inicjatyw zakończyło się sukcesem, inne porażką, czego powodem niejednokrotnie był brak spójnego i zrównoważonego podejścia.

Europejska Sieć ds. Administracji Publicznej, miejsce spotkań urzędników służby cywilnej krajów członkowskich Unii Europejskiej, była świadoma tego brakującego ogniwa i zaprosiła swoich ekspertów do opracowania holistycznego narzędzia wspierającego administracje publiczne w ich dążeniu do ciągłego doskonalenia. W maju 2000 roku zaprezentowana została Wspólna Metoda Oceny (ang.: *Common Assessment Framework* – CAF) jako pierwszy europejski instrument zarządzania jakością, specjalnie dopasowany do, i opracowany przez sektor publiczny. Jest to powszechny, prosty, dostępny i łatwy w użyciu model dla wszystkich organizacji sektora publicznego w Europie, który uwzględnia wszelkie aspekty organizacyjnej doskonałości.

Od momentu opracowania modelu ponad 3000 organizacji sektora publicznego zarejestrowało się jako użytkownicy CAF, a kolejne tysiące organizacji w Europie i poza nią wykorzystuje model do swoich specyficznych potrzeb ukierunkowanych na rozwój. By odpowiedzieć na ich oczekiwania i dopasować model tak, aby zapewniał rozwój i ewolucję w społeczeństwie i zarządzaniu publicznym, CAF został dwukrotnie — w 2002 i 2006 roku — zmodyfikowany. Po sześciu latach doświadczenia z wersją 2006, opierając się na informacji zwrotnej uzyskanej od 400 użytkowników CAF i Narodowych Korespondentów CAF, model został ponownie zrewidowany.

To uaktualnienie jeszcze bardziej wzmocniło Model CAF 2013 – obecnie może on wspierać sektor publiczny znacznie skuteczniej, co niesie korzyści dla wszystkich jego interesariuszy, w szczególności obywateli. W nowej wersji modelu pogłębione zostały pojęcia takie jak orientacja na użytkowników, wydajność sektora publicznego, innowacja, etyka, skuteczne partnerstwo z inną organizacją (organizacjami) i odpowiedzialność społeczna, co powinno skutkować tworzeniem nowych możliwości dla dalszego rozwoju organizacji sektora publicznego.

Ta nowa wersja jest rezultatem intensywnej współpracy pomiędzy Narodowymi Korespondentami CAF krajów członkowskich Unii Europejskiej wspieranych przez

Europejskie Centrum Zasobów CAF, działające przy Europejskim Instytucie Administracji Publicznej w Maastricht (EIPA).

Celem tego podręcznika oraz opracowanych wytycznych jest wsparcie osób pracujących w administracji publicznej w ich codziennej drodze ukierunkowanej na dostarczanie wysokiej jakości usług. Tysiące osób w całej Europie, wykorzystując Model CAF, już rozpoczęło swoją podróż do doskonałości i udowodniło jego działanie. Nasze zaproszenie kierujemy do Ciebie — dołącz do dynamicznie rozwijającej się społeczności CAF i stań się jej członkiem . Witamy w świecie Kompleksowej Jakości w sektorze publicznym i życzymy powodzenia w podróży ku doskonałości.

*Europejska Sieć Narodowych Korespondentów CAF  
i Europejskie Centrum Zasobów CAF przy EIPA*

*Wrzesień 2012*

# Wprowadzenie

## Zawartość Modelu CAF 2013

### Definicja

Wspólna Metoda Oceny (*Common Assessment Framework – CAF*) to **narzędzie kompleksowego zarządzania jakością**, opracowane przez sektor publiczny dla sektora publicznego, zainspirowane Modelem Doskonałości Europejskiej Fundacji Zarządzania Jakością (EFQM®). Opiera się na założeniu, że doskonałe wyniki organizacji osiągane są poprzez przywództwo ukierunkowane na strategię i planowanie, pracowników, partnerstwo, zasoby i procesy. CAF, jako **całościowe i wszechstronne podejście** do analizy działalności organizacji, jest sposobem spojrzenia na nią pod różnymi kątami w tym samym czasie.

### Główny cel

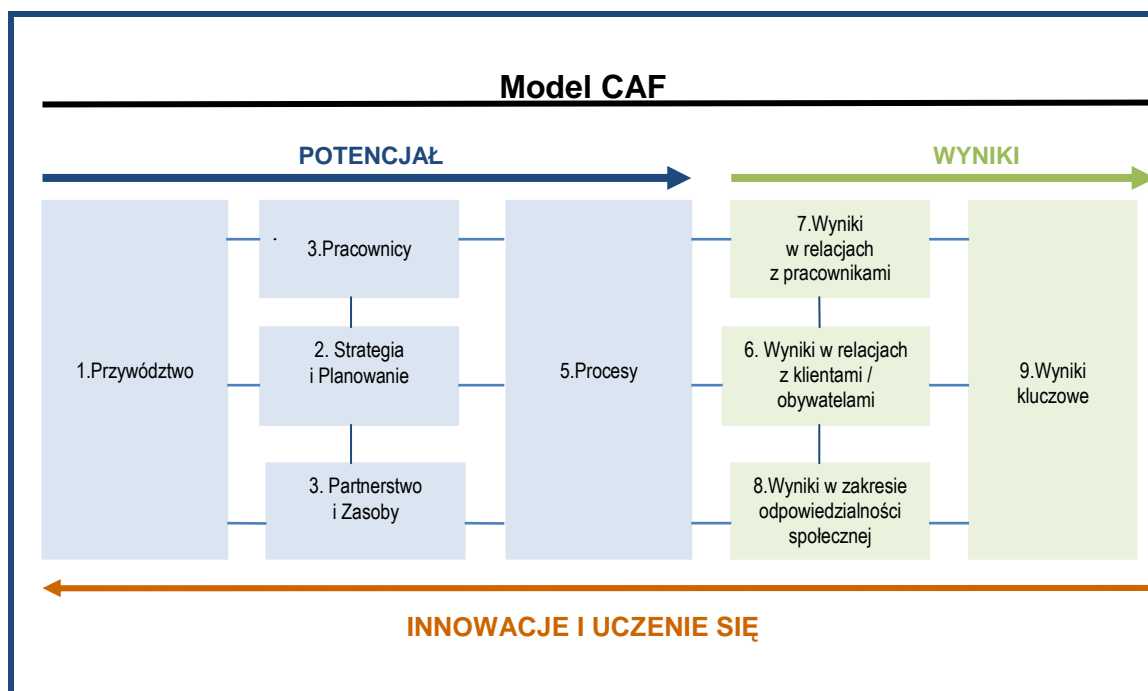
CAF jest dostępny w domenie publicznej, bez opłat, jako **łatwe do użycia narzędzie**, którego zadaniem jest wspieranie organizacji sektora publicznego w Europie w stosowaniu **technik zarządzania jakością, w celu doskonalenia wyników działalności**. CAF został zaprojektowany tak, by mógł być stosowany we **wszystkich obszarach sektora publicznego** oraz na jego różnych poziomach: krajowym/federalnym, regionalnym czy lokalnym.

CAF ma za zadanie być swego rodzaju katalizatorem procesu pełnego usprawnienia w ramach organizacji oraz służyć realizacji pięciu głównych **celów**:

1. **wprowadzenie** organizacji publicznych w kulturę doskonalenia i zasad TQM;
2. prowadzenie organizacji publicznych (stopniowo) do **pełnej realizacji cyklu „planuj-wykonaj-sprawdź-popraw”** (Plan-Do-Check-Act);
3. ułatwienie **samooceny** organizacjom publicznym w celu uzyskania diagnozy oraz określenia działań usprawniających;
4. działania jako **pomost** pomiędzy różnorodnymi modelami stosowanymi w zarządzaniu jakością zarówno w sektorze publicznym, jak i prywatnym;
5. ułatwienie organizacjom sektora publicznego **wzajemnego uczenia się** poprzez porównywanie do najlepszych wzorów (benchlearning).

Organizacje, które rozpoczynają stosowanie CAF mają ambicje doskonalenia wyników swojej działalności i pragną wprowadzić kulturę doskonałości w organizacji. Efektywne stosowanie CAF powinno z czasem prowadzić do rozwoju tego typu kultury i sposobu myślenia w organizacji.

## Struktura Modelu



Złożona z 9 kryteriów (zwanych też kryteriami głównymi) struktura modelu CAF określa główne aspekty, które powinny być uwzględniane w każdej analizie organizacyjnej. Kryteria 1-5 dotyczą praktyk zarządczych w organizacji: tak zwanego **Potencjału**. Określają one wszystko to, co organizacja robi, oraz to, jak podchodzi do zadań, by osiągać pożądane wyniki. Kryteria 6-9 obejmują natomiast **Wyniki** dotyczące klientów/obywateli, pracowników, społeczeństwa i kluczowych osiągnięć, oparte na pomiarach postrzegania organizacji i na ocenie wskaźników działalności. Każde kryterium podstawowe dzieli się następnie na kryteria szczegółowe (podkryteria). Zespół **28 podkryteriów** obejmuje główne kwestie, które należy rozważyć przy ocenie danej organizacji. Są one zilustrowane **przykładami**, dokładniej objaśniającymi znaczenie podkryteriów i sugerującymi obszary, na które trzeba zwrócić uwagę, by zbadać, w jakim stopniu organizacja odpowiada wymogom danego podkryterium. Przykłady te stanowią dobre praktyki z krajów europejskich. Nie wszystkie są odpowiednie dla każdej organizacji, jednak wiele z nich może stanowić punkt odniesienia podczas samooceny. Włączenie wniosków z oceny potencjału i wyników w praktyki zarządcze stanowi ciągły cykl **innowacji i uczenia się**, który towarzyszy organizacjom na ich drodze do doskonałości.

### Współzależności w ramach modelu

Holistyczne podejście<sup>1</sup> Kompleksowego Zarządzania Jakością (ang. Total Quality Management – TQM) i CAF nie oznacza tylko i wyłącznie, że wszystkie elementy funkcjonowania organizacji są starannie oceniane, ale również to, że wzajemnie na siebie oddziałują. Należy zatem odróżnić:

<sup>1</sup> Stosowane w metodologii nauk społecznych, według którego zjawiska społeczne tworzą układy podlegające innym zasadom niż poszczególne ich składniki: przeciwieństwo podejścia redukcjonistycznego (przyp. tłum.).

- związki przyczynowo-skutkowe pomiędzy lewą stroną modelu (Potencjał – przyczyny) a jego prawą stroną (Wyniki – skutki) od
- holistycznych relacji pomiędzy przyczynami (Potencjał).

**Współzależność pomiędzy lewą i prawą stroną modelu:** obejmuje zarówno przyczynowo-skutkową zależność pomiędzy Potencjałem (przyczyny) i Wynikami (skutki), jak i występujące pomiędzy nimi sprzężenie zwrotne. Weryfikacja związków przyczynowo-skutkowych ma fundamentalne znaczenie dla samooceny: organizacja powinna zawsze sprawdzać spójność pomiędzy wynikiem (lub zestawem jednorodnych wyników) a dowodami na odpowiednie kryteria i podkryteria po stronie Potencjału. Spójność tę trudno niekiedy zweryfikować, ponieważ ze względu na holistyczny charakter organizacji, uzyskiwane wyniki zależą od wpływu rozmaitych, wzajemnych interakcji przyczyn (po stronie Potencjału). Niemniej jednak, w każdym przypadku należy sprawdzić i ocenić istnienie stosownej współzależności pomiędzy Wynikami, wykazanymi po prawej stronie modelu, a odpowiednimi kryteriami po jego lewej stronie.

**Współzależności pomiędzy kryteriami i podkryteriami po stronie potencjału:** Ponieważ jakość wyników w znacznym stopniu zależy od rodzaju i intensywności relacji pomiędzy elementami Potencjału, ten typ współzależności musi zostać dogłębnie zbadany podczas samooceny. W istocie, ich intensywność jest bardzo zróżnicowana w różnych organizacjach, a jakość organizacji w znacznym stopniu zależy od charakteru tych związków.

Współzależności te nie ograniczają się jedynie do poziomu kryteriów i dość często ujawniają się również na poziomie podkryteriów.

### Osiem podstawowych Zasad Doskonałości

Jako narzędzie TQM, CAF odnosi się do podstawowej koncepcji doskonałości zdefiniowanej przez EFQM, tłumacząc ją na język sektora publicznego i wytyczając sobie jednocześnie na jej podstawie cel doskonalenia wyników działalności organizacji publicznych. Zasady doskonałości uwypuklają różnicę pomiędzy tradycyjną biurokratyczną organizacją publiczną a organizacją publiczną zorientowaną na Kompleksową Jakość.





### Zasada 1: Orientacja na wyniki

Organizacja skupia się na wynikach. Osiąganie wyników w odniesieniu do założonych celów wpływa na poziom satysfakcji wszystkich interesariuszy (władz, obywateli/klientów), partnerów i pracowników organizacji.

### Zasada 2: Koncentracja na obywatelu/kliencie

Organizacja skupia się na potrzebach obywateli, koncentrując się zarówno na potrzebach obecnych, jak i potencjalnych klientów. Takie podejście pozwala na zaangażowanie ich w rozwój produktów i usług, a tym samym poprawę wyników działalności samej organizacji.

### Zasada 3: Przywództwo i stałość celów

Ta zasada łączy wizjonerskie i inspirujące przywództwo ze stałością celów w zmieniającym się środowisku. Liderzy ustalają klarowną misję, a także wizję i wartości; tworząc i utrzymując wewnętrzne środowisko organizacji, w którym pracownicy mogą w pełni angażować się w realizację celów organizacji.

### Zasada 4: Zarządzanie poprzez procesy i fakty

Ta zasada wskazuje organizacji, że pożądane wyniki są osiągane w sposób bardziej wydajny, kiedy odpowiednie zasoby i działania są zarządzane jako proces, a skuteczne decyzje są oparte o analizę danych i informacji.

### Zasada 5: Rozwój i zaangażowanie pracowników

Pracownicy (na wszystkich poziomach) stanowią podstawę organizacji, a ich pełne zaangażowanie pozwala, by ich zdolności zostały spożytkowane z korzyścią dla organizacji. Wkład pracowników powinien być maksymalizowany poprzez zapewnienie rozwoju, zaangażowania i stworzenie takiego środowiska pracy, które pozwoli na wyznawanie wspólnych wartości oraz na obecność kultury zaufania, otwartości, uznania i upodmiotowienia pracowników w procesie decyzyjnym.

### Zasada 6: Ciągłe uczenie się, innowacje i doskonalenie

Doskonałość jest stałym wyzwaniem oraz prowokuje do wprowadzania zmian poprzez ciągłe uczenie się, w jaki sposób stwarzać okazje do wdrażania innowacji i doskonalenia poszczególnych aspektów funkcjonowania organizacji. Ciągłe doskonalenie powinno zatem być stałym celem organizacji.

### Zasada 7: Rozwój partnerstwa

Organizacje sektora publicznego potrzebują innych, by osiągać cele i w związku z tym powinny rozwijać i utrzymywać (dające wartość dodaną) relacje z partnerami. Organizacja oraz jej partnerzy są od siebie uzależnieni, a wzajemne korzyści wzmacniają zdolności obu stron do tworzenia wartości.

### Zasada 8: Odpowiedzialność społeczna

Organizacje sektora publicznego muszą przyjąć odpowiedzialność społeczną, przestrzegać zasad równowagi ekologicznej oraz próbować sprostać głównym oczekiwaniom oraz wymaganiom lokalnej i globalnej społeczności.

Zasady Doskonałości są zintegrowane w strukturze modelu CAF. Stałe doskonalenie dziewięciu kryteriów spowoduje z czasem przejście organizacji na wyższy poziom dojrzałości. Dla każdej zasady zostały opracowane cztery poziomy dojrzałości, tak aby dana organizacja otrzymała informację dotyczącą jej drogi do doskonałości. Więcej informacji na temat poziomów dojrzałości znajduje się w opisie Procedury Poświadczenia Jakości Zastosowania CAF, na stronie 13.

### **Wspólne europejskie wartości sektora publicznego**

Warto podkreślić, że zasady doskonałości dla sektora publicznego zostały zinterpretowane w sposób specyficzny. Co więcej, warunki zarządzania i jakości w sektorze publicznym wykazują, w porównaniu z sektorem prywatnym, szereg różnic. Opierają się one na podstawowych założeniach, wspólnych dla naszej europejskiej kultury społeczno-politycznej i administracyjnej, takich jak prawowitość (demokratyczna, parlamentarna), rządy prawa i zachowania etyczne, bazujące na powszechnych wartościach, jak również na zasadach takich jak: jawność, odpowiedzialność, współuczestnictwo, zróżnicowanie, równość, sprawiedliwość społeczna, solidarność, współpraca i partnerstwo. Wszystkie te aspekty są brane pod uwagę podczas oceny.

I chociaż CAF zasadniczo skupia się na ocenie zarządzania efektywnością i na określeniu organizacyjnych możliwości doskonalenia, to ostatecznym przecież celem jest przyczynienie się do podniesienia jakości dobrego rządzenia (ang. *good governance*).

### **Znaczenie dowodów i pomiarów**

Samoocena i działania usprawniające w organizacjach publicznych są trudne do przeprowadzenia bez uzyskania wiarygodnych informacji o różnych funkcjach danej organizacji. Metoda CAF pobudza organizacje sektora publicznego do zbierania i wykorzystywania informacji, chociaż bardzo często nie są one jeszcze dostępne w trakcie pierwszej samooceny. Dlatego też metodę CAF często określa się mianem pomiaru z poziomu zerowego. Metoda wskazuje obszary, w których pomiary należy rozpocząć. Im bardziej organizacja zmierza w kierunku ciągłego doskonalenia, tym sprawniej i systematyczniej gromadzi informacje i zarządza nimi, zarówno w relacjach wewnętrznych, jak i zewnętrznych.

### **Wspólny język dzięki słownikowi terminów**

Wiele organizacji sektora publicznego postrzega język zarządczy jako trudny do zrozumienia. CAF proponuje wspólny język, który pozwoli pracownikom i kierownikom danej organizacji wspólnie, a przy tym w konstruktywny sposób dyskutować o kwestiach organizacyjnych. Ponadto CAF promuje dialog i wzajemne uczenie się pomiędzy administracjami publicznymi na poziomie europejskim, co jest możliwe właśnie dzięki wspólnemu językowi, który jest prosty i zrozumiały dla wszystkich urzędników. W celu pełniejszego wsparcia, oraz by uniknąć nieporozumień, na końcu tej publikacji został zamieszczony słownik terminów, który podaje dokładniejsze definicje głównych terminów i koncepcji.

### **Co nowego w CAF 2013?**

Użytkownicy poprzednich wersji CAF z łatwością odnajdą się w wersji zaktualizowanej. Model nadal składa się z 9 kryteriów i 28 podkryteriów, aczkolwiek niektóre z nich zostały przeformułowane. Tabela w załączniku zawiera porównanie struktury modelu CAF 2006 oraz modelu CAF 2013. Główne zmiany

dotyczą kryterium 5, którego dwa podkryteria połączono, dodając jedno kryterium nowe. Dokonano przeglądu wszystkich przykładów oraz zaadaptowano je do zmian w strukturze. Słownik terminów został odpowiednio zaktualizowany. Ponadto wyraźnie zdefiniowano Osiem Zasad Doskonałości dla sektora publicznego oraz wypracowano poziomy dojrzałości w kontekście Procedury Poświadczenia Jakości Zastosowania CAF.

### **Jak stosować Model CAF 2013**

Organizacje mogą dostosowywać wdrażanie modelu do specyficznych potrzeb i okoliczności, w jakich działają. Niemniej, w celu uzyskania pewności, że wdrożenie procesu przebiega według wytycznych, zaleca się zachowanie głównych elementów, tj. 9 kryteriów i 28 podkryteriów, oraz użycie przynajmniej jednej ze skal oceny.

#### **Wytyczne dotyczące wdrażania**

Stosowanie CAF jest procesem uczenia się możliwym do przyjęcia oraz zastosowania przez każdy z typów organizacji, jednakże nauka płynąca z kilkuletnich doświadczeń w stosowaniu modelu może służyć również nowym użytkownikom. Dzięki radom krajowych korespondentów CAF został opracowany plan zastosowania metody w dziesięciu krokach, którego zadaniem jest wsparcie organizacji tak, aby zastosowanie CAF było wydajne i efektywne. Główne punkty planu znajdują się poniżej, natomiast bardziej szczegółowe wyjaśnienie — w dalszej części podręcznika.

#### **Rola systemu oceny punktowej**

Podczas gdy ujawnienie silnych stron i obszarów doskonalenia oraz związane z nimi działania usprawniające są najważniejszymi efektami samooceny, system punktowy opracowany na potrzeby CAF pełni specjalną funkcję, nie będąc jednak najważniejszym elementem metody.

Istnieją cztery główne cele przypisywania ocen punktowych poszczególnym kryteriom i podkryteriom modelu CAF:

1. wskazanie kierunku działań doskonalących;
2. pomiar postępu osiągniętego przez organizację;
3. rozpoznanie dobrych praktyk, na które wskazują wysokie oceny w obszarach Potencjału i Wyników;
4. pomoc w znalezieniu wartościowych partnerów, od których można się uczyć.

Proponuje się dwa sposoby oceniania: „klasyczny” oraz „dostrojony”. Więcej informacji na ten temat zawiera rozdział dotyczący oceny punktowej.

## 10 kroków doskonalenia organizacji wg CAF

### *Faza 1 – Początek drogi z CAF*

Krok 1 Zdecyduj, jak zorganizować i zaplanować samoocenę?

Krok 2 Upowszechnij informację o projekcie samooceny

### *Faza 2 – proces samooceny*

Krok 3 Utwórz jedną lub więcej grup samooceny

Krok 4 Zorganizuj szkolenie

Krok 5 Przeprowadź samoocenę

Krok 6 Sporządź sprawozdanie z wyników samooceny

### *Faza 3 – Plan doskonalenia / ustalenie priorytetów*

Krok 7 Sporządź projekt planu doskonalenia

Krok 8 Upowszechnij informację o planie doskonalenia

Krok 9 Wprowadź w życie plan doskonalenia

Krok 10 Zaplanuj kolejną samoocenę

## **Jak otrzymać wsparcie w stosowaniu CAF 2013**

### **Informacja i wsparcie techniczne**

W 2001 r. na podstawie decyzji Dyrektorów Generalnych właściwych ds. służby publicznej z państw członkowskich UE została stworzona sieć krajowych korespondentów CAF oraz powołano Centrum Zasobów CAF. Zasadniczo sieć ta jest odpowiedzialna na poziomie europejskim za rozwój modelu. Grupa korespondentów regularnie prowadzi dyskusje nad nowymi narzędziami i strategiami na rzecz rozpowszechnienia CAF. Sieć krajowych korespondentów organizuje zazwyczaj co dwa lata Europejskie Spotkania Użytkowników CAF, podczas których mają oni okazję dyskutować nt. dobrych praktyk oraz wymieniać doświadczenia.

W państwach członkowskich krajowi korespondenci podejmują odpowiednie inicjatywy w celu wspierania idei stosowania modelu w ich krajach. Działania te obejmują tworzenie krajowych centrów zasobów czy też tworzenie dedykowanych stron internetowych – począwszy od krajowych czy regionalnych projektów lub programów po krajowe nagrody lub konferencje jakości bazujące na modelu.

Centrum Zasobów CAF przy Europejskim Instytucie Administracji Publicznej w Maastricht (European Institute of Public Administration – EIPA) odpowiada za koordynację prac sieci i zarządza stroną internetową CAF [www.eipa.eu/caf](http://www.eipa.eu/caf).

Strona internetowa CAF stanowi punkt dostępu do istotnych informacji o CAF, służy rejestracji użytkowników CAF oraz wyszukiwaniu o nich informacji. Strona umożliwia również korzystanie z narzędzia elektronicznego – CAF e-tool – służącego wspieraniu procesu samooceny. Można na niej znaleźć na przykład: dwadzieścia dwie wersje językowe Modelu CAF, informacje o krajowych korespondentach CAF, publikacje nt. modelu, informacje o wydarzeniach organizowanych na szczeblu krajowym i międzynarodowym, ogłoszenia o prowadzonych przez EIPA szkoleniach z CAF oraz informacje nt. kwestii związanych z TQM.

### **Procedura Poświadczenia Jakości Zastosowania CAF**

Aby użytkownicy CAF mogli w pełni uświadomić sobie wyniki podejmowanych przez siebie działań oraz uzyskać informację zwrotną, CAF oferuje Procedurę Poświadczenia Jakości Zastosowania modelu. Procedura ta zapewnia zewnętrzną informację zwrotną nt. wprowadzenia w organizacji kompleksowego zarządzania jakością za pomocą CAF. Procedura ta, działająca na zasadzie dobrowolności, ma na celu dalsze wspieranie użytkowników CAF w ich dążeniu do podniesienia jakości, i sprawia, że ich wysiłki są widoczne zarówno wewnątrz, jak i na zewnątrz organizacji. Odnosi się ona nie tylko do samego procesu samooceny, lecz również do obranego przez organizację sposobu na osiągnięcie doskonałości w perspektywie długofalowej, i jako taka bazuje na zasadach doskonałości.

Procedura Poświadczenia Jakości Zastosowania CAF ma na celu:

1. utrzymanie jakości wdrożenia CAF i jego oddziaływania na organizację;
2. uzyskanie wiedzy, czy w rezultacie zastosowania CAF organizacja wdraża wartości TQM;
3. utrzymywanie i odnawianie entuzjazmu do stałego doskonalenia organizacji;
4. promowanie przeglądów dokonywanych przez uczestników CAF, i wzajemnego uczenia się — w oparciu o najlepsze wzorce (benchlearning);
5. nagradzanie organizacji, które już rozpoczęły podróż w kierunku ciągłego doskonalenia, bez osądzania osiągniętego przez nie poziomu doskonałości;
6. ułatwianie użytkownikom CAF uczestnictwa w programie Poziomy Doskonałości EFQM.

Procedura Poświadczenia Jakości Zastosowania CAF jest oparta na trzech filarach:

**Filar 1:** Proces samooceny

**Filar 2:** Procesy działań usprawniających

**Filar 3:** Dojrzałość TQM w organizacji

Organizacje, które stosowały CAF w sposób efektywny mogą otrzymać Poświadczenie Skutecznego Użytkownika CAF, które jest ważne przez dwa lata. Procedura Poświadczenia Jakości Zastosowania CAF oraz Poświadczenie Skutecznego Użytkownika CAF leżą w gestii państw członkowskich. Państwa członkowskie wprowadzają praktyczne zasady oparte na wspólnie ustalonych ramach. Organizacje, które chcą ubiegać się o Poświadczenie Skutecznego Użytkownika CAF powinny w pierwszej kolejności uzyskać informacje o możliwościach w tym zakresie (zróżnicowanych w zależności od kraju).

**Więcej informacji zawiera strona internetowa CAF: [www.eipa.eu/CAF](http://www.eipa.eu/CAF)**

## Potencjał

Kryteria 1-5 dotyczą praktyk zarządczych organizacji, tzw. Potencjału. Określają one wszystko to, co organizacja robi, oraz to, jak podchodzi do zadań, by osiągać pożądane wyniki. Ocena działań odnoszących się do Potencjału powinna opierać się na Skali Punktacji Potencjału (patrz: Skale oceny punktowej w modelu CAF).

\* \* \* \*

### Kryterium 1: Przywództwo

W systemie demokracji przedstawicielskiej wyłonieni w wyborach politycy podejmują strategiczne decyzje i określają cele, jakie pragną osiągnąć w różnych obszarach polityki. Przywództwo organizacji sektora publicznego wspomaga polityków w formułowaniu polityk poprzez udzielanie im rad opartych na wiedzy eksperckiej w danej dziedzinie; jest również odpowiedzialne za wdrażanie i realizację polityk publicznych. CAF dokonuje wyraźnego podziału pomiędzy rolę przywództwa politycznego a rolę liderów/menedżerów w organizacjach sektora publicznego, a jednocześnie podkreśla znaczenie dobrej współpracy pomiędzy obiema grupami w celu osiągnięcia wyników w danej polityce publicznej.

Kryterium 1 skupia się na zachowaniu osób odpowiedzialnych za organizację, czyli przywódców. Ich praca charakteryzuje się złożonością. Jako dobrzy liderzy powinni dbać o jasność i spójność celów organizacji. Jako menedżerowie tworzą środowisko, w którym organizacja i jej pracownicy mogą się doskonalić, jak również zapewniają funkcjonowanie odpowiednich mechanizmów kierowania. Jako doradcy wspierają pracowników oraz dbają o efektywne relacje ze wszystkimi interesariuszami, w szczególności z tymi, którzy reprezentują szczebel polityczny.

### Ocena

*Uwzględnij, co przywództwo organizacji robi, aby ...*

#### **1.1. Wytaczać kierunki działania organizacji poprzez sformułowanie jej misji, wizji i wartości.**

Przywództwo zapewnia, że organizacja kieruje się w swojej działalności jasną misją, wizją i podstawowymi wartościami. Oznacza to, że liderzy formułują misję (dlaczego istniejemy?/jaki jest nasz mandat?), wizję (gdzie chcemy dojść?/co jest naszą ambicją?) i wartości (co kieruje naszym zachowaniem?), które są niezbędne dla sukcesu organizacji w perspektywie długofalowej. Liderzy upowszechniają je i zapewniają ich realizację. Każda organizacja publiczna potrzebuje wartości, które tworzą ramy dla wszystkich działań – wartości zgodnych z misją i wizją. Dodatkowo szczególną uwagę należy zwrócić na wartości, które mają istotną wagę dla organizacji sektora publicznego. Organizacje sektora publicznego jeszcze w większym stopniu niż przedsiębiorstwa prywatne, które są zależne od zasad gospodarki rynkowej, muszą kultywować wartości takie jak: demokracja, rządy prawa, zorientowanie na obywatela, różnorodność i równość płci, należyte środowisko pracy, zapobieganie korupcji, odpowiedzialność społeczna i antydyskryminacja. Wskazane wartości stanowią jednocześnie wzór do naśladowania przez całe społeczeństwo. Przywództwo stwarza warunki służące wprowadzaniu tych wartości w życie.

*Przykłady:*

1. Formułowanie i rozwijanie – z udziałem interesariuszy i pracowników – misji organizacji oraz jej wizji.
2. Ustanowienie systemu wartości zgodnych z misją i wizją organizacji, a także z ogólnym systemem wartości sektora publicznego.
3. Zapewnienie szerszego informowania wszystkich pracowników oraz innych interesariuszy o misji, wizji, wartościach, celach strategicznych i operacyjnych organizacji .
4. Poddawanie misji, wizji i wartości okresowym przeglądom, odzwierciedlającym zmiany zachodzące w otoczeniu zewnętrznym [np. polityczne, gospodarcze, społeczno-kulturowe, technologiczne (analiza PEST) i demograficzne].
5. Rozwijanie systemu zarządzania, który zapobiega nieetycznym zachowaniom oraz wspiera personel w radzeniu sobie z dylematami etycznymi, gdy zachodzi konflikt pomiędzy różnymi wartościami organizacji .
6. Zapobieganie korupcji poprzez działania takie jak określenie potencjalnych obszarów konfliktu interesów i przekazanie pracownikom odpowiednich wytycznych w tym zakresie.
7. Wzmacnianie wzajemnego zaufania i szacunku pomiędzy przywódcami, kierownictwem i pracownikami (np. przez monitorowanie aktualności misji, wizji i wartości oraz przez stałą ocenę, a także rekomendowanie norm dobrego przywództwa).

*[Przyznaj ocenę punktową według Skali Punktacji Potencjału]*

### **1.2. Zarządzać organizacją, jej wynikami oraz ciągłym doskonaleniem.**

Przywódcy opracowują, wdrażają i monitorują system zarządzania organizacją. Odpowiednia struktura organizacyjna — z wyraźnym podziałem odpowiedzialności dla poszczególnych poziomów personelu, jak również zdefiniowany poziom zarządzania, wsparcie oraz kluczowe procesy powinny gwarantować skuteczną realizację strategii organizacji w zakresie efektów i następstw.

Zarządzanie efektywnością opiera się na zdefiniowanych mierzalnych celach, które odzwierciedlają efekty i następstwa działania organizacji. System zintegrowanego zarządzania efektywnością łączy efekty i następstwa z zasobami, aby ułatwić kierowanie oparte na racjonalnych dowodach. System taki pozwala również na dokonywanie regularnego przeglądu wyników.

Liderzy są odpowiedzialni za doskonalenie działania organizacji. Przygotowują ją do tego poprzez zarządzanie zmianami niezbędnymi do zrealizowania misji. Podjęcie procesu ciągłego doskonalenia jest kluczowym celem zarządzania jakością. Liderzy przygotowują grunt dla ciągłego doskonalenia poprzez zapewnienie kultury otwartej na innowacje i uczenie się.

*Przykłady:*

1. Określenie odpowiednich struktur zarządzania (poziomów, funkcji, odpowiedzialności i kompetencji) oraz zapewnienie systemu zarządzania procesami i współpracą zgodnie ze strategią, planowaniem oraz potrzebami i oczekiwaniami interesariuszy.



2. Identyfikowanie i ustalanie priorytetów w zakresie koniecznych zmian w strukturze, sposobie działania oraz zarządzaniu organizacją.
3. Określenie mierzalnych celów krótko- i długoterminowych dla wszystkich poziomów i obszarów organizacji, uwzględniających potrzeby i oczekiwania różnych interesariuszy w zgodzie ze zróżnicowanymi potrzebami klientów (np. związanymi z wiekiem, płcią, miejscem zamieszkania, wyznaniem itd. ).
4. Rozwijanie systemu informacji zarządczej, obejmującego zarządzanie ryzykiem i wewnętrzny system kontroli, oraz stałe monitorowanie osiągnięć organizacji w zakresie celów strategicznych i operacyjnych (np. Zrównoważona Karta Wyników).
5. Stosowanie zasad TQM oraz wprowadzanie narzędzi lub systemów zarządzania jakością/certyfikacji, takich jak: CAF, EFQM czy ISO 9001.<sup>2</sup>
6. Określenie strategii informatyzacji (e-administracja) i dostosowanie jej do celów strategicznych i operacyjnych organizacji.
7. Ustanowienie odpowiednich zasad zarządzania procesami i projektami oraz pracą zespołową.
8. Stworzenie warunków dla efektywnej komunikacji wewnętrznej i zewnętrznej zgodnie z założeniem, że komunikacja jest jednym z kluczowych czynników sukcesu organizacji.
9. Okazywanie zaangażowania liderów w ciągłe doskonalenie organizacji oraz działania innowacyjne poprzez promocję kultury innowacji<sup>3</sup>, jak również poprzez stałe doskonalenie, przy jednoczesnym zachęcaniu pracowników do przekazywania informacji zwrotnej w tym zakresie.
10. Informowanie pracowników i interesariuszy o przyczynach zmian oraz oczekiwanych efektach tych zmian.

[Przyznaj ocenę punktową według Skali Punktacji Potencjału]

### ***1.3. Motywować i wspierać pracowników organizacji, a także być dla nich wzorem do naśladowania.***

Liderzy, poprzez swoje zachowanie oraz styl zarządzania zasobami ludzkimi, motywują i wspierają pracowników. Liderzy, prezentując sobą wzór do naśladowania w odniesieniu do realizacji założonych celów długoterminowych i ustanowionych wartości, zachęcają pracowników do podobnego zachowania. Pracownicy są wspierani przez liderów w osiąganiu celów krótkoterminowych poprzez realizację swoich zadań. Przejrzysty styl przywództwa oparty na wzajemnej informacji zwrotnej, zaufaniu i otwartej komunikacji motywuje pracowników do pracy nad

<sup>2</sup> Przykłady te nie wyczerpują listy dostępnych narzędzi i systemów. Do grupy tej należą m.in. system EMAS czy model, a zarazem standard *Investors in People* – IIP, w polskiej administracji samorządowej stosowany jest również Program Rozwoju Instytucjonalnego – PRI (przyp. tłum.).

<sup>3</sup> Pojęcie innowacji nie jest jednolicie zdefiniowane. Próbę stworzenia roboczej definicji innowacji w sektorze publicznym podjęła ostatnio Organizacja Współpracy Gospodarczej i Rozwoju (OECD), według której innowacja w sektorze publicznym oznacza wdrożenie nowego (dla danej organizacji) sposobu działania lub dostarczania produktów (i usług), co skutkuje usprawnieniami w przynajmniej jednym z następujących obszarów: efektywności kosztowej - skutkującej redukcją kosztów dla sektora publicznego; jakości obsługi – mierzonej dostępnością, wynikami, skutecznością lub niezawodnością, oraz satysfakcji użytkowników lub pracowników (przyp. tłum.).

sukcesem organizacji. Poza kwestiami związanymi z osobistym zachowaniem, to właśnie przywództwo i system zarządzania są źródłem ważnych czynników motywujących i wspierających pracowników. Delegowanie uprawnień i obowiązków, w powiązaniu z odpowiedzialnością za nie, stanowi główną zarządczą podstawę motywowania. Innymi czynnikami motywującymi są także możliwości rozwoju osobistego i uczenia się, jak również uznanie i system nagradzania.

*Przykłady:*

1. Wypełnianie przywódczej roli przez dawanie osobistego przykładu, w zgodzie z ustanowionymi celami i wartościami organizacji.
2. Promowanie kultury wzajemnego zaufania i szacunku pomiędzy liderami i pracownikami, z zastosowaniem proaktywnych metod przeciwdziałania wszelkiej dyskryminacji.
3. Regularne informowanie i konsultowanie się z pracownikami w kluczowych sprawach dotyczących organizacji.
4. Wspieranie pracowników w realizowaniu ich celów, planów i obowiązków, aby wzmocnić osiągnięcie ogólnych celów organizacji.
5. Zapewnianie informacji zwrotnej w celu poprawy efektywności pracy zespołowej i indywidualnej pracowników.
6. Pobudzanie, zachęcanie i podejmowanie działań w celu upodmiotowienia pracowników poprzez delegowanie władzy, upoważnień i uprawnień, w powiązaniu z odpowiedzialnością za przejawy braku odpowiedzialności.
7. Promowanie kultury uczenia się i stymulowanie pracowników do rozwijania własnych kompetencji.
8. Okazywanie przez przywództwo/kierownictwo osobistej gotowości do przyjęcia zgłaszanych przez pracowników rekomendacji/propozycji poprzez reagowanie na konstruktywną krytykę z ich strony.
9. Uznawanie i wynagradzanie wysiłków indywidualnych i zespołowych.
10. Poszanowanie i odpowiednie reagowanie na potrzeby pracowników i na ich sytuację osobistą.

[Przyznaj ocenę punktową według Skali Punktacji Potencjału]

#### ***1.4. Zarządzać efektywnie relacjami z władzami politycznymi i innymi interesariuszami.***

Liderzy są odpowiedzialni za zarządzanie relacjami ze wszystkimi interesariuszami, którzy są zainteresowani organizacją i jej działalnością. Dlatego też menedżerowie sektora publicznego prowadzą dialog z władzami politycznymi i innymi interesariuszami. W sektorze publicznym przywództwo odpowiada za interakcję pomiędzy organizacją a władzami politycznymi, stanowiąc swego rodzaju łącznik. To podkryterium opisuje jedną z głównych różnic pomiędzy organizacjami sektora publicznego i prywatnego. Organizacje sektora publicznego muszą podchodzić do relacji z władzami politycznymi z różnych perspektyw. Z jednej strony poszczególni politycy mogą pełnić funkcje przywódcze z racji tego, że wspólnie z liderami organizacji sektora publicznego formułują cele — w takim przypadku organizacje sektora publicznego działają jako instytucje zarządzające władz politycznych,

z drugiej strony władze polityczne mogą okazać się specyficzną grupą interesariuszy, z którymi należy utrzymywać odpowiednie relacje.

*Przykłady:*

1. Przeprowadzanie analizy głównych (tak obecnych, jak i przyszłych) potrzeb interesariuszy, oraz upowszechnianie w organizacji wniosków z tej analizy.
2. Wspieranie władz politycznych w określaniu polityk publicznych mających wpływ na organizację.
3. Rozpoznawanie i wdrażanie polityk publicznych odpowiednich dla organizacji.
4. Zapewnianie zgodności krótko- i długofalowych celów organizacji z politykami publicznymi, strategiami oraz decyzjami politycznymi, jak również zawieranie porozumień z władzami politycznymi odnośnie do wymaganych zasobów w tym zakresie.
5. Włączanie interesariuszy ze sfery polityki i innych obszarów w doskonalenie systemu zarządzania organizacją.
6. Utrzymywanie proaktywnych i regularnych relacji z władzami politycznymi odpowiednich szczebli wykonawczych i prawodawczych.
7. Budowanie i utrzymywanie partnerstwa i sieci współpracy z ważnymi interesariuszami (obywatele, organizacje pozarządowe, grupy interesów i stowarzyszenia zawodowe, przemysł, inne władze publiczne itd.)
8. Uczestniczenie w działalności stowarzyszeń zawodowych, organizacji przedstawicielskich i grup interesów.
9. Budowanie i podnoszenie publicznej świadomości, reputacji i uznania dla organizacji oraz świadczonych przez nią usług.
10. Opracowywanie koncepcji marketingu (wybranych produktów i usług) i upowszechnianie jej wśród interesariuszy.

[Przyznaj ocenę punktową według Skali Punktacji Potencjału]

## Kryterium 2: Strategia i Planowanie

Wdrażanie misji i wizji organizacji publicznej wymaga określenia dalszej drogi, którą organizacja chce podążać, określenia celów, które musi osiągnąć, oraz sposobu mierzenia postępów. Wymaga to jasnej strategii. Określanie celów strategicznych obejmuje dokonywanie wyborów, ustalanie priorytetów opartych na politykach i celach publicznych oraz potrzebach innych interesariuszy, biorąc pod uwagę dostępne zasoby. Strategia określa efekty (produkty i usługi) oraz następstwa (wpływ), które chce osiągnąć, biorąc pod uwagę odpowiednie kluczowe czynniki sukcesu.

Strategia, by mogła być skutecznie zrealizowana, musi zostać przełożona na plany, programy, cele operacyjne oraz mierzalne cele krótkookresowe. Monitorowanie i kierowanie powinny być częścią planowania, podobnie jak wyczerpanie na potrzebę modernizacji i innowacji, co przyczynia się do poprawy funkcjonowania organizacji. Zasadniczo monitorowanie wdrażania strategii oraz planowania powinny prowadzić do aktualizacji tych działań i ich adaptacji, jeśli okaże się to konieczne.

## Ocena

### Uwzględnij, co organizacja robi, aby ...

#### *2.1. Gromadzić informacje o obecnych i przyszłych potrzebach interesariuszy oraz zbierać właściwe informacje zarządcze.*

Cykl PDCA (Plan-Do-Check-Act, Zaplanuj - Wykonaj - Sprawdź - Popraw) odgrywa istotną rolę w opracowaniu oraz wdrożeniu strategii i planowania w organizacji publicznej. Rozpoczyna się on od zebrania wiarygodnych informacji o obecnych i przyszłych potrzebach właściwych interesariuszy oraz osiągniętych w środowisku zewnętrznym wynikach i efektach długofalowych. Informacje te są niezbędne, by wspierać proces strategicznego i operacyjnego planowania. Podstawą jest również kierowanie planowanymi udoskonaleniami w odniesieniu do sprawności organizacji.

Zgodnie z podejściem PDCA regularne przeglądy powinny być prowadzone wspólnie z interesariuszami, tak aby monitorować ich zmieniające się potrzeby oraz poziom satysfakcji. Jakość tych informacji i systematyczna analiza informacji zwrotnej ze strony interesariuszy jest warunkiem wstępnym jakości planowanych rezultatów.

*Przykłady:*

1. Rozpoznawanie wszystkich istotnych interesariuszy oraz rozpowszechnianie w organizacji wyników tego rozpoznania.
2. Systematyczne gromadzenie i analizowanie informacji o interesariuszach, ich potrzebach, oczekiwaniach i poziomie ich satysfakcji.
3. Regularne gromadzenie i analizowanie odpowiednich informacji o istotnych zmiennych, takich jak rozwój sytuacji polityczno-prawnej, społeczno-kulturowej, społecznej, ekologicznej, gospodarczej, technologicznej i demograficznej.
4. Systematyczne gromadzenie istotnych informacji zarządczych, takich jak np. informacje nt. efektywności organizacji.
5. Systematyczne analizowanie wewnętrznych mocnych i słabych stron organizacji (np. diagnoza TQM według CAF lub EFQM) z uwzględnieniem zagrożeń i szans (analiza SWOT, zarządzanie ryzykiem)<sup>4</sup>.

[Przyznaj ocenę punktową według Skali Punktacji Potencjału]

#### *2.2. Opracowywać strategię i plany, uwzględniając zebrane informacje.*

Opracowanie strategii oznacza określenie strategicznych celów organizacji publicznej zgodnych z politykami publicznymi, potrzebami interesariuszy oraz wizją liderów, z uwzględnieniem dostępnej informacji zarządczej oraz informacji nt. sytuacji w środowisku zewnętrznym. Strategiczne priorytety i decyzje podejmowane przez kierownictwo wysokiego szczebla powinny zapewnić jasne cele krótko- i długookresowe oraz środki do ich osiągnięcia. W strategiach organizacji sektora publicznego powinna znaleźć odzwierciedlenie kwestia odpowiedzialności społecznej.

Planowanie zakłada świadome i metodyczne podejście, które odnosząc się do wszystkich szczebli organizacji, będzie ją prowadzić do osiągnięcia celów

---

<sup>4</sup> Także, stosowana w administracji samorządowej, analiza instytucjonalna (przyj. tłum.).

strategicznych. Oparte na solidnej analizie ryzyka oraz zarządzaniu ryzykiem ustanowienie celów oraz identyfikacja warunków ich osiągnięcia odgrywa istotną rolę w zapewnieniu efektywnego wdrożenia planów i sprawdzeniu skuteczności przeprowadzonych działań. Podczas planowania powinny zostać określone wskaźniki i system monitorowania wyników, które zostaną wykorzystane w fazie wykonawczej.

Dogłębne poddanie analizie strategii i planów działań jest właśnie tym, co tworzy ramy dla pomiaru wyników, które mają być ocenione w kryteriach dotyczących obywatela/klienta (kryterium 6), pracowników (kryterium 7), odpowiedzialności społecznej (kryterium 8) oraz kluczowych wyników (kryterium 9).

*Przykłady:*

1. Przekształcenie misji i wizji na cele i działania strategiczne (długo- i średniookresowe) oraz operacyjne (konkretne i krótkookresowe) oparte o solidną analizę ryzyka.
2. Włączanie interesariuszy w opracowywanie strategii i planów, wzajemne dostosowanie ich oczekiwań oraz potrzeb oraz nadanie im priorytetów.
3. Ocenianie bieżących zadań pod kątem efektów bezpośrednich (dostarczanych produktów i usług) i skutków długofalowych (oddziaływania w społeczeństwie) oraz jakości planów strategicznych i operacyjnych.
4. Zapewnienie dostępności zasobów w celu opracowywania i aktualizowania strategii organizacji.
5. Wzajemne dostosowanie zadań do realizacji i posiadanych zasobów, presji na organizację ze strony czynników długo- i krótkookresowych oraz wymagań interesariuszy.
6. Opracowanie polityki odpowiedzialności społecznej i zintegrowanie jej ze strategią i planami organizacji.

[Przyznaj ocenę punktową według Skali Punktacji Potencjału]

### ***2.3. Komunikować i realizować strategię i plany w całej organizacji oraz dokonywać jej regularnych przeglądów.***

Zdolność organizacji do realizowania strategii zależy od jakości planów i programów opisujących szczegółowo cele i efekty oczekiwane od każdego poziomu organizacyjnego, jak również od pracowników. Aby zapewnić efektywną i ujednoczoną realizację strategii, interesariusze i pracownicy na różnych poziomach organizacyjnych powinni być zatem dobrze poinformowani o odnoszących się do nich samych celach długo- i krótkookresowych.

Organizacja musi przenieść realizację strategii na wszystkie poziomy organizacji. Kierownictwo powinno zapewnić, że właściwe zarządzanie procesami, projektami i programami oraz właściwa struktura organizacyjna są wprowadzone po to, by realizacja strategii była efektywna i terminowa.

Organizacje powinny w sposób spójny i krytyczny monitorować wdrażanie swoich strategii i planów, dopasowywać (w razie konieczności) praktykę i procesy, lub aktualizować i dostosowywać je, jeśli zachodzi taka potrzeba.

*Przykłady:*

1. Wdrażanie strategii i planów poprzez ustalanie priorytetów, wyznaczanie ram czasowych, określanie odpowiednich procesów i struktury organizacyjnej.

2. Przekładanie celów strategicznych i operacyjnych organizacji na odpowiednie plany i zadania dla jej komórek organizacyjnych i poszczególnych pracowników.
3. Opracowywanie planów i programów określających cele i wyniki dla każdej komórki organizacyjnej wraz z ustaleniem wskaźników pomiaru poziomu zmian w stosunku do oczekiwanych wyników.
4. Efektywna komunikacja w organizacji w celu rozpowszechniania informacji o celach, planach i zadaniach.
5. Opracowanie i stosowanie w regularnych odstępach czasu metod monitorowania, pomiaru i/lub ewaluacji efektywności organizacji na wszystkich szczeblach (komórki organizacyjne, funkcje, struktura organizacyjna) dla zapewnienia realizacji strategii.
6. Opracowanie i stosowanie metod pomiaru efektywności organizacji na wszystkich poziomach, porównując zależności pomiędzy nakładami a efektami (wydajność) oraz pomiędzy efektami a następstwami (efektywność).
7. Ocena potrzeby aktualizacji i doskonalenia strategii oraz metod planowania przy udziale interesariuszy.

[Przyznaj ocenę punktową według Skali Punktacji Potencjału]

#### ***2.4. Planować, wdrażać i dokonywać przeglądu innowacji i zmian.***

Efektywny sektor publiczny musi podejmować działania innowacyjne i zmieniać swoje dotychczasowe praktyki, jeśli chce sprostać nowym oczekiwaniom ze strony obywateli/klientów oraz jeśli chce podnieść poziom jakości usług i zredukować koszty.

Innowacje mogą przejawiać się na różne sposoby:

- poprzez wprowadzanie innowacyjnych metod i procesów dotyczących dostarczania usług lub dóbr, np. poprzez włączenie obywateli/klientów w proces projektowania i dostarczania tychże usług lub dóbr,
- poprzez nowe metody zarządzania programami pracy,
- poprzez wprowadzanie innowacyjnych usług lub dóbr, które posiadają wyższą wartość dodaną dla obywateli i klientów.

Faza projektowa ma istotne znaczenie: dla dalszych decyzji, dla operacyjnego „dostarczania” usług oraz dla oceny samych innowacji. Kierownictwo ponosi główną odpowiedzialność za tworzenie i komunikowanie otwartej, wspierającej postawy wobec wszelkich sugestii usprawnień bez względu na źródło pochodzenia tych sugestii.

*Przykłady:*

1. Tworzenie i rozwijanie nowej kultury/gotowości na innowacje poprzez szkolenia, benchmarking oraz zakładanie laboratoriów szkoleniowych.
2. Systematyczne monitorowanie wskaźników wewnętrznych opisujących czynniki wyzwalające zmianę oraz monitorowanie zewnętrznego zapotrzebowania na innowację i zmianę.
3. Poddawanie pod dyskusję planowanych modernizacji i innowacji oraz ich wdrażanie z udziałem odpowiednich interesariuszy.

4. Zapewnienie wydajnego systemu zarządzania zmianą (np. zarządzanie projektowe, benchmarking i wzajemne uczenie się, projekty pilotażowe, monitorowanie, raportowanie działań następczych, stosowanie PDCA itd.).
5. Zapewnienie dostępności zasobów potrzebnych do wdrożenia zaplanowanych zmian.
6. Równowaga pomiędzy podejściem do zmiany według metody „z góry na dół” i „z dołu do góry”.
7. Promowanie stosowania narzędzi e-administracji w celu podnoszenia efektywności dostarczanych usług oraz zwiększania przejrzystości organizacji i jej interakcji z obywatelami/klientami.

[Przyznaj ocenę punktową według Skali Punktacji Potencjału]

### Kryterium 3: Pracownicy

Pracownicy są najważniejszym kapitałem organizacji. Organizacja zarządza, rozwija i wyzwala kompetencje oraz pełen potencjał swych pracowników na rzecz realizacji strategii, planowania i skutecznego kierowania procesami – zarówno na poziomie indywidualnym, jak i całej organizacji.

Szacunek, sprawiedliwe traktowanie, otwarty dialog, upodmiotowienie, nagradzanie i uznanie, opieka oraz zapewnienie bezpiecznego i zdrowego środowiska pracy mają fundamentalne znaczenie dla zaangażowania pracowników i ich uczestnictwa w dążeniu organizacji do doskonałości.

Zarządzanie organizacją oraz zarządzanie ludźmi zyskuje na znaczeniu w czasach zmian. Poprawa rozwoju przywództwa, zarządzanie talentami i strategiczne planowanie potencjału kadrowego mają istotne znaczenie, ponieważ to pracownicy są często największą inwestycją organizacji. Efektywne zarządzanie zasobami ludzkimi oraz przewodzenie pracownikom pozwala organizacji zrealizować jej cele strategiczne oraz wykorzystać silne strony pracowników i ich możliwości wniesienia wkładu w realizację tych celów. Skuteczne zarządzanie zasobami ludzkimi oraz przywództwo promuje zaangażowanie, motywowanie, rozwój oraz utrzymanie pracowników. W kontekście kompleksowego zarządzania jakością ważne jest, by zdać sobie sprawę, że tylko satysfakcja pracowników może przynieść organizacji efekt w postaci satysfakcji klientów.

#### Ocena

#### Uwzględnij, co organizacja robi, aby ...

##### *3.1. Przejrzyście zarządzać zasobami ludzkimi, planować je i doskonalić w odniesieniu do strategii i planowania.*

Strategiczne i całościowe podejście do zarządzania pracownikami oraz kulturą miejsca pracy i środowiskiem w nim panującym stanowi kluczową część planowania strategicznego w organizacji. Efektywne zarządzanie zasobami ludzkimi pozwala pracownikom na produktywnie i efektywnie przyczynianie się do realizacji misji i wizji organizacji oraz do osiągnięcia jej celów. To podkryterium ocenia, czy organizacja, w celu optymalnej realizacji swoich strategicznych celów, uwzględnia rolę zasobów ludzkich – ich identyfikację, rozwój, odpowiednią alokację oraz wdrażane w sposób jawny i przejrzysty usprawnienia. Podkryterium stawia pytanie, w jaki sposób organizacji udaje się przyciągnąć i utrzymać pracowników zdolnych wytwarzać

i dostarczać usługi i produkty w zgodzie z celami określonymi w strategiach i planach działania, uwzględniając potrzeby i oczekiwania klientów. Odpowiedź na to pytanie wymaga regularnych analiz obecnych i przyszłych potrzeb w zakresie zasobów ludzkich, oraz opracowania i wdrożenia polityki zarządzania zasobami ludzkimi z obiektywnymi kryteriami dotyczącymi naboru, rozwoju kariery, awansowania, wynagrodzenia, nagradzania i przyznawania funkcji kierowniczych.

*Przykłady:*

1. Systematyczne analizowanie bieżących i przyszłych potrzeb w zakresie zasobów ludzkich, uwzględniające potrzeby i oczekiwania interesariuszy oraz strategie organizacji.
2. Opracowywanie polityki zarządzania zasobami ludzkimi na podstawie strategii i planów organizacji, z uwzględnieniem koniecznych w przyszłości kompetencji oraz względów społecznych (np. elastyczny czas pracy, urlop macierzyński i ojcowski, dodatkowe przywileje urlopowe, równe szanse, różnorodność płci i różnorodność kulturowa, zatrudnianie osób niepełnosprawnych).
3. Zapewnianie odpowiedniego potencjału zasobów ludzkich (nabór, alokacja, rozwój) w celu realizacji misji oraz wzajemne dostosowywanie zadań i odpowiedzialności.
4. Sformułowanie i wdrożenie jasnej polityki, obejmującej obiektywne kryteria naboru, awansowania, wynagradzania, przydzielania nagród i wyznaczania funkcji kierowniczych.
5. Wspieranie kultury doskonalenia wyników (np. poprzez wdrożenie przejrzystych schematów wynagradzania/uznania na podstawie wyników uzyskiwanych na poziomie indywidualnym i zespołowym).
6. Stosowanie profili kompetencyjnych oraz opisów stanowisk i funkcji na potrzeby planów: (a) naboru, (b) rozwoju zawodowego zarówno dla pracowników szeregowych, jak i kierowników.
7. Zwracanie szczególnej uwagi na potrzeby pracowników w zakresie rozwoju i działania e-administracji oraz usług sieciowych (np. poprzez zapewnienie koniecznych szkoleń).
8. Zarządzanie naborem i rozwojem kariery zawodowej według sprawiedliwych zasad dotyczących zatrudniania, aspektów różnorodności i równości szans (np. w odniesieniu do płci, orientacji seksualnej, niepełnosprawności, wieku, rasy i religii).

[Przyznaj ocenę punktową według Skali Punktacji Potencjału]

### ***3.2. Określać, rozwijać i wykorzystywać kompetencje pracowników w zgodzie z celami organizacyjnymi i indywidualnymi.***

Ważnym komponentem kryterium 3 jest ocena, w jaki sposób organizacja identyfikuje, rozwija i utrzymuje na odpowiednim poziomie kompetencje pracowników. Pracownicy przyczyniają się do rozwoju miejsca pracy, kiedy organizacja tworzy ramy pozwalające na ciągły rozwój kompetencji pracowników, aby tym samym mogli oni wziąć na siebie większą odpowiedzialność i podejmować więcej inicjatyw. Stan taki można osiągnąć poprzez upewnienie się, że pracownicy wiążą cele odnoszące się do ich własnych zadań z celami strategicznymi organizacji oraz poprzez angażowanie pracowników w tworzenie polityk dotyczących szkolenia,



motywowania oraz wynagradzania. W praktyce ten element potencjału może sprowadzić się do strategii kompetencyjnej opisującej potrzebę rozwijania kompetencji pracowników oraz metod, które należy zastosować (np. uczenie się od współpracowników, zmiana stanowiska pracy/mobilność, dalsze szkolenie).

*Przykłady:*

1. Określanie bieżących kompetencji – zarówno na poziomie indywidualnym, jak i na poziomie struktur organizacyjnych – pod względem wiedzy, umiejętności i postaw, oraz systematyczne porównywanie ich z potrzebami organizacji.
2. Dyskusowanie, ustalanie i upowszechnianie strategii rozwoju kompetencji, w tym planu szkoleń opartego na obecnych i przyszłych potrzebach kompetencyjnych zarówno na poziomie organizacji, jak również na poziomie indywidualnym.
3. W zgodzie ze strategią opracowywanie, uzgadnianie i dokonywanie przeglądów indywidualnych planów szkolenia i rozwoju dla wszystkich pracowników lub zespołów, biorąc pod uwagę ich dostępność dla pracowników pracujących na niepełny etat oraz osób na urloпах macierzyńskich i ojcowskich. Indywidualne plany rozwoju kompetencji mogą być poddawane dyskusji podczas tzw. rozmowy rozwojowej pomiędzy przełożonym a podwładnym. Taka rozmowa stanowi narzędzie uzyskiwania informacji zwrotnej i pomaga dopasować wzajemne oczekiwania.
4. Rozwijanie umiejętności zarządczych i przywódczych, jak również kompetencji interpersonalnych kierownictwa pod kątem relacji z pracownikami organizacji, klientami/obywatelami i partnerami.
5. Wspieranie nowych pracowników i udzielanie im pomocy (np. poprzez zastosowanie takich narzędzi jak mentoring, coaching, doradztwo osobiste)<sup>5</sup>.
6. Promowanie wewnętrznej i zewnętrznej mobilności pracowników<sup>6</sup>.
7. Rozwijanie i promowanie nowoczesnych metod szkolenia (np. podejście multimedialne, szkolenie na stanowisku pracy, e-learning, korzystanie z mediów społecznościowych).
8. Planowanie działań szkoleniowych i rozwijanie technik komunikacji w obszarach zarządzania ryzykiem, konfliktem interesów, różnorodnością, równością płci oraz uczciwością czy etyką.
9. Monitoring efektu szkoleń i programów rozwoju pracowników w miejscu pracy — ocena powinna uwzględniać transfer wiedzy pomiędzy pracownikami oraz zawierać analizę kosztów i korzyści.
10. Dokonywanie przeglądów potrzeb w zakresie promowania karier kobiet i opracowywanie odpowiednich planów dla tego obszaru.

[Przyznaj ocenę punktową według Skali Punktacji Potencjału]

---

<sup>5</sup> Tj. stosowanie metod szkolenia partnerskiego, np. poprzez pomoc w zaadaptowaniu (mentoring) czy pomoc w doskonaleniu umiejętności na stanowisku pracy (coaching), (przyj. tłum.).

<sup>6</sup> W warunkach polskiej administracji może być ono rozumiane na przykład jako otwarta postawa wobec możliwości czasowego lub stałego przeniesienia danego pracownika do pełnienia innych obowiązków w ramach tej samej organizacji lub przeniesienia do innej organizacji/urzędu.

### ***3.3. Angażować pracowników przez rozwijanie otwartego dialogu oraz przez upodmiotowienie, wspierając jednocześnie jakość ich życia.***

Zaangażowanie pracowników pozwala stworzyć środowisko, w którym pracownicy mają wpływ na decyzje i działania odnoszące się do ich stanowiska pracy. Obejmuje to wytworzenie kultury wspierania w praktyce misji, wizji i wartości organizacji, np. poprzez uznanie i wynagradzanie kreatywności, dobrych pomysłów oraz szczególnych wysiłków.

Niniejsze podkryterium skupia się na umiejętności kierowników/liderów oraz pracowników do aktywnej współpracy na rzecz rozwoju organizacji, przełamywania organizacyjnych silosów poprzez tworzenie dialogu, wypracowania odpowiednich warunków dla kreatywności, innowacji i propozycji dotyczących usprawnień działania organizacji. Pracownikom powinno się zapewnić odpowiednie wsparcie, aby mogli wykorzystać w pełni swój potencjał. Właściwe wykonywanie polityk pracowniczych zależy od wszystkich liderów i kierowników w organizacji. Ich zadaniem jest pokazanie, że troszczą się oni o sprawy pracowników i jakość ich życia, oraz że aktywnie promują kulturę otwartej komunikacji i przejrzystości. Zaangażowanie pracowników można uzyskać poprzez formalne fora, takie jak komitety konsultacyjne, oraz poprzez codzienny dialog (jego przedmiotem mogą stać się np. pomysły usprawnień). Dobrą praktyką jest również prowadzenie badań satysfakcji oraz oceny liderów, tak aby uzyskać bardziej szczegółową ocenę klimatu panującego w pracy, oraz by wykorzystać uzyskane wyniki w celu dokonania usprawnień.

*Przykłady:*

1. Promowanie kultury dialogu i otwartej komunikacji oraz zachęcanie do pracy zespołowej.
2. Proaktywne tworzenie sprzyjającego środowiska i odpowiednich mechanizmów pozyskiwania pomysłów i sugestii pracowników (np. systemy zgłaszania propozycji, grupy robocze, „burze mózgów”).
3. Włączanie pracowników i ich przedstawicieli (np. związków zawodowych) w opracowywanie planów, strategii i celów, w projektowanie procesów oraz w określaniu i realizowanie działań doskonalących.
4. Poszukiwanie pomiędzy kierownictwem i pracownikami konsensusu w sprawie wyznaczania celów długofalowych oraz sposobów pomiaru ich osiągnięcia.
5. Regularne przeprowadzanie badań ankietowych wśród pracowników, publikowanie ich oraz dostarczanie informacji zwrotnej dotyczącej wyników/podsumowań/interpretacji/działań doskonalących.
6. Zapewnienie pracownikom możliwości przekazywania informacji zwrotnej na temat jakości zarządzania realizowanego przez ich kierowników liniowych/dyrektorów.
7. Zapewnienie dobrych warunków środowiskowych miejsca pracy w całej organizacji, włączając w to dbałość o wymogi zdrowotne i bezpieczeństwa.
8. Zapewnienie warunków sprzyjających zachowaniu właściwej równowagi pomiędzy pracą a życiem osobistym pracowników (np. poprzez możliwość dostosowania godzin pracy), jak również zwracanie uwagi na pracowników zatrudnionych na niepełny etat lub osoby przebywające na

urlopie macierzyńskim bądź ojcowskim, a także na ich potrzebę uzyskania dostępu do informacji oraz bycia włączanym w działania organizacyjne i szkoleniowe.

9. Zwracanie szczególnej uwagi na potrzeby pracowników znajdujących się w trudnej sytuacji życiowej i osób niepełnosprawnych.
10. Zapewnienie dopasowanych schematów i metod nagradzania pracowników w sposób niefinansowy (np. poprzez planowanie i dokonywanie przeglądu korzyści pracowniczych oraz wspieranie działalności społecznych, kulturalnych i sportowych nakierowanych na zdrowie pracowników i jakość ich życia).

[Przyznaj ocenę punktową według Skali Punktacji Potencjału]

#### Kryterium 4: Partnerstwo i Zasoby

Organizacje sektora publicznego, poza pracownikami, potrzebują różnego rodzaju zasobów, aby osiągać cele strategiczne i operacyjne zgodnie z ich misją i wizją. Zasoby te mogą mieć charakter materialny, jak i niematerialny, ale wszystkimi należy troskliwie zarządzać.

Partnerstwo wyzwala zorientowanie na zewnątrz organizacji oraz wnosi niezbędną wiedzę ekspercką. W ten sposób kluczowi partnerzy, np. prywatni dostawcy usług lub inne organizacje publiczne, ale również obywatele/klienci, stanowią istotne zasoby, dzięki którym organizacja może dobrze funkcjonować. Zasoby takie należy troskliwie budować także dlatego, iż wspierają one wdrożenie strategii i planów oraz efektywną realizację procesów. Organizacje publiczne coraz częściej są postrzegane jako część łańcucha organizacji, które wspólnie pracują, by osiągnąć określone długotrwałe rezultaty na rzecz obywateli (np. w obszarze bezpieczeństwa czy zdrowia). Jakość każdego z partnerstw ma bezpośredni wpływ na długofalowe rezultaty wypracowane przez ten łańcuch.

Dla efektywnego funkcjonowania oraz zapewnienia sobie wiedzy niezbędnej do osiągnięcia celów strategicznych organizacje, poza partnerstwem, potrzebują zarządzać w sposób efektywny również bardziej tradycyjnymi zasobami, takimi jak finanse, technologia czy infrastruktura. Zasoby wiedzy obejmują wiedzę i doświadczenie pracowników organizacji, jej strategicznych partnerów, klientów i obywateli.

Dobrze rozwinięte zarządzanie zasobami, odbywające się w sposób przejrzysty, jest niezbędne, by organizacje publiczne mogły wykazać się wobec różnych interesariuszy odpowiedzialnością za uzasadnione wykorzystanie dostępnych zasobów.

#### Ocena

#### Uwzględnij, co organizacja robi, aby ...

##### *4.1. Budować i rozwijać kluczowe relacje partnerskie z właściwymi organizacjami.*

W naszym stale zmieniającym się i coraz bardziej złożonym społeczeństwie wymaga się od organizacji publicznych, aby realizowały swe strategiczne cele poprzez zarządzanie relacjami z innymi organizacjami — zarówno prywatnymi, pozarządowymi, jak i publicznymi. Oznacza to, że organizacje powinny określić, kto jest ich właściwym partnerem. Partnerstwa te mogą mieć różnych charakter: dostawcy

usług i produktów, usługi zlecane na zewnątrz (outsourcing), bliskie partnerstwo w ramach wspólnych celów itd.

Efektywna realizacja polityk publicznych w określonych domenach lub sektorach może być w znacznym stopniu uzależniona od współpracy pomiędzy organizacjami publicznymi tego samego szczebla (np. federalnego/krajowego), jak również od współpracy pomiędzy różnymi szczeblami instytucjonalnymi (federalnym/krajowym, regionalnym i lokalnym). Organizacje powinny określić sieci sektorowe lub łańcuch polityki publicznej<sup>7</sup>, do którego przynależą, oraz rolę, jaką odgrywają w zapewnieniu powodzenia działania całej sieci.

*Przykłady:*

1. Identyfikacja partnerów z sektora prywatnego, z obszaru społeczeństwa obywatelskiego, kluczowych partnerów publicznych oraz charakteru relacji (np. nabywca – dostawca, współprodukcja, dostawca produktów komplementarnych/zastępczych, właściciel, fundator itd.).
2. Zawieranie odpowiednich umów partnerskich i zarządzanie nimi z uwzględnieniem różnych aspektów odpowiedzialności społecznej, takich jak społeczno-ekonomiczny czy ekologiczny wpływ wywierany przez dostarczane produkty i usługi.
3. Inicjowanie i organizowanie zadaniowych relacji partnerskich oraz opracowywanie i wdrażanie wspólnych projektów z innymi organizacjami sektora publicznego należącymi do tego samego łańcucha/sektora polityki oraz znajdującymi się na różnych poziomach instytucjonalnych.
4. Regularne monitorowanie i ocena wdrażania i wyników relacji partnerskich.
5. Identyfikacja potrzeb zawierania długoterminowych partnerstw publiczno-prywatnych (PPP) oraz rozwijanie ich w odpowiednich obszarach, w zależności od zapotrzebowania.
6. Określanie zakresów odpowiedzialności każdej ze stron w zarządzaniu oraz współpraca w ramach partnerstwa, z uwzględnieniem kontroli, ewaluacji i przeglądów<sup>8</sup>.
7. Zwiększanie potencjału organizacji poprzez wykorzystywanie stażów/praktyk pracowniczych<sup>9</sup>.
8. Wymiana „dobrych praktyk” z partnerami oraz stosowanie zasady wzajemnego uczenia się i benchmarkingu.

---

<sup>7</sup> W sektorze publicznym sieć sektorowa oznacza system organizacji współdziałających na rzecz osiągnięcia wspólnych celów w ramach danego obszaru polityki publicznej. Z tym pojęciem łączy się termin „łańcuch polityki publicznej”, który wskazuje na ewentualne wzajemne zależności (podległość) elementów danej polityki publicznej (przyp. tłum.).

<sup>8</sup> Strony partnerstwa, niezależnie od tego, czy ma ono charakter publiczno-publiczny, publiczno-społeczny, czy publiczno-prywatny, powinny zapewnić sobie narzędzia kontrolowania, wypełniania i właściwego podziału ról, np. przez określenie zasad kontroli wykonania zadań, podejmowania decyzji lub wymiany informacji (przyp. tłum.).

<sup>9</sup> Zwiększenie potencjału może nastąpić zarówno poprzez korzystanie z wiedzy, doświadczenia oraz nowych pomysłów wnoszonych do organizacji poprzez zaangażowanie stażystów/praktykantów z zewnątrz organizacji, jak też poprzez delegowanie własnych pracowników na staże/praktyki, w celu zdobycia przez nich nowej wiedzy i doświadczenia (przyp. tłum.).

9. W kontekście zamówień publicznych wybór dostawców wykazujących odpowiedni poziom odpowiedzialności społecznej.

[Przyznaj ocenę punktową według Skali Punktacji Potencjału]

#### **4.2. Budować i rozwijać relacje z klientami/obywatelami.**

Obywatele/klienci odgrywają coraz bardziej znaczącą rolę jako kluczowi partnerzy sektora publicznego. Termin „obywatele/klienci” różnicuje, obywateli, dzieląc ich, z uwagi na pełnioną rolę, na interesariuszy oraz użytkowników usług. Angażowanie obywateli/klientów jest coraz częściej postrzegane jako niezbędna dźwignia, wykorzystywana dla poprawy wydajności i efektywności organizacji publicznych. Uważa się, że informacja zwrotna w postaci skarg, pomysłów i sugestii stanowi ważny wkład w usprawnienie usług i produktów.

Rolę obywateli/klientów, co do zasady, można rozpatrywać w czterech aspektach, postrzegając ich jako współprojektantów, współdecydentów, współświadczących bądź współoceniających. Jako **współprojektanci** obywatele wspomagają planowanie/projektowanie, mają wpływ na treść i sposób realizowania usług przez instytucje publiczne, w odpowiedzi na konkretne potrzeby. Jako **współdecydenci** obywatele uzyskują możliwość zaangażowania w proces podejmowania dotyczących ich decyzji, nadając im ostateczny kształt. Jako **współświadczący** obywatele sami będą zaangażowani w realizację usługi lub tworzenie jakiegoś dobra, wpływając na jego jakość, natomiast jako **współoceniający** obywatele mogą wyrazić swoje opinie na temat jakości polityk publicznych oraz usług, których są odbiorcami.

W tym kryterium CAF koncentruje się na angażowaniu obywateli w sprawy publiczne oraz w opracowywanie polityk publicznych, skupiając się również na otwarciu na potrzeby i oczekiwania. Organizacje publiczne powinny wspierać obywateli/klientów w tych rolach, jeśli chcą, aby role te były realizowane w sposób efektywny.

*Przykłady:*

1. Zapewnienie proaktywnej polityki informacyjnej (oscylującej np. wokół sposobu, w jaki organizacja pracuje, właściwości poszczególnych organów władzy publicznej struktury i procesów w danej organizacji itd.).
2. Aktywne zachęcanie klientów/obywateli do organizowania się, artykułowania swoich potrzeb i wymagań, oraz wspieranie partnerstwa z obywatelami, reprezentatywnymi grupami obywatelskimi oraz organizacjami społeczeństwa obywatelskiego<sup>10</sup>.
3. Zachęcanie klientów/obywateli i ich przedstawicieli do włączania się w proces konsultacji oraz do aktywnego uczestnictwa w procesach podejmowania decyzji w organizacji (współprojektowanie i współdecydowanie), np. poprzez grupy konsultacyjne, ankiety, badania opinii publicznej i koła jakości.
4. Określenie ram aktywnego poszukiwania pomysłów, sugestii i skarg klientów/obywateli, oraz zbierania ich za pomocą odpowiednich mechanizmów (np. badania opinii publicznej, grupy konsultacyjne, ankiety, skrzynki skarg,

<sup>10</sup>Działania takie mogą obejmować szeroki zakres przedsięwzięć, takich jak np. szkolenia, porady z zakresu tworzenia i działania organizacji obywatelskich, kampanie oraz programy informacyjne i edukacyjne, w tym ukierunkowane na dzieci i młodzież, zapewnienie narzędzi, również informatycznych, pozwalających na zwiększenie partycypacji obywatelskiej, realizacja wspólnych przedsięwzięć (przyp. tłum.).

sondaże itp.). Analizowanie i wykorzystywanie tych informacji oraz rozpowszechnianie wyników.

5. Zapewnienie przejrzystości funkcjonowania organizacji oraz procesu decyzyjnego (np. przez publikowanie sprawozdań rocznych, organizowanie konferencji prasowych i umieszczanie informacji w Internecie).
6. Określanie i uzgadnianie sposobów stymulowania rozwoju roli obywateli/klientów jako współświadczących usługi (np. w kontekście zarządzania odpadami) oraz współoceniających (np. poprzez regularne pomiary poziomu satysfakcji).
7. Rozwijanie efektywnego zarządzania oczekiwaniami poprzez wyjaśnianie klientom, jakich usług mogą oczekiwać, uwzględniając pewną liczbę wskaźników jakości, np. poprzez Karty Obywatela<sup>11</sup> lub karty usług.
8. Zapewnienie aktualnej informacji na temat ewolucji indywidualnego i społecznego zachowania obywateli/klientów, w celu uniknięcia wdrażania przestarzałych procesów konsultacji lub dostarczania przestarzałych usług.

[Przyznaj ocenę punktową według Skali Punktacji Potencjału]

#### ***4.3. Zarządzać finansami.***

Zdolność organizacji publicznych do generowania dodatkowych zasobów finansowych może być ograniczona, podobnie jak swoboda ich przydzielania lub realokacji funduszy na požądane usługi. I chociaż organizacje publiczne często mają niewiele do powiedzenia w sprawie rozdziału zasobów, to jednak staranne opracowanie budżetu, najlepiej wspólnie z władzami finansowymi, stanowi pierwszy krok w kierunku efektywnego, kosztowo, zrównoważonego i odpowiedzialnego zarządzania finansowego. Szczegółowy system księgowy i kontrola wewnętrzna są konieczne, by stale monitorować wydatki. Stanowi to podstawę rzetelnego ewidencjonowania kosztów, jak również ukazuje potencjał organizacji do dostarczania „większej liczby udoskonalonych usług po niższym koszcie”, jeśli zajdzie taka potrzeba, oraz gdy stwarza organizacji szansę szybszego wprowadzenia bardziej innowacyjnych produktów i usług.

*Przykłady:*

1. Wzajemne dostosowywanie, w sposób wydajny, efektywny i ekonomiczny, gospodarki finansowej i celów strategicznych.
2. Analiza ryzyk i szans wynikających z decyzji finansowych.
3. Zapewnienie przejrzystości finansów i budżetu.
4. Zapewnienie wydajnego, kosztowo, efektywnego oraz ekonomicznego zarządzania zasobami finansowymi poprzez zastosowanie efektywnego finansowo ewidencjonowania kosztów i systemu controllingu<sup>12</sup>.

---

<sup>11</sup> Więcej nt. Kart Obywatela w publikacji „Siedem Kroków do Karty Obywatela zawierającej Standardy Usług”, KPRM, Warszawa 2008, [www.dsc.kprm.gov.pl/sites/default/files/pliki/112.pdf](http://www.dsc.kprm.gov.pl/sites/default/files/pliki/112.pdf) (przyp. tłum.).

<sup>12</sup> System sterowania (planowania, koordynowania i kontroli procesów) dla osiągnięcia celów organizacji (przyp. tłum.).

5. Wprowadzanie innowacyjnych systemów planowania i monitorowania budżetu i kosztów (np. budżetów wieloletnich, programów budżetów projektowych, budżetów energetycznych, budżetów równościowych).
6. Delegowanie i decentralizacja uprawnień finansowych i ich dostosowanie do potrzeb centralnego controllingu<sup>13</sup>.
7. Opieranie decyzji inwestycyjnych i kontroli finansowej na analizie kosztów i korzyści, zasadzie trwałego/zrównoważonego rozwoju oraz etyce.
8. Uwzględnianie w dokumentach budżetowych danych o efektywności, takich jak informacje o osiągniętych celach, w kontekście efektów bezpośrednich i długofalowych.

[Przyznaj ocenę punktową według Skali Punktacji Potencjału]

#### **4.4 Zarządzać informacją i wiedzą.**

Ważną sprawą jest określenie wymagań organizacji w zakresie wiedzy i informacji, które są niezbędne w osiągnięciu celów strategicznych i przygotowaniu się na przyszłość. Ta niezbędna wiedza i informacja powinny napływać do organizacji w sposób systematyczny, stając się następnie udziałem całego personelu, według potrzeb. Jednocześnie należy czuwać nad tym, aby wiedza i informacja pozostawały w organizacji także wtedy, kiedy pracownicy odchodzą z niej. Aby pracownicy mogli skutecznie wykonywać swą pracę, powinni oni posiadać szybki dostęp do odpowiedniej informacji i wiedzy. Organizacja powinna również umożliwić dzielenie się ważnymi informacjami i wiedzą z kluczowymi partnerami i innymi interesariuszami, stosownie do zgłaszanych przez nich potrzeb.

*Przykłady:*

1. Opracowywanie systemów zarządzania, przechowywania oraz oceny informacji i wiedzy w organizacji, zgodnie z celami strategicznymi i operacyjnymi.
2. Zapewnienie pozyskiwania, przetwarzania i skutecznego wykorzystywania odpowiednich informacji ze źródeł zewnętrznych.
3. Stałe monitorowanie wiedzy i informacji, jakimi dysponuje organizacja, a jednocześnie czuwanie nad zapewnieniem ich prawdziwości, poprawności, wiarygodności i bezpieczeństwa, a także nad dostosowaniem ich do planów strategicznych oraz obecnych i przyszłych potrzeb interesariuszy.
4. Tworzenie wewnętrznych kanałów kaskadowego przepływu informacji w całej organizacji tak, aby zapewnić wszystkim pracownikom dostęp do wiedzy i informacji odpowiednich dla ich zadań i celów (intranet, biuletyn informacyjny, informator wewnętrzny itp.).
5. Zapewnienie stałego transferu wiedzy pomiędzy pracownikami w organizacji (np. mentoring, coaching, instrukcje, podręczniki).

---

<sup>13</sup> Delegowanie i decentralizacja uprawnień finansowych muszą następować przy zachowaniu odpowiedniego systemu sprawozdawczości, tak aby z jednej strony zapewnić na niższych poziomach poczucie współodpowiedzialności za wynik organizacji, a z drugiej strony dostarczyć na poziom centralny rzetelną informację wspierającą kierownictwo w podejmowaniu kluczowych decyzji (przyp. tłum.).

6. Udostępnianie odpowiedniej informacji i danych oraz ich wymiana ze wszystkimi interesariuszami w sposób systematyczny i przyjazny użytkownikowi, z uwzględnieniem specyficznych potrzeb wszystkich członków społeczeństwa, w tym osób starszych, niepełnosprawnych itd.
7. Zapewnienie, aby kluczowe informacje i wiedza odchodzących pracowników pozostały w organizacji.

[Przyznaj ocenę punktową według Skali Punktacji Potencjału]

#### **4.5. Zarządzać technologią.**

Teleinformatyka oraz inne polityki technologiczne w organizacji powinny być zarządzane w taki sposób, aby wspierały w sposób trwały strategiczne i operacyjne cele organizacji. Zarządzane w sposób strategiczny mogą stać się istotnymi dźwigniami usprawnienia organizacji sektora publicznego oraz rozwoju e-administracji. Kluczowe procesy mogą zostać znacząco usprawnione poprzez wprowadzenie właściwych technologii we właściwy sposób. W przypadku świadczenia usług, e-usługi mogą stać się przystępniejsze dla klientów przy jednoczesnym znacznym zmniejszeniu obciążeń administracyjnych. Inteligentne rozwiązania teleinformatyczne w administracji pozwolą również na wydajniejsze wykorzystanie zasobów.

*Przykłady:*

1. Projektowanie zarządzania technologią w zgodzie z celami strategicznymi i operacyjnymi.
2. Wdrożenie, monitorowanie oraz ocena efektywności kosztowej stosowanej technologii. Okres zwrotu z inwestycji powinien być stosunkowo krótki i powinien być mierzony wiarygodnymi miernikami.
3. Zapewnienie bezpiecznego, efektywnego i wydajnego stosowania technologii, ze szczególnym uwzględnieniem umiejętności pracowników.
4. Efektywne stosowanie odpowiednich technologii do:
  - zarządzania projektami i zadaniami,
  - zarządzania wiedzą,
  - wspierania uczenia się i działań doskonalących,
  - wspierania wzajemnych relacji z interesariuszami i partnerami,
  - wspierania idei budowania i utrzymania wewnętrznych i zewnętrznych sieci współpracy.
5. Określenie, w jaki sposób teleinformatyka może być wykorzystywana do usprawnienia świadczenia usług, np. stosowanie metody architektury korporacyjnej<sup>14</sup> do zarządzania informacją w administracji publicznej.

---

<sup>14</sup> Architektura korporacyjna definiowana jest jako spójny model organizacji integrujący: cele i zadania strategiczne, procesy biznesowe oraz informacje i technologie niezbędne do realizacji tych celów. Architektura korporacyjna może być budowana według różnych metod (ram), przy czym metody te mogą być uniwersalne dla każdego rodzaju organizacji, jak np. TOGAF, lub odnosić się wprost do specyfiki organizacji sektora publicznego. (przyp. tłum. na podstawie Sobczak, A., „Analiza wybranych metodyk wykorzystywanych do budowy architektury korporacyjnej”



6. Planowe wykorzystanie zasobów teleinformatycznych potrzebnych do świadczenia inteligentnych i efektywnych usług sieciowych, w celu usprawnienia świadczenia usług dla klientów.
7. Stała gotowość do wdrażania innowacji technologicznych i (w razie konieczności) dokonywanie przeglądu polityki organizacji w tym zakresie.
8. Uwzględnianie społeczno-ekonomicznego i ekologicznego wpływu teleinformatyki, np. zarządzanie odpadami w przypadku pojemników na tusz, ograniczona dostępność do usług w przypadku niezainformatyzowanych użytkowników<sup>15</sup>.

[Przyznaj ocenę punktową według Skali Punktacji Potencjału]

#### **4.6. Zarządzać infrastrukturą.**

Organizacje publiczne muszą w regularnych odstępach czasu oceniać stan infrastruktury, którą mają do swojej dyspozycji. Dostępną infrastrukturą należy rządzić w sposób wydajny, efektywny kosztowo oraz trwały, tak aby służyła ona potrzebom klientów oraz wspierała warunki pracy personelu. Trwałość materiałów stosowanych w organizacji oraz ich wpływ na środowisko również stanowią dla tego podkryterium oraz dla społecznej odpowiedzialności organizacji istotne czynniki sukcesu.

*Przykłady:*

1. Wzajemne dostosowanie efektywności kosztowej infrastruktury oraz potrzeb i oczekiwań personelu i klientów (np. centralizacja a decentralizacja biur/punktów obsługi, przyznawanie pokoi, dostępność transport publicznego).
2. Zapewnienie bezpiecznego, efektywnego i wydajnego wykorzystania infrastruktury biurowej (np. biura o przestrzeni otwartej a indywidualne pokoje biurowe, biura mobilne) w oparciu o cele strategiczne i operacyjne, z uwzględnieniem potrzeb pracowników, kultury lokalnej oraz ograniczeń fizycznych.
3. Zapewnienie wydajnego, efektywnego kosztowo oraz przyjaznego środowisku utrzymania budynków, biur, wyposażenia i materiałów.
4. Zapewnienie wydajnego, efektywnego kosztowo i przyjaznego środowisku użytkowania środków transportu i zasobów energii oraz ich optymalizacji.
5. Zagwarantowanie odpowiedniej dostępności fizycznej budynków zgodnie z potrzebami i oczekiwaniami pracowników i klientów/obywateli (np. dostępność dla osób niepełnosprawnych, parking lub transport publiczny itd.).
6. Opracowanie zintegrowanej polityki gospodarowania majątkiem rzeczowym, z uwzględnieniem bezpiecznego ich recyklingu/utylicacji, np. poprzez zarządzanie bezpośrednie lub podwykonawstwo.
7. Udostępnianie infrastruktury na rzecz lokalnej wspólnoty.

---

w "Współczesne aspekty informacji", red. Goliński, J., Krauze, K., Oficyna Wydawnicza SGH, Warszawa 2008.

<sup>15</sup> W ramach dążenia do zapewnienia jak najszerszego dostępu do usług e-administracji należy pamiętać również o użytkownikach korzystających z tradycyjnych form (kanałów) świadczenia usług publicznych (przyp. tłum.).

[Przyznaj ocenę punktową według Skali Punktacji Potencjału]

## Kryterium 5: Procesy

Każda organizacja jest napędzana przez wiele procesów, przy czym proces rozumiany jest jako zorganizowany zestaw wzajemnie połączonych działań, które w sposób wydajny przekształcają zasoby oraz nakłady w usługi (efekty), oraz we wpływ na społeczeństwo (rezultaty długofalowe, następstwa).

Można wyróżnić trzy typy procesów, które sprawiają, że organizacja działa efektywnie, w zależności od jakości samych procesów i jakości ich wzajemnego oddziaływania:

- *procesy kluczowe*, realizujące misję i strategię instytucji i tym samym istotne dla dostarczania produktów lub usług,
- *procesy zarządcze*, kierujące organizacją, oraz
- *procesy wspomagające*, dostarczające potrzebnych zasobów.

Wspólna Metoda Oceny dotyczy jedynie procesów kluczowych, a mianowicie tych, które w sposób efektywny przyczyniają się do realizacji misji i strategii organizacji.

Kryterium 5 zajmuje się w szczególności kluczowymi procesami organizacji, podczas gdy kryterium 1 i 2 odnosi się do procesów zarządczych, a kryterium 3 i 4 do procesów wspomagających. Dla jednostek horyzontalnych, takich jak komórki strategiczne, departamenty odpowiedzialne za zasoby ludzkie i finanse, to właśnie działania zarządcze lub wspomagające będą stanowić część ich kluczowych procesów.

Efektywna i wydajna organizacja identyfikuje swoje kluczowe procesy, które realizuje w celu dostarczenia usług (efekty) i wywarcia wpływu (skutki długofalowe, następstwa), uwzględniając oczekiwania obywateli/klientów i innych interesariuszy zgodnie z misją i strategią. Charakter tych kluczowych procesów w służbie publicznej może być bardzo zróżnicowany, od dość ogólnych działań, takich jak wsparcie opracowania polityki publicznej lub regulacji działalności gospodarczej, do bardzo konkretnych działań w ramach świadczenia usług.

Potrzeba generowania wzrastającej wartości dla obywateli/klientów i innych interesariuszy oraz potrzeba podniesienia wydajności są jednymi z głównych czynników napędzających w rozwijaniu procesów i innowacji. Rosnące zaangażowanie obywateli/klientów w administracji publicznej opisane we wstępie do podkryterium 4.2 (obywatele jako współprojektanci, współdecydenci, współświadczący oraz współoceniający) pobudza organizacje do ciągłego usprawniania procesów z wykorzystaniem stwarzanych przez zmieniające się w wielu obszarach otoczenie szans, takich jak technologia, gospodarka, demografia.

## Ocena

### Uwzględnij, co organizacja robi, aby ...

#### **5.1. Na bieżąco identyfikować, projektować, zarządzać i udoskonalać procesy z udziałem interesariuszy.**

To podkryterium bada, w jaki sposób procesy wspomagają strategiczne i operacyjne cele organizacji, w jaki sposób są one identyfikowane, projektowane, zarządzane, oraz w jaki sposób wprowadzane są w nich innowacje. To, w jaki sposób kierownicy

i pracownicy organizacji, jak również różni zewnętrzni interesariusze są włączani w projektowanie, zarządzanie i wprowadzanie innowacji w procesach, ma istotne znaczenie w szczegółowej analizie jakości procesów i potrzeb.

*Przykłady:*

1. Bieżące identyfikowanie, opisywanie i dokumentowanie procesów kluczowych.
2. Identyfikowanie właścicieli procesów, przydzielanie im odpowiedzialności i uprawnień.
3. Analizowanie i ocena procesów, ryzyk i kluczowych czynników sukcesu, z uwzględnieniem celów organizacji i zmian zachodzących w jej otoczeniu.
4. Zapewnienie, że procesy wspierają cele strategiczne, tj. że są planowane i zarządzane, tak aby osiągać założone cele.
5. Włączanie pracowników i innych odpowiednich zewnętrznych interesariuszy w projektowanie i doskonalenie procesów w oparciu o ich zmierzoną wydajność, efektywność i rezultaty (efekty i następstwa).
6. Rozdzielanie zasobów na procesy, stosownie do stopnia ważności ich udziału w realizacji strategicznych celów organizacji.
7. Regularne doskonalenie procesów; proponowanie, jeśli konieczne, zmian w przepisach prawa, które wpływają na te procesy.
8. Koordynowanie i synchronizacja procesów<sup>16</sup>.
9. Wyznaczanie zorientowanych na interesariusza celów działalności organizacji oraz wdrażanie wskaźników wydajności w celu monitorowania efektywności procesów (np. karty klienta, umowy zadaniowe/porozumienia dotyczące poziomu jakości usług).
10. Monitorowanie i ocena wpływu teleinformatyki oraz usług sieciowych na procesy organizacji (np. w odniesieniu do wydajności, jakości, efektywności).
11. Wprowadzanie innowacji w procesach w oparciu o systematyczne krajowe i międzynarodowe praktyki wzajemnego uczenia się (benchlearning) ze szczególnym uwzględnieniem analizy przeszkód we wdrażaniu innowacji i potrzebnych zasobów.

[Przyznaj ocenę punktową według Skali Punktacji Potencjału]

## ***5.2. Opracowywać i dostarczać usługi i produkty zorientowane na klientów/obywateli.***

Podkryterium 5.2 ocenia, w jaki sposób organizacja rozwija i dostarcza swoje usługi/produkty w celu zaspokojenia potrzeb obywateli/klientów poprzez angażowanie ich samych. Czerpanie z wiedzy eksperckiej i doświadczenia obywateli i społeczeństwa obywatelskiego pomoże rozwijać wydajny, efektywny i innowacyjny sektor publiczny, świadczący odpowiednie usługi publiczne po uczciwych kosztach.

Rola obywateli/klientów na poniższych trzech poziomach, w odniesieniu do wzmocnienia jakości usług i produktów, może przynieść wiele korzyści poprzez:

---

<sup>16</sup> Działania mające na celu ustalenie właściwej kolejności realizowania procesów powiązanych (przyj. tłum.).

- uczestnictwo przedstawicieli klientów/obywateli, ich stowarzyszeń lub paneli ad hoc w projektowaniu i ewaluacji usług i produktów dostarczanych przez organizację (współprojektowanie, współocenie),
- wzmocnienie uprawnień klientów/obywateli w obszarze podejmowania decyzji dotyczących rodzaju dostarczanych usług i produktów (współdecydowanie),
- współpracę z klientami/obywatelami we wdrażaniu usług i produktów oraz poprzez zwiększenie uprawnień obywateli/klientów w dostarczaniu usług i produktów przez nich samych (współświadczenie).

Współświadczenie usług zwiększa trwałość ich jakości, ponieważ obywatele/klienci czują się współwłaścicielami tego procesu, jak i dlatego, że sam sposób świadczenia usługi staje się bardziej widoczny, zrozumiały, a co za tym idzie – bardziej uprawomocniony i satysfakcjonujący.

*Przykłady:*

1. Zidentyfikowanie efektów (usług i produktów) kluczowych procesów.
2. Włączanie obywateli/klientów w projektowanie i doskonalenie usług i produktów (np. poprzez ankiety, informację zwrotną, grupy fokusowe, wywiady na temat dopasowania usług, produktów i ich efektywności, biorąc pod uwagę kwestię płci oraz inne aspekty różnorodności).
3. Włączanie obywateli/klientów i interesariuszy w opracowywanie standardów jakości usług, produktów (efektów procesu), które odpowiadają oczekiwaniom obywateli/klientów i mogą być zarządzane przez organizację.
4. Włączanie obywateli/klientów w dostarczanie usług oraz przygotowanie obywateli/klientów oraz urzędników do nowych relacji i zmieniających się ról.
5. Włączanie obywateli/klientów w projektowanie i rozwijanie nowych rodzajów interaktywnych usług, dostarczanie informacji i efektywnych kanałów komunikacji.
6. Zapewnianie dostępu do odpowiedniej i wiarygodnej informacji w celu udzielania pomocy i wsparcia obywatelom/klientom, jak również w celu informowania ich o wdrożonych zmianach.
7. Ułatwianie dostępu do organizacji (np. elastyczne godziny pracy, dokumenty w różnorodnej formie, np. w formie papierowej i elektronicznej, we właściwych językach, plakaty, broszury, tablice informacyjne głosowe i w zapisie Braille'a).
8. Opracowywanie sprawnych systemów i procedur udzielania odpowiedzi i reagowania na skargi.

[Przyznaj ocenę punktową według Skali Punktacji Potencjału]

### ***5.3. Koordynować procesy wewnątrz organizacji oraz z innymi właściwymi organizacjami.***

To podkryterium ocenia stopień poprawności procesów koordynowanych w organizacji z procesami w innych organizacjach działających w tym samym

łańcuchu usług<sup>17</sup>. Efektywność organizacji publicznych często w dużej mierze zależy od sposobu, w jaki współpracują z innymi organizacjami publicznymi, z którymi tworzą pewnego rodzaju łańcuch świadczenia usług zorientowany na wspólny rezultat długofalowy. Procesy przekrojowe<sup>18</sup> są powszechne w administracji publicznej. Jest zatem niezmiernie istotne, by zintegrować zarządzanie przy użyciu takich procesów, ponieważ ich efektywność i wydajność w znacznym stopniu zależy od tejże integracji.

*Przykłady:*

1. Określanie łańcucha świadczenia usług, do którego organizacja należy, oraz jej partnerów w tym łańcuchu.
2. Koordynowanie i łączenie procesów z kluczowymi partnerami w sektorze prywatnym, pozarządowym i publicznym.
3. Opracowanie, z partnerami w łańcuchu usług, wspólnego systemu w celu ułatwienia wymiany danych.
4. Badanie przebiegu kontaktów obywatela/konsumenta z kolejnymi organizacjami, w celu upewnienia się, jak lepiej koordynować procesy i przewyższać ograniczenia organizacyjne.
5. Tworzenie zespołów zadaniowych w organizacjach/u usługodawców w celu rozwiązywania problemów.
6. Wdrażanie zachęt (i stwarzanie warunków) dla kierownictwa i pracowników do tworzenia wspólnych procesów wewnątrz organizacji (np. usługi wspólne i rozwijanie wspólnych procesów pomiędzy różnymi jednostkami/komórkami).
7. Tworzenie kultury zarządzania procesami „ponad granicami”, przełamującej tradycyjne myślenie „silosowe”, koordynowanie procesów w organizacji lub rozwijanie procesów wspólnych (np. przejście samooceny przez całą organizację zamiast przez różne komórki).

[Przyznaj ocenę punktową według Skali Punktacji Potencjału]

---

<sup>17</sup> Łańcuch (świadczenia) usług rozumiany jest jako wzajemnie zależne kolejne etapy realizacji danej usługi poczynając od planowania, poprzez działania wspierające, do dostarczenia usługi końcowemu użytkownikowi, z uwzględnieniem roli poszczególnych zaangażowanych organizacji/partnerów (przyp. tłum.).

<sup>18</sup> Proces przekrojowy (zwany też międzyfunkcyjnym lub wielofunkcyjnym) to zespół powiązanych procesów elementarnych (wewnątrzfunkcyjnych), realizowanych przez różne komórki organizacji w obrębie różnych jej funkcji: np. opracowanie nowej usługi (przyp. tłum.).

## Wyniki

Począwszy od kryterium 6., punkt uwagi oceny przesuwają się od obszaru Potencjału do obszaru Wyników. W trzech pierwszych kryteriach Wyników dokonujemy pomiarów postrzegania organizacji, czyli tego, co myślą o nas pracownicy, obywatele klienci i społeczeństwo. Dysponujemy również wewnętrznymi wskaźnikami działalności, pokazującymi, jak skutecznie działamy na rzecz długofalowych celów, które postawiliśmy przed sobą. Ocena wyników wymaga innego typu odpowiedzi, które od tego momentu będą oparte na Skali Punktacji Wyników (patrz: Skale oceny punktowej w modelu CAF).

\*\*\*\*\*

### Kryterium 6. Wyniki w relacjach z klientami/obywatelami

Termin obywatel/klient odzwierciedla złożoną relację pomiędzy administracją a społeczeństwem. Osoba, do której adresowane są usługi powinna być traktowana jako obywatel, członek społeczeństwa demokratycznego z prawami i obowiązkami (np. podatnik, polityk itp.). Osoba ta powinna być również traktowana jako klient, nie tylko w kontekście świadczenia usługi, kiedy to przyjmuje postawę beneficjenta, ale także w kontekście wypełniania obowiązków (zapłata podatku czy zapłata grzywny), kiedy to dana osoba ma prawo do bycia traktowaną w sposób bezstronny i uprzejmy, bez zaniechania interesu organizacji. Mając na uwadze, iż te dwa pojęcia nie zawsze są w sposób oczywisty rozłączne, ta złożona realizacja będzie określana jako relacja z obywatelem/klientem.

Obywatele/klienci są odbiorcami lub beneficjentami działań, produktów lub usług organizacji sektora publicznego. Obywatele/klienci powinni być zdefiniowani, ale niekoniecznie powinno się ich ograniczać wyłącznie do głównych użytkowników świadczonych usług.

Kryterium 6 określa wyniki, jakie organizacja osiąga w zakresie satysfakcji klientów/obywateli z samej organizacji oraz z dostarczanych przez nią produktów i usług. CAF różnicuje rezultaty w zakresie postrzegania od rezultatów w zakresie efektywności. Dla wszystkich rodzajów organizacji sektora publicznego jest ważne, by bezpośrednio mierzyć satysfakcję swoich obywateli/klientów (rezultaty w zakresie postrzegania). Co więcej, mierzone muszą być także rezultaty w zakresie efektywności. Dodatkową informację o satysfakcji obywateli i klientów zbiera się w drodze pomiaru wskaźników wewnętrznych. Praca nad zwiększaniem poziomu wyników tych wskaźników powinna prowadzić do wyższej satysfakcji obywateli/klientów.

### Ocena

**Rozważ, co organizacja uzyskała w zakresie zaspokojenia potrzeb i oczekiwań obywateli i klientów, bazując na wynikach prezentujących ...**

#### *6.1. Pomiary postrzegania.*

Bezpośredni pomiar satysfakcji lub postrzegania organizacji przez obywateli i klientów ma kluczowe znaczenie. Pomiar postrzegania klientów i obywateli oznacza wprost pytanie ich i otrzymywanie bezpośredniej informacji zwrotnej dotyczącej różnych aspektów efektywności organizacji. W ślad za zasadą zarządzania opartego na wynikach, to nie organizacja przyjmuje założenia odnośnie do poziomu

satysfakcji, a bezpośrednia informacja od samych obywateli/klientów dostarcza informacji obiektywnej. W większości przypadków informacja jest zbierana poprzez przeprowadzenie badań klienta lub obywatela. Równie często wykorzystuje się komplementarne narzędzia, jak grupy fokusowe<sup>19</sup> czy panele<sup>20</sup> użytkowników. To podkryterium ocenia, czy organizacja dokonuje tych pomiarów i pokazuje ich rezultaty.

*Przykłady:*

#### **Wyniki pomiaru postrzegania odnośnie do:**

1. całościowego wizerunku organizacji i reputacji publicznej (np. przyjazne nastawienie, równe traktowanie, otwartość, klarowność dostarczanej informacji, gotowość pracowników do słuchania, odbiór, elastyczność i zdolność do formułowania indywidualnych rozwiązań, itp.);
2. zaangażowania i uczestnictwa obywatela/klienta w proces pracy i proces decyzyjny organizacji;
3. dostępności (np. dostępność transportu publicznego, udogodnienia dla niepełnosprawnych, godziny urzędowania, czas oczekiwania, usługi według zasady „jednego okienka”, koszt usług itp.);
4. przejrzystości (np. w zakresie funkcjonowania organizacji, objaśniania stosowanego ustawodawstwa i procesów decyzyjnych);
5. produktów i usług (np. ich jakość, rzetelność, stosowanie standardów jakości, czas obsługi, jakość porady udzielonej obywatelowi/klientowi, podejście ekologiczne);
6. zróżnicowania usług świadczonych przez organizację, związanego z różnymi potrzebami klientów (np. płeć, wiek itp.);
7. dostępnej informacji: ilości, jakości, rzetelności, przejrzystości, czytelności, odpowiedniości dla danej grupy docelowej itp;
8. stopnia, w jakim odbierane informacje są dla obywatela/klienta zrozumiałe;
9. częstotliwości przeprowadzania badania opinii obywateli/klientów nt. organizacji;
10. poziomu zaufania publicznego względem organizacji i jej produktów/usług.

[Przyznaj ocenę punktową według Skali Punktacji Wyników]

#### **6.2 Pomiary efektywności.**

Oprócz bezpośrednich pomiarów postrzegania obywatela i klienta, jakość usług świadczonych na rzecz obywateli i klientów może być mierzona za pomocą wewnętrznych wskaźników. W tym przypadku wykorzystuje się pomiary wyników wewnętrznych wskaźników zarządzania (np. czas obsługi, czas oczekiwania, liczba skarg). Bazując na tych pomiarach, można wyciągnąć wnioski nt. jakości dostarczania usług. CAF dostarcza przykłady wskaźników wewnętrznych, które mierzą

<sup>19</sup> Metoda stosowana m.in. w badaniach społecznych, nazywana inaczej zogniskowanym wywiadem grupowym (przyp. tłum.).

<sup>20</sup> Metoda przeprowadzania badań, zwykle długotrwałych i o charakterze ciągłym, których uczestnicy dobierani są zgodnie z celami badania (przyp. tłum.).

efektywność w celu spełnienia potrzeb i oczekiwań klientów i obywateli.

*Przykłady:*

**Wyniki dotyczące zaangażowania:**

1. Poziom zaangażowania interesariuszy w projektowanie i dostarczanie produktów i usług i/lub kształtowanie procesów decyzyjnych.
2. Liczba sugestii otrzymanych i wdrożonych.
3. Stopień wykorzystania nowych i innowacyjnych sposobów postępowania z obywatelami/klientami.
4. Wskaźniki dostosowania organizacji uwzględniającego różnicowanie obywateli/klientów pod względem płci oraz różnicowanie kulturowe i społeczne.
5. Skala regularnych przeglądów dokonywanych wspólnie z interesariuszami, celem monitorowania ich zmieniających się potrzeb, i stopień ich satysfakcji.

**Wyniki w zakresie dostępności organizacji:**

1. Godziny urzędowania wydziałów świadczących różne usługi.
2. Czas oczekiwania.
3. Czas załatwiania sprawy/procedury dostarczania usługi.
4. Koszt usług.
5. Dostępność informacji dotyczących zarządzania odpowiedzialnością za różne usługi.

**Wyniki dotyczące przejrzystości procesu dostarczania usług i produktów:**

1. Liczba kanałów informacyjnych i ich wydajność.
2. Dostępność i dokładność informacji.
3. Jawność informacji na temat celów organizacji i osiągniętych przez nią wyników.
4. Liczba interwencji Rzecznika Praw Obywatelskich.
5. Skala wysiłków na rzecz poprawy dostępności, dokładności i przejrzystości informacji.

**Wyniki wskaźników dotyczących jakości produktów i świadczenia usług:**

1. Liczba i czas rozpatrywania skarg.
2. Liczba zwróconych dokumentów z błędami i/lub spraw wymagających powtórnego załatwienia czy postępowania odszkodowawczego.
3. Przestrzeganie ogłoszonych standardów świadczenia usług (np. wymogi prawne).

[Przyznaj ocenę punktową według Skali Punktacji Wyników]

**Kryterium 7. Wyniki w relacjach z pracownikami**

Wyniki w odniesieniu do pracowników są wynikami, jakie osiąga organizacja w zakresie kompetencji, motywacji, satysfakcji, percepcji i osiągnięć jej



pracowników. Kryterium rozróżnia dwa rodzaje rezultatów pracowniczych: z jednej strony pomiary postrzegania, gdzie pracownicy pytani są wprost (np. poprzez kwestionariusze, badania, grupy fokusowe, oceny, wywiady, konsultacje z przedstawicielami kadry pracowniczej), a z drugiej strony pomiary efektywności wykorzystywane przez samą organizację, celem monitoringu, poprawy satysfakcji pracowników i sprawności.

## Ocena

### **Rozważ, co uzyskała organizacja w zakresie zaspokajania potrzeb i oczekiwań swych pracowników, bazując na wynikach prezentujących ...**

#### **7.1. Pomiary postrzegania.**

To podkryterium ocenia, czy pracownicy postrzegają organizację jako atrakcyjne miejsce pracy, i czy w codziennej pracy są zmotywowani, by pracować w najlepszy możliwy sposób na rzecz organizacji. Systematyczny pomiar postrzegania przez pracowników organizacji, produktów i usług, których ona dostarcza jest ważne dla wszystkich organizacji sektora publicznego.

*Przykłady:*

#### **Wyniki dotyczące ogólnego postrzegania pracowników w odniesieniu do:**

1. wizerunku i całokształtu osiągnięć organizacji (na rzecz społeczeństwa, obywateli/klientów, innych interesariuszy);
2. zaangażowania pracowników w działalność organizacji, proces decyzyjny, a także ich świadomość misji, wizji i wartości organizacji;
3. zaangażowania pracowników w działania doskonalące;
4. świadomości pracowników w zakresie możliwego konfliktu interesu i znaczenia norm etycznych;
5. mechanizmu konsultacji społecznych i dialogu;
6. odpowiedzialności społecznej organizacji.

#### **Wyniki dotyczące postrzegania zarządzania i systemów zarządzania:**

1. Zdolność kierownictwa wysokiego i średniego szczebla do kierowania organizacją (np. stawiania celów, alokacja zasobów, ocena globalnych wyników organizacji, strategia zarządzania zasobami ludzkimi itp.) i informowania o tym.
2. Projektowanie i zarządzanie różnymi procesami organizacji.
3. Podział zadań i system oceny pracowników.
4. Stopień i sposób, w jaki starania indywidualne oraz zespołowe są uznawane/nagradzane.
5. Podejście organizacji do zmian i innowacji.

#### **Wyniki dotyczące postrzegania warunków pracy:**

1. Atmosfera w miejscu pracy (np. jak postępuje się w sytuacji konfliktu, skarg lub problemów personelu czy mobbingu) i kultura organizacji (np. promocja, łączność pomiędzy departamentami, wydziałami itp.).
2. Podejście do spraw socjalnych (np. elastyczny czas pracy, równowaga między pracą a życiem osobistym, ochrona zdrowia).

3. Zapewnienie równych szans, sprawiedliwego traktowania i stosownego zachowania w organizacji.
4. Rozplanowanie miejsca pracy i proekologiczne warunki pracy.

### **Wyniki dotyczące postrzegania kariery i rozwoju umiejętności:**

1. Systematyczny rozwój kariery i kompetencji.
2. Zachęta i upodmiotowienie.
3. Dostęp do i jakość szkoleń realizowanych w związku ze strategicznymi celami organizacji.

[Przyznaj ocenę punktową według Skali Punktacji Wyników]

### **7.2. Pomiary efektywności.**

Pomiary efektywności obejmują wewnętrzne wskaźniki efektywności związanej z pracownikami, które umożliwiają organizacji pomiar osiągniętych rezultatów w sposób kompleksowy odnoszący się do zachowania pracowników, ich efektywności, rozwoju umiejętności, motywacji i ich poziomu zaangażowania w działalność organizacji. Takie wyniki zwykle obejmują wewnętrzne pomiary zachowania pracowników zobrazowane w praktyce (np. zwolnienia lekarskie, rotacja kadr, liczba skarg pracowniczych, liczba propozycji innowacyjnych rozwiązań).

*Przykłady:*

#### **Wyniki:**

1. Wskaźniki zachowania pracowników (np. poziom absencji nieusprawiedliwionej lub chorobowej, skala rotacji kadr, liczba skarg, liczba dni strajkowania).
2. Wskaźniki motywacji i zaangażowania (wskaźniki udziału pracowników w badaniach ankietowych, liczba propozycji innowacji, uczestnictwo w wewnętrznych grupach dyskusyjnych).
3. Wskaźniki (osobistej) wydajności pracy (np. wyniki ewaluacji pracowników).
4. Poziom zaangażowania w działania doskonalące.
5. Poziom wykorzystania technologii informatycznych i łączności.
6. Wskaźniki rozwoju umiejętności (np. uczestnictwo i wskaźniki osiągnięć w działaniach szkoleniowych, efektywność budżetów szkoleniowych).
7. Wskaźniki zdolności pracowników do postępowania z obywatelami/klientami i reagowania na ich potrzeby (np. liczba godzin szkoleniowych przypadających na jednego pracownika poświęconych zarządzaniu relacjami z obywatelem/klientem, liczba skarg obywateli/klientów na zachowanie kadry pracowniczej, pomiar postaw pracowników przyjmowanych względem obywateli/klientów itp.).
8. Częstotliwość doceniania zarówno pojedynczych pracowników, jak i zespołów pracowniczych.
9. Liczba odnotowanych dylematów etycznych (np. możliwe konflikty interesów).
10. Częstotliwość dobrowolnego uczestnictwa w działaniach związanych z odpowiedzialnością społeczną, promowaną przez organizację.

[Przyznaj ocenę punktową według Skali Punktacji Wyników]

## Kryterium 8. Wyniki odpowiedzialności społecznej

Główną misją organizacji publicznej jest zawsze zaspokajanie pewnej kategorii potrzeb i oczekiwań społeczeństwa. Poza swoją główną misją, organizacja publiczna powinna przyjąć odpowiedzialną postawę celem wsparcia zrównoważonego rozwoju w swoich działaniach ekonomicznych, społecznych i środowiskowych, związanych z lokalną, krajową i międzynarodową społecznością. Cele te może realizować poprzez dbałość o jakość życia, ochronę środowiska, ochronę światowych zasobów, zapewnienie równych szans zatrudniania, przestrzeganie norm etycznych, zaangażowanie w życie danej wspólnoty i wkład w rozwój lokalny.

Odpowiedzialność społeczna organizacji, to z jednej strony włączanie aspektów społecznych i środowiskowych w procesy decyzyjne (patrz: kryterium 2), a z drugiej strony gotowość do reagowania w tych zakresach, w których decyzje i działania organizacji mają wpływ na społeczeństwo i środowisko. Odpowiedzialność społeczna powinna być integralną częścią strategii organizacji, a cele strategiczne powinny zostać sprawdzone pod jej kątem, żeby uniknąć niezamierzonych konsekwencji.

Wyniki organizacji względem społeczeństwa (lokalnego, krajowego czy międzynarodowego), w którym ona funkcjonuje, i jej wpływ na środowisko stały się podstawowym elementem pomiaru jej efektywności. Organizacja pracująca nad swoją odpowiedzialnością społeczną będzie:

- 1) poprawiać swoją reputację i wizerunek wśród obywateli,
- 2) poprawiać swoje możliwości w zakresie umiejętnego przyciągania i utrzymania kadry pracowniczej, jak i w zakresie i utrzymania wysokiego poziomu motywacji i zaangażowania swoich pracowników,
- 3) poprawiać swoje relacje z firmami, innymi organizacjami publicznymi, mediami, dostawcami, obywatelami/klientami i ze społecznością, w której funkcjonuje.

Stosowane w tym obszarze mierniki obejmują zarówno jakościowe/ilościowe miary postrzegania (8.1), jak i wskaźniki ilościowe (8.2). Mogą się one odnosić do:

- etycznego, demokratycznego i partycypacyjnego zachowania organizacji,
- ochrony/zachowania środowiska,
- jakości życia,
- wpływu ekonomicznego (na społeczeństwo, środowisko itd.) wynikającego z postępowania organizacji.

### Ocena

**Rozważ, co osiąga organizacja pod względem wpływu na społeczeństwo, odnosząc się do wyników prezentujących ...**

#### *8.1. Pomiary postrzegania.*

Pomiary postrzegania koncentrują się na postrzeganiu przez społeczność tego, jaka jest efektywność organizacji na poziomie lokalnym, krajowym lub międzynarodowym. Informacja ta może zostać uzyskana z różnych źródeł, włączając

badania, raporty, publiczne spotkania z prasą, organizacje pozarządowe, organizacje służby obywatelskiej, bezpośrednią informację uzyskaną od interesariuszy i sąsiedztwa itp.

Informacja o postrzeganiu wskazuje, na ile strategia organizacji jest społecznie i środowiskowo efektywna. Uwzględnia pogląd na temat przejrzystości, wpływu na jakość życia i jakość demokracji, a także opinie o tym, jak przestrzeganie norm etycznych w organizacji wpływa na wspieranie postaw obywatelskich, podejście i wyniki w zakresie zagadnień środowiskowych itp.

*Przykłady:*

1. Świadomość społeczeństwa nt. wpływu organizacji na jakość życia obywateli/klientów (np. edukacja zdrowotna, wsparcie aktywności sportowej i kulturalnej, udział w akcjach humanitarnych, określone działania na rzecz osób niepełnosprawnych, otwarte akcje kulturalne itp. ).
2. Reputacja organizacji (np. jako pracodawcy/ ofiarodawcy na rzecz lokalnej/ światowej społeczności).
3. Pomiar postrzeganie oddziaływania gospodarczego na społeczność lokalną, regionalną, krajową i międzynarodową (np. tworzenie małych firm w danej społeczności, budowa dróg transportu publicznego, które także służą istniejącym przedsiębiorcom).
4. Postrzeganie podejścia organizacji do problemów środowiska naturalnego (np. zarządzania energią, ograniczenia zużycia energii elektrycznej i wody, ochrony przed hałasem i skażeniem powietrza, zachęcania do korzystania z transportu publicznego, zarządzania potencjalnie toksycznymi odpadami).
5. Postrzeganie oddziaływania na społeczeństwo z uwzględnieniem zasady zrównoważonego rozwoju<sup>21</sup>, na poziomie lokalnym, regionalnym, krajowym lub międzynarodowym (zakup produktów pochodzących z uczciwego handlu, produktów odnawialnych, produkcja energii odnawialnej itp.).
6. Postrzeganie oddziaływania na społeczeństwo w zakresie wpływu na jakość partycypacji obywatelskiej<sup>22</sup>, na poziomie lokalnym, regionalnym, krajowym lub międzynarodowym (np. otwarte konferencja, konsultacje i procesy decyzyjne w odniesieniu do możliwego wpływu organizacji na bezpieczeństwo, mobilność, itp.).
7. Pogląd społeczeństwa na temat otwartości i przejrzystości organizacji, przestrzeganie norm etycznych przez organizację (bezwzględny szacunek dla zasad/wartości służby publicznej, takich jak równość, kontynuacja itp.).
8. Postrzeganie zaangażowania w życie społeczności, w której funkcjonuje organizacja, poprzez finansowe lub innego charakteru wsparcie, poprzez organizację wydarzeń kulturalnych lub socjalnych itp.
9. Postrzeganie instytucji w mediach w związku z jej odpowiedzialnością

---

<sup>21</sup> Inaczej – zasada ekorozwoju lub trwałego rozwoju: wymaga, by rozwój gospodarczy i społeczny odbywał się z poszanowaniem zasobów naturalnych oraz warunków życia przyszłych pokoleń (przyp. tłum.).

<sup>22</sup> Uczestnictwo obywateli w zarządzaniu demokratycznym państwem, oparte na partnerstwie mieszkańców i legalnie wybranej władzy (przyp. tłum.).

społeczną.

[Przyznaj ocenę punktową według Skali Punktacji Wyników]

## **8.2. Pomiary efektywności.**

Pomiary efektywności koncentrują się na środkach wykorzystywanych przez organizację, by monitorować, rozumieć, przewidywać i poprawiać wyniki działania w zakresie odpowiedzialności społecznej. Powinny one dawać jasną wskazówkę nt. efektywności podejścia organizacji do kwestii społecznych, które uwzględnia przestrzeganie norm etycznych, inicjatywy i skutki profilaktyki zdrowotnej, inicjatywy w zakresie wymiany wiedzy, inicjatywy mające na celu ochronę zasobów, zmniejszenie wpływu na środowisko itp.

*Przykłady:*

### **Wskaźniki w zakresie odpowiedzialności społecznej:**

1. Działania organizacji na rzecz ochrony i zachowania zasobów (np. obecność dostawców charakteryzujących się wysokim stopniem odpowiedzialności społecznej, stopień zgodności z normami ochrony środowiska, wykorzystanie surowców wtórnych, stosowanie przyjaznych środowisku środków transportu, zmniejszanie uciążliwości, szkodliwości hałasu, zmniejszanie zużycia wody, prądu, gazu).
2. Jakość relacji z odpowiednimi władzami, grupami i przedstawicielami społeczności.
3. Liczba i znaczenie pozytywnych i negatywnych przekazów w mediach (liczba artykułów, treść).
4. Wsparcie na rzecz obywateli zagrożonych wykluczeniem społecznym społecznie<sup>23</sup> (np. oszacowanie kosztów udzielenia pomocy, liczba beneficjentów).
5. Wsparcie ze strony pracodawcy udzielane w zakresie prowadzonej polityki różnorodności, integracji i akceptacji dla mniejszości etnicznych, osób zagrożonych wykluczeniem społecznym (np. organizowanie specjalnych programów/projektów celem zatrudnienia przedstawicieli mniejszości etnicznych).
6. Wsparcie międzynarodowych przedsięwzięć na rzecz rozwoju i udział pracowników w akcjach dobroczynnych.
7. Wsparcie obywatelskiego zaangażowania obywateli/klientów, innych interesariuszy i pracowników.
8. Efektywna wymiana wiedzy i informacji z innymi podmiotami (liczba zorganizowanych otwartych konferencji, liczba interwencji w krajowych i międzynarodowych kolokwiach).
9. Programy ochrony obywateli/klientów i pracowników przed ryzykiem zdrowotnym i wypadkami (liczba i rodzaj programów ochrony, pomoc w walce z nałogiem palenia, edukacja zdrowego żywienia, liczba beneficjentów i relacja do kosztów/jakości tych programów).

---

<sup>23</sup> Określenie to odnosi się do członków społeczności znajdujących się w niekorzystnej sytuacji z powodu ich wieku, płci, religii, przynależności etnicznej, niepełnosprawności itd. W praktyce używa się również określenia „osoby/grupy defaworyzowane społecznie) (przyp. tłum.).

10. Wynik pomiaru odpowiedzialności społecznej (np. dodatkowa/specjalna ocena pozafinansowa w tym zakresie).

[Przyznaj ocenę punktową według Skali Punktacji Wyników]

### Kryterium 9: Wyniki kluczowe

Wyniki kluczowe dotyczą wszystkiego, co organizacja uznała za istotne i wymierne osiągnięcia na rzecz krótko- i długookresowego sukcesu organizacji. Odzwierciedlają one zdolność przyjętej polityki i realizowanych procesów do osiągania długo- i krótkofalowych celów. Wyniki dokumentują zdolność polityki i procesów do osiągania długo i krótkookresowych celów zdefiniowanych w misji, wizji i planie strategicznym instytucji. Kryterium 9 koncentruje się na ocenie możliwości organizacji w zakresie osiągnięcia tych kluczowych wyników.

Wyniki kluczowe można podzielić na:

- 1) **Wyniki zewnętrzne: efekty bezpośrednie i skutki długofalowe w zakresie wyznaczanych celów**, koncentrujące się na powiązaniu pomiędzy elementami takimi, jak: misja i wizją (kryterium 1), strategia i planowanie (kryterium 2), procesy (kryterium 5) i osiągnięte rezultaty na rzecz zewnętrznych interesariuszy.
- 2) **Wyniki wewnętrzne: poziom efektywności/wydajności**, koncentrujące się na powiązaniu z zarządzaniem pracownikami (kryterium 3), partnerstwem, zasobami (kryterium 4), procesami (kryterium 5) i osiągniętymi wynikami, w rozwijaniu organizacji w kierunku doskonałości.

### Ocena:

#### Rozważ rezultaty osiągnięte przez organizację w odniesieniu do...

##### *9.1. Wyników zewnętrznych: efektów bezpośrednich i skutków długofalowych w zakresie wyznaczanych celów.*

Wyniki zewnętrzne są miarami efektywności strategii organizacji odnośnie do zdolności do zaspokajania oczekiwań zewnętrznych udziałowców, w zgodzie z misją i wizją organizacji. Każda organizacja sektora publicznego, aby móc poprawić swoje wyniki w sposób efektywny, powinna ocenić, w jakim stopniu jej kluczowe cele zostały osiągnięte, w odniesieniu do sposobu ich definiowania w planie strategicznym, w zakresie rezultatów bezpośrednich (usługi i produkty) oraz efektów długofalowych (wpływ kluczowych działań organizacji na zewnętrznych interesariuszy i na społeczeństwo).

#### *Przykłady:*

1. Wyniki w zakresie rezultatów bezpośrednich (ilość i jakość w dostarczaniu usług i produktów).
2. Wyniki w zakresie efektów długofalowych (efekty dostarczanych usług i produktów w społeczeństwie i w odniesieniu do bezpośrednich beneficjentów).
3. Poziom jakości dostarczanych usług lub produktów w związku ze standardami i przepisami.
4. Stopień realizacji kontraktów/umów pomiędzy władzami a organizacją.
5. Wyniki kontroli i audytów w obszarze efektów bezpośrednich i skutków długofalowych.

6. Wyniki benchmarkingu (analizy porównawczej) w zakresie efektów bezpośrednich i skutków długofalowych.
7. Poprawa skutków długofalowych w wyniku wprowadzenia innowacji w usługach/produktach.

[Przyznaj ocenę punktową według Skali Punktacji Wyników]

### **9.2. Wyników wewnętrznych: poziomu wydajności.**

Wewnętrzne wyniki są związane z wydajnością, efektywnością procesów wewnętrznych i gospodarnością w funkcjonowaniu organizacji. Uwzględniają jej zarządzanie procesem (np. produktywność, efektywność lub nieefektywność kosztowa), efektywność finansowa (efektywne wykorzystanie zasobów finansowych, dostosowanie do budżetu), efektywne wykorzystanie zasobów (partnerstwo, informacja, technologia itp.), zdolność do włączania interesariuszy w działalność organizacji, oraz wyniki wewnętrznych inspekcji i audytów.

*Przykłady:*

1. Reakcja liderów na wyniki i wnioski wynikające z pomiarów i stopień uwzględnienia tych informacji w zarządzaniu ryzykiem.
2. Wydajność organizacji w zarządzaniu dostępnymi zasobami, w tym w zarządzaniu zasobami ludzkimi, zarządzaniu wiedzą, sprzętem i umiejętnościami w optymalny sposób (pomiar: wkład *versus* rezultaty bezpośrednie).
3. Wyniki w zakresie efektywności oraz innowacji w produktach i usługach.
4. Wyniki benchmarkingu (analiza porównawcza).
5. Efektywność partnerstwa/współpracy (np. stopień realizacji umów partnerskich, wspólne działania).
6. Wartość dodana wykorzystania technologii informatycznych i komunikacyjnych, stosowanych w celu zwiększenia wydajności, zmniejszenia barier administracyjnych, poprawienia jakości dostarczanych usług (np. zmniejszone koszty, mniej pracy 'papierkowej', współpraca z innymi dostawcami, interoperacyjność<sup>24</sup>, oszczędność czasu).
7. Wyniki pomiarów dokonanych w drodze inspekcji i audytów nt. funkcjonowania organizacji.
8. Wyniki uczestnictwa w konkursach, nagrody jakości, certyfikacja systemu zarządzania jakością (Nagrody Doskonałości itp.)
9. Realizacja celów budżetowych i finansowych.
10. Wyniki kontroli i audytów w zakresie zarządzania finansowego.
11. Efektywność kosztowa (efekty długofalowe osiągnięte najniższym możliwym kosztem).

[Przyznaj ocenę punktową według Skali Punktacji Wyników]

---

<sup>24</sup> Zdolność do współdziałania w ramach różnych systemów (przyp. tłum.).

## Ocena punktowa w CAF i skale oceny

### Dlaczego stosujemy ocenę punktową?

Istnieją cztery główne cele przyznawania ocen punktowych poszczególnym kryteriom i podkryteriom modelu CAF:

- 1) dostarczenie informacji na temat działań usprawniających i wskazanie ich kierunku,
- 2) pomiar postępów organizacji: regularne przeprowadzanie samooceny CAF (co rok lub co dwa lata) uznawane jest przez większość podejść projakościowych za dobrą praktykę,
- 3) rozpoznawanie dobrych praktyk, na które wskazuje wysoka punktacja w obszarach Potencjału i Wyników; wysoka punktacja w obszarze Wyników jest zazwyczaj dowodem istnienia dobrych praktyk w obszarze Potencjału,
- 4) pomoc w znalezieniu wartościowych partnerów, od których można się uczyć (benchmarking – sposób, w jaki porównujemy; benchlearning – czego uczy my się wzajemnie).

Jednakże, gdy chodzi o benchlearning, trzeba zauważyć, że porównywanie punktacji CAF ma ograniczoną wartość i wiąże się z ryzykiem – zwłaszcza, gdy jest dokonywane bez udziału doświadczonych ekspertów zewnętrznych, mających wprawę w wartościowaniu punktowych ocen różnych organizacji publicznych w jednorodny sposób. Głównym celem benchlearningu jest porównanie różnych sposobów zarządzania potencjałem i osiągania wyników. Ocena punktowa, po zatwierdzeniu, może stanowić punkt wyjścia. W taki właśnie sposób benchlearning może mieć udział w działaniach doskonalących.

### Jak punktować?

CAF proponuje dwa rodzaje punktacji, dla których cykl PDCA jest podstawą. Punktacja „klasyczna” przypisuje globalną ocenę każdego z podkryteriów poprzez wskazanie tej fazy cyklu PDCA, w której dane podkryterium się znajduje. Punktacja „dostrojona” jest właściwa dla organizacji, które pragną bardziej szczegółowej analizy podkryteriów. Pozwala ona na równoczesną ocenę punktową każdej z faz cyklu Zaplanuj – Wykonaj – Sprawdź – Popraw (PDCA), w ramach każdego podkryterium.

#### 1. Klasyczna punktacja CAF

Kumulatywny sposób punktowania umożliwi organizacji lepsze zaznajomienie się z cyklem PDCA, nastawiając ją bardziej pozytywnie do podejścia projakościowego.

W Skali Punktacji Potencjału faza PDCA ma miejsce tylko wówczas, gdy działania typu benchlearning są częścią cyklu ciągłego doskonalenia.

W Skali Punktacji Wyników występuje rozróżnienie pomiędzy trendem wyników a osiągnięciem celów.



## 2. „Dostrojona” punktacja CAF

Punktacja dostrojona to równoległy sposób oceny punktowej – bliższy rzeczywistości tam, gdzie organizacje publiczne realizują działania (Wykonaj), ale niekiedy bez dostatecznego planowania (Zaplanuj).

- Skala oceny Potencjału kładzie nacisk na pełny cykl PDCA, gdzie postęp można przedstawić w postaci spirali, której każdy kolejny obrót może nastąpić w każdej z faz: Zaplanuj – Wykonaj – Sprawdź – Popraw.
- Działania typu benchlearning zazwyczaj mają miejsce na najwyższym poziomie każdej fazy.
- Ten rodzaj punktowania daje więcej informacji o obszarach wymagających szczególnego doskonalenia.
- Skala oceny Wyników wskazuje, czy należy oddziaływać na trend, czy też skoncentrować się na osiągnięciu celów.

**Skale oceny:****Klasyczna ocena punktowa**

Faza	Skala punktacji potencjału - punktacja klasyczna	Punktacja
	Nie działamy na tym polu. Nie mamy żadnych informacji lub posiadane informacje są mało wiarygodne.	0 - 10
<b>Zaplanuj</b>	Mamy takie plany.	11-30
<b>Wykonaj</b>	Właśnie to realizujemy/wdrażamy.	31-50
<b>Sprawdź</b>	Sprawdzamy/dokonujemy przeglądu, czy robimy rzeczy właściwe i we właściwy sposób.	51-70
<b>Popraw</b>	Na podstawie sprawdzenia/przeglądu doskonalimy obszary tego wymagające	71-90
<b>PDCA</b>	Wszystkie działania: planowanie, wykonywanie, sprawdzanie i poprawianie prowadzimy regularnie, ucząc się od innych. W tym obszarze wkroczyliśmy w cykl ciągłego doskonalenia.	91-100

**Instrukcja:**

- Ustal osiągnięty poziom cyklu: Zaplanuj, Wykonaj, Sprawdź lub Popraw. Ten sposób punktowania jest kumulatywny: by móc przejść do następnej fazy (np. Popraw), należy zakończyć fazę poprzedzającą (np. Sprawdź).
- Przyznaj ocenę punktową pomiędzy 0 a 100, odpowiednio do poziomu osiągniętego w ramach danej fazy. Skala 100-punktowa umożliwi dokładną ocenę zakresu działań i stopnia wdrożenia określonego podejścia.

Skala punktacji wyników – punktacja klasyczna	Punktacja
Nie mierzono żadnych wyników i/lub brak dostępnej informacji.	0 – 10
Wyniki są mierzone i wykazują tendencję negatywną i/lub wyniki nie osiągają istotnych celów.	11 – 30
Wyniki wykazują tendencję płaską i/lub osiągnięto niektóre z istotnych celów	31-50
Wyniki wykazują tendencję poprawy i/lub osiągnięto większość istotnych celów.	51-70
Wyniki wykazują tendencję znacznej poprawy i/lub osiągnięto wszystkie istotne cele.	71-90
Osiągnięcie i utrzymanie doskonałych wyników. Osiągnięcie wszystkich istotnych celów. Pozytywne wyniki porównań z odpowiednimi organizacjami w zakresie wszystkich kluczowych wyników.	91-100

**Instrukcja:**

- Przyznaj punktację pomiędzy 0 a 100 dla każdego podkryterium na skali podzielonej na 6 poziomów.
- Dla każdego poziomu możesz wziąć pod uwagę zarówno trend, jak i stopień osiągnięcia celów – lub jedno i drugie.

**Skale oceny:  
Punktacja dostrojona**

Skala punktacji potencjału - punktacja dostrojona								
Faza	Zakres	0-10	11- 30	31-50	51- 70	71 - 90	91-100	SUMA
	Dowody	Brak dowodów lub znikoma wiedza	Niewielka liczba słabych dowodów, dotyczących niektórych obszarów	Niewielka liczba wystarczających dowodów, dotyczących odpowiednich obszarów	Mocne dowody, dotyczące większości obszarów	Bardzo mocne dowody, dotyczące wszystkich obszarów	Doskonałe dowody, porównane z innymi organizacjami, dotyczące wszystkich obszarów	
<b>Zaplanuj</b>	Planowanie uwzględnia potrzeby i oczekiwania interesariuszy. Planowanie wykonuje się regularnie, w odniesieniu do wszystkich części organizacji.							
	<b>Punktacja</b>							
<b>Wykonaj</b>	Zaplanowane działania są wykonywane i zarządzane poprzez zdefiniowane procesy i rodzaje odpowiedzialności, jest to rozłożone na wszystkie odpowiednie części organizacji i realizowane systematycznie.							
	<b>Punktacja</b>							
<b>Sprawdź</b>	Określone procesy są monitorowane przy użyciu odpowiednich wskaźników i regularnie monitorowane przez odpowiednie części organizacji.							
	<b>Punktacja</b>							
<b>Popraw</b>	Działania usprawniające i korygujące są podejmowane w następstwie sprawdzenia w odpowiednich częściach organizacji i są dokonywane regularnie.							
	<b>Punktacja</b>							

Obszary doskonalenia

Instrukcja dla każdego podkryterium:

- Przeczytaj definicję każdej z poszczególnych faz (Zaplanuj, Wykonaj, Sprawdź, Popraw).
- Wyszukaj mocne i słabe strony każdej z faz oraz przyznaj w odpowiednim polu ocenę ogólną. Ocenę tę można zilustrować kilkoma przykładami lub dowodami, aby zbytnio nie komplikować punktacji. Kto jednak chciałby pójść

dalej, może umieścić wszystkie przykłady lub dowody w poszczególnych polach czterech faz i obliczyć średnią dla każdej z nich<sup>25</sup>.

---

<sup>25</sup> Zebrane dowody mogą mieć różną wagę - większe lub mniejsze znaczenie dla danego podkryterium. W przypadku wystąpienia takiej sytuacji zastosowanie powyższego sposobu obliczania punktacji nie jest wskazane (przyj. tłum.).

Skala punktacji wyników - punktacja dostrojona						
Zakres	0-10	11-30	31-50	51-70	71-90	91-100
Trendy	Brak pomiaru	Trend negatywny 	Trend płaski lub niewielki postęp 	Postęp podtrzymany 	Postęp znaczny 	Pozytywne wyniki porównań z innymi organizacjami dla wszystkich wyników
Punktacja						
Cele	Brak informacji lub informacje mało wiarygodne	Wyniki nie osiągają celów	Osiągnięto nieliczne cele	Osiągnięto niektóre istotne cele	Osiągnięto większość istotnych celów	Osiągnięto wszystkie cele
Punktacja						

## Instrukcja:

- Rozpatrz oddzielnie trend wyników za ostatnie 3 lata i cele osiągnięte w ostatnim roku.
- Przyznaj ocenę za trend, w granicach od 0 do 100 punktów na 6-poziomowej skali punktacji.
- Przyznaj ocenę za osiągnięcie w ostatnim roku celów, w granicach od 0 do 100 punktów na 6-poziomowej skali punktacji.

**Przykłady<sup>26</sup>:**

## Punktacja dostrojona

## Podkryterium 1.1:

Wytyczać kierunki działania organizacji poprzez sformułowanie jej misji, wizji i wartości

Synteza dowodów, opracowana w wyniku samooceny (podstawa oceny punktowej i punkt startowy dla planowania usprawnień):

1.1.1. – Wizję i misję organizacji wypracowano trzy lata temu (*dokumenty zatwierdzone przez kierownika jednostki*). Jak wynika z wiedzy posiadanej przez członków zespołu samooceny, był to wymóg ministra, a w dyskusji na ten temat uczestniczyli wszyscy dyrektorzy departamentów i biur. Wszystkim pracownikom rozdano elegancką kolorową ulotkę z deklaracją wizji i misji organizacji. Wyniki samooceny za rok 2012 (*Raport 1506*) pokazały, że kierownictwo średniego szczebla i pracownicy uważają misję i wizję za elementy „wizerunku”, całkowicie oderwane od rzeczywistości. Kierownictwo postanowiło o zmianie sposobu określania misji i wizji, a w szczególności zaangażowania do ich formułowania pracowników (*karta działania doskonalącego nr 14*).

1.1.2 – Dotychczas zrobiono niewiele w sprawie określenia wartości organizacji i kodeksu postępowania. Jak na razie, kierownik działu kadr opracował *projekt wartości i zasad etycznych* oraz *przygotował założenia procedury ich konsultowania i zatwierdzania*. Kierownictwo średniego szczebla zostanie zaproszone na spotkanie w celu wspólnego zastanowienia się nad wartościami i zasadami organizacji. Wartości te posłużą do wykrywania wniosków na temat sposobów postępowania, jakie należy przyjąć w trudnych sytuacjach (*informacje zebrane przez członków zespołu samooceny*).

1.1.3 – W ramach przyjętych w organizacji rozwiązań z zakresu komunikacji wewnętrznej (*karta procesu nr 14*) założono, że co najmniej raz na pół roku omawiane są z pracownikami kwestie przyjętej misji, wizji oraz celów określonych w programach rządowych, realizowanych przez organizację, oraz planach działalności organizacji. Działania związane z monitorowaniem procesu pozwalają stwierdzić, że powyższe założenia są realizowane w większości komórek organizacyjnych (*informacja od właściciela procesu*). Dotychczas stosowane rozwiązania nie przewidywały informowania zewnętrznych interesariuszy o misji, wizji, wartościach i celach (*wiedza członków zespołu*).

1.1.4 – Zgodnie z procedurą (*BK03*) samoocenie poddaje się corocznie misję i wizję organizacji. W samoocenie bierze udział min. 25 % pracowników (*Raport 1506*). Na podstawie wyników samooceny i rekomendacji osoby odpowiedzialnej za organizację i monitorowanie samooceny kierownictwo podjęło decyzję o zmianie sposobu przeprowadzania samooceny w zakresie misji i wizji przez dodanie pytania dotyczącego tego, czy misja i wizja są adekwatne, biorąc pod uwagę zmiany zachodzące w otoczeniu (*notatka ze spotkania kierownictwa*). Ponieważ nie określono

<sup>26</sup> Poniżej zamieszczone przykłady różnią się od zaprezentowanych w wersji angielskiej podręcznika, tak aby były lepiej dopasowane do potrzeb użytkowników w polskiej administracji publicznej (przyp. tłum.).

wartości i zasad etycznych, nie są one poddawane przeglądowi. W przeglądy nie angażuje się także zewnętrznych interesariuszy.

1.1.5. W organizacji zaplanowano i wdrożono system przeciwdziałania zagrożeniom korupcyjnym (*Zarządzenie DG 12*). W ramach systemu funkcjonuje m.in. doradca etyczny, którego zadaniem jest pomoc pracownikom w sytuacjach wystąpienia problemów etycznych oraz konfliktu interesów. System został opracowany i wdrożony zgodnie z zaleceniami wynikającymi z rządowego programu przeciwdziałania korupcji. Nie wszystkie elementy systemu zostały w pełni wdrożone, m.in. nie opracowano jeszcze ostatecznych rozwiązań z zakresu wartości i zasad etycznych oraz kodeksu postępowania (*informacje zebrane przez członków zespołu samooceny*).

1.1.6. W ramach systemu przeciwdziałania zagrożeniom korupcyjnym rozszerzono zakres prowadzonej w organizacji oceny ryzyka o kwestie oceny ryzyka korupcyjnego na poziomie procesów (*Procedura ryzyka*). Przyjęte podejście do oceny ryzyka odnosi się m.in. do obszarów konfliktu interesów. Ocena ryzyka została przeprowadzona dla wszystkich procesów (*arkusze oceny ryzyka*). Ewaluacja przeprowadzonej oceny ryzyka wykazała, że nie wszystkie kluczowe ryzyka zostały zidentyfikowane w przeprowadzonej ocenie (*raport z ewaluacji*). Osoba odpowiedzialna za system przeciwdziałania zagrożeniom korupcyjnym podjęła działania zmierzające do wyeliminowania tego problemu. Niektóre działania, m.in. modyfikacja procedury oceny ryzyka oraz szkolenia zostały już przeprowadzone, nie dokonano jednak jeszcze oceny skuteczności wprowadzonych zmian (*karta działania doskonalącego nr 28*).

Powyższe ustalenia zostały naniesione na zamieszczoną dalej Matrycę Potencjału dla ułatwienia całkowitej oceny punktowej tego podkryterium.

Uwaga: nie musi to oznaczać konieczności punktowania poszczególnych przykładów; puste pola w matrycy służą jako „notatnik”, pomocny w przekładaniu zebranych podczas oceny dowodów na ogólną ocenę punktową danego podkryterium. Mogą również posłużyć do ukierunkowania dyskusji na spotkaniu konsensusowym.

Skala punktacji potencjału - punktacja dostrojona – podkryterium 1.1.								
Faza	Zakres	0-10	11- 30	31-50	51- 70	71 - 90	91-100	SUMA
	Dowody	Brak dowodów lub znikoma wiedza	Niewielka liczba słabych dowodów, dotyczących niektórych obszarów	Niewielka liczba wystarczających dowodów, dotyczących odpowiednich obszarów	Mocne dowody, dotyczące większości obszarów	Bardzo mocne dowody, dotyczące wszystkich obszarów	Doskonałe dowody, porównane z innymi organizacjami, dotyczące wszystkich obszarów	
<b>Zaplanuj</b>	Planowanie uwzględnia potrzeby i oczekiwania interesariuszy. Planowanie wykonuje się regularnie, w odniesieniu do wszystkich części organizacji.		1.1.1	1.1.4 1.1.2 1.1.3	1.1.5	1.1.6		
	<b>Punktacja</b>			50				50
<b>Wykonaj</b>	Zaplanowane działania są wykonywane i zarządzane poprzez zdefiniowane procesy i rodzaje odpowiedzialności, jest to rozłożone na wszystkie odpowiednie części organizacji i realizowane systematycznie.	1.1.2		1.1.1 1.1.3 1.1.4 1.1.5	1.1.6			
	<b>Punktacja</b>			45				45
<b>Sprawdź</b>	Określone procesy są monitorowane przy użyciu odpowiednich wskaźników i regularnie monitorowane przez odpowiednie części organizacji.	1.1.2 1.1.5			1.1.1 1.1.4	1.1.3 1.1.6		
	<b>Punktacja</b>				55			55
<b>Popraw</b>	Działania usprawniające i korygujące są podejmowane w następstwie sprawdzenia w odpowiednich częściach organizacji i są dokonywane regularnie.	1.1.2 1.1.3 1.1.5		1.1.1 1.1.4	1.1.6			
	<b>Punktacja</b>		30					30



Podkryterium 9.1:

Wyniki zewnętrzne: efekty bezpośrednie i skutki długofalowe w zakresie wyznaczanych celów

Synteza dowodów dokonana podczas samooceny (podstawa oceny punktowej i punkt wyjścia dla działań doskonalących).

9.1.1 W zakresie skuteczności realizacji kluczowych celów odnotowano następujące rezultaty (*na podstawie sprawozdania z realizacji planu działalności za rok 2012*):

- wskaźnik skuteczności kontroli – został osiągnięty
- wskaźnik jakości kontroli – został osiągnięty
- miernik jakości legislacji – nie został osiągnięty
- miernik terminowości legislacji – nie został osiągnięty





W wyniku porównania danych za lata 2010 – 2012 stwierdzono, że:

Wskaźniki dotyczące kontroli utrzymują się od trzech lat na podobnym dobrym poziomie.

Mierniki dotyczące legislacji, pomimo nieosiągnięcia zakładanych celów, wskazują na niewielką, ale stopniową poprawę, porównując rok do roku.

9.1.2 W roku 2012 po raz pierwszy dokonano pomiaru celu związanego ze zmniejszeniem poziomu barier w prowadzeniu działalności gospodarczej (sprawozdanie z planu działalności za rok 2012). Cel ten realizowany jest od 2010 roku, zaś ocena realizacji była zaplanowana po 3 latach od rozpoczęcia prac legislacyjnych. Cel w 2012 roku został osiągnięty.

**Skala punktacji wyników - punktacja dostrojona – podkryterium 9.1.**

Zakres	0-10	11-30	31-50	51-70	71-90	91-100
Trendy	Brak pomiaru	Trend negatywny 	Trend płaski lub niewielki postęp 	Postęp podtrzymany 	Postęp znaczny 	Pozytywne wyniki porównań z innym organizacjami dla wszystkich wyników
	9.1.2		9.1.1			
Punktacja		30				
Cele	Brak informacji lub informacje mało wiarygodne	Wyniki nie osiągają celów	Osiągnięto nieliczne cele	Osiągnięto niektóre istotne cele	Osiągnięto większość istotnych celów	Osiągnięto wszystkie cele
				9.1.1		9.1.2
Punktacja					75	

## Wytyczne doskonalenia organizacji z zastosowaniem CAF

Proces ciągłego doskonalenia można projektować i przeprowadzać na różne sposoby. Wielkość organizacji, jej kultura i poprzednie doświadczenia w stosowaniu instrumentów Kompleksowego Zarządzania Jakością (TQM) – to tylko niektóre parametry pomocne w określaniu najbardziej odpowiedniego sposobu zapoczątkowania podejścia TQM.

Niniejszy rozdział przedstawia złożony z dziesięciu kroków proces ciągłego doskonalenia z zastosowaniem CAF, jaki może okazać się odpowiedni dla większości organizacji.

Należy podkreślić, że porady udzielone w niniejszym tekście oparte są na doświadczeniach wielu organizacji, które zastosowały CAF. Niemniej jednak, każdy proces doskonalenia jest niepowtarzalny, toteż niniejszy opis powinien być traktowany raczej jako inspiracja dla osób odpowiedzialnych za proces samooceny niż dokładny podręcznik postępowania.

Po zakończeniu procesu samooceny oraz wdrożeniu odpowiednich działań usprawniających, użytkownicy CAF mogą wystąpić o przeprowadzenie Poświadczenia Jakości Zastosowania CAF. Proces stosowania Wspólnej Metody Oceny pełni istotną rolę w procedurze informacji zwrotnej. Dla użytkowników CAF, którzy chcą uzyskać bardziej szczegółowy ogląd poszczególnych kroków w procesie CAF oraz w celu uzyskania informacji nt. wszystkich elementów, które stanowią przedmiot oceny w ramach procedury informacji zwrotnej, zalecamy zapoznanie się z podręcznikiem „Procedura Poświadczenia Jakości zastosowania CAF”, znajdującym się na stronie internetowej centrum zasobów CAF.<sup>27</sup>

### *Faza 1 – Początek drogi z CAF*

#### **Krok 1 ZDECYDUJ, JAK ZORGANIZOWAĆ I ZAPLANOWAĆ SAMOOCENĘ?**

Czynnikami decydującymi o zapewnieniu pomyślnego procesu samooceny jest wysoki poziom zaangażowania wyższego kierownictwa organizacji i pracowników oraz poczucie wspólnej własności procesu w obu tych grupach.

Doświadczenia licznych organizacji wskazują, że do uzyskania zaangażowania oraz poczucia własności konieczna jest stanowcza decyzja kierownictwa, poprzedzona rzetelnymi konsultacjami z interesariuszami organizacji. Decyzja ta powinna jasno odzwierciedlać wolę kierownictwa, by aktywnie uczestniczyć w tym procesie poprzez uznanie korzyści z samooceny, zagwarantowanie otwartości na nowe pomysły, poszanowanie rezultatów i gotowość realizowania działań doskonalących. Zawiera się w tym również zobowiązanie wydzielenia zasobów, potrzebnych do przeprowadzenia procesu samooceny w sposób profesjonalny.

Wiedza o potencjalnych korzyściach z samooceny CAF oraz informacje o strukturze modelu i procesie samooceny są niezbędnymi elementami dostarczenia kierownictwu

<sup>27</sup> Polskojęzyczna wersja podręcznika dostępna jest na stronie [www.caf.kprm.gov.pl](http://www.caf.kprm.gov.pl).

organizacji podstaw do podjęcia decyzji. Jest bardzo ważne, by wszyscy kierownicy byli przekonani o tych korzyściach od samego początku.

### **Badanie 2011 – Przyczyny stosowania CAF**

Najważniejszą przyczyną są wszystkie wewnętrzne czynniki stymulujące. Zidentyfikowanie mocnych stron oraz obszarów usprawnień stanowiły najbardziej znaczące powody; najłagodniejszym czynnikiem stymulującym były problemy finansowe. Identyczne wyniki przyniosło badanie w 2005 r. Organizacje są zainteresowane stosowaniem CAF w pierwszym rzędzie dla celów własnych oraz po to, by usprawnić swoje działanie – co stanowi dokładnie cel narzędzia samooceny.

W tej fazie jest niezmiernie istotne, by jedna osoba (lub więcej) w organizacji przyjęła odpowiedzialność za zapewnienie realizacji tych podstawowych zasad. Dobrym pomysłem jest zwrócenie się do organizacji odpowiedzialnej za upowszechnianie CAF w danym kraju (więcej na stronie: [www.eipa.eu](http://www.eipa.eu)) z prośbą zarówno o zaprezentowanie modelu CAF, jak i o informacje dotyczące organizacji, które już model ten zastosowały i są chętne podzielić się doświadczeniem.

Dla zapewnienia wsparcia procesu samooceny przez pracowników organizacji istotne jest, by przed podjęciem ostatecznej decyzji o przeprowadzeniu samooceny skonsultować z nimi ten temat. Doświadczenie wskazuje, że niezależnie od ogólnych korzyści z przeprowadzenia samooceny, wielu pracowników uważa CAF za znakomitą okazję, by zyskać lepszy wgląd w organizację i móc aktywnie uczestniczyć w jej rozwoju.

Dla niektórych organizacji może być istotne, by przed podjęciem decyzji o przeprowadzeniu samooceny pozyskać akceptację lub zgodę zewnętrznych interesariuszy. Może to dotyczyć stron tradycyjnie uczestniczących w procesie decyzyjnym, takich jak politycy lub wyższe kierownictwo organizacji nadrzędnych. Kluczowi zewnętrzni interesariusze mogą spełnić ważną rolę – zwłaszcza w pozyskiwaniu i przetwarzaniu informacji, ale sami również mogą czerpać korzyści ze zmian dotyczących niektórych spośród rozpoznanych obszarów doskonalenia.

### **Wstępne planowanie samooceny**

Proces planowania można rozpocząć bezzwłocznie po podjęciu decyzji o przeprowadzeniu samooceny. Jednym z pierwszych jego elementów – który może już zostać ujęty w decyzji kierownictwa – jest określenie zakresu i podejścia do samooceny.

Często stawia się pytanie, czy samoocena ma objąć całą organizację, lub czy może być podejmowana przez oddzielne części organizacji, takie jak komórki lub wydziały. Odpowiedź na to pytanie jest następująca: komórki organizacyjne mogą dokonywać samooceny, lecz aby móc – jako organizacje autonomiczne – rzetelnie ocenić wszystkie kryteria, powinny mieć wystarczającą niezależność, z własną misją i znaczącą odpowiedzialnością za procesy finansowe i zasoby kadrowe. W takich przypadkach należy w pierwszej kolejności poddać ocenie odpowiednie relacje typu dostawca/klient oraz relacje interesariuszy pomiędzy daną komórką a resztą organizacji.

Zaleca się, żeby w decyzji kierownictwa ująć również wybór sposobu oceny punktowej. Wybór jednego z dwóch zaproponowanych rodzajów punktacji będzie zależał od czasu, który organizacja może zainwestować w dokonanie oceny punktowej, oraz od poziomu jej doświadczenia i dojrzałości w tym względzie.

Bardzo ważnym działaniem kierownictwa w tej fazie jest wyznaczenie **lidera procesu samooceny**. Zwykle do jego zadań należy:

- szczegółowe zaplanowanie projektu, w tym również procesu komunikacji,
- wymiana informacji i konsultacje ze wszystkimi interesariuszami zainteresowanymi projektem,
- zorganizowanie szkolenia dla grupy samooceny,
- zgromadzenie wspomagającej dokumentacji i dowodów,
- aktywne uczestnictwo w grupie samooceny,
- wspomaganie procesu osiągania konsensusu,
- opracowanie sprawozdania z samooceny,
- wspieranie kierownictwa w ustalaniu priorytetów działań i naszkicowaniu planu działania.

Wymagania co do kompetencji lidera projektu CAF są wysokie. Osoba ta powinna odznaczać się zarówno wysokim poziomem wiedzy o własnej organizacji, znajomością modelu CAF, jak również umiejętnością wspomaganie procesu samooceny. Wybór właściwego lidera projektu, mającego taką wiedzę, a jednocześnie posiadającego zaufanie wyższego kierownictwa i pracowników, jest jedną z decyzji stanowiących o jakości samooceny i jej długofalowych skutkach. Odpowiednie szkolenia z zakresu zarządzania projektem są organizowane na szczeblu krajowym i unijnym.

Niektórym organizacjom zarówno język, jak i przykłady użyte w modelu CAF mogą się wydawać obce i zbyt odległe od codzienności, aby bezpośrednio je stosować. Jeśli nie zostanie to rozwiązane na wczesnym etapie zaznajamiania się z modelem, stanie się przeszkodą dla procesu samooceny. W takim przypadku, w uzupełnieniu opisanych dalej działań szkoleniowych, można również „przystosować” model do języka organizacji. Przed podjęciem takiego działania dobrze jest sprawdzić, czy nie zostało ono już dokonane przez inną organizację o podobnym charakterze. Można to uczynić za pośrednictwem organizacji odpowiedzialnej za popularyzację metody CAF w danym kraju lub poprzez Centrum Zasobów CAF przy EIPA.

## **KROK 2 UPOWSZECHNIJ INFORMACJĘ O PROJEKCIE SAMOOCENY**

Kolejnym bardzo ważnym zadaniem do wykonania zaraz po określeniu podejścia do projektu jest opracowanie planu komunikacji. Plan ten obejmuje działania informacyjne, ukierunkowane na wszystkich interesariuszy projektu, ze szczególnym naciskiem na kierownictwo średniego szczebla i pracowników organizacji.

Komunikacja to podstawowy obszar wszelkich projektów zarządzania zmianą, zwłaszcza podczas przeprowadzania samooceny. Jeśli informowanie o celu i przebiegu samooceny

nie jest jasne lub rzetelne, prawdopodobne jest, że samoocena będzie postrzegana jako „jeszcze jeden taki projekt” lub „jakiś wymysł kierownictwa”. Ryzyko polega na tym, że w przypadku niechęci pracowników i kierownictwa średniego szczebla do pełnego zaangażowania się, opinie takie mogą stać się samospełniającą się przepowiednią.

**Informacja zwrotna od użytkowników CAF – znaczenie komunikacji w tworzeniu poczucia własności wśród pracowników jest ogólnie niedoceniana**

Ważnym wnioskiem z badań przeprowadzonych wśród użytkowników CAF jest fakt, że użytkownicy uważają, iż nie nadają odpowiednio wysokiego priorytetu działaniom informacyjnym adresowanym w trakcie procesu do pracowników. Doświadczenia wskazują, że jedną z podstawowych korzyści płynących z CAF jest podniesienie poziomu świadomości i komunikacji wewnątrz organizacji. Jednakże korzyść ta może zostać osiągnięta jedynie wtedy, gdy kierownictwo oraz pracownicy odpowiedzialni za samoocenę CAF będą już na bardzo wczesnym etapie aktywnie angażować pracowników i kierowników średniego szczebla zarządzania oraz informować ich o przyczynach i potencjalnych korzyściach samooceny.

Ważnym efektem wczesnego informowania jest wzbudzanie zainteresowania niektórych pracowników i kierowników możliwością bezpośredniego uczestnictwa w grupie samooceny. W idealnym układzie, uczestnictwo i zaangażowanie wynikają z osobistej motywacji, która powinna stać się ważnym elementem łączącym pracowników z całym procesem samooceny. Pracownicy powinni mieć całkowicie jasny pogląd w sprawie celowości procesu samooceny CAF, tj. dążenia do **usprawnienia ogólnej efektywności funkcjonowania organizacji**. Polityka informacyjna dotycząca procesu samooceny CAF powinna skupiać się na sytuacji „wygrany-wygrany” w zakresie jej długofalowych skutków dla wszystkich interesariuszy, pracowników i klientów/obywateli.

Dlatego też jasne i spójne informowanie wszystkich interesariuszy w odpowiednich fazach projektu jest kluczem do zapewnienia pomyślnego przebiegu samego procesu i działań następczych. Lider projektu, wspólnie z kierownictwem wyższego szczebla, powinien wspierać tę politykę poprzez zwrócenie uwagi na:

- 1) zmianę spowodowaną przez proces samooceny,
- 2) przyczyny, dla których przypisano samoocenie priorytetowe znaczenie,
- 3) sposób powiązania z planami strategicznymi organizacji,
- 4) sposób powiązania (przykładowo – projekt CAF jako pierwszy krok w tym kierunku) z ogólnymi wysiłkami organizacji na rzecz jej doskonalenia, np. poprzez wdrożenie nowatorskiego operacyjnego programu reform.

Plan komunikacji powinien być zróżnicowany i uwzględniać takie elementy, jak grupa docelowa, treść przekazu, środek przekazu, nadawca, częstotliwość i narzędzia.

## ***FAZA 2 – Proces Samooceny***

### **KROK 3 UTWÓRZ JEDNĄ LUB WIĘCEJ GRUP SAMOOCENY**

Grupa samooceny powinna być reprezentatywna dla organizacji na tyle, na ile jest to możliwe. W jej skład wchodzi zwykle pracownicy reprezentujący różne działy, funkcje, szczeble organizacji oraz różne doświadczenie. Celem jest stworzenie grupy maksymalnie skutecznej, a jednocześnie mającej najbardziej właściwe i dokładne spojrzenie na organizację z wewnątrz.

Doświadczenia użytkowników CAF wskazują, że liczebność grup zawiera się w przedziale od 5 do 20 uczestników. Jednakże dla zapewnienia efektywnej, a zarazem nieformalnej atmosfery pracy, najbardziej pożądane są grupy około 10-osobowe.

W bardzo dużych, złożonych organizacjach może być wskazane utworzenie więcej niż jednej grupy samooceny. W takim przypadku jest konieczne, by w trakcie opracowywania projektu uwzględnić zasady koordynacji działań tych grup.

Uczestników należy dobrać raczej według kryterium stopnia ich wiedzy o organizacji i umiejętności interpersonalnych (np. zdolności analityczne, komunikacyjne) niż ze względu na ich kompetencje zawodowe. Dobór uczestników może być dokonany na zasadzie dobrowolności, niemniej odpowiedzialność za jakość, różnorodność i wiarygodność grupy samooceny nadal spoczywa na liderze projektu i kierownictwie organizacji.

Lider projektu może być również przewodniczącym grupy, co może sprzyjać ciągłości prac; należy jednak wykluczyć możliwość wystąpienia konfliktu interesów. Co jest istotne – to warunek, aby przewodniczący grupy cieszył się zaufaniem wszystkich jej członków, by mógł kierować dyskusją w sposób sprawiedliwy i skuteczny, umożliwiając każdemu udział w procesie samooceny. Przewodniczący może być wybrany przez samych członków grupy. Ważny jest sprawny sekretariat, wspierający działania przewodniczącego i pomocny w organizowaniu spotkań, a także zaplecze infrastrukturalne, w tym informatyczne.

Często zadawanym pytaniem jest, czy w grupie samooceny powinni znaleźć się członkowie wyższego kierownictwa. Odpowiedź zależy od kultury i tradycji danej organizacji. Uczestnictwo kierownictwa może dostarczyć dodatkowych informacji i zwiększyć prawdopodobieństwo udziału kadry kierowniczej w późniejszym wdrażaniu określonych działań doskonalących. Może także pozytywnie wpłynąć na zróżnicowanie i reprezentatywność grupy. Jednakże samoocena może być zagrożona w sytuacji, jeśli z powodu niesprzyjającej wyżej opisanym działaniom kultury organizacyjnej choćby tylko jeden członek grupy czuł się skrzepowany i niezdolny do swobody uczestniczenia lub wypowiedzania się.

### **KROK 4 ZORGANIZUJ SZKOLENIE**

#### **Poinformuj i przeszkól kierownictwo**

Dla poszerzenia wiedzy i rozumienia ogólnych zasad TQM, a w szczególności samooceny CAF, dobrze byłoby objąć szkoleniem z zakresu samooceny, na zasadzie dobrowolności, kierownictwo wyższego i średniego szczebla organizacji oraz innych interesariuszy.

### **Poinformuj i przeszkól grupę samooceny**

Członków grupy należy zapoznać z metodą CAF i przedstawić im cel oraz charakter procesu samooceny. Jeśli lider projektu przeszedł szkolenie wcześniej, byłoby dobrze, aby właśnie ta osoba odgrywała główną rolę w prowadzeniu szkolenia. Oprócz objaśnień teoretycznych, szkolenie powinno zawierać ćwiczenia praktyczne, dające uczestnikom wyobrażenie o zasadach kompleksowego zarządzania jakością i pozwalające przećwiczyć osiąganie konsensusu, które to zagadnienia mogły być dotąd uczestnikom obce.

Centrum Zasobów CAF przy EIPA corocznie organizuje kursy typu „trening trenerów”, podobne działania odbywają się również w wielu krajach Europy.

Lider projektu powinien dostarczyć grupie wszystkie odpowiednie dokumenty i informacje potrzebne do przeprowadzenia skutecznej oceny organizacji. Dla lepszego zrozumienia sposobu dokonywania samooceny CAF można przeprowadzić wspólną ocenę jednego podkryterium z obszaru Potencjału i jednego z obszaru Wyników. Należy również osiągnąć konsensus w sprawie sposobu oceny dowodów mocnych stron i obszarów doskonalenia, a także w sprawie metody przyznawania ocen punktowych.

Dla późniejszej oszczędności czasu w fazie osiągania konsensusu, ważne jest również uzyskanie wspólnego obrazu kluczowych interesariuszy, czyli podmiotów, które mają swój główny interes w działalności organizacji: klientów/obywateli, polityków, dostawców, partnerów, kierowników i pracowników. Należy także jasno zdefiniować najważniejsze usługi i produkty dostarczane interesariuszom lub od nich otrzymywane, jak również związane z tym kluczowe procesy.

## **KROK 5 PRZEPROWADŹ SAMOOCENĘ**

### **Przeprowadź ocenę indywidualną**

Każdy z członków grupy samooceny ma za zadanie, by, korzystając z odpowiednich dokumentów i informacji dostarczonych przez lidera projektu, poddać organizację szczegółowej ocenie według poszczególnych podkryteriów. Ocena ta powinna być oparta na własnych doświadczeniach z pracy w organizacji. Członkowie grupy zapisują kluczowe słowa, określające mocne strony i obszary doskonalenia. Zaleca się, aby obszary doskonalenia opisać tak precyzyjnie, jak to tylko możliwe, by łatwiej było sformułować w późniejszej fazie propozycje działań. Następnie członkowie grupy powinni dokonać przeglądu swoich ustaleń i przypisać oceny punktowe wszystkim podkryteriom, zgodnie z wybranym sposobem punktacji.

Podczas dokonywania ocen indywidualnych przewodniczący grupy powinien być dostępny dla członków grupy samooceny, aby móc odpowiadać na ich pytania. Może również koordynować ustalenia członków grupy w ramach przygotowań do spotkania konsensusowego.

### **Osiągnij konsensus w grupie**

Niezwłocznie po dokonaniu ocen indywidualnych grupa powinna się spotkać i dokonać uzgodnienia mocnych stron, obszarów doskonalenia oraz punktowych ocen każdego z podkryteriów. Dialog i dyskusja są istotną i niezbędną częścią procesu uczenia się, ponieważ zrozumienie przyczyn różnic w ocenie mocnych stron, obszarów doskonalenia i przyznanej punktacji jest podstawą osiągnięcia konsensusu.

Grupa może ustalić kolejność oceny poszczególnych dziewięciu kryteriów; nie musi się to odbywać ściśle według kolejności ich numeracji.

### **Poszukiwanie konsensusu**

W jaki sposób można osiągnąć konsensus?

W procesie dochodzenia do konsensusu można posłużyć się następującą czterostopniową metodą:

1. Przedstawienie wszystkich, indywidualnie określonych przez każdego członka grupy, dowodów dotyczących mocnych stron i obszarów doskonalenia dla każdego podkryterium.
2. Osiągnięcie konsensusu w zakresie mocnych stron i obszarów doskonalenia. Zwykle następuje to po rozpatrzeniu wszystkich dodatkowych dowodów lub informacji.
3. Przedstawienie zakresu indywidualnych ocen punktowych każdego podkryterium.
4. Uzyskanie konsensusu w sprawie punktacji ostatecznej.

Dobre przygotowanie spotkania przez przewodniczącego grupy (np. zebranie ważnych informacji, koordynacja ocen indywidualnych) prowadzi do płynnego przebiegu spotkania i znaczącej oszczędności czasu.

### **Informacja zwrotna od użytkowników CAF – wartość dodana dyskusji**

Większość użytkowników osiąga konsensus w wyniku dyskusji. Dyskusja sama w sobie jest często uważana za prawdziwą wartość dodaną samooceny: kiedy osiągany jest konsensus, końcowy rezultat samooceny jest czymś więcej niż prostą sumą indywidualnych opinii. Odzwierciedla on wspólną wizję całej reprezentatywnej grupy, a tym samym wykracza poza subiektywne indywidualne opinie, korygując je. Objaśnienie dowodów i podstaw odmiennych poglądów na temat mocnych i słabych stron organizacji często uważa się za ważniejsze niż samą punktację.

Przewodniczący odgrywa kluczową rolę w procesie osiągania konsensusu i ponosi za to odpowiedzialność. We wszystkich przypadkach dyskusja winna bazować na **jednoznacznych dowodach** podjętych działań i **osiągniętych wynikach**. Model CAF zawiera listę odpowiednich przykładów, które pomagają w znalezieniu właściwych dowodów. Nie jest to lista wyczerpująca wszystkie ewentualności ani też nie jest konieczne spełnienie wszystkich możliwych okoliczności, podanych w przykładach; należy brać pod uwagę jedynie te, które są adekwatne dla organizacji. Dobrze jest jednak, gdy grupa poszukuje dodatkowych przykładów, które według niej odpowiadają realiom organizacji.

Celem przytaczanych przykładów jest szczegółowe wyjaśnienie treści podkryteriów po to, aby:

- zbadać, jak administracja reaguje na wymagania, określone w danym podkryterium,
- wspomagać proces ustalania dowodów oraz



- wskazywać dobre praktyki w danym obszarze.

### **Jak punktować?**

Metoda CAF oferuje dwa sposoby punktacji: klasyczny i dostrojony – obydwie systemy zostały szczegółowo objaśnione w niniejszym podręczniku. Organizacjom niezaznajomionym z samooceną i/lub niedoświadczonym w stosowaniu narzędzi Kompleksowego Zarządzania Jakością zaleca się stosowanie metody klasycznej.

### **Czas trwania samooceny**

Opierając się na wynikach badań i porównując rzeczywistość z rozwiązaniami preferowanymi, można powiedzieć, że na przeprowadzenie wiarygodnej oceny okres dwóch – trzech dni może się wydać za krótki, zaś 10 dni – zbyt długi. Trudno byłoby sugerować idealny terminarz samooceny CAF ze względu na zbyt wiele zmiennych, takich jak cele kierownictwa, czas, zasoby i wiedza ekspercka, dostępność danych, informacje i możliwości czasowe interesariuszy czy presja polityczna. Jednakże dla większości organizacji normą jest czas do pięciu dni, wliczając przeprowadzenie ocen indywidualnych i spotkanie (spotkania) konsensusowe.

Większość organizacji ukończyła pełny proces zastosowania CAF w ciągu trzech miesięcy, wliczając w to przygotowania, samoocenę, wyciąganie wniosków i stworzenie planu działania.

Trzy miesiące wydają się idealnym okresem, w którym można zachować koncentrację. Jego wydłużenie niesie ryzyko zmniejszenia motywacji i zainteresowania wszystkich zaangażowanych stron. Poza tym, pomiędzy rozpoczęciem a zakończeniem procesu samooceny sytuacja mogłaby się zmienić, a wówczas zarówno ocena, jak i punktacja przestałyby już odpowiadać rzeczywistości. Jest to bardzo prawdopodobne, zważywszy na fakt, że doskonalenie organizacji z użyciem CAF jest procesem dynamicznym i ciągłym, którego częścią jest aktualizacja informacji i danych.

## **KROK 6 SPORZĄDŹ SPRAWOZDANIE Z WYNIKÓW SAMOOCENY**

Typowe sprawozdanie z samooceny powinno odzwierciedlać strukturę CAF (jak w schemacie A) i zawierać co najmniej następujące elementy:

- mocne strony i obszary doskonalenia dla każdego podkryterium, poparte odpowiednimi dowodami,
- punktową ocenę, uzasadnioną zapisami w arkuszu oceny,
- propozycje działań doskonalących.

W celu wykorzystania sprawozdania jako podstawy działań doskonalących, jest niezmiernie istotne, aby zostało ono oficjalnie przyjęte, a jeszcze lepiej – zatwierdzone i poparte przez wyższe kierownictwo organizacji. Nie powinno to stanowić problemu, jeśli proces wzajemnej komunikacji przebiegał prawidłowo. Kierownictwo wyższego szczebla powinno potwierdzić zobowiązanie swego udziału w realizacji działań doskonalących. Na tym etapie ważne jest także poinformowanie pracowników organizacji i innych uczestniczących interesariuszy o głównych rezultatach samooceny.

### **FAZA 3 – Plan doskonalenia/ustalenie priorytetów**

#### **KROK 7 SPORZĄDŹ PROJEKT PLANU DOSKONALENIA**

##### **Informacja zwrotna od użytkowników CAF: Brak pomiarów**

Wiele organizacji napotkało przeszkody podczas pierwszego zastosowania CAF. Jako główny problem organizacje dokonujące samooceny po raz pierwszy najczęściej wskazywały brak pomiarów; w rezultacie bardzo często pierwszym działaniem usprawniającym było wprowadzanie systemów pomiaru.

Aby spełnić cel zastosowania CAF, procedura samooceny powinna wyjść poza sprawozdanie z samooceny i prowadzić bezpośrednio do sprawozdania z działań na rzecz doskonalenia wyników funkcjonowania organizacji. Plan tych działań jest jednym z podstawowych celów samooceny CAF, będąc także źródłem informacji ważnych dla strategicznego systemu programowania organizacji. Plan działań musi umożliwiać usprawnianie funkcjonowania organizacji jako całości. Założenia logiczne planu doskonalenia są następujące:

1. Plan ma oznaczać systematyczne, zintegrowane planowanie w pełnym zakresie działania i funkcjonalności organizacji.
2. Plan stanowi następstwo sprawozdania z samooceny, zatem opiera się na dowodach i danych dostarczonych przez samą organizację, a także – co jest sprawą zasadniczej wagi – odzwierciedla punkt widzenia jej pracowników.
3. Plan bazuje na mocnych stronach organizacji i odnosi się do jej słabych stron, przypisując każdej z nich odpowiednie działania doskonalące.

##### **Określ priorytety wśród obszarów wymagających doskonalenia**

Od woli kierownictwa zależy, czy, plan doskonalenia zostanie przygotowany według uporządkowanego podejścia, uwzględniającego następujące kwestie:

- gdzie, zgodnie z całościową wizją i strategią organizacji, chcemy znaleźć się za dwa lata?
- jakie działania należy podjąć, aby osiągnąć te cele (określona strategia i zadania)?

Proces tworzenia planu doskonalenia można uporządkować w następujący sposób:

Kierownictwo w uzgodnieniu z właściwymi interesariuszami:

- gromadzi propozycje usprawnień, ujęte w sprawozdaniu z samooceny i grupuje je tematycznie,
- analizuje obszary doskonalenia i zgłoszone pomysły, po czym formułuje propozycje usprawnień, biorąc pod uwagę strategiczne cele organizacji,
- nadaje priorytety działaniom doskonalącym według uzgodnionych kryteriów, umożliwiających wyliczenie oddziaływania (duże, umiarkowane, słabe) w obszarach doskonalenia takich, jak:

- strategiczna waga danego działania (zespół oddziaływań na interesariuszy, na wyniki organizacji, ich widoczność wewnątrz i na zewnątrz organizacji),
- łatwość wdrożenia tych działań (rozpoznanie poziomu trudności, potrzebnych zasobów i czasu na realizację),
- tworzy harmonogram z przypisaniem odpowiedzialności za każde działanie, określeniem kluczowych etapów i niezbędnych zasobów (patrz schemat B na stronie 67).

Pożyteczne może być powiązanie podjętych działań doskonalących ze strukturą modelu CAF, co umożliwi przejrzysty ich przegląd w trakcie realizacji.

Jednym ze sposobów określania priorytetów jest połączenie:

- poziomu punktacji dla każdego kryterium lub podkryterium, co daje pojęcie o sprawności organizacji we wszystkich obszarach jej działania,
- kluczowych celów strategicznych.

### **Zalecenia**

Samoocenę CAF uważa się za początek długofalowej strategii doskonalenia, lecz już jej przeprowadzenie w nieunikniony sposób wskaże obszary, którymi można się zająć względnie szybko i łatwo. Działania w ich obrębie wzmocnią wiarygodność programu doskonalenia, a zainwestowany czas i szkolenia natychmiast przełożą się na wymierne korzyści, stając się jednocześnie bodźcem do dalszych działań – sukces rodzi kolejny sukces.

Dobrym pomysłem jest zaangażowanie osób przeprowadzających samoocenę w realizację działań doskonalących. Dzięki temu zyskują one osobistą satysfakcję, a ich morale i zaufanie wzrasta. Mogą także stać się ambasadorami przyszłych inicjatyw na rzecz doskonalenia.

### **Członkowie grup samooceny (SO)**

Członkowie grupy SO poświęcali wiele energii, bardzo często poza godzinami pracy. Bardzo często rozpoczynają pracę w grupie samooceny z pewną podejrzliwością co do użyteczności tego zadania, zaangażowania kierownictwa, niebezpieczeństw związanych z postawą otwarcia, szczerości itd. Jednak po pewnym czasie, gdy już dostrzegą poważne podejście do problemu, ich motywacja wzrasta, pojawia się zapał i poczucie współwłasności wyników. Mają potencjał, by stać się najbardziej zmotywowanymi kandydatami do zespołów doskonalenia i tak powinni być traktowani.

Jest najlepiej, gdy plan działania, powstały w wyniku samooceny, zostanie włączony do procesu planowania strategicznego organizacji i stanie się częścią całościowego zarządzania nią.

## **KROK 8 UPOWSZECHNIJ INFORMACJĘ O PLANIE DOSKONALENIA**

Jak już wspomniano, komunikacja jest jednym z podstawowych czynników sukcesu samooceny i następujących po niej działań doskonalących. Działania informacyjne muszą dostarczyć odpowiedniej informacji – poprzez odpowiednie środki przekazu,

do odpowiednich grup docelowych i we właściwym czasie: nie tylko przed, czy w trakcie samooceny, lecz również po jej ukończeniu.

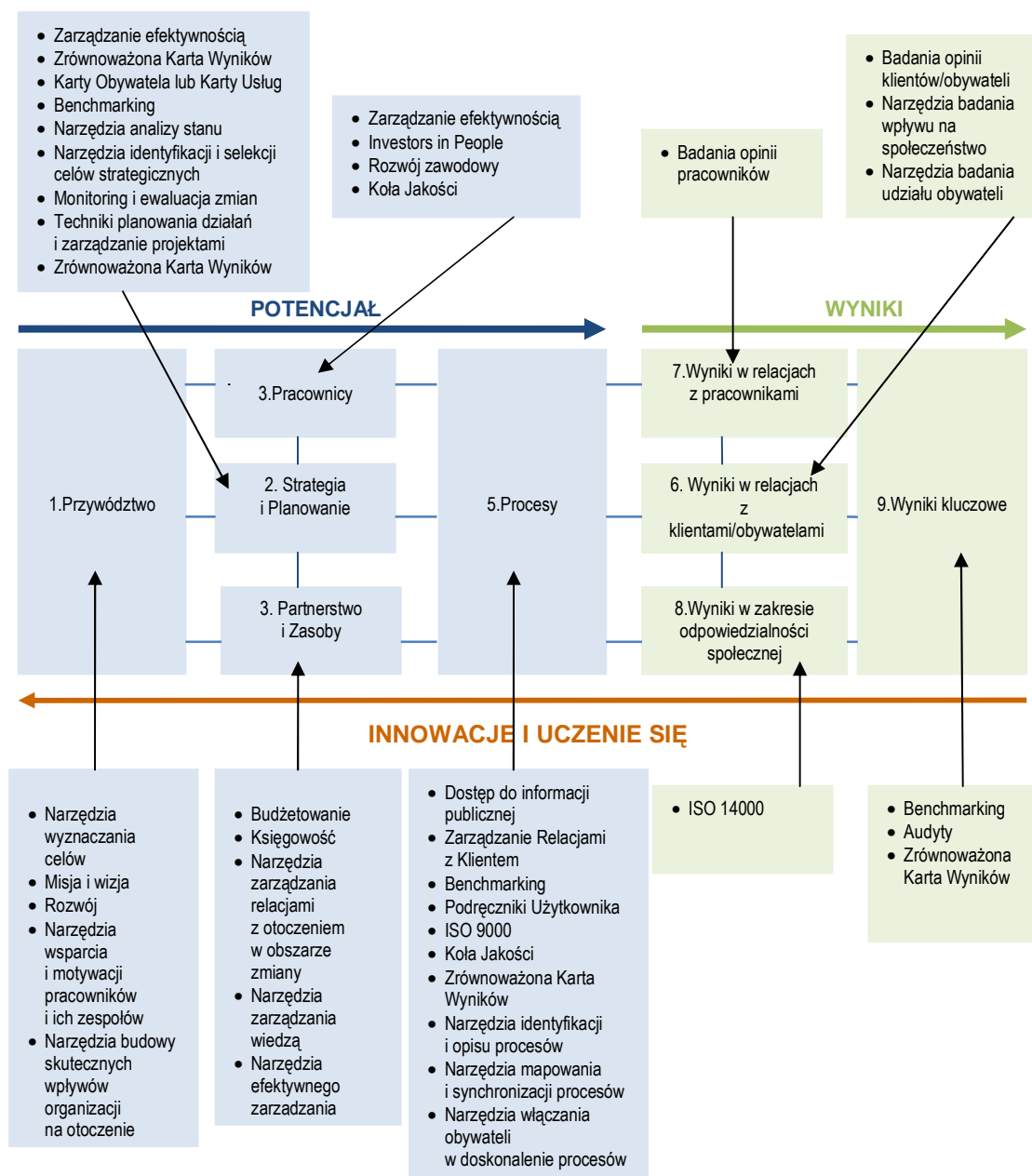
Organizacja powinna sama zdecydować, czy udostępni sprawozdanie z samooceny, jednakże dobrą praktyką jest informowanie wszystkich pracowników o wynikach procesu samooceny, tj. o głównych wnioskach, obszarach, którymi trzeba się zająć, oraz planowanych działaniach doskonalących. W przeciwnym razie wystąpi ryzyko utraty szansy na stworzenie odpowiedniej platformy na rzecz zmiany i doskonalenia.

Dobrą praktyką każdego informowania o wynikach jest podkreślanie rzeczy, które organizacja robi dobrze, oraz zamiarów dalszego doskonalenia – istnieją liczne przykłady, że organizacje zapominają o swych mocnych stronach, traktując je jako coś naturalnego, lub nawet nie zdają sobie sprawy, jak ważne jest świętowanie sukcesu.

## **KROK 9 WPROWADŹ W ŻYCIE PLAN DOSKONALENIA**

Jak już wspomniano w opisie kroku 7., bardzo ważne jest stworzenie planu działania wraz z określonymi priorytetami. Wiele z przykładów w modelu CAF można uważać za pierwszy ruch w stronę działań doskonalących. Istniejące dobre praktyki i narzędzia zarządzania można powiązać z różnymi kryteriami modelu. Ich przykłady podane są poniżej.

## Model CAF – działania doskonalące<sup>28</sup>



Realizacja działań doskonalących powinna opierać się na odpowiednim i spójnym podejściu, obejmującym proces monitorowania i oceny; powinno się określić oczekiwane rezultaty i terminy ich uzyskania, wyznaczyć osoby odpowiedzialne za poszczególne działania („właścicieli”) oraz rozpatrzyć alternatywne scenariusze złożonych działań.

Każdy proces zarządzania jakością powinien opierać się na regularnym monitorowaniu jego realizacji i na ocenie efektów doraźnych i długofalowych. Monitorowanie umożliwia

<sup>28</sup> Na wykresie podano więcej przykładów działań doskonalących niż w wersji anglojęzycznej podręcznika (przyp. tłum.).

korygowanie planów w trakcie realizacji, zaś końcowa ocena efektów doraźnych i długofalowych pozwala na sprawdzenie, co osiągnięto i z jakim skutkiem całościowym. Doskonalenie wymaga określenia sposobów pomiaru wyników podjętych działań (wskaźniki wyników działalności, kryteria sukcesu itd.). Przy realizacji działań doskonalących organizacja może wykorzystać cykl Zaplanuj – Wykonaj – Sprawdź – Popraw. Dla uzyskania pełnych korzyści z usprawnień należy je wbudować w zwykłe procesy organizacji.

Coraz więcej krajów buduje własne systemy uznania jakości w oparciu o CAF. Samoocena CAF może również prowadzić do uznania jakości w ramach programu Poziomy Doskonałości EFQM® ([www.efqm.org](http://www.efqm.org))<sup>29</sup>.

Wprowadzanie w życie planów działania CAF ułatwia trwałe stosowanie takich narzędzi zarządzania, jak Zrównoważona Karta Wyników, badanie satysfakcji klientów i pracowników, systemy zarządzania wynikami itd.

## **KROK 10 ZAPLANUJ KOLEJNĄ SAMOOCENĘ**

Ze stosowania cyklu PDCA w zarządzaniu planem działania wynika potrzeba przeprowadzenia ponownej samooceny CAF.

### **Monitoruj postępy i powtórz ocenę**

Zaraz po stworzeniu planu działania i rozpoczęciu wprowadzania zmian należy upewnić się, że zmiany te będą pozytywne i nie wywrą niekorzystnego wpływu na wszystko to, co dotychczas organizacja robiła dobrze. Niektóre organizacje trwale włączyły regularną samoocenę do swych procesów planowania – w sposób dostosowany czasowo do corocznych terminów określania celów i wnioskowania o przydział zasobów finansowych.

Skale oceny CAF są prostymi, lecz potężnymi narzędziami oceny bieżącego postępu realizacji planu doskonalenia.

---

<sup>29</sup> W wyniku porozumienia EIPA i EFQM w 2010 r. wdrożono procedurę „Poświadczenia Jakości Zastosowania CAF” (*The CAF External Feedback*), opartą na zewnętrznej informacji zwrotnej na temat jakości zastosowania metody CAF przez organizację (przyp. tłum.).

## Schemat A – Przykładowy arkusz oceny dla punktacji klasycznej

<b>Kryterium 1. Przywództwo</b>	
<b>Ocena kryterium 1</b>	
<i>Uwzględnij, co przywództwo organizacji robi, aby ...</i>	
<b>Podkryteria</b>	
1.1. Wytyczać kierunki działania organizacji poprzez sformułowanie jej misji, wizji i wartości	
1.2. Zarządzać organizacją, jej wynikami oraz ciągłym doskonaleniem	
1.3. Motywować i wspierać pracowników organizacji, a także być dla nich wzorem do naśladowania	
1.4. Zarządzać efektywnie relacjami z władzami politycznymi i innymi interesariuszami	

Pod- kryteria	Mocne strony	Obszary doskonalenia	Ocena punktowa i uzasadnienie /100	(Opcjonalnie) Pozycje listy działań
1.1.				
1.2.				
1.3.				
1.4.				
<b>Suma /400</b>				
<b>Średnia na 100</b>				

## Schemat B – Arkusz planu działania

Program działania 1: (np. Przywództwo)	
Działanie 1.1.	opis działania
Sponsor:	przedstawiciel(e) kierownictwa najwyższego szczebla, odpowiedzialny(i) za określone działanie, pragnie(ą) jego ukończenia i wspiera(ją) je; osoba(y), którą(e) można uważać za końcowego(ych) użytkownika(ów)
Odpowiedzialny za działanie:	osoba lub komórka odpowiedzialna za realizację działania
Zespół realizujący działanie:	określone osoby, które mają pracować przy realizacji działania; mogą to być zarówno pracownicy organizacji, jak i osoby spoza niej
Kontakt:	
Zakres	
Interesariusze	
Mocne strony określone w samoocenie	
Obszary doskonalenia z opisem	
Rozwiązania alternatywne do rozważenia	
Ograniczenia	
Potrzebne zasoby ludzkie (w osobodniach)	
Budżet	
Oczekiwany efekt	
Data rozpoczęcia	
Szacowany termin zakończenia	



## Słownik terminów

### **Analiza PEST (*PEST analysis*)**

Oznacza analizę polityczną (*political*), gospodarczą (*economic*), społeczną (*social*) i technologiczną (*technological*) i opisuje ramy czynników makro-środowiskowych stosowanych w komponencie zarządzania strategicznego jakim jest obserwacja (skaning) otoczenia. W tym kontekście stosuje się również **STEER** (uwzględnianie czynników społeczno-kulturowych (*socio-cultural*), technologicznych (*technological*), ekologicznych (*ecological*), gospodarczych (*economic*), oraz regulacyjnych (*regulatory*) lub **PESTLE** - politycznych (*political*), gospodarczych (*economic*), społecznych (*social*), technologicznych (*technological*), prawnych (*legal*), środowiskowych (*environmental*). Zakłada się, że jeśli organizacja potrafi dokonać audytu jej obecnego otoczenia oraz ocenić potencjalne szanse, to będzie mogła lepiej odpowiedzieć na zachodzące zmiany niż jej konkurenci.

### **Analiza SWOT (*SWOT analysis*)**

Analiza mocnych (*Strengths*) i słabych (*Weaknesses*) stron organizacji oraz szans (potencjalnych korzyści – *Opportunities*) i zagrożeń (potencjalnych trudności – *Threats*)<sup>30</sup>.

### **Architektura organizacji (*Enterprise architecture*)**

Struktura, który pozwala organizacjom zaplanować użycie technologii do wsparcia jej celów strategicznych i operacyjnych. Opisuje, jak procesy, informacje i systemy informatyczne współdziałają na rzecz osiągnięcia celów założonych dla organizacji.

### **Audyt (*Audit*)**

Audyt jest formą niezależnej oceny, mającej na celu zbadanie i ocenę działalności organizacji i jej wyników. Najpowszechniejsze rodzaje audytu to: audyt finansowy, operacyjny, informatyczny, audyt zgodności i audyt zarządzania. Można rozróżnić dwa poziomy działań audytowych:

- audyt wewnętrzny, przeprowadzany przez niezależny podmiot w ramach organizacji (obok działań w ramach audytu zgodności może również odgrywać rolę w sterowaniu efektywnością wewnętrznego zarządzania organizacją),
- audyt zewnętrzny, wykonywany przez niezależny podmiot spoza organizacji.

### **Badanie ankietowe (*Survey*)**

Gromadzenie danych dotyczących opinii, postaw lub wiedzy osób i grup. Często uczestniczy w nim tylko pewien wycinek danej populacji.

### **Benchmark (*Benchmark*)**

Osiągnięcie na najwyższym zmierzonym poziomie (niekiedy określane jako „najlepszy w klasie” – zob. „Benchmarking” poniżej); punkt odniesienia lub standard pomiaru

---

<sup>30</sup> Mocne i słabe strony odnoszą się do sytuacji wewnątrz organizacji (wymiar wewnętrzny), a szanse i trudności dotyczą okoliczności w wymiarze zewnętrznym, czyli w otoczeniu organizacji (przyp. tłum.).

do przeprowadzania porównań; także poziom osiągnięć uznany za wzorzec doskonałości dla danego procesu.

### **Benchmarking, analiza porównawcza (*Benchmarking*)**

Istnieją liczne definicje benchmarkingu, ale kluczowym określeniem tego pojęcia jest „dokonywanie porównań z innymi”.

Benchmarking oznacza po prostu dokonywanie porównań z innymi (tu: organizacjami), a przez to uczenie się z wniosków ujawnionych przez te porównania (źródło: *European Benchmarking Code of Conduct*).

W praktyce pojęcie benchmarkingu oznacza zwykle:

- systematyczne porównywanie różnych aspektów osiągnięć (wydajności funkcji lub procesów) z organizacjami, których działanie uważa się za dobre; czasami używa się określenia „najlepszy w klasie”, ale ponieważ nigdy nie można być pewnym, kto jest najlepszy, zaleca się określać je jako „dobre”,
- wykrywanie luk w wydajności organizacji,
- poszukiwanie nowych pomysłów i podejść, które można wykorzystać do podnoszenia wydajności,
- wprowadzanie tych pomysłów w życie, a także
- monitorowanie dokonanego postępu i ocenę korzyści wprowadzonych zmian.

Stosowany w europejskiej administracji publicznej benchmarking zazwyczaj koncentruje się na aspekcie uczenia się, jest zatem coraz częściej określany jako benchlearning – uczenie się doskonalenia poprzez dzielenie się wiedzą, informacją, niekiedy też zasobami, uznawane za skuteczny sposób wprowadzania zmiany organizacyjnej. Ponadto zmniejsza ryzyko, jest skuteczny i pozwala zaoszczędzić czas.

### **Benchmarking strategiczny (*Strategic benchmarking*)**

Pojęcie używane tam, gdzie organizacja stara się poprawić swoje wyniki poprzez analizowanie długofalowych strategii i ogólnych podejść, które umożliwiły sukces innym dobrze działającym organizacjom. Obejmuje ono porównanie najważniejszych aspektów, takich jak kluczowe kompetencje, opracowanie nowych produktów i usług, zmiana profilu działania lub doskonalenie zdolności radzenia sobie ze zmianami w otoczeniu.

### **Burza mózgów (*Brainstorming*)**

Wykorzystywana jako narzędzie pracy zespołowej, służące do nieskrępowanego generowania pomysłów w krótkim czasie. Najważniejszą zasadą tej metody jest unikanie jakiegokolwiek krytyki w fazie tworzenia pomysłów.

### **Cele (*Objectives in goals/aims/targets*)**

Sformułowanie pożądanej sytuacji, określające pożądane efekty lub wyniki, zawarte w misji organizacji.

#### **Cele operacyjne (*Operational objectives*)**

Konkretne sformułowanie celów strategicznych, np. na poziomie jednostki organizacyjnej. Cele operacyjne można w każdej chwili przekształcić w zespół działań i zadań.

### **Cele strategiczne** (*Strategic objectives*)

Ogólne cele średnio- i długookresowe, wskazujące ogólny kierunek, w którym organizacja chce zmierzać. Opisują ostateczne wyniki lub efekty (długofalowe), jakie organizacja chce realizować.

### **Cele SMART** (*SMART objectives*)

Cele określają, co organizacja chce osiągnąć. Cele powinny być „SMART”, co oznacza:

- ściśle określone – precyzujące, co chcemy osiągnąć (*Specific*),
- mierzalne – dające się określić ilościowo (*Measurable*),
- osiągalne (*Achievable*),
- realistyczne – biorące pod uwagę, czy mamy niezbędne zasoby (*Realistic*),
- określone w czasie – możliwe do zrealizowania w zaplanowanym czasie (*Timed*).

### **Cykl PDCA** (*PDCA cycle*)

Czterostopowy cykl, przez który, zgodnie z opisem Deminga<sup>31</sup>, trzeba przejść w procesie stałego doskonalenia:

- Zaplanuj (faza projektowania – *Plan*),
- Wykonaj (faza wykonania – *Do*),
- Sprawdź (faza kontroli – *Check*),
- Popraw (faza działania, adaptacji i doskonalenia – *Act*).

Cykl ten podkreśla, że programy doskonalenia muszą się zacząć od starannego planowania, oraz że muszą prowadzić do skutecznego działania, podlegać sprawdzeniu i adaptacji, a następnie – kontynuując cykl – powinny ponownie przejść do fazy starannego planowania.

### **Diagram procesu** (*Process diagram*)

Graficzne przedstawienie ciągu działań, przebiegających w ramach procesu.

### **Dobra praktyka** (*Best/Good practice*)

Szczytowe wyniki, metody albo podejścia, które prowadzą do wyjątkowych osiągnięć. Najlepsza praktyka jest pojęciem względnym i czasami wskazuje na innowacyjne lub interesujące praktyki biznesowe, jakie zostały rozpoznane poprzez benchmarking. Podobnie jak w przypadku pojęcia benchmark, lepiej posługiwać się terminem „dobra praktyka”, ponieważ nigdy nie wiadomo, czy nie istnieje praktyka jeszcze lepsza.

### **Doskonałość** (*Excellence*)

Wyróżniająca się praktyka w zarządzaniu organizacją i osiąganiu wyników, zgodnych z zestawem sformułowanych przez EFQM fundamentalnych Zasad Doskonałości według Kompleksowego Zarządzania Jakością. Zasady te obejmują: orientację na wyniki, skupienie na klientach/obywatelach, przywództwo i stałość celów, zarządzanie poprzez fakty i procesy, współuczestnictwo pracowników, ciągłe doskonalenie, wzajemnie korzystne partnerstwo, odpowiedzialność społeczną organizacji.

---

<sup>31</sup> Nazywany też cyklem Shewharta lub cyklem Shewharta-Deminga (przyp.tłum.).

**Dowód /świadectwo (*Evidence*)**

Informacje potwierdzające oświadczenia lub fakty. Dowody uważa się za kluczowe dla formułowania uprawnionych wniosków lub osądów.

**e-Administracja (*e-Government*)**

Wykorzystanie technologii komunikacyjnych i informatycznych w administracji publicznej. W połączeniu z nowymi umiejętnościami i zmianą organizacyjną pomaga usprawnić usługi publiczne i procesy demokratyczne, a także wzmocnić wsparcie polityk publicznych. E-administrację uważa się za sposób wprowadzenia lepszej i bardziej wydajnej administracji. Może usprawnić opracowywanie i wdrażanie polityki społecznej oraz wspomóc sektor publiczny w radzeniu sobie z potencjalnie sprzecznym oczekiwaniem dostarczania lepszych usług przy użyciu skromniejszych zasobów.

**Efekty bezpośrednie (*Outputs*)**

Bezpośrednie rezultaty działalności. Należy rozróżniać efekty pośrednie i końcowe: pierwsze z nich to produkty czy usługi, które mogą być (lub nie) dostarczone z jednego działu lub procesu do drugiego w ramach organizacji. Drugie zaś dostarczane są odbiorcom – beneficjentom ostatecznym, przy czym beneficjenci ci mogą być zarówno w, jak i poza daną instytucją.

**Efekty długofalowe (*Outcomes*)<sup>32</sup>**

Efekt całościowy, wywierany przez efekty bezpośrednie, na interesariuszy lub ogół społeczeństwa.

Przykłady efektów bezpośrednich i skutków długofalowych: ostrzejsze wymogi dotyczące posiadania broni palnej skutkują mniejszą liczbą pozwoleń. Efektem pośrednim jest mniejsza liczba wystawionych pozwoleń. Efektem końcowym jest to, że mniej broni palnej krąży w społeczeństwie. Efekty bezpośrednie prowadzą do uzyskania skutku długofalowego, którym jest wyższy poziom bezpieczeństwa oraz silniejsze jego poczucie przez obywateli.

**Efektywność (*Effectiveness*)**

Zależność pomiędzy wyznaczonym długofalowym celem organizacji a osiągniętym rezultatem, jego następstwem lub oddziaływaniem.

**Efektywność kosztowa (*Cost effectiveness*)**

Relacja pomiędzy efektami długofalowych celów organizacji a kosztami ich uzyskania – jeśli to możliwe – z uwzględnieniem także kosztów społecznych. Zob. także „Efektywność”.

**Etyka (*Ethics*)**

Etykę w służbie publicznej można określić jako zestaw wspólnych wartości i norm przestrzeganych przez urzędników podczas wykonywania obowiązków. Moralny charakter tych norm i wartości, który może być zarówno spisany, jak i domniemany, odnosi się do tego, co uważamy za zachowanie właściwe lub niewłaściwe, dobre lub złe.

---

<sup>32</sup> W wymiarze procesów lub celów strategicznych – misji lub wizji (przyj. tłum.).

Podczas gdy wartości wyznaczają zasady moralne, normy mogą również określać, co jest w danej sytuacji poprawne pod względem tak moralnym, jak i prawnym.

### **e-Usługi (*e-Services*)**

Usługi publiczne świadczone za pośrednictwem technologii komunikacyjnych i informatycznych.

### **Ewaluacja/ocena (*Evaluation*)**

Badanie w celu ustalenia, czy podjęte działania dały pożądane efekty, i czy inne działania mogłyby dać rezultaty lepsze, a przy tym uzyskane mniejszym kosztem.

### **Informacja (*Information*)**

Informacja to zbiór danych zorganizowanych w postaci wiadomości – są to dane, którym nadano sens.

Jednym z popularnych sposobów definiowania informacji jest opisywanie jej jako faktów poznanych na temat kogoś lub czegoś.

#### *Przykład:*

Prawo, zasady, regulaminy procedury, raporty, wytyczne, pisma, e-maile, artykuły, instrukcje, prezentacje, wiadomości, wykresy, formularze, zawartość książek lub gazet itp.

### **Informacyjny system zarządzania (*Management information system*)**

Dostarcza operacyjne informacje do zarządzania organizacją na podstawie ciągłego pomiaru osiągnięcia celów, ryzyk, zarządzania jakością, audytów wewnętrznych, systemu kontroli zewnętrznej i informacji z samooceny.

### **Innowacyjność (*Innovation*)**

Proces przekładania dobrych pomysłów na nowe usługi, procesy, narzędzia, systemy i relacje międzyludzkie. Organizację można uznać za innowacyjną, gdy do wykonywania zadań stosuje metody nowe na danym stanowisku pracy, lub gdy oferuje klientom nową usługę, świadczoną w sposób inny od dotychczasowego.

### **Interesariusze (*Stakeholders*)<sup>33</sup>**

Interesariusze to ci wszyscy, którzy mają interes – finansowy lub inny – w działalności organizacji. Można dokonać klasyfikacji wewnętrznych i zewnętrznych interesariuszy, wyodrębniając cztery główne kategorie:

- władze polityczne,
- obywatele/klienci,
- ludzie pracujący w organizacji,
- partnerzy.

Przykład interesariuszy stanowią: decydenci polityczni, obywatele/klienci, pracownicy, społeczeństwo, organa kontroli, media, partnerzy itd. Interesariuszami są również organizacje rządowe.

---

<sup>33</sup> Stosuje się niekiedy również termin „zainteresowane strony” (przyp. tłum.).

## ISO

Międzynarodowa Organizacja Normalizacyjna (ISO) jest ogólnoświatową siecią, która ustala, jakie normy międzynarodowe są potrzebne biznesowi, władzom publicznym i społeczeństwu, określa te normy we współpracy z sektorami, które będą je stosować, przyjmuje je według przejrzystych procedur, z uwzględnieniem wkładu danego kraju, i upowszechnia ich stosowanie na całym świecie. Normy ISO wyszczególniają wymagania dla najnowocześniejszych produktów, usług, procesów, materiałów i systemów, obejmując także wymogi w zakresie oceny zgodności oraz praktyk kierowniczych i organizacyjnych.

### **Jakość (*Quality*)** (w kontekście sektora publicznego)

Dostarczanie usługi publicznej charakteryzującej się zestawem cech, które w sposób trwały spełniają wymagania związane z(e):

- specyfikacją/wymaganiami (prawo, legislacja, regulacje),
- oczekiwaniami obywateli/klientów,
- wymaganiami wszystkich innych interesariuszy (politycznych, finansowych, innych instytucji, pracowników).

Koncepcja jakości ewoluowała w ostatnich dziesięcioleciach:

#### Kontrola jakości (*Quality control*)

Kontrola jakości koncentruje się na produkcie/usłudze, który/a podlega kontroli w oparciu o pisemne specyfikacje i standardy. Metody statystycznej kontroli jakości (metody pobierania próbek) są rozwijane od lat 20-tych i 30-tych XX w.

#### Zapewnienie jakości (*Quality assurance*)

Zapewnienie jakości koncentruje się na kluczowych procesach w celu zagwarantowania jakości produktu lub usługi. Zapewnienie jakości obejmuje kontrolę jakości. Koncepcja ta, powstała w latach 50-tych XX w., była stosowana na dużą skalę w latach 80-tych i 90-tych ubiegłego stulecia poprzez wdrażanie norm ISO 9000. W kolejnych latach została zastąpiona przez koncepcję kompleksowego zarządzania jakością.

#### Kompleksowe zarządzanie jakością lub zarządzanie jakością (*Total quality management* lub *quality management*)

Kompleksowe zarządzanie jakością [*Total Quality Management* (TQM)] stanowi filozofię zarządzania, która włącza całą organizację (procesy kluczowe, zarządcze i wspomagające) w zapewnienie Jakości produktów/usług oraz procesów poprzez ciągłe dążenie do poprawy efektywności procesów na każdym etapie. TQM — korzystając z całościowego podejścia zarządczego — powinno odnosić się, w celu sprostania potrzebom i wymaganiom klientów, do większości wymiarów organizacji. Takie podejście obejmuje interesariuszy. Koncepcja TQM pojawiła się w latach 80-tych XX w. Kompleksowe zarządzanie jakością (TQM), zarządzanie jakością (ZJ) czy Kompleksowa Jakość (TQ – Total Quality) oznaczają tę samą koncepcję, niemniej niektórzy autorzy dokonują nieznacznych rozróżnień.

System zarządzania jakością (SZJ) (*Quality management system – QMS*)

Zestaw skoordynowanych działań mających na celu kierowanie organizacją i kontrolowanie jej, tak aby stale doskonalić efektywność i wydajność jej funkcjonowania.

**Klient /obywatel (*Citizen/Customer*)**

Termin ten jest stosowany dla podkreślenia złożonej relacji pomiędzy administracją publiczną i odbiorcami usług publicznych. Osoba, do której adresowane są usługi, powinna być postrzegana jako obywatel – członek demokratycznego społeczeństwa, posiadający określone prawa i obowiązki (np. prawa wyborcze, płacenie podatków itd.). Osoba ta powinna być jednocześnie traktowana jako klient – użytkownik usług. Dotyczy to zarówno usług, w których osoba ta przyjmuje rolę beneficjenta, jak i tych, w ramach których wypełnia swoje obowiązki (np. płacenie podatków). Również wtedy ma prawo do bycia traktowaną uczciwie i uprzejmie, jak również ma prawo oczekiwać uwzględnienia jej potrzeb.

**Kluczowy czynnik sukcesu (*Critical success factor*)**

Warunki wstępne, które muszą być spełnione dla osiągnięcia zamierzonego celu strategicznego. Pojęcie to akcentuje znaczenie kluczowych działań lub rezultatów tam, gdzie osiągnięcie zadowalających wyników jest warunkiem powodzenia w realizacji celów organizacji.

**Kluczowe wyniki działalności (*Key performance results*)**

Wyniki osiągane przez organizację w zakresie strategii i planowania związanego z potrzebami i wymaganiami różnych interesariuszy (wyniki zewnętrzne), oraz wyniki dotyczące zarządzania organizacją i jej doskonalenia (wyniki wewnętrzne).

**Kodeks postępowania (*Code of conduct*)**

Sformułowane wprost lub domniemane zasady i zalecenia, dotyczące wzorców postępowania poszczególnych osób, grup zawodowych, zespołów lub organizacji. Kodeks postępowania może też dotyczyć konkretnych działań, takich jak audyt lub benchmarking, i często odnosi się do standardów etycznych.

**Kompetencja (*Competence*)**

Kompetencje obejmują wiedzę, umiejętności i postawy danej osoby, wykorzystywane praktycznie podczas pracy. Jeśli ktoś ma możliwości skutecznego wykonywania zadań, jest uważany za osobę o wysokich kompetencjach.

**Konflikt interesów (*Conflict of interest*)**

W sektorze publicznym pojęcie to oznacza konflikt pomiędzy obowiązkami publicznymi a prywatnymi interesami urzędnika, kiedy to jego prywatne sprawy mogą w sposób niewłaściwy wpłynąć na wykonywanie przezeń obowiązków służbowych. Nawet wówczas, gdy nie ma dowodów niewłaściwych działań, konflikt interesów może stworzać wrażenie niestosowności, które podważa zaufanie do bezstronności działania danej osoby.

**Konsensus (*Consensus*)**

Konsensus oznacza osiąganie porozumienia (zgody); zwykle następuje to po wstępnej samoocenie, gdy osoby oceniające zbierają się, by porównać i przedyskutować indywidualne oceny i punktacje. Proces ten zazwyczaj kończy się wraz osiągnięciem przez nie porozumienia w sprawie połączonej punktacji i ogólnej oceny organizacji.

**Kultura organizacji (*Organisational culture*)**

Pełen zakres zachowań, etyki i wartości praktykowanych, przekazywanych i umacnianych przez członków organizacji; na kulturę organizacji wpływa tradycja narodowa oraz system społeczno-polityczny i prawny.

**Mapa procesów (*Process map*)**

Graficzne przedstawienie ciągu mechanizmów działających pomiędzy procesami.

**Misja (*Mission*)**

Opis tego, co organizacja powinna osiągnąć na rzecz interesariuszy. Misja organizacji sektora publicznego wynika z kierunków polityki publicznej, a także jej umocowania ustawowego. Jest to „racja bytu” organizacji. Ostateczne cele, jakie organizacja stawia sobie w kontekście swej misji, określone są w jej wizji.

**Nakład (*Input*)**

Każda informacja, wiedza, materiał lub inne zasoby wykorzystane w procesie wytwarzania.

**Ocena pozafinansowa (*Extra-financial rating*)**

Pozafinansowa ocena określa poziom zaangażowania organizacji w obszar praw człowieka, warunków pracy i zatrudnienia, dialogu społecznego, ochrony środowiska, zarządzania i zaangażowania organizacji w rozwój lokalnej społeczności, w której funkcjonuje. Oceny te adresowane są do inwestorów, którzy chcą ukierunkować swoje decyzje inwestycyjne tak, aby wspierać równowagę ekologiczną, przyczyniać się do rozwoju społecznego oraz wzmacniać przejrzystość i etykę w biznesie. Instytucje publiczne posiadające możliwość zaciągania zobowiązań finansowych na rynku mogą łatwiej otrzymać pożyczkę z odpowiedzialnych społecznie funduszy (*social responsible investment – SRI – odpowiedzialność społeczna inwestycji*) dzięki uzyskaniu oceny CSR (*corporate social responsibility*), przyznawanej przez agencję ratingową zajmującą się oceną pozafinansową.

**Ocena pracy/Ocena wyników (*Appraisal/Performance appraisal*)**

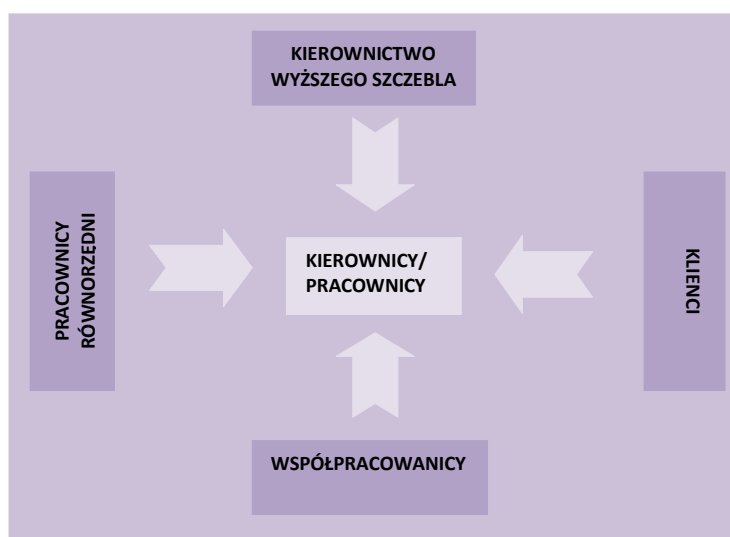
Pojęcie „ocena wyników” powinno być rozpatrywane w kontekście zarządzania. Zwykle system zarządzania organizacją obejmuje indywidualną ocenę wyników pracowników. To działanie pomaga monitorować wyniki wydziału lub całej organizacji poprzez zsumowanie indywidualnych wyników na poszczególnych poziomach organizacji. Najpowszechniejszą formą tej oceny jest indywidualna rozmowa, przeprowadzana z pracownikiem przez bezpośredniego zwierzchnika. W trakcie takiej rozmowy, oprócz wyników pracy, można również poddać ocenie inne aspekty zatrudnienia danej osoby, na przykład poziom wiedzy i kompetencji zawodowych, co pozwala na określenie potrzeb



szkoleniowych. Według podejścia TQM, na szczeblu indywidualnym stosuje się cykl PDCA (*Plan – Do – Check – Act*), oparty na zasadzie ciągłego doskonalenia: Zaplanuj zadania na nadchodzący rok, Wykonaj te zadania, Sprawdź ich wykonanie w trakcie rozmowy oceniającej, Popraw – jeśli to konieczne, w następnym roku – kompetencje, sposoby, cele.

Wyróżnia się kilka sposobów poprawy obiektywizmu oceny wyników, m.in.:

- ocena pionowa, w której menedżerowie są oceniani przez bezpośrednich podwładnych,
- ocena 360°, w której menedżerowie są oceniani z różnej perspektywy, tj. przez dyrektorów, współpracowników, pracowników zatrudnionych na równorzędnych stanowiskach i klientów.



### **Odpowiedzialność (*Accountability*)**

Termin ten oznacza poczucie zobowiązania do odpowiadania na nałożone i przyjęte obowiązki oraz do sprawozdawania o wykorzystaniu powierzonych zasobów<sup>34</sup>. Osoby przyjmujące odpowiedzialność odpowiadają za udzielanie odpowiedzi na pytania i zdawanie sprawy z kontrolowanych przez siebie zasobów i działań przed osobami, które tę odpowiedzialność egzekwują. Zatem obie strony mają swoje obowiązki.

### **Odpowiedzialność społeczna (*Social responsibility*)**

Oznacza zaangażowanie organizacji sektora prywatnego lub publicznego do uczestnictwa w działaniach na rzecz zrównoważonego rozwoju i poprawy jakości życia, podejmowanych we współpracy z pracownikami, ich rodzinami, społecznością lokalną i ogółem społeczeństwa. Celem jest uzyskanie jednoczesnych korzyści dla organizacji i dla szeroko rozumianego społeczeństwa.

<sup>34</sup> Język angielski rozróżnia odpowiedzialność jako wewnętrzne zobowiązanie (*accountability*) od odpowiedzialności wyznaczonej w związku z pełnioną funkcją (*responsibility*), którą można – w odróżnieniu od tej pierwszej – przekazać (delegować) podwładnemu (przyp. tłum.).

**Okres (*Term*)**

Określony czas, w jakim powinny zostać osiągnięte wyniki:

- okres krótki: zazwyczaj odnosi się do terminów poniżej roku,
- okres średni: zazwyczaj odnosi się do terminów od jednego roku do pięciu lat,
- okres długi: zazwyczaj odnosi się do terminów dłuższych niż pięć lat.

**Opis stanowiska pracy (*Job description*)**

Całościowy opis stanowiska (opis zadań, zakresu odpowiedzialności i kompetencji). Opis stanowiska pracy jest podstawowym narzędziem zarządzania zasobami ludzkimi. Stanowi element wiedzy, analiz, komunikacji i dialogu. Jest rodzajem powiązania pomiędzy organizacją a osobą zajmującą dane stanowisko. Ponadto jest kluczowym czynnikiem uświadamiającym zatrudniającemu i zatrudnianemu zakres ich odpowiedzialności (za B. Dubois i K. Rollot).

**Organizacja publiczna/administracja publiczna (*Public service organisation/public administration*)**

Organizacja publiczna to każda instytucja, organizacja usługowa lub system pod kierunkiem i kontrolą polityczną władzy wybieralnej (na poziomie krajowym, federalnym, regionalnym lub lokalnym). Obejmuje organizacje, które mają do czynienia z formułowaniem polityki i egzekwowaniem prawa, tzn. z obszarami których nie można utożsamiać ściśle z usługami.

**Oszczędność (*Economy*)**

Oszczędność i oszczędzanie odnoszą się do rozważnego zarządzania finansami, z uwzględnieniem redukcji kosztów, poprzez stosowanie takich rozwiązań, jak wydajniejsze procesy zaopatrzenia oraz oszczędności pieniężne, które nie wpływają na jakość efektów lub celów.

**Partnerstwo (*Partnership*)**

Długotrwała współpraca z innymi podmiotami na zasadach komercyjnych lub niekomercyjnych, podjęta w celu osiągnięcia wspólnego celu, a tym samym tworząca nową wartość dla organizacji i jej klientów/interesariuszy.

**Plan działania (*Action Plan*)**

Dokument określający kolejne zadania, przydzielenie odpowiedzialności za ich wykonanie, efekty realizacji projektu (np. cele/terminy) i potrzebne zasoby (np. liczba godzin, ilość pieniędzy).

**Pomiar postrzegania (*Perception measurement*)**

Pomiar subiektywnych odczuć i opinii poszczególnych osób lub grup, np. postrzeganie przez klienta jakości produktu lub usługi.

**Polityka publiczna (*Public policy*)**

Celowy tok działań podejmowanych przez organy rządzące i funkcjonariuszy publicznych wobec problemu lub sprawy w obrębie interesu publicznego. Obejmuje

działania i ich brak, decyzje i brak decyzji, wskazuje sugestie wyboru pomiędzy rozwiązaniami konkurencyjnymi.

**Pracownicy (*People*)**

Wszystkie osoby zatrudnione przez organizację – w pełnym lub częściowym wymiarze czasu pracy lub zatrudnieni czasowo.

**Procedura (*Procedure*)**

Klarowne i szczegółowe określenie sposobu, w jaki powinny przebiegać poszczególne działania.

**Proces (*Process*)**

Zespół powiązanych wzajemnie działań przekształcających nakłady w efekty bezpośrednio i długofalowe, prowadzących tym samym do wytworzenia wartości dodanej.

**Proces ciągłego doskonalenia (*Continuous improvement process*)**

Bieżące doskonalenie procesów biznesowych pod względem jakości, ekonomii lub czasu trwania cyklu. Warunkiem wstępnym jest zazwyczaj uczestniczenie w tym procesie wszystkich interesariuszy.

**Przejrzystość (*Transparency*)**

Przejrzystość oznacza otwartość, komunikowanie się i odpowiedzialność. Nazwa ta jest metaforycznym rozszerzeniem znaczenia stosowanego w fizyce: przedmiot przejrzysty to taki, przez który wszystko widać. Przejrzyste procedury obejmują otwarte spotkania, jawność finansową, ustawodawstwo dotyczące swobody dostępu do informacji, przeglądy budżetu, audyty itd.

**Przywódca (*Leaders*)**

Termin ten tradycyjnie jest kojarzony z osobami odpowiedzialnymi za organizację i może odnosić się do osób, które dzięki swoim kompetencjom w szczególnym obszarze, są uznawane przez innych za wzór.

**Przywództwo (*Leadership*)**

Sposób, w jaki liderzy tworzą i umożliwiają realizację misji i wizji organizacji. Odzwierciedla sposób, w jaki określają oni wartości niezbędne dla długookresowego sukcesu, i jak wdrażają je poprzez odpowiednie działania i zachowania. Wskazuje też, w jaki sposób przywódcy osobiście angażują się w zapewnienie, stosowanie i analizowanie systemu zarządzania organizacją oraz w zapewnienie nieustannego nastawienia na zmianę i innowacje. Termin „przywództwo” może również odnosić się do grupy przywódców kierujących organizacją (tak jak termin „kierownictwo”).

**Rozwój zrównoważony/rozwój trwały (*Sustainable development*)**

Rozwój realizowany tak, by móc odpowiadać na bieżące potrzeby bez odbierania możliwości realizowania potrzeb przyszłych pokoleń.

**Różnorodność (*Diversity*)**

Różnorodność związana jest z istnieniem różnic. Może odnosić się do różnic wartości, postaw, kultur, poglądów filozoficznych, przekonań religijnych, wiedzy, doświadczenia czy stylu życia pomiędzy grupami lub jednostkami w ramach grupy. Może również dotyczyć płci, przynależności narodowej lub etnicznej, niepełnosprawności lub wieku. W administracji publicznej zróżnicowanie organizacji jest odzwierciedleniem zróżnicowania społeczeństwa, któremu ona służy.

**Rządzenie (*Governance*)**

Główne elementy dobrego rządzenia w sferze publicznej są wyznaczone przez system sprawowania władzy i kontroli. Obejmują one: obowiązek składania sprawozdań z osiągania wyznaczonych celów, przejrzystość działań i procesów decyzyjnych wobec interesariuszy, wydajność i efektywność, reagowanie na potrzeby społeczne, przewidywanie problemów i rozwoju trendów oraz poszanowanie prawa i zasad.

**Sieć (*Network*)**

Nieformalna struktura, łącząca pracowników lub organizacje, która może mieć (choć niekoniecznie) formalne kanały sterowania. Uczestników sieci często łączą wspólne wartości i interesy.

**Sprawność (*Performance*<sup>35</sup>)**

Miara osiągnięć danej osoby, zespołu, organizacji lub procesu.

**Sprawozdanie z samooceny /z konsensusu/ (*Consensus or self-assessment report*)**

Sprawozdanie opisujące wyniki samooceny. Musi obejmować mocne strony i obszary doskonalenia organizacji. Może też zawierać (opcjonalnie) propozycje usprawnień w ramach niektórych kluczowych projektów.

**Strategia (*Strategy*)**

Długofalowy plan działań o określonych priorytetach, zaprojektowany dla osiągnięcia głównego lub całościowego celu długofalowego albo dla zrealizowania misji.

**Struktura organizacyjna (*Organisational structure*)**

Sposób ustrukturyzowania organizacji, np. podział obszarów pracy lub funkcji, formalne kanały komunikacji pomiędzy kierownictwem a pracownikami, oraz sposób podziału zadań i odpowiedzialności w organizacji.

**Szybkie zwycięstwo (*Quick Win*)**

Działanie, które może zostać zrealizowane łatwo i szybko (w ciągu kilku tygodni), i które zachęca personel do wdrażania działań ważniejszych strategicznie, a przy tym trudniejszych.

---

<sup>35</sup> Angielski termin *performance*, w zależności od kontekstu, w praktyce bywa również tłumaczony jako: „wyniki działalności” czy „sposób funkcjonowania”.

### **TQM - Kompleksowe zarządzanie jakością (*Total Quality Management*)**

Filozofia zarządzania zorientowana na klienta, której celem jest stałe doskonalenie procesów działalności przy pomocy narzędzi analitycznych i pracy zespołowej z udziałem wszystkich pracowników. Istnieje kilka modeli TQM, najczęściej stosowane to: model EFQM, model CAF, model Nagrody Malcolma Baldrige'a (USA), ISO 9004.

### **Uczenie się (*Learning*)**

Nabywanie i przyswajanie wiedzy i informacji, które może prowadzić do poprawy lub zmiany.

Przykłady działań związanych z uczeniem się w organizacji obejmują benchmarking i benchlearning, przeprowadzane wewnątrz i zewnątrz oceny, a także audyty oraz badanie dobrych praktyk. Przykłady indywidualnego uczenia się obejmują szkolenia i rozwój umiejętności.

#### **Środowisko uczenia się (*Learning environment*)**

Środowisko w obrębie wspólnoty pracowniczej, w którym ma miejsce uczenie się poprzez: nabywanie umiejętności, dzielenie się wiedzą, wymianę doświadczeń i dialog na temat dobrych praktyk.

#### **Organizacja ucząca się (*Learning organisation*)**

Organizacja, w której pracownicy stale poszerzają swoje możliwości w zakresie osiągania pożądaných wyników, w której wspiera się nowe sposoby myślenia, w której uwalniane są zbiorowe aspiracje, i w której pracownicy ciągle uczą się dla dobra całej organizacji.

### **Upodmiotowienie (*Empowerment*)**

Proces przekazywania większych uprawnień decyzyjnych osobom lub grupom pracowników. Może być stosowane wobec obywateli lub pracowników poprzez angażowanie osób bądź całych grup i nadawanie im określonego stopnia niezależności w działaniu czy podejmowaniu decyzji.

### **Wartość (*Value*)**

Wartości mogą być pieniężne, socjalne, kulturowe i moralne. Wartości moralne mają charakter mniej lub bardziej uniwersalny, natomiast wartości kulturowe mogą się różnić w zależności od organizacji lub kraju. Wartości kulturowe organizacji winny być upowszechniane i przestrzegane oraz powiązane z misją organizacji. Wartości organizacji prywatnego biznesu i organizacji typu non-profit mogą się od siebie różnić w sposób znaczący.

### **Wiedza (*Knowledge*)**

Wiedza może być definiowana jako „informacja poparta doświadczeniem, kontekstem, interpretacją i refleksją”. Wiedza jest efektem przetworzenia informacji przez daną osobę. Odróżnia się wiedzę od danych i informacji, ze względu na konieczne zaangażowanie zdolności poznawczych.

Przykład: praktyka, know-how, wiedza techniczna, wiedza ekspercka.

### **Wizja (*Vision*)**

Osiągalne wyobrażenie (lub aspiracje do) tego, co organizacja pragnie robić i gdzie pragnie dotrzeć. Kontekst tego wyobrażenia i aspiracje są określone przez misję organizacji.

### **Właściciel procesu (*Process owner*)**

Osoba odpowiedzialna za projektowanie, doskonalenie i realizację procesów, ich koordynację i włączenie do funkcjonowania organizacji. Obowiązki tej osoby obejmują:

- Zrozumienie procesu: jak w praktyce przebiega jego realizacja?
- Ukierunkowanie procesu: jak wpasowuje się w szerszą wizję? Kim są zewnętrzni i wewnętrzni interesariusze, i czy zaspokajane są ich oczekiwania? Jakie są powiązania z innymi procesami?
- Informowanie o danym procesie wewnętrznych i zewnętrznych interesariuszy.
- Monitorowanie i pomiar procesu: w jakim stopniu proces jest wydajny i efektywny?
- Benchmarking procesu: jak działają inne organizacje, i czy możemy się czegoś od nich nauczyć?
- Spojrzenie na proces pod kątem wizji: jaka jest długofalowa wizja procesu, i co należy zrobić, by ją zrealizować?
- Sprawozdawanie z przebiegu procesu: co w szczególności można usprawnić? Jakie są jego słabe strony, i jak się nimi zająć?

Postępując zgodnie z zaleceniami, właściciel procesu ma szansę stale go doskonalić.

### **Wpływ (*Impact*)**

Efekty i konsekwencje potencjalnych oraz faktycznych działań, interwencji lub polityk w sektorze publicznym, prywatnym i pozarządowym.

### **Wskaźniki (*Indicators*)**

Miary, które mają charakter informacyjny, tj. pokazujące następstwa danego działania.

#### **Wskaźniki działalności (*Performance indicators*)**

Są to liczne mierniki operacyjne, używane w administracji publicznej, by pomóc monitorować, zrozumieć, przewidywać i udoskonalać funkcjonowanie i wydajność.

Przy pomiarze wyników działalności organizacji używa się kilku określeń: mierniki, wskaźniki, parametry, wyniki długofalowe. Jednak ścisła terminologia dotycząca pomiaru jest mniej ważna – przede wszystkim powinniśmy używać określeń, z którymi jesteśmy zaznajomieni, i które nam najbardziej odpowiadają. Zgodnie z zasadą Pareto<sup>36</sup>, ok. 20% naszego działania dostarcza 80% rezultatów. Ważne jest zatem, żebyśmy mierzyli przynajmniej sprawność tych procesów, które decydują o osiągnięciu pożądaných wyników.

---

<sup>36</sup> Sformułowana przez włoskiego ekonomistę Vilfredo Pareto i upowszechniona w wielu dziedzinach, m.in. w zarządzaniu jakością, zasada, według której 20% zasobów związanych jest z 80% rezultatów (np. 20% pracowników generuje 80% zysku); w praktyce proporcja ta bywa różna, a zasada Pareto oznacza statystyczną koncentrację danej cechy (przyp. tłum.).

### **Kluczowe wskaźniki działalności** (*Key performance indicators*)

Najistotniejsze wskaźniki mierzące sprawność tych kluczowych procesów (opisanych w kryteriach 4. i 5. modelu CAF), które mogą najbardziej wpływać na wydajność i efektywność najważniejszych długofalowych wyników działalności. Dobrym przykładem może być sprawność procesów dostarczania produktów i usług klientom/obywatelom jako wskaźnik poziomu satysfakcji klientów w obszarze wyników dotyczących klientów/obywateli.

### **Współprojektowanie/współdecydowanie/współświadczenie/współocenia** (*Co-design/ Co-decision/ Co-production/ Co-evaluation*)

Rola klientów/obywateli może być rozpatrywana z czterech stron – jako współprojektantów, współdecydentów, współproducentów, i współoceniających. Jako **współprojektanci** mają oni wpływ na treść i sposób realizowania usług przez instytucje publiczne, w odpowiedzi na konkretne potrzeby. Jako **współdecydenci** obywatele uzyskują większe zaangażowanie i wpływ na decyzje ich dotyczące. Jako **współświadczący** obywatele sami będą zaangażowani w realizację usługi lub tworzenie jakiegoś dobra, i będą mieć wpływ na jego jakość, zaś jako **współoceniający** obywatele mogą wyrazić swoje opinie na temat jakości usług publicznych, których są odbiorcami.

### **Wydajność** (*Efficiency*)

Stosunek efektów bezpośrednich do nakładów lub kosztów. Wydajność i produktywność mają tu znaczenie synonimiczne. Produktywność można mierzyć sposobami uwzględniającymi łączny nakład wszystkich czynników produkcji (ogólny czynnik wzrostu) lub określony czynnik (wydajność pracy lub wydajność kapitałowa).

### **Wydajność-Efektywność-Oszczędność-Etyka-Środowisko** (*Efficiency – Effectiveness – Economy – Ethics – Environment*)

Zasada “3E” (ang: Economy, Effectiveness and Efficiency), stosowana w sektorze publicznym, została poszerzona o Etykę i Środowisko, tworząc tym samym Zasadę “5E” (ang: Ethics, Environment), użyteczną dla potrzeb zarządzania jakością.



**Wzór do naśladowania (*Role model*)**

Osoba lub organizacja służąca innym jako wzorzec określonego zachowania lub roli społecznej, którą należy naśladować i uczyć się od niej.

**Z dołu do góry (*Bottom-up*)**

Kierunek przepływu, np. informacji lub decyzji, z niższych poziomów organizacji ku poziomom wyższym. Przeciwnie niż „z góry w dół”.

**Z góry w dół (*Top-down*)**

Przepływ informacji i decyzji w ramach organizacji, dokonywany ze szczebli wyższych na szczeble niższe. Przeciwnie niż „z dołu do góry”.

**Zarządzanie wiedzą (*Knowledge management*)**

Systematyczne i jednoznaczne zarządzanie istotną wiedzą oraz powiązаныmi procesami jej tworzenia, porządkowania, rozprzestrzeniania, użytkowania i wykorzystywania.

Warto zauważyć, że wiedza obejmuje zarówno wiedzę „niemą” (zawartą w ludzkich umysłach), jak i wyrażoną (skodyfikowaną i wyrażoną jako informacja zawarta w bazach danych, dokumentach itp.). Dobry program zarządzania wiedzą jest ukierunkowany na procesy rozwoju i transferu wiedzy w obydwu, wymienionych wyżej, podstawowych formach. Wiedza najważniejsza dla większości organizacji obejmuje zazwyczaj: wiedzę o klientach, wiedzę o procesach, wiedzę o produktach i usługach dostosowanych do potrzeb odbiorców, wiedzę o pracownikach, pamięć organizacyjną (która zatrzymuje wiedzę z przeszłości lub z dowolnego obszaru organizacji), wiedzę o relacjach, wiedzę o kapitale intelektualnym (obejmującą jego pomiar i zarządzanie nim). W zarządzaniu wiedzą wykorzystuje się wiele różnych praktyk i procesów. Najbardziej powszechne z nich to: tworzenie i odkrywanie, dzielenie się i uczenie się, porządkowanie i zarządzanie.

**Zarządzanie wynikami działalności (*Performance management*)**

Zarządzanie wynikami działalności stanowi model kontroli interaktywnej opartej na porozumieniu. Model ten polega na zdolności stron porozumienia do znalezienia właściwej równowagi pomiędzy dostępnymi zasobami a wynikami uzyskanymi dzięki tym zasobom. Główna idea zarządzania wynikami działalności z jednej strony odnosi się do zrównoważenia zasobów i celów, z drugiej zaś — wydajności i jakości. Opiera się również na zapewnieniu, że pożądane efekty są uzyskiwane w sposób wydajny kosztowo.

**Zarządzanie zasobami ludzkimi (*Human resources management*)**

Zarządzanie, rozwój i wykorzystywanie wiedzy, umiejętności i pełnego potencjału pracowników organizacji; ma na celu wspieranie polityki publicznej i planowania biznesowego oraz skutecznego sterowania ich procesami.

**Zarządzanie zmianą (*Change management*)**

Zarządzanie zmianą obejmuje zarówno zainicjowanie potrzebnych zmian w organizacji, zazwyczaj poprzedzone ustaleniem harmonogramu modernizacji i reform, jak i przejście kontroli nad dynamiką zmian przez ich porządkowanie, wdrażanie i wspieranie.



**Zasoby (*Resources*)**

Zasoby obejmują wiedzę, pracę, kapitał, budynki lub technologię, które organizacja wykorzystuje w realizacji swych zadań.

**Zrównoważona Karta Wyników (*Balanced Scorecard – BSC*)**

Zrównoważona Karta Wyników to zespół wskaźników ilościowych, pozwalających ocenić, w jakim stopniu organizacja pomyślnie realizuje swoją misję i cele strategiczne. Wskaźniki te obejmują cztery aspekty, którymi są: innowacyjność i uczenie się (zarządzanie pracownikami), procesy wewnętrzne, klienci i zarządzanie finansami. Wskaźniki właściwe dla poszczególnych aspektów są powiązane wzajemnie w sposób przyczynowo-skutkowy.

Powiązania te oparte są na założeniach, które muszą być nieustannie weryfikowane. Zrównoważona Karta Wyników (BSC) jest również bardzo przydatnym narzędziem informowania pracowników organizacji i interesariuszy na temat stopnia realizacji planu strategicznego. Zrównoważona Karta Wyników jest coraz częściej stosowana w Europie. Warto zauważyć, że można ją też wykorzystywać w ocenie CAF.

# Załącznik:

## Porównanie struktury CAF 2006 ze strukturą CAF 2013

POTENCJAŁ	
CAF 2006	CAF 2013
<b>Kryterium 1: Przywództwo</b> Uwzględnić dowody wskazujące, co przywództwo organizacji robi, aby:	<b>Kryterium 1: Przywództwo</b> Uwzględnić, <b>co przywództwo organizacji</b> robi, aby ...
<b>Podkryterium 1.1</b> Wytaczać kierunki działania organizacji poprzez sformułowanie jej misji, wizji i wartości	<b>Podkryterium 1.1</b> Wytaczać kierunki działania organizacji poprzez sformułowanie jej misji, wizji i wartości
<b>Podkryterium 1.2</b> Opracowywać i wdrażać system zarządzania organizacją, jej funkcjonowaniem i zmianą	<b>Podkryterium 1.2</b> <b>Zarządzać organizacją, jej wynikami oraz ciągłym doskonaleniem</b>
<b>Podkryterium 1.3</b> Motywować i wspierać pracowników organizacji, a także być dla nich wzorem do naśladowania	<b>Podkryterium 1.3</b> Motywować i wspierać pracowników organizacji, a także być dla nich wzorem do naśladowania
<b>Podkryterium 1.4</b> Zarządzać relacjami z politykami i innymi interesariuszami w celu zapewnienia wspólnej odpowiedzialności	<b>Podkryterium 1.4</b> Zarządzać <b>efektywnie relacjami z władzami politycznymi</b> i innymi interesariuszami
<b>Kryterium 2: Strategia i Planowanie</b> Uwzględnić dowody wskazujące, co organizacja robi, aby:	<b>Kryterium 2: Strategia i Planowanie</b> Uwzględnić, <b>co organizacja</b> robi, aby ...
<b>Podkryterium 2.1</b> Gromadzić informacje o obecnych i przyszłych potrzebach interesariuszy	<b>Podkryterium 2.1.</b> Gromadzić informacje o obecnych i przyszłych potrzebach interesariuszy <b>oraz zbierać właściwe informacje zarządcze</b>
<b>Podkryterium 2.2</b> Opracowywać, dokonywać przeglądów i aktualizować strategię i plany, uwzględniając potrzeby interesariuszy i dostępne zasoby	<b>Podkryterium 2.2</b> Opracowywać strategię i plany, uwzględniając <b>zebrane informacje</b>
<b>Podkryterium 2.3</b> Realizować strategię i plany w całej organizacji	<b>Podkryterium 2.3</b> <b>Komunikować i</b> realizować strategię i plany w całej organizacji oraz <b>dokonywać jej regularnych przeglądów</b>
<b>Podkryterium 2.4</b> Planować, wdrażać i analizować działania modernizacyjne i innowacyjne	<b>Podkryterium 2.4</b> Planować, wdrażać i dokonywać przeglądu <b>innowacji i zmian</b>
<b>Kryterium 3: Pracownicy</b> Uwzględnić dowody wskazujące, co organizacja robi, aby:	<b>Kryterium 3: Pracownicy</b> Uwzględnić, <b>co organizacja</b> robi, aby ...
<b>Podkryterium 3.1</b> Przejrzyście zarządzać zasobami ludzkimi, planować je i doskonalić w odniesieniu do strategii i planowania	<b>Podkryterium 3.1</b> Przejrzyście zarządzać zasobami ludzkimi, planować je i doskonalić w odniesieniu do strategii i planowania
<b>Podkryterium 3.2</b> Określać, rozwijać i wykorzystywać kompetencje pracowników w zgodzie z celami organizacyjnymi	<b>Podkryterium 3.2</b> Określać, rozwijać i wykorzystywać kompetencje pracowników w zgodzie z celami organizacyjnymi

i indywidualnymi	i indywidualnymi
<b>Podkryterium 3.3</b> Angażować pracowników poprzez ich upodmiotowienie i otwarty dialog	<b>Podkryterium 3.3</b> Angażować pracowników przez rozwijanie otwartego dialogu oraz przez upodmiotowienie, <b>wspierając jednocześnie jakość ich życia</b>
<b>Kryterium 4: Partnerstwo i Zasoby</b> Uwzględnić dowody wskazujące, co organizacja robi, aby:	<b>Kryterium 4: Partnerstwo i Zasoby</b> Uwzględnić, <b>co organizacja</b> robi, aby ...
<b>Podkryterium 4.1</b> Budować i rozwijać kluczowe relacje partnerskie	<b>Podkryterium 4.1</b> Budować i <b>rozwijać</b> kluczowe relacje partnerskie <b>z właściwymi organizacjami</b>
<b>Podkryterium 4.2</b> Budować i rozwijać relacje z klientami/obywatelami	<b>Podkryterium 4.2</b> Budować i rozwijać relacje z klientami/obywatelami
<b>Podkryterium 4.3</b> Zarządzać finansami	<b>Podkryterium 4.3</b> Zarządzać finansami
<b>Podkryterium 4.4</b> Zarządzać informacją i wiedzą	<b>Podkryterium 4.4</b> Zarządzać informacją i wiedzą
<b>Podkryterium 4.5</b> Zarządzać technologią	<b>Podkryterium 4.5</b> Zarządzać technologią
<b>Podkryterium 4.6</b> Zarządzać infrastrukturą	<b>Podkryterium 4.6</b> Zarządzać infrastrukturą
<b>Kryterium 5: Procesy</b> Uwzględnić dowody wskazujące, co organizacja robi, aby:	<b>Kryterium 5: Procesy</b> Uwzględnić, <b>co organizacja</b> robi, aby ...
<b>Podkryterium 5.1</b> Na bieżąco identyfikować, projektować i udoskonalać procesy oraz zarządzać nimi	<b>Podkryterium 5.1</b> Na bieżąco identyfikować, projektować, zarządzać i <b>udoskonalać</b> procesy <b>z udziałem interesariuszy</b>
<b>Podkryterium 5.2</b> Opracowywać i dostarczać usługi i produkty zorientowane na klientów/obywateli	<b>Podkryterium 5.2</b> Opracowywać i dostarczać usługi i produkty zorientowane na klientów/obywateli
<b>Podkryterium 5.3</b> Wprowadzać innowacje do procesów z udziałem klientów/obywateli	<b>Podkryterium 5.3</b> <b>Koordynować procesy wewnątrz organizacji oraz z innymi właściwymi organizacjami</b>

REZULTAT	
CAF 2006	CAF 2013
<b>Kryterium 6. Wyniki w relacjach z klientami/obywatelami</b> Rozważ, jakie wyniki organizacja uzyskała, aby zaspokoić potrzeby i oczekiwania obywateli i klientów, w oparciu o:	<b>Kryterium 6. Wyniki w relacjach z klientami/obywatelami</b> Rozważ, co organizacja uzyskała w zakresie zaspokojenia potrzeb i oczekiwań obywateli i klientów, bazując na <b>wynikach prezentujących ...</b>
<b>Podkryterium 6.1</b> Wytyczać kierunki działania organizacji poprzez sformułowanie jej misji, wizji i wartości	<b>Podkryterium 6.1</b> <b>Pomiary postrzegania</b>
<b>Podkryterium 6.2</b> Opracowywać i wdrażać system zarządzania organizacją, jej funkcjonowaniem i zmianą	<b>Podkryterium 6.2</b> <b>Pomiary efektywności</b>

<p><b>Kryterium 7. Wyniki w relacjach z pracownikami</b> Rozważ, jakie wyniki organizacja uzyskała, aby zaspokoić potrzeby i oczekiwania swych pracowników, w oparciu o:</p>	<p><b>Kryterium 7. Wyniki w relacjach z pracownikami</b> Rozważ, co organizacja uzyskała w zakresie zaspokojenia potrzeb i oczekiwań swych pracowników, bazując na <b>wynikach prezentujących ...</b></p>
<p><b>Podkryterium 7.1</b> Wyniki pomiarów satysfakcji i motywacji pracowników</p>	<p><b>Podkryterium 7.1</b> <b>Pomiary postrzegania</b></p>
<p><b>Podkryterium 7.2</b> Wskaźniki wyników w relacjach z pracownikami</p>	<p><b>Podkryterium 7.2</b> <b>Pomiary efektywności</b></p>
<p><b>Kryterium 8. Wyniki społeczne</b> Rozważ, jakie wyniki organizacja uzyskała pod względem wpływu na społeczeństwo w zakresie:</p>	<p><b>Kryterium 8. Wyniki <b>odpowiedzialności społecznej</b></b> Rozważ, co osiąga organizacja pod względem wpływu na społeczeństwo, odnosząc się do <b>wyników prezentujących ...</b></p>
<p><b>Podkryterium 8.1</b> Wyników pomiaru postrzegania przez interesariuszy wpływu na społeczeństwo</p>	<p><b>Podkryterium 8.1</b> <b>Pomiary postrzegania</b></p>
<p><b>Podkryterium 8.2</b> Ustanowionych przez organizację wskaźników oddziaływania społecznego</p>	<p><b>Podkryterium 8.2</b> <b>Pomiary efektywności</b></p>
<p><b>Kryterium 9. Wyniki kluczowe</b> Rozważ dowody osiągnięcia wyznaczonych celów organizacji w odniesieniu do:</p>	<p><b>Kryterium 9. Wyniki kluczowe</b> Rozważ <b>rezultaty osiągnięte przez</b> organizację, w odniesieniu do...</p>
<p><b>Podkryterium 9.1</b> Wyników zewnętrznych: efektów bezpośrednich i skutków długofalowych w zakresie wyznaczonych celów</p>	<p><b>Podkryterium 9.1</b> Wyników zewnętrznych: efektów bezpośrednich i skutków długofalowych w zakresie wyznaczonych celów</p>
<p><b>Podkryterium 9.2</b> Wyników wewnętrznych</p>	<p><b>Podkryterium 9.2</b> Wyników wewnętrznych: <b>poziomu wydajności</b></p>

Wspólna Metoda Oceny (CAF) jest rezultatem współpracy pomiędzy ministrami państw członkowskich UE odpowiedzialnymi za administrację publiczną.

CAF stanowi wspólne narzędzie wspomagania organizacji sektora publicznego w całej Europie w procesie wdrażania technik zarządzania jakością w administracji publicznej. Dostarcza prostych i łatwych w użyciu zasad, umożliwiających samoocenę organizacji sektora publicznego.

**Europejskie Centrum Zasobów CAF (*European CAF Resource Centre*)**  
**Patrick Staes, Szef Europejskiego Centrum Zasobów CAF (*Head of the European CAF Resource Centre*)**

European Institute of Public Administration  
P.O. Box 1229  
6201 BE Maastricht  
The Netherlands  
Tel.: + 31 43 3296 317  
Fax: + 31 43 3296 296  
E-mail: [caf@eipa.eu](mailto:caf@eipa.eu)

**[www.eipa.eu/CAF](http://www.eipa.eu/CAF)**