



KAPITAŁ LUDZKI
NARODOWA STRATEGIA SPÓJNOŚCI



SYSTEMOWE WSPARCIE
PROCESÓW
ZARZĄDZANIA W JST

UNIA EUROPEJSKA
EUROPEJSKI
FUNDUSZ SPOŁECZNY



Projekt współfinansowany przez Unię Europejską w ramach Europejskiego Funduszu Społecznego

Poradnik dla organizacji kandydujących do uzyskania Poświadczenia jakości zastosowania CAF w jednostkach samorządu terytorialnego

Kraków, styczeń 2014



UNIwersytet
EKONOMICZNY
W KRAKOWIE



Projekt „Systemowe Wsparcie Procesów Zarządzania w JST”

Biuro partnera projektu: Małopolska Szkoła Administracji Publicznej Uniwersytetu Ekonomicznego w Krakowie
31-510 Kraków, ul. Rakowicka 16; tel.: 012 293 75 60, faks: 012 293 75 59; www.msap.pl

Wykaz skrótów

CAF	Common Assessment Framework Wspólna Metoda Oceny
EFQM	European Foundation for Quality Management
EIPA	European Institute of Public Administration
Ekspert CAF	Ekspert Jakości Zastosowania CAF w Jednostkach Samorządu Terytorialnego
ECU	<i>Label of Effective CAF User</i> Poświadczenie Skutecznego Użytkownika CAF
JST	Jednostka samorządu terytorialnego
KPRM	Kancelaria Prezesa Rady Ministrów
MAC	Ministerstwo Administracji i Cyfryzacji
TQM	Total Quality Management Kompleksowe Zarządzanie Jakością

Spis treści

Wykaz skrótów	2
WPROWADZENIE.....	4
1. ISTOTA I KORZYŚCI Z UZYSKANIA POŚWIADCZENIA JAKOŚCI ZASTOSOWANIA CAF	6
1.1. Ogólne zasady poświadczenia	6
1.2. Cele poświadczenia	6
1.3. Korzyści z uzyskania Poświadczenia skutecznego użytkownika CAF.....	7
2. WYMAGANIA DLA ORGANIZACJI UBIEGAJĄCYCH SIĘ O UZYSKANIE POŚWIADCZENIA.....	8
2.1. Ogólne warunki	8
2.2. Stopień wdrożenia kroków doskonalenia/obszarów zarządzania	8
2.3. Dokumenty wymagane od organizacji	9
3. OBSZARY OCENY W TRAKCIE POŚWIADCZENIA JAKOŚCI ZASTOSOWANIA CAF	10
3.1. Uwagi wstępne	10
3.2. Ocena procesu samooceny	11
3.3. Ocena procesu działań usprawniających.....	11
3.4. Ocena dojrzałości TQM w organizacji (szerszy wymiar doskonałości).....	12
4. PROCES POŚWIADCZENIA JAKOŚCI ZASTOSOWANIA CAF W JST	14
4.1. Przebieg procesu poświadczenia z punktu widzenia organizacji kandydującej	14
4.2. Przykładowy przebieg procesu poświadczenia	18
ZAŁĄCZNIKI	20
Załącznik CAF-1 – Formularz zgłoszenia organizacji.....	21
Załącznik CAF-2 – Przykładowa forma charakterystyki instytucji	22
Załącznik CAF-3 – Przykładowa forma syntetycznego opisu procesu samooceny CAF.....	23
Załącznik CAF-4 – Kwestionariusz dotyczący procesu samooceny CAF	24
Załącznik CAF-5 – Kwestionariusz dotyczący procesu doskonalenia	26
Załącznik CAF-6 – Kwestionariusz dotyczący dojrzałości TQM.....	28
Załącznik CAF-4.1 – Objasnienia do Kwestionariusza dotyczącego procesu samooceny CAF	29
Załącznik CAF-5.1 – Objasnienia do Kwestionariusza dotyczącego procesu doskonalenia	35
Załącznik CAF-6.1 – Objasnienia do Kwestionariusza dotyczącego procesu dojrzałości TQM.....	38

WPROWADZENIE

Celem dokumentu jest prezentacja procesu poświadczenia jakości zastosowania CAF w jednostkach samorządu terytorialnego zainteresowanym organizacjom kandydującym. Przyjęta forma poradnikowa pełni w konsekwencji funkcję instruktażową. Opracowanie zawiera tok postępowania uwzględniający komunikację z Krajowym Koordynatorem CAF ds. JST (Ministerstwo Administracji i Cyfryzacji), Krajowym Korespondentem CAF (Kancelaria Prezesa Rady Ministrów) oraz Ekspertami CAF dokonującymi oceny procesów wdrożenia CAF w organizacji.

Treść opracowania w dużej mierze bazuje na trzech dokumentach opisujących ogólne zasady CAF, proponowaną strukturę systemu poświadczenia CAF oraz jej konkretyzację w przypadku polskiego systemu poświadczenia jakości zastosowania CAF w JST, a konkretnie:

- *Poświadczenie Jakości Zastosowania CAF*, F5 Consulting, Warszawa 2010;
- *Doskonalenie Organizacji Publicznych Poprzez Samoocenę. CAF 2013*, Kancelaria Prezesa Rady Ministrów, Departament Służby Cywilnej, Warszawa 2013;
- *Poświadczenie Jakości Zastosowania CAF w Jednostkach Samorządu Terytorialnego*, Małopolska Szkoła Administracji Publicznej Uniwersytetu Ekonomicznego w Krakowie, Kraków 2013.

Pragnąc zachować zbieżność ze stosowaną w nich terminologią, w poradniku posłużono się tymi samymi określeniami, podkreślając jednocześnie specyfikę docelowej grupy użytkowników, tj. JST. W wielu miejscach opracowania w sposób bezpośredni są wykorzystywane, ale także rozwinięte zapisy z dokumentu pt. *Poświadczenie Jakości Zastosowania CAF w Jednostkach Samorządu Terytorialnego* przygotowanego w projekcie *Systemowe wsparcie procesów zarządzania w JST* realizowanym w ramach Priorytetu V, Działania 5.2, Poddziałania 5.2.2 Programu Operacyjnego Kapitał Ludzki, współfinansowanym przez Unię Europejską w ramach Europejskiego Funduszu Społecznego.

Prezentowany tekst nie zawiera szczegółowego opisu metody CAF, przyjmując, że organizacja ubiegająca się o uzyskanie poświadczenia wdrożyła lub wdraża model CAF, a zatem jest zaznajomiona przede wszystkim z publikacją *Doskonalenie Organizacji Publicznych Poprzez Samoocenę. CAF 2013*. Poradnik koncentruje się tylko na tych elementach i etapach systemu poświadczenia, w których konieczne jest zaangażowanie się organizacji kandydującej.

Niniejszy dokument jest w dużej części pochodną opracowania ukazującego szersze działanie systemu poświadczenia jakości zastosowania CAF. Został jednak uzupełniony o wskazanie konkretnych kroków wymaganych do podjęcia przez organizację ubiegającą się o uzyskanie poświadczenia.

Mamy nadzieję, że obecna forma jest przystępna i pokazuje wszelkie potencjalne problemy oraz warianty w procesie poświadczenia. W szczególności ukazuje, że zdeterminowana organizacja, której nie zniechęcą prośby o powtórne przesłanie informacji i która wykazuje chęć współpracy z Koordynatorem Krajowym oraz Ekspertami CAF, ma bardzo duże szanse na uzyskanie Poświadczenia Skutecznego Użytkownika CAF.

Jesteśmy przekonani, że przejście procesu będzie skutkowało szeregiem innych korzyści, pośród których najważniejsze to:

- odnowienie gotowości do ciągłego doskonalenia się pośród kierownictwa i pracowników;
- możliwość zderzenia własnych wyobrażeń na temat kształtu i procesów CAF oraz zasad TQM z wiedzą ekspertów w tej materii;
- pozyskanie wiedzy o nowych sposobach dokonywania samooceny i zachęcenie do ponownej aplikacji o uzyskanie poświadczenia po dwóch latach (na taki okres czasu poświadczenie jest przyznawane).

1. ISTOTA I KORZYŚCI Z UZYSKANIA POŚWIADCZENIA JAKOŚCI ZASTOSOWANIA CAF

1.1. Ogólne zasady poświadczenia

Ogólne zasady poświadczenia CAF w JST bazują na oryginalnych zapisach zawartych w podrozdziale 2.3 w publikacji pt. *Poświadczenie Jakości Zastosowania CAF*. Znaleźć w niej można sześć głównych zasad procedury poświadczenia jakości zastosowania CAF, zgodnie z którymi:

1. Procedura jest powszechną europejską strukturą, której stosowanie jest dobrowolne i uwzględnia specyfikę danego kraju.
2. Procedura upowszechnia korzystanie z informacji zwrotnej, dotyczącej zastosowania CAF i jego wpływu na organizację.
3. Informacja zwrotna pochodzi od osób równorzędnych i/lub ekspertów zewnętrznych.
4. Procedura prowadzi do uzyskania Poświadczenia Skutecznego Użytkownika CAF na okres 2 lat, które nie jest akredytacją lub uznaniem za organizację doskonałą.
5. Procedura jest zbudowana na trzech filarach, którymi są:
 - a) proces samooceny;
 - b) proces działań usprawniających;
 - c) dojrzałość organizacji pod względem TQM (szerszy wymiar doskonałości).
6. Decyzja i odpowiedzialność za wdrożenie procedury na szczeblu krajowym spoczywa na danym kraju członkowskim UE. Krajowi korespondenci CAF są zaproszeni do współpracy z Centrum Zasobów CAF przy EIPA i kontaktowania się w razie potrzeby z odpowiednim krajowym przedstawicielstwem EFQM.

Dodatkowo lista zasad procesu poświadczenia zostaje uzupełniona o:

1. Zasadę transparentności procesu – organizacja podlegająca ocenie powinna mieć możliwość wglądu w wyniki oceny.
2. Zasadę udziału organizacji ocenianej w procedurze poświadczenia jakości zastosowania CAF – organizacje ubiegające się o uzyskanie poświadczenia powinny uzyskać możliwość zaangażowania się w proces usprawniania działania systemu poprzez konsultacje wkomponowane w proces dokonywania oceny zastosowania CAF.

1.2. Cele poświadczenia

Sześć podstawowych celów poświadczenia zostało przedstawionych w publikacji *Poświadczenie Jakości Zastosowania CAF* (podrozdział 2.2). Zasadniczo jednak poświadczenie spełnia kilka powiązanych ze sobą funkcji:

1. Funkcja wspierająca organizację wdrażającą CAF – poprzez przekazanie informacji zwrotnej na temat wprowadzenia zasad TQM w ramach CAF.

2. Funkcja zachęcająca do wdrażania CAF – poprzez zaoferowanie możliwości formalnego potwierdzenia chęci do ciągłego doskonalenia się w organizacji.
3. Funkcja upowszechniająca – dająca możliwość promocji metody.
4. Funkcja benchlearningowa oferująca sposobność porównywania wyników i proponowanych usprawnień organizacyjnych celem organizacyjnego uczenia się.

W tym miejscu należy zauważyć, że uzyskanie poświadczenia nie oznacza zakończenia procesu wdrażania CAF, który ma charakter ciągły, powtarzalny i otwarty. Jest to jedynie potwierdzenie nastawienia organizacji na proces ciągłego doskonalenia się (w powiązaniu z zasadami TQM).

1.3. Korzyści z uzyskania Poświadczenia skutecznego użytkownika CAF

Poświadczenie jakości zastosowania CAF oferuje szereg korzyści organizacjom samorządowym. Na pierwsze miejsce wysuwa się możliwość promocji jakości funkcjonowania diagnozowanego urzędu wśród mieszkańców oraz potencjalnych inwestorów, co wpływa na zaufanie do działania organizacji, większe poparcie polityczne i możliwości przyciągnięcia inwestycji na teren samorządu. W procesie ewaluacji stopnia zaawansowania zastosowania CAF organizacja otrzymuje możliwość uzyskania informacji o tym co już zostało zrobione i jaki jest potencjał dla dalszego rozwoju.

Mając przekonanie o wysokiej użyteczności Wspólnej Metody Oceny można uznać, że poprzez zachęcenie do zastosowania CAF, proces certyfikacji wpływa pozytywnie na jakość funkcjonujących w organizacji procesów i na rozwój umiejętności zarządczych właścicieli procesu samooceny.

2. WYMAGANIA DLA ORGANIZACJI UBIEGAJĄCYCH SIĘ O UZYSKANIE POŚWIADCZENIA

2.1. Ogólne warunki

O Poświadczenie jakości zastosowania CAF mogą ubiegać się jednostki samorządu terytorialnego (gminy, powiaty, województwa), które przeprowadziły proces samooceny zgodnie z wytycznymi metody. Zgodnie z podręcznikiem *Poświadczenie Jakości Zastosowania CAF* spełnione muszą zostać także dwa zasadnicze warunki, mianowicie:

1. Zgłoszenie powinno być dokonane w okresie od 6 do 12 miesięcy od zakończenia samooceny i wypełnienia oraz dostarczenia formularza sprawozdania z wyników samooceny.
2. Organizacja została zarejestrowana (lub była w trakcie rejestracji) jako użytkownik CAF w europejskiej bazie danych (*CAF Users Database*¹) zarządzanej przez EIPA.

2.2. Stopień wdrożenia kroków doskonalenia/obszarów zarządzania

Ocena poziomu zastosowania metody CAF przez organizację dokonywana jest zgodnie z zasadami szczegółowo opisanymi w podręczniku *Poświadczenie Jakości Zastosowania CAF*. Zasady generalne wskazują, że w zakres oceny wchodzi:

- ocena procesu samooceny (a nie przyznanej punktacji), obejmującego pierwsze sześć spośród dziesięciu kroków, opisanych w *Wytycznych w zakresie doskonalenia organizacji za pomocą metody CAF* w podręczniku *Doskonalenie Organizacji Publicznych Poprzez Samoocenę*;
- ocena procesu planowania i procesu doskonalenia (nie ocena rezultatów usprawnień) obejmującego kroki od siódmego do dziewiątego, opisane w *Wytycznych w zakresie doskonalenia organizacji za pomocą metody CAF* w podręczniku *Doskonalenie Organizacji Publicznych Poprzez Samoocenę*;
- ocena dojrzałości Kompleksowego Zarządzania Jakością w organizacji poprzez zbadanie osiągniętego przez nią poziomu dojrzałości TQM wskutek przeprowadzenia samooceny i zrealizowania planu doskonalenia. Ocena dojrzałości pod względem wartości TQM jest oparta na ośmiu zasadach doskonałości (szerszy wymiar doskonałości).

¹ Informacje o bazie danych użytkowników CAF są dostępne pod adresem: www.eipa.eu/en/pages/show/&tid=71.

2.3. Dokumenty wymagane od organizacji

W procesie poświadczenia wymaga się od organizacji następujących wypełnionych dokumentów, umieszczonych na końcu niniejszego opracowania:

1. Formularz zgłoszenia organizacji (załącznik CAF-1).
2. Krótka charakterystyka instytucji (przykład załącznik CAF-2).
3. Syntetyczny opis procesu samooceny CAF (przykład załącznik CAF-3).
4. Kwestionariusz dotyczący procesu samooceny CAF (załącznik CAF-4).
5. Kwestionariusz dotyczący procesu doskonalenia (załącznik CAF-5).
6. Kwestionariusz dotyczący dojrzałości TQM (załącznik CAF-6).

Ponadto na początkowym etapie organizacja będzie proszona o przesłanie:

- ostatniego sprawozdania (sprawozdań) z samooceny przedstawionego kierownictwu organizacji;
- planu (planów) działania dotyczącego wdrażania usprawnień.

Zakłada się, że organizacja, która dokonała samooceny oraz opracowała plan działań usprawniających, przygotowała je na swoje potrzeby wewnętrzne i może je udostępnić na rzecz procesu poświadczenia. Z tego względu dwa powyższe dokumenty nie zostały ujęte w niniejszej publikacji.

Organizacja, która przygotowuje się do aplikowania o uzyskanie Poświadczenia Skutecznego Użytkownika CAF powinna także zapoznać się z załącznikami CAF-4.1, CAF-5.1 i CAF-6.1, w których zawarte są wyjaśnienia sposobu przyznawania ocen dla działań zawartych w załącznikach CAF-4, CAF-5 i CAF-6.

Zasadą jest, że wymagane od organizacji dokumenty mogą być przesyłane zarówno w formie papierowej, jak i elektronicznej (w formie zeskanowanej).

Pojawiające się w dokumentach określenie „dowody” należy rozumieć zgodnie z poniżej podaną definicją.

DEFINICJA DOWODÓW

Dowody stanowią szeroki zakres dokumentów/faktów/informacji, zarówno materialnych, jak i niematerialnych, dostarczonych zarówno przed wizytą, jak i w trakcie jej trwania. Dowody nie muszą być zmaterializowane w formie pisemnej. Wystarczy, że wśród członków organizacji panuje zgoda co do zakresu i jakości wdrożenia poszczególnych kroków w obszarze samooceny oraz doskonalenia.

3. OBSZARY OCENY W TRAKCIE POŚWIADCZENIA JAKOŚCI ZASTOSOWANIA CAF

3.1. Uwagi wstępne

Proces poświadczenia jakości zastosowania CAF opiera się na ocenie trzech głównych obszarów jakości zarządzania². Dwa z nich odnoszą się bezpośrednio do modelu CAF, a jeden do dojrzałości modelu TQM w organizacji. Pierwszy obszar podlegający ocenie składa się z pierwszych sześciu kroków modelu CAF, stanowiących proces samooceny. Drugi obszar odnosi się do procesów działań usprawniających (kroki 7-9 modelu CAF). Trzeci element podlegający ocenie to stopień zgodności działań organizacji z ośmioma zasadami doskonałości TQM³. Tabela 1 ukazuje w sposób syntetyczny te obszary wraz z odwołaniem do szczegółowych objaśnień zawartych w niniejszym opracowaniu.

Tabela 1. Obszary poświadczenia jakości zastosowania CAF w JST

Poświadczenie Jakości Zastosowania CAF w JST		
Obszar 1	Obszar 2	Obszar 3
Procesy samooceny	Proces działań usprawniających	Dojrzałość TQM w organizacji
Kroki 1-6 w planie 10-krokowym	Kroki 7-9 w planie 10-krokowym	8 zasad doskonałości
załącznik CAF-4	załącznik CAF-5	załącznik CAF-6
Objaśnienia – załącznik CAF-4.1	Objaśnienia – załącznik CAF-5.1	Objaśnienia – załącznik CAF-6.1

Źródło: opracowano na podst. *Poświadczenie Jakości Zastosowania CAF*, F5 Konsulting, Warszawa 2010, s. 18.

W toku procesu poświadczenia **nie ocenia się 10. kroku modelu CAF** („zaplanuj następną samoocenę”), ani też elementów struktury modelu CAF (czyli kryteriów modelu CAF, na które składają się: przywództwo, pracownicy, strategia i planowanie, partnerstwo i zasoby, procesy, wyniki w relacjach z pracownikami, wyniki w relacjach z klientami/obywatelami, wyniki społeczne i wyniki kluczowe). Można więc powiedzieć, że oceniana jest przede wszystkim jakość wdrożenia modelu CAF, a ocenę jakości pozostałych procesów organizacyjnych zastępuje ocena dojrzałości modelu TQM.

² W publikacji *Poświadczenie Jakości Zastosowania CAF* obszary te noszą nazwę filarów Procedury Poświadczenia Jakości Zastosowania CAF.

³ Szczegółowy opis tych zasad znajduje się w załączniku 1.3. Ocena Dojrzałości TQM i w Przewodniku Oceny (załącznik 2, część 2.2 i 3.2) w dokumencie pt. *Poświadczenie Jakości Zastosowania CAF*, F5 Konsulting, Warszawa 2010.

3.2. Ocena procesu samooceny

Jakość procesu samooceny jest najważniejszym obszarem podczas oceny w trakcie procedury poświadczenia jakości zastosowania CAF w JST. Dokonuje się w nim analizy kroków 1-6, które wymieniono w tabeli 2. Na potrzeby ich oceny opracowano odpowiednie załączniki (CAF-4 i CAF-4.1), które nie są przeznaczone do wartościowania punktacji przyznanej podczas samooceny CAF.

Tabela 2. Pierwsze sześć kroków oceniane w obszarze 1 – proces samooceny w CAF

Nr kroku	Opis kroku
1	Zdecyduj jak zorganizować i zaplanować samoocenę
2	Zakomunikuj projekt samooceny
3	Utwórz grupę(-y) samooceny
4	Zorganizuj szkolenie
5	Przeprowadź samoocenę
6	Przygotuj sprawozdanie, opisujące wyniki samooceny

Źródło: opracowano na podst. *Poświadczenie Jakości Zastosowania CAF*, F5 Konsulting, Warszawa 2010, s. 19.

Wszystkie te kroki zostały przetworzone na szczegółowe działania. Ich dokładny opis znajduje się w Objaśnieniach do *Kwestionariusza dotyczącego procesu samooceny* (załącznik CAF-4.1). Natomiast sam kwestionariusz wykorzystywany w procesie poświadczenia znajduje się w załączniku CAF-4.

Ocena organizacji jest oparta na prostej pięciostopniowej skali (tabela 3). Przy jej konstrukcji uwzględniono możliwość niewystępowania w organizacji własnego systemu oceny.

Tabela 3. Skala oceny obszaru 1

	Działania przeprowadzono w sposób:
1	bardzo ograniczony
2	ograniczony
3	do przyjęcia
4	zadowalający (satysfakcjonujący)
5	wyróżniający

Źródło: opracowano na podst. *Poświadczenie Jakości Zastosowania CAF*, F5 Konsulting, Warszawa 2010, s. 1.

3.3. Ocena procesu działań usprawniających

Istotnym problemem skutecznego zastosowania CAF jest odpowiednie wykorzystanie wyników samooceny. Wnioski z niej powinny być przetworzone na priorytety i (ograniczoną) listę wybranych działań w ramach planu doskonalenia do zrealizowania w okresie nieprzekraczającym dwóch lat. Drugi obszar procedury poświadczenia jakości zastosowania CAF skupia się właśnie na tej fazie i obejmuje kroki 7-9 spośród 10-stopniowego procesu opisanego wcześniej. Kroki te dają pełny pogląd na: plan doskonalenia, jego jakość, sposób opracowania, zakomunikowania i monitorowania. Procedura poświadczenia jakości zastosowania CAF w JST dotyczy planowania i procesu doskonalenia, lecz nie została pomyślana dla oceny rezultatów działań usprawniających.

Tabela 4. Ostatnie trzy kroki oceniane w obszarze 2 – proces działań usprawniających

Nr kroku	Opis kroku
7	Naszkiej plan doskonalenia oparty na zaakceptowanym sprawozdaniu z samooceny
8	Zakomunikuj plan doskonalenia
9	Wprowadź w życie plan doskonalenia

Źródło: opracowano na podst. *Poświadczenie Jakości Zastosowania CAF*, F5 Konsulting, Warszawa 2010, s. 20.

Podobnie jak w przypadku pierwszego obszaru, określone kroki zostały przetworzone na szczegółowe działania i są oceniane według tej samej, przedstawionej wyżej 5-punktowej skali (patrz załącznik CAF-5.1 – Objaśnienia do *Kwestionariusza dotyczącego procesu doskonalenia*). Sam kwestionariusz wykorzystywany w procesie poświadczenia znajduje się w załączniku CAF-5.

3.4. Ocena dojrzałości TQM w organizacji (szerszy wymiar doskonałości)

Trzeci obszar procedury poświadczenia jakości zastosowania CAF w JST skupia się na ośmiu zasadach doskonałości i przybliżeniu do nich dzięki zastosowaniu modelu CAF. Sprawdzenie wszystkich tych zasad musi być dla organizacji pierwszym elementem na drodze do pełnego zrozumienia na czym polega dojrzałość Kompleksowego Zarządzania Jakością.

Rysunek 1. Ośmiem 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.

Tabela 5. Osiem zasad doskonałości

Nr i nazwa zasady	Opis
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	Wizjonerskie i inspirujące przywództwo jest połączone 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	Pożądane wyniki są osiągnane w sposób bardziej wydajny, kiedy odpowiednie zasoby i działania są zarządzane jako proces, a skuteczne decyzje są oparte na analizie 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.

* Jedna z tych zasad jest obligatoryjnie oceniana w procesie poświadczenia jakości zastosowania CAF w JST

Podczas wizyty na miejscu dogłębnie ocenia się stosowanie dwóch, wybranych przez aplikującego, zasad. Należy zaznaczyć, że **jedną z nich musi być „Zorientowanie na wyniki” lub „Skupienie na kliencie”**. Ocena dojrzałości TQM określa stopień pomyślnego wprowadzenia całościowego wymiaru jakości poprzez samoocenę i proces doskonalenia. Celem nie jest więc ocena rzeczywistych rezultatów działań usprawniających i ich jakość, ale skontrolowanie, czy samoocena pobudziła wprowadzanie i rozwijanie kultury doskonalenia w organizacji.

Skala oceny ma cztery poziomy:

- 0 – poziom Inicjacji nie został osiągnięty;
- I – poziom Inicjacji;
- R – poziom Realizacji;
- D – poziom Dojrzałości.

Poziomy dojrzałości dla poszczególnych ośmiu zasad zostały zilustrowane konkretnymi stwierdzeniami. Pełne objaśnienia, dotyczące wszystkich zasad, zawarto w załączniku CAF-5.1 –

Objaśnienia do *Kwestionariusza dotyczącego dojrzałości TQM*. Sam kwestionariusz wykorzystywany w procesie poświadczenia znajduje się w załączniku CAF-5.

4. PROCES POŚWIADCZENIA JAKOŚCI ZASTOSOWANIA CAF W JST

4.1. Przebieg procesu poświadczenia z punktu widzenia organizacji kandydującej

Przypominamy, że do procesu poświadczenia może przystąpić organizacja, która:

- najwcześniej rok, a najpóźniej 6 miesięcy przed zgłoszeniem zakończyła proces samooceny CAF;
- w okresie od zakończenia procesu samooceny naszkicowała, zakomunikowała pracownikom oraz rozpoczęła wdrażanie planu samodoskonalenia CAF;
- została zarejestrowana (lub była w trakcie rejestracji) jako użytkownik CAF w europejskiej bazie danych.

Całość procesu poświadczenia jakości zastosowania CAF w JST przedstawia schemat na rysunku 2.

Rysunek 2. Szczegółowy opis procesu poświadczenia jakości zastosowania CAF w JST

Faza	Etap	Organizacja Kandydująca	Koordinator Krajowy	Korespondent Krajowy
1. Wniosek	1.1. Przesłanie wniosku o poświadczenie	●		
	1.2. Przesłanie pakietu informacyjnego		●	
	1.3. Wypełnienie dokumentów	●		
	1.4. Sprawdzenie dokumentów		●	
2. Informacja zwrotna	2.1. Wyznaczenie Ekspertów CAF		●	
	2.2. Wysłanie kwestionariuszy		●	
	2.3. Wypełnienie kwestionariuszy	●		
	2.4. Sprawdzenie dokumentów		● E	
	2.5. Przygotowanie wizyty		● E	
	2.6. Wizyta na miejscu	○	● E	
	2.7. Przygotowanie raportu		● E	
	2.8. Weryfikacja raportu			●
3. Decyzja	3.1. Podjęcie decyzji		●	
	3.2. Parafowanie decyzji			●
	3.3. Przesłanie decyzji		●	
	3.5. Wysłanie poświadczenia		●	

Legenda:

E – Ekspert CAF

○ – współrealizacja

Ponieważ z punktu widzenia organizacji kandydującej nie wszystkie wymienione etapy na rysunku 2 są istotne, w dalszej części poradnika dokonano ujęcia tych, które organizacja musi podjąć, aby móc uzyskać Poświadczenie skutecznego użytkownika CAF.

1. Przesłanie wypełnionego zgłoszenia

Proces poświadczenia rozpoczyna się od pobrania ze strony internetowej Koordynatora Krajowego CAF ds. JST *Formularza zgłoszenia organizacji* (załącznik CAF-1). W przypadku JST, Wójt, Burmistrz, Prezydent, Starosta lub osoba przez nich wyznaczona wypełnia, podpisuje i wysyła na adres Korespondenta Krajowego (Ministerstwo Administracji i Cyfryzacji, ul. Królewska 27, 00-060 Warszawa) formularz w wersji papierowej lub elektronicznej (skan).

2. Otrzymanie pakietu informacyjnego

Pakiet informacyjny jest wysyłany przez Koordynatora Krajowego CAF ds. JST w ciągu 3 dni od daty otrzymania zgłoszenia organizacji. Pakiet zawiera informacje niezbędne do prawidłowego przygotowania dokumentacji, jak i wymagane w dalszych krokach poświadczenia (przede wszystkim formularze konieczne w procesie poświadczenia stanowiące załączniki do niniejszego opracowania oraz podręcznik *Poświadczenie Jakości Zastosowania CAF*).

3. Przesłanie wypełnionej dokumentacji

Organizacja ma 7 dni na wypełnienie i przesłanie Koordynatorowi Krajowemu CAF ds. JST następujących dokumentów:

- a) krótka charakterystyka instytucji (przykładowy formularz w załączniku nr CAF-2);
- b) zwięzły opis procesu samooceny CAF (przykładowy formularz w załączniku nr CAF-3);
- c) ostatecznie sprawozdanie (sprawozdania) z samooceny, przedstawione kierownictwu;
- d) plan (plany) działania, dotyczący wdrażania usprawnień.

4. Ocena formalna dokumentacji

A. Jeśli Koordynator Krajowy będzie wymagał uzupełnień, lub uzna, że występują braki formalne w dokumentacji, w ciągu 7 dni wyśle organizacji prośbę o ponowne przesłanie poprawionej dokumentacji (powrót do kroku nr 3).

B. Jeśli dokumentacja zostanie uznana za poprawnie wypełnioną i kompletną, następuje przejście do kroku nr 5.

5. Wyznaczenie Ekspertów CAF

Koordynator Krajowy w ciągu tygodnia wyznacza dwóch lub trzech (w przypadku większych JST) Ekspertów CAF i przedstawia ich wybór organizacji. Organizacja ma 2 dni na zwrócenie się z ewentualną prośbą o zmianę eksperta lub ekspertów z powodu postrzeganego konfliktu interesów. W takim przypadku dokonywane są uzgodnienia i potencjalna zmiana eksperta. Procedura uzgadniania nie powinna trwać dłużej niż 7 dni.

6. Wypełnienie kwestionariuszy

Po uzgodnieniu wyboru ekspertów w ciągu dwóch dni Koordynator Krajowy przesyła organizacji trzy dokumenty z prośbą o ich wypełnienie:

- a) Kwestionariusz dotyczący procesu samooceny CAF (załącznik nr CAF-4);
- b) Kwestionariusz dotyczący procesu doskonalenia (załącznik nr CAF-5);
- c) Kwestionariusz dotyczący dojrzałości TQM (załącznik nr CAF-6).

Organizacja ma 7 dni na wypełnienie kwestionariuszy. Szczegółowe instrukcje wypełniania można znaleźć odpowiednio w załącznikach: CAF-4.1, CAF-5.1 i CAF-6.1.

7. Analiza kwestionariuszy

Przygotowując się do wizyty na miejscu, Eksperci CAF w ciągu 4 dni analizują kwestionariusze przedłożone przez organizację. Analiza dokonywana jest pod kątem formalnym i merytorycznym. Formalna ocena dotyczy wypełnienia wszystkich wymaganych pól formularza i kompletności załączników, natomiast merytoryczna – poprawności zawartych danych. **Ocenie nie podlegają treści dotyczące dowodów spełnienia standardów.**

- A. Jeśli ocena wskazuje na niekompletność lub niepoprawność danych w załącznikach, eksperci proszą o odpowiednie uzupełnienia, na które organizacja ma kolejne 7 dni.
- B. W przypadku pozytywnej oceny kwestionariuszy, przechodzi się do kroku 8.

8. Przeprowadzenie wizyty

Eksperci w ciągu 7 dni kontaktują się z kierownictwem organizacji w celu przedstawienia harmonogramu i planu wizyty. W ciągu następującego tygodnia dochodzi do wizyty na miejscu, podczas której weryfikowane są informacje przesłane przez organizację w kwestionariuszach oceny przy pomocy rozmów z pracownikami i analizy dokumentów. Wizyta kończy się słownym przekazaniem wniosków z oceny, których jednak **nie można traktować** jako ostatecznej decyzji na temat przyznania poświadczenia.

9. Przygotowanie raportu

Raport z wizyty wraz z rekomendacją o przyznaniu poświadczenia jest przygotowywany przez Ekspertów w ciągu 14 dni. Dokument ten jest weryfikowany przez Korespondenta Krajowego.

10. Przyznanie poświadczenia

W ciągu następnych 3 tygodni organizacja otrzymuje decyzję o przyznaniu lub nieprzyznaniu poświadczenia. Od decyzji nie ma odwołania.

W sytuacji, gdy decyzja wskazuje na przyznanie poświadczenia, certyfikat jest wysyłany organizacji w ciągu 7 dni kalendarzowych.

W przypadku nieprzyznania poświadczenia:

- a) Jeśli decyzja o nieprzyznaniu poświadczenia zostaje podjęta na podstawie **uchybień w procesie samooceny lub nieosiągnięcia w jednym lub obu wybranych przez organizację obszarach poziomu inicjowania** (podczas wizyty na miejscu przyjmuje się, że poziom inicjowania został osiągnięty dla pozostałych obszarów), celem uzyskania poświadczenia w przyszłości organizacja musi przeprowadzić kolejną samoocenę oraz opracować i rozpocząć wdrażanie nowego planu doskonalenia i podjąć ponowne starania po upływie 6 do 12 miesięcy od zakończenia samooceny.
- b) Jeśli decyzja o nieprzyznaniu poświadczenia zostaje podjęta na podstawie **uchybień w procesie podejmowania działań usprawniających**, organizacja po stworzeniu i rozpoczęciu wdrażania nowego planu działań usprawniających może natychmiast starać się o ponowne uzyskanie poświadczenia (pod warunkiem, że od ostatniej samooceny nie minęło więcej niż 12 miesięcy).

Rysunek 3. Szczegółowy algorytm w procesie poświadczenia jakości zastosowania CAF w JST

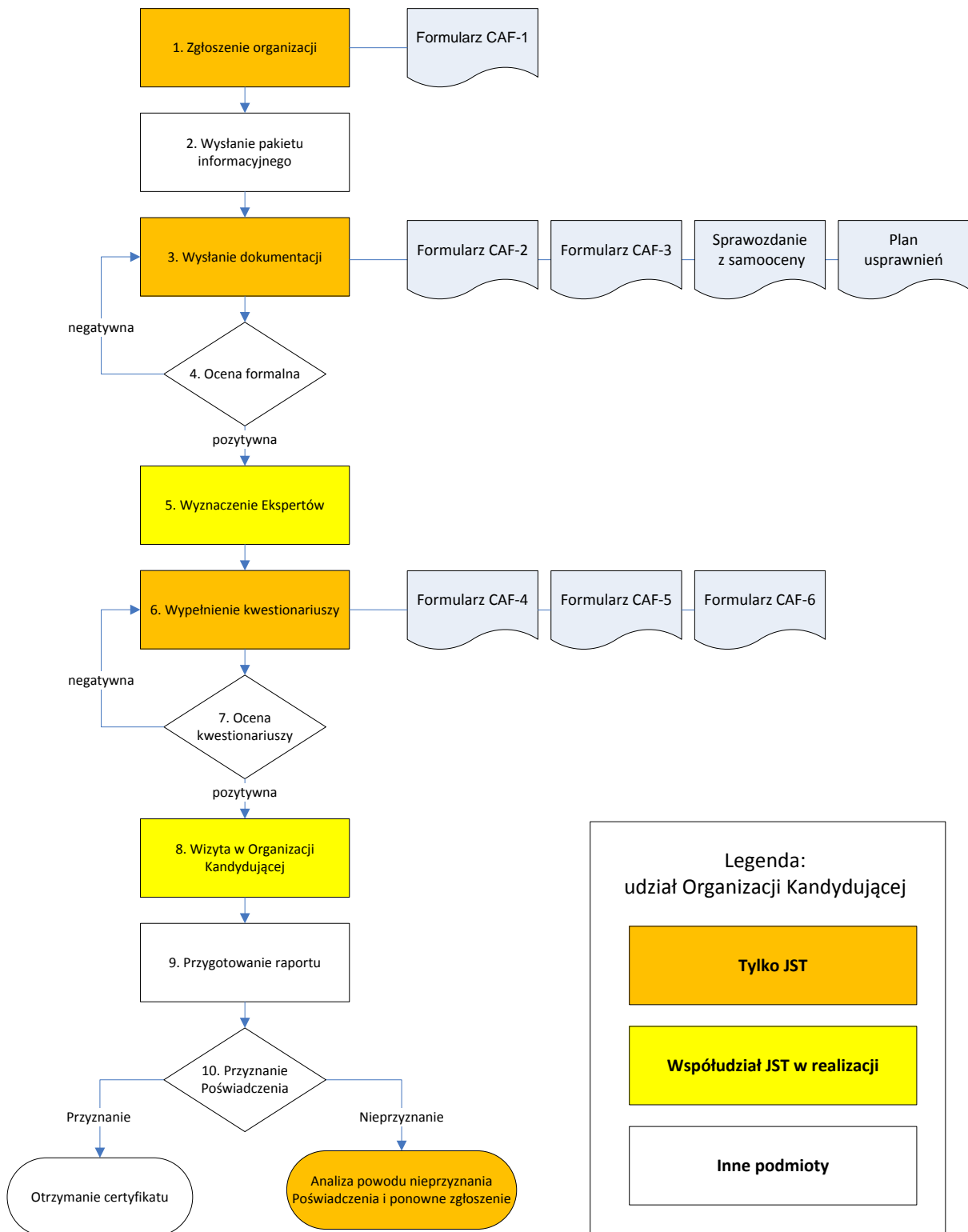


Tabela 6. Harmonogram procesu poświadczenia jakości zastosowania CAF w JST

Krok	Czas trwania
1. Przesłanie wypełnionego zgłoszenia	–
2. Otrzymanie pakietu informacji	3 dni
3. Przesłanie wypełnionej dokumentacji	7 dni
4. Ocena formalna dokumentacji	7 dni
5. Wyznaczenie Ekspertów CAF	7 dni
6. Wypełnienie kwestionariuszy	7 dni
7. Analiza kwestionariuszy	4 dni
8. Przeprowadzenie wizyty	7 dni
9. Przygotowanie raportu	14 dni
10. Przyznanie poświadczenia	3 tygodnie

4.2. Przykładowy przebieg procesu poświadczenia

Poniżej przedstawiono przykładowy przebieg procesu poświadczenia dla starostwa powiatowego X wraz z przykładowym harmonogramem.

30.06.2014	Starostwo powiatowe X 30 czerwca 2014 r. zakończyło proces samooceny CAF. Przygotowało także plan działań usprawniających i rozpoczęło wcielanie go w życie.
1.01.2015	Kierownictwo Starostwa decyduje o podjęciu próby uzyskania Poświadczenia Skutecznego Użytkownika CAF. Dyskusje z pracownikami wskazują, że CAF oraz wartości TQM w organizacji są wystarczająco dojrzałe, aby podjąć takie starania, a organizacja dysponuje sprawozdaniem (sprawozdaniami) z samooceny, przedstawionym kierownictwu oraz planem (planami) działania, dotyczącym wdrażania usprawnień (dokumenty mogą mieć dowolną formę – ważne jest aby istniały). W związku z tym ze strony internetowej Koordynatora Krajowego CAF ds. JST (Ministerstwo Administracji i Cyfryzacji – [adres]) pobrany zostaje formularz zgłoszenia organizacji (załącznik CAF-1). Wypełniony przez Starostę lub osobę przez niego wyznaczoną formularz przesłany zostaje 1 lutego na adres pocztowy [adres] lub elektroniczny [adres] Koordynatora Krajowego.
4.02.2015	Zwrotnie organizacja otrzymuje następujące dokumenty: <ul style="list-style-type: none"> ▪ krótka charakterystyka instytucji (formularz w załączniku nr CAF-2); ▪ zwięzły opis procesu samooceny CAF (formularz w załączniku nr CAF-3). Organizacja może, ale nie musi skorzystać z przesłanych szablonów do opisu swojej sytuacji w tym zakresie. Zalecane jest jednak ich wykorzystanie ze względu na ułatwienia dla oceniających ich poprawność.
11.02.2015	Starostwo X 11 lutego wysyła wypełnione formularze zwrotnie do Koordynatora Krajowego.
18.02.2015	Koordynator Krajowy potwierdza kompletność i poprawność dokumentów.
25.02.2015	Koordynator Krajowy wysyła Starostwu nazwiska 3 ekspertów wybranych do przeprowadzenia oceny organizacji. Okazuje się, że jeden z ekspertów jest mężem zwolnionej niedawno dyscyplinarnie pracownicy.
27.02.2015	Organizacja prosi o zmianę eksperta.
05.03.2015	Koordynator Krajowy przesyła zmodyfikowaną listę ekspertów – tym razem organizacja nie dostrzega konfliktu interesów. Brak odpowiedzi traktowany jest przez Koordynatora Krajowego jako akceptacja.
08.03.2015	Koordynator Krajowy przesyła Starostwu trzy dokumenty z prośbą o ich wypełnienie: <ol style="list-style-type: none"> 1. Kwestionariusz dotyczący procesu samooceny CAF (załącznik nr CAF-4); 2. Kwestionariusz dotyczący procesu doskonalenia (załącznik nr CAF-5); 3. Kwestionariusz dotyczący dojrzałości TQM (załącznik nr CAF-6).

15.03.2015	Przedstawiciel Starostwa, posiłkując się instrukcjami (załączniki CAF-4.1, 5.1 i 6.1), wypełnia dokumenty i odsyła je.
18.03.2015	Eksperti zauważają, że w kwestionariuszu dotyczącym procesu doskonalenia w punkcie 8.1. „Opracuj plan komunikacji” zaznaczone zostały dwie kratki – pod nr 3 i 4. Proszą o jednoznaczne wypełnienie.
20.03.2015	Starostwo X przesyła ponownie poprawione kwestionariusze.
25.03.2015	Ekspert wiodący kontaktuje się z organizacją w celu ustalenia terminu wizyty na miejscu, przekazania harmonogramu i z prośbą aby kluczowi pracownicy zajmujący się procesem samooceny i wdrożeniem planu usprawnień pojawili się wtedy w pracy.
30.03.2015	Wizyta ekspertów. Eksperti spędzają w organizacji 4 godziny, rozmawiając z pracownikami oraz analizując dokumenty. Pod koniec wizyty komunikują kierownictwu wraz z wybranymi pracownikami wstępne wyniki oceny.
04.05.2015	Organizacja otrzymuje decyzję o przyznaniu Starostwu X Poświadczenia Skutecznego Użytkownika CAF.
11.05.2015	Do Starostwa dociera Poświadczenie Skutecznego Użytkownika CAF.

ZAŁĄCZNIKI

Załącznik	NAZWA
CAF-1	Formularz zgłoszenia organizacji
CAF-2	Przykładowa forma charakterystyki instytucji
CAF-3	Przykładowa forma zwięzłego opisu procesu samooceny CAF
CAF-4	Kwestionariusz dotyczący procesu samooceny CAF
CAF-5	Kwestionariusz dotyczący procesu doskonalenia
CAF-6	Kwestionariusz dotyczący dojrzałości TQM
CAF-4.1	Objaśnienia do Kwestionariusza dotyczącego procesu samooceny CAF
CAF-5.1	Objaśnienia do Kwestionariusza dotyczącego procesu doskonalenia
CAF-6.1	Objaśnienia do Kwestionariusza dotyczącego dojrzałości TQM

Załącznik CAF-1 – Formularz zgłoszenia organizacji

Dane kontaktowe

Zgłaszający

Nazwa instytucji:	
Adres:	
Osoba do kontaktu:	
Telefon:	
Faks:	
E-mail:	
Data:	

– CAF wdrożono w organizacji jako całości

– CAF wdrożono w części organizacji, mianowicie:

Raport z samooceny CAF został podsumowany wnioskami i przedłożony kierownictwu organizacji w dniu (dd/mm/yyyy).

Prosimy mieć na uwadze, że zgłoszenie powinno być dokonane pomiędzy 6. a 12. miesiącem od zakończenia samooceny i dostarczenia raportu.

Rejestracja jako Użytkownik CAF

Organizacja (lub wydział) jest zarejestrowany jak Użytkownik CAF w europejskiej bazie danych Użytkowników CAF on-line (URL: <http://caf.eipa.eu/3/98>)

Podpisano przez przedstawiciela kierownictwa organizacji (Wójt, Burmistrz, Prezydent, Starosta, lub osoba przez niego wyznaczona)

Nazwisko

Tytuł

Miejsce, data

Podpis

Niniejszy podpis stanowi potwierdzenie prawdziwości podanych w zgłoszeniu informacji i oznacza wyrażenie zgody na warunki zgłoszenia.

Niniejsze zgłoszenie winno być wysłane do:

.....

(Adres Krajowego Koordynatora CAF)

Załącznik CAF-2 – Przykładowa forma charakterystyki instytucji

Nazwa instytucji:	
Adres:	
Osoba do kontaktu:	
Telefon:	
Faks:	
E-mail:	
Data:	

Liczba mieszkańców na terytorium JST:.....

Liczba zatrudnionych w urzędzie:.....

Budżet JST za ostatni zakończony rok budżetowy:.....

Liczba jednostek organizacyjnych (departamenty, wydziały):.....

Dotychczas uzyskane certyfikaty (np. ISO 9001, ISO 9004, PRI):.....

Dodatkowe uwagi:.....

.....

.....

.....

.....

.....

Załącznik CAF-3 – Przykładowa forma syntetycznego opisu procesu samooceny CAF

Nazwa instytucji:	
Adres:	
Osoba do kontaktu:	
Telefon:	
Faks:	
E-mail:	
Data:	

Data rozpoczęcia procesu:.....

Data zakończenia procesu:.....

Kryterium ocenione najwyżej:.....

Kryterium ocenione najniżej:.....

Data opracowania planu doskonalenia:.....

Kryteria będące przedmiotem planu doskonalenia:.....

.....

.....

.....

.....

.....

Imię i nazwisko Eksperta CAF doradzającego przy procesie samooceny (jeśli wsparcie miało miejsce)

.....

Załącznik CAF-4 – Kwestionariusz dotyczący procesu samooceny CAF

Część A: Instrukcja

Kroki podlegające ocenie

Kwestionariusz obejmuje pierwsze sześć spośród dziesięciu kroków, opisanych w wytycznych w zakresie doskonalenia organizacji za pomocą metody CAF zawartych w publikacji *Doskonalenie Organizacji Publicznych Poprzez Samoocenę*.

Skala oceny

Skala oceny jest pięciostopniowa:

1	Działania zostały przeprowadzone w bardzo ograniczony sposób
2	Działania zostały przeprowadzone w ograniczony sposób
3	Działania zostały przeprowadzone w sposób do przyjęcia
4	Działania zostały przeprowadzone w sposób zadowalający
5	Działania zostały przeprowadzone w sposób wyróżniający

Część B: Formularz

Zgłaszający

Nazwa instytucji:	
Adres:	
Osoba do kontaktu:	
Telefon:	
Faks:	
E-mail:	
Data:	

Ocena stopnia wdrożenia kroków samooceny. Tabelka wypełniana poprzez wstawienie krzyżyka w odpowiedniej kratce.

Krok 1. Zdecyduj, jak zorganizować i zaplanować samoocenę (SO)					
Działania	1	2	3	4	5
1.1. Zapewnij udział i zaangażowanie kierownictwa w rozpoczęcie procesu.					
1.2. Zapewnij jasne decyzje kierownictwa, dotyczące przeprowadzenia SO w porozumieniu z organizacją, zakresu SO (objęcie całej organizacji, czy tylko jej części/komórek/departamentów...) oraz całościowego celu SO.					
1.3. Określ ramowy plan procesu SO i kolejnych działań w ramach SO, zaplanuj te działania.					
1.4. Wyznacz lidera procesu SO, dysponującego dużą wiedzą nt. organizacji lub utwórz komitet SO pod kierownictwem lidera procesu.					
1.5. Określ sposób oceny punktowej, który będzie zastosowany w SO.					
1.6. Zapewnij odpowiednie zasoby potrzebne do przeprowadzenia SO i określ priorytety ich rozdziału.					

Krok 2. Upowszechnij informację o projekcie samooceny (SO)					
Działania	1	2	3	4	5
2.1. Stwórz plan komunikacji, zawierający cel, oczekiwane korzyści i działania w ramach SO.					
2.2. Wprowadź w życie plan komunikacji.					
2.3. Podczas wszystkich faz procesu SO informuj o ich przebiegu wszystkie odpowiednie zainteresowane strony, pobudzając do uczestnictwa kierownictwo wyższego i średniego szczebla, kadre i pracowników.					
Krok 3. Utwórz jedną lub więcej grup samooceny (SO)					
Działanie	1	2	3	4	5
3.1. Zdecyduj o liczbie grup SO (jedna czy więcej – ile), utwórz grupy i zorganizuj je (wybór przewodniczącego, w razie potrzeby przydzielenie członkom określonych odpowiedzialności).					
3.2. Zdecyduj, czy menedżer (-owie) ma(-ją) wejść w skład grupy samooceny.					
3.3. Wybierz uczestników grup(y) SO w oparciu o szczegółowe kryteria, takie jak wiedza na temat organizacji, umiejętności interpersonalne i reprezentatywność dla organizacji.					
Krok 4. Zorganizuj szkolenie					
Działanie	1	2	3	4	5
4.1. Zorganizuj działania informacyjne/szkoleniowe dla liderów i menedżerów (wyższego i średniego szczebla), wspierające ich udział i zaangażowanie.					
4.2. Przygotuj plan wszystkich działań szkoleniowych dla grup(y) SO.					
4.3. Przeszkol członków grup(y) SO.					
Krok 5. Przeprowadź samoocenę (SO)					
Działanie	1	2	3	4	5
5.1. Odpowiednia informacja i dokumentacja została zebrana i udostępniona grupie(-om) SO.					
5.2. Członkowie grup(y) SO dokonują oceny każdego podkryterium i tworzą listę mocnych stron i obszarów doskonalenia.					
5.3. Przewodniczący zbiera indywidualne oceny i przygotowuje spotkanie konsensusowe, zapewniając warunki do pomyślnego przeprowadzenia spotkania.					
5.4. Grupa SO osiąga konsensus na temat punktacji, mocnych stron i obszarów doskonalenia w obrębie każdego podkryterium.					
Krok 6. Sporządź sprawozdanie z SO					
Działanie	1	2	3	4	5
6.1. Sporządź sprawozdanie końcowe, zawierające następujące elementy w ramach każdego podkryterium: - mocne strony, - obszary doskonalenia, - punktacja.					
6.2. Przedstaw sprawozdanie końcowe wyższemu kierownictwu organizacji.					
6.3. Poinformuj o głównych wynikach SO pracowników organizacji oraz inne odpowiednie zainteresowane strony.					

Załącznik CAF-5 – Kwestionariusz dotyczący procesu doskonalenia

Część A: Instrukcja wypełniania kwestionariusza

Kroki podlegające ocenie

Poświadczenie Jakości Zastosowania CAF dotyczy także planowania i procesu realizacji usprawnień i nie ma na celu oceny wyników działań usprawniających. Kwestionariusz obejmuje kroki od siódmego do dziewiątego, według wytycznych w zakresie doskonalenia organizacji za pomocą metody CAF zawartych w publikacji *Doskonalenie Organizacji Publicznych Poprzez Samoocenę*.

Skala oceny

Skala oceny jest pięciostopniowa:

1	Działania zostały przeprowadzone w bardzo ograniczony sposób
2	Działania zostały przeprowadzone w ograniczony sposób
3	Działania zostały przeprowadzone w sposób do przyjęcia
4	Działania zostały przeprowadzone w sposób zadowalający
5	Działania zostały przeprowadzone w sposób wyróżniający

Część B: Formularz

Zgłaszający

Nazwa instytucji:	
Adres:	
Osoba do kontaktu:	
Telefon:	
Faks:	
E-mail:	
Data:	

Ocena stopnia wdrożenia kroków samooceny. Tabelka wypełniana poprzez wstawienie krzyżyka w odpowiedniej kratce.

Krok 7. Sporządź projekt planu doskonalenia w oparciu o przyjęte sprawozdanie					
Działanie	1	2	3	4	5
7.1. Zbierz wszystkie propozycje działań usprawniających, z uwzględnieniem pomysłów zgłoszonych podczas SO.					
7.2. Określ priorytety działań usprawniających, uwzględniając ich skuteczność i wykonalność.					
7.3. Sporządź harmonogram wybranych, planowanych działań usprawniających według cyklu PDCA (<i>Plan-Do-Check-Act</i>).					
7.4. Określ sposoby pomiaru osiągnięć w zakresie działań i wyników.					
7.5. Dokonaj scalenia planu działania z normalnym procesem planowania strategicznego.					

Krok 8. Upowszechnij informację o planie doskonalenia					
Działanie	1	2	3	4	5
8.1. Opracuj plan komunikacji: - odpowiednia informacja; - odpowiednie środki przekazu; - odpowiednie grupy docelowe, skierowany do wszystkich stron zainteresowanych działaniami usprawniającymi.					
8.2. Zrealizuj plan komunikacji.					
8.3. Regularnie informuj odpowiednie, zainteresowane strony – zwłaszcza pracowników organizacji – o postępach prac, z uwzględnieniem ich oceny i doświadczeń.					
Krok 9. Zrealizuj plan doskonalenia					
Działanie	1	2	3	4	5
9.1. Określ jasno udział w projektach i programie usprawnień, zapewnij przejrzystość zadań i delegowanie odpowiedzialności.					
9.2. Wprowadź w życie plan doskonalenia.					
9.3. Zaangażuj pracowników w rozmaite działania usprawniające dla zapewnienia zakotwiczenia projektów usprawniających w instytucji.					
9.4. Określ spójne podejście do monitorowania i oceny działań usprawniających.					
9.5. Monitoruj regularnie wdrażanie działań usprawniających.					

Załącznik CAF-6 – Kwestionariusz dotyczący dojrzałości TQM

Formularz

Zgłaszający

Nazwa instytucji:	
Adres:	
Osoba do kontaktu:	
Telefon:	
Faks:	
E-mail:	
Data:	

Ocena stopnia spełniania zasad TQM. Tabelka wypełniana poprzez wstawienie odpowiedniego znaku (0, I, R, D) w kratce obok poszczególnych zasad.

Skala oceny ma cztery poziomy:

0	poziom Inicjacji nie został osiągnięty
I	poziom Inicjacji
R	poziom Realizacji
D	poziom Dojrzałości

Zasada	Ocena
1. Przywództwo i stałość celów	
2. Zorientowanie na wyniki	
3. Skupienie na kliencie	
4. Zarządzanie przez procesy i fakty	
5. Rozwój i współuczestnictwo pracowników	
6. Ciągłe uczenie się, doskonalenie i innowacje	
7. Rozwijanie partnerstwa	
8. Odpowiedzialność społeczna organizacji	

Załącznik CAF-4.1 – Objaśnienia do Kwestionariusza dotyczącego procesu samooceny CAF

Krok 1. Zdecyduj, jak zorganizować i zaplanować samoocenę (SO)					
Działanie	1	2	3	4	5
1.1. Zapewnij udział i zaangażowanie kierownictwa w rozpoczęcie procesu.	Nie ma dowodów zaangażowania i udziału kierownictwa.	Jest nieco dowodów zaangażowania kierownictwa w rozpoczęcie procesu, lecz ograniczonych do uczestnictwa kilku osób z kadry kierowniczej.	Są dowody udziału i zaangażowania kierownictwa w rozpoczęcie procesu.	Są jasne dowody, że kierownictwo jest zaangażowane i uczestniczy w rozpoczęciu procesu, działa jako przewodnik i sponsor, informuje o celach i korzyściach z wdrożenia.	Są mocne dowody, że całe kierownictwo jest zaangażowane i uczestniczy w rozpoczęciu procesu, działa jako przewodnik i sponsor, informuje o celach i korzyściach z wdrożenia, a także bierze udział w definiowaniu projektu.
1.2. Zapewnij jasne decyzje kierownictwa, dotyczące przeprowadzenia SO w porozumieniu z organizacją, zakresu SO (objęcie całej organizacji, czy tylko jej części/ komórek/departamentów...) oraz całościowego celu SO.	Nie ma dowodów na decyzję kierownictwa. Decyzja została podjęta przez jedną lub więcej osób, ale bez porozumienia z pozostałym kierownictwem.	Jest nieco dowodów konsultowania z kierownictwem, ale bez omówienia kryteriów podjęcia decyzji, bez decyzji formalnej i bez jasnego określenia celów SO.	Są dowody na konsultowanie z zespołem kierowniczym i podjęcie formalnej decyzji, ale kryteria wyboru opcji i cele SO nie zostały jasno określone.	Są jasne dowody, że kierownictwo podjęło decyzję o przeprowadzeniu SO według terminarza okresowych spotkań z udziałem naczelników komórek organizacyjnych. Decyzja została udokumentowana formalnie, cele SO zostały wyraźnie określone, ale kryteria wyboru nie są w pełni udowodnione.	Są mocne dowody, że kierownictwo podjęło starannie przedyskutowaną decyzję z udziałem kompetentnych naczelników komórek organizacyjnych, określającą zakres SO w oparciu o jasno zdefiniowane kryteria. Decyzja i zakres SO zostały sformalizowane w postaci dokumentu. Cele SO i korzyści dla zainteresowanych stron zostały jasno określone.
1.3. Określ ramowy plan procesu SO i kolejnych działań w ramach SO, zaplanuj te działania.	Nie ma dowodów na istnienie planu.	Jest nieco dowodów istnienia planu, ale obejmują one tylko część procesu SO i wynikających z niego działań.	Są dowody na zaplanowanie procesu SO i wynikających z niego działań, ale bez kompletnej struktury planu (odpowiedzialność, zasoby, terminy).	Są jasne dowody zaplanowania procesu SO i wynikających z niego działań, z uwzględnieniem określenia odpowiedzialności, zasobów, terminów i sposobów monitorowania.	Są mocne dowody zaplanowania procesu SO i wynikających z niego działań, spójnych z planami i strategią organizacji. Plan obejmuje określenie odpowiedzialności, zasobów i sposobów monitorowania.
1.4. Wyznacz lidera procesu SO, dysponującego dużą wiedzą nt. organizacji lub utwórz komitet SO pod kierownictwem lidera procesu.	Nie ma dowodów formalnego przydzielenia zadań przez kierownictwo.	Jest nieco dowodów na przydzielenie przez kierownictwo zadań, ale bez sformalizowania przydziału i określenia jasnych kryteriów wyboru.	Są dowody na formalny przydział zadań przez kierownictwo, ale jest mało dowodów na zastosowanie odpowiednich kryteriów wyboru (obejmujących znajomość modelu CAF).	Są jasne dowody na formalny przydział zadań przez kierownictwo, z uwzględnieniem wyboru lidera według kryterium znajomości organizacji i modelu CAF.	Są mocne dowody na formalny przydział zadań przez kierownictwo, z uwzględnieniem wyboru lidera według kryterium znajomości organizacji, doświadczenia w stosowaniu modelu CAF i uznanych cech przywódczych.
1.5. Określ sposób oceny punktowej, który będzie zastosowany w SO.	Nie ma dowodów na określenie sposobu oceny punktowej, zgodnego z wymaganiami modelu.	Jest nieco dowodów na określenie sposobu oceny punktowej, ale nie jest on w pełni zgodny z modelem, a różnice nie są w pełni do przyjęcia.	Są dowody na określenie sposobu oceny punktowej w sposób zgodny z modelem, ale brak potwierdzenia zgodności na zgodność z planem SO (zasoby, harmonogram).	Są jasne dowody na określenie sposobu oceny punktowej, całkowicie zgodnego z modelem i z planem SO (zasoby, harmonogram).	Są mocne dowody na określenie sposobu oceny punktowej, całkowicie zgodnego z modelem i z planem SO (zasoby, harmonogram). Wybór sposobu punktowania został poddany ocenie i uwzględnia uwarunkowania organizacji oraz jej dojrzałość.
1.6. Zapewnij odpowiednie zasoby potrzebne do przeprowadzenia SO, i określ priorytety ich rozdziału.	Nie ma dowodów na określenie zasobów, niezbędnych do SO.	Jest nieco dowodów na określenie zasobów niezbędnych do SO, ale brakuje dowodów na ich celowy rozdział.	Są dowody na określenie zasobów, niezbędnych do SO. Przydzielenie zasobów zostało określone, ale ich dostępność dla wszystkich działań nie została w pełni potwierdzona.	Są jasne dowody na określenie zasobów niezbędnych do SO. Przydzielenie zasobów zostało określone, dostępność zasadniczo też, ale dowody na ustalenie kryteriów wyboru priorytetów nie są w pełni oczywiste.	Są mocne dowody na określenie zasobów niezbędnych do SO. Przydzielenie zasobów zostało określone z uwzględnieniem priorytetów. Dostępność i priorytetyzacja zasobów są ewidentne we wszystkich pozycjach planu.

Krok 2. Upowszechnij informację o projekcie samooceny (SO)

Działania	1	2	3	4	5
2.1. Stwórz plan komunikacji, zawierający cel, oczekiwane korzyści i działania w ramach SO	Brak dowodów na sporządzenie planu komunikacji.	Jest nieco dowodów na sporządzenie planu komunikacji, ale jego zawartość nie gwarantuje wystarczającej informacji na temat SO (celów, działań, zainteresowanych stron itp.).	Są dowody na sporządzenie planu komunikacji, zawierającego wystarczającą informację na temat SO (działań, celów krótko- i długoterminowych, zainteresowanych stron itp.).	Są jasne dowody na sporządzenie planu komunikacji, zawierającego szczegółową informację na temat działań, celów krótko- i długoterminowych. Plan komunikacji jest skierowany do odpowiednich zainteresowanych stron itp.).	Są mocne dowody na sporządzenie planu komunikacji, zawierającego określenie celów krótko- i długoterminowych, oczekiwanych korzyści dla różnych stron zainteresowanych i szczegółowy opis działań. Plan jest adresowany do wszystkich zainteresowanych stron i uwzględnia uczestnictwo różnych osób i podmiotów.
2.2. Wprowadź w życie plan komunikacji	Brak dowodów wdrożenia planu komunikacji i/lub zastosowania określonych narzędzi komunikacji, lub też komunikacja jest ograniczona i ogólna.	Jest nieco dowodów wdrożenia planu komunikacji i zastosowania narzędzi komunikacji, ale plan jest realizowany w ograniczony sposób lub komunikacja nie jest w pełni wystarczająca.	Są dowody wdrożenia planu komunikacji, zawierającego wystarczającą informację, z zastosowaniem różnorodnych narzędzi komunikacji.	Są jasne dowody wdrożenia planu komunikacji, zawierającego pełną informację i z użyciem różnorodnych narzędzi komunikacji, których zastosowanie zostało określone i było poddawane ocenie.	Są mocne dowody na wdrożenie planu komunikacji, zawierającego pełną informację dla różnych osób i podmiotów, z użyciem odpowiednich narzędzi komunikacji, w sposób określony i poddawany ocenie. Zawartość informacji jest pełna, a skuteczność informowania została zweryfikowana.
2.3. Podczas wszystkich faz procesu SO informuj o ich przebiegu wszystkie odpowiednie zainteresowane strony, pobudzając do uczestnictwa kierownictwo wyższego i średniego szczebla, kadre i pracowników.	Brak dowodów informowania odpowiednich, zainteresowanych stron o poszczególnych fazach procesu SO i nie ma inicjatyw na rzecz uczestnictwa osób lub podmiotów wewnątrz organizacji	Jest nieco dowodów na wdrożenie planu komunikacji, ale nie w sposób systematyczny w poszczególnych fazach SO i/lub nieuwzględniający odpowiednich zainteresowanych stron i/lub niewystarczający, by pobudzać uczestnictwo osób lub podmiotów wewnątrz organizacji.	Są dowody na wdrożenie planu komunikacji, realizowanego systematycznie w głównych fazach SO, uwzględniającego kluczowe zainteresowane strony i wdrażanego w sposób wystarczający, by pobudzać uczestnictwo osób lub podmiotów wewnątrz organizacji.	Są jasne dowody na wdrożenie planu komunikacji, realizowanego systematycznie we wszystkich fazach SO, adresowanego do odpowiednich zainteresowanych stron, jasno przemawiającego za uczestnictwem osób i podmiotów wewnątrz organizacji.	Są mocne dowody na wdrożenie planu komunikacji, realizowanego systematycznie we wszystkich, poszczególnych fazach SO, adresowanego do wszystkich odpowiednich zainteresowanych stron oraz jasno i szczegółowo przemawiającego za uczestnictwem wszystkich odpowiednich osób i podmiotów wewnątrz organizacji (kierownictwo wyższego i średniego szczebla, personel, poszczególni pracownicy).

Krok 3. Utwórz jedną lub więcej grup samooceny (SO)

Działania	1	2	3	4	5
3.1. Zdecyduj o liczbie grup SO (jedna czy więcej – ile), utwórz grupy i zorganizuj je (wybór przewodniczącego, w razie potrzeby przydzielenie członkom określonych odpowiedzialności).	Brak dowodów na decyzję o utworzeniu grup(y) SO, wyznaczeniu przewodniczącego i przydzieleniu odpowiedzialności.	Jest nieco dowodów na decyzję o utworzeniu grupy SO, ale kryteria określenia jej liczebności, wyboru przewodniczącego i przydzielenia odpowiedzialności nie są jasne.	Są dowody na decyzję i kryteria utworzenia grup(y) SO oraz określenia jej liczebności, ale przydzielenie odpowiedzialności wewnątrz grup(y) nie jest pełne lub nie zostało określone formalnie.	Są jasne dowody na decyzję i kryteria utworzenia grup(y) SO w oparciu o oszacowanie liczby potrzebnych grup i ich wielkości. Utworzenie grup(y), wyznaczenie jej przewodniczącego, przydzielenie odpowiedzialności oraz zadań zostało sformalizowane.	Są mocne dowody na decyzję i kryteria utworzenia grup(y) SO w oparciu o oszacowanie potrzebnej liczby i wielkości grup, z udokumentowaniem podstaw decyzji. Utworzenie grup(y), wyznaczenie przewodniczącego, przydzielenie wszystkich wymaganych zadań i odpowiedzialności każdemu z jej członków zostało sformalizowane.
3.2. Zdecyduj, czy menedżer (-owie) ma(-ją) wejść w skład grupy samooceny.	Brak dowodów umotywowania lub decyzji w sprawie udziału menedżera(-ów) w grupie SO.	Jest nieco dowodów na decyzję o udziale menedżera(-ów) w grupie SO, ale umotywowanie tej decyzji nie jest jasne.	Są dowody na umotywowanie i decyzję o udziale menedżera (-ów) w grupie(-ach) SO.	Są jasne dowody na decyzję o udziale menedżera(-ów) w grupie SO, podjętą z uwzględnieniem kultury organizacji i ze wskazaniem jego/ich możliwej roli.	Są mocne dowody na umotywowaną formalnie decyzję o udziale menedżera(-ów) w grupie SO, podjętą z uwzględnieniem kultury i tradycji organizacji oraz ze wskazaniem jego/ich możliwej roli w poszczególnych fazach SO.
3.3. Wybierz uczestników grup(y) SO w oparciu o szczegółowe kryteria, takie jak wiedza na temat organizacji, umiejętności interpersonalne i reprezentatywność dla organizacji.	Brak dowodów na kryteria wyboru grup(y) SO.	Jest nieco dowodów na kryteria wyboru grup(y) SO, ale nie są one, lub są tylko częściowo, oparte o wiedzę na temat organizacji, umiejętności interpersonalne i reprezentatywność.	Są dowody na kryteria selekcji większości uczestników grup(y) SO, oparte na szczegółowych kryteriach, takich jak wiedza o organizacji, umiejętności interpersonalne i reprezentatywność.	Są jasne dowody na kryteria selekcji wszystkich uczestników grup(y) SO, oparte na szczegółowych kryteriach, takich jak wiedza o organizacji, umiejętności interpersonalne i reprezentatywność. Kryteria selekcji zostały udokumentowane.	Są mocne i udokumentowane dowody na kryteria selekcji wszystkich uczestników grup(y) SO, oparte na szczegółowych kryteriach, takich jak wiedza o organizacji, umiejętności interpersonalne, reprezentatywność dla całej organizacji i jej wszystkich funkcji wewnętrznych; charakterystyka niektórych uczestników była brana pod uwagę przy wyznaczaniu ich roli w grupie SO.

Krok 4. Zorganizuj szkolenie					
Działania	1	2	3	4	5
4.1. Zorganizuj działania informacyjne/ szkoleniowe dla liderów i menedżerów (wyższego i średniego szczebla), wspierające ich udział i zaangażowanie.	Brak dowodów na działania informacyjne/ szkoleniowe dla liderów i menedżerów (wyższego i średniego szczebla).	Jest nieco dowodów na działania informacyjne/szkoleniowe, ale nie uwzględniają one właściwych poziomów zarządzania i/lub nie zachęcają wystarczająco do uczestnictwa i zaangażowania.	Są dowody na działania informacyjne/ szkoleniowe dla liderów i menedżerów, zachęcające do uczestnictwa i zaangażowania.	Są jasne dowody na działania informacyjne/ szkoleniowe dla liderów i menedżerów, uwzględniające potrzeby różnych poziomów decyzyjnych, zachęcające do powszechnego uczestnictwa i zaangażowania.	Są mocne dowody na działania informacyjne/ szkoleniowe dla liderów i menedżerów, zachęcające do powszechnego uczestnictwa i zaangażowania, oparte na potrzebach różnych poziomów decyzyjnych i przeprowadzone w sposób uwzględniający rozmaite obszary wiedzy (model, procesy SO, kroki, mierniki itp.).
4.2. Przygotuj plan wszystkich działań szkoleniowych dla grup(y) SO.	Brak dowodów na plan działań szkoleniowych dla grup(y) SO.	Jest nieco dowodów na plan działań szkoleniowych, ale jego treść jest częściowa lub niedostosowana do potrzeb grupy (zakres, wykładowcy, czas...).	Są dowody na plan działań szkoleniowych dla grup(y) SO; plan został sformalizowany, a jego treść dostosowana do potrzeb grupy (zakres, wykładowcy, czas...).	Są jasne dowody planowania działań szkoleniowych dla grup(y) SO; działania zostały zaplanowane w szczegółach, wykonalność potwierdzona, plan został sformalizowany, a jego treść dostosowana do potrzeb grupy (zakres, wykładowcy, czas...).	Są mocne dowody zaplanowania działań szkoleniowych dla grup(y) SO; działania zostały zaplanowane w szczegółach, wykonalność potwierdzona, plan został sformalizowany, a jego treść dostosowana do potrzeb grupy (zakres, wykładowcy, czas...); plan obejmuje postępowanie weryfikujące efektywność działań szkoleniowych.
4.3. Przeszkol członków grup(y) SO.	Brak dowodów na przeszkolenie członków grup(y) SO.	Jest nieco dowodów na przeprowadzenie szkolenia, ale w sposób niepełny w stosunku do planu lub niewystarczający dla zaspokojenia potrzeb grup(y) SO pod względem treści, uczestnictwa, harmonogramu lub wykładowców.	Są dowody na zrealizowanie działań szkoleniowych. Szkolenie uwzględni kluczowe elementy planu i jest odpowiednie do potrzeb grup(y) SO pod względem treści, uczestnictwa, harmonogramu i wykładowców.	Są jasne dowody na zrealizowanie działań szkoleniowych. Członkowie grup(y) SO zostali przeszkoleni odpowiednio do szczegółowych potrzeb każdego z uczestników i zgodnie z planem szkolenia.	Są mocne dowody na zrealizowanie działań szkoleniowych. Członkowie grup(y) SO zostali przeszkoleni odpowiednio do szczegółowych potrzeb każdego z uczestników i zgodnie z planem szkolenia. Efektywność szkolenia została pozytywnie zweryfikowana.

Krok 5. Przeprowadź samoocenę (SO)					
Działania	1	2	3	4	5
5.1. Odpowiednia informacja i dokumentacja została zebrana i udostępniona grupie(-om) SO.	Brak dowodów, że odpowiednia informacja i dokumentacja została zebrana i udostępniona grupie (-om) SO.	Jest nieco dowodów na udostępnienie dokumentów, ale nie pokrywają one pełnego zakresu informacji na temat wszystkich kluczowych procesów i wyników organizacji oraz wszystkich obszarów modelu.	Są dowody na zebranie i udostępnienie dokumentów i informacji. Obejmują one kluczowe procesy i wyniki organizacji oraz większość obszarów modelu.	Są jasne dowody na zebranie i udostępnienie dokumentów i informacji. Obejmują one wszystkie, odpowiednie procesy i wyniki organizacji oraz wszystkie obszary modelu.	Są mocne dowody na zebranie i udostępnienie dokumentów i informacji. Obejmują one wszystkie, odpowiednie procesy/projekty i wyniki organizacji oraz wszystkie obszary modelu. Dowody dostarczają informacji o działaniach planowanych („Planuj”), realizowanych („Wykonaj”), ich weryfikowaniu („Sprawdź”) i usprawnianiu („Popraw”) we wszystkich obszarach modelu.
5.2. Członkowie grup(y) SO dokonują oceny każdego podkryterium i tworzą listę mocnych stron i obszarów doskonalenia.	Brak dowodów przeprowadzenia przez członków grup(y) SO oceny podkryteriów i przygotowania listy mocnych stron i obszarów doskonalenia.	Jest nieco dowodów na indywidualny wkład w ocenę podkryteriów i wskazanie mocnych stron i obszarów doskonalenia, ale nie obejmują one wszystkich członków grup(y) SO i/lub nie są kompletne dla każdego z podkryteriów CAF.	Są dowody na indywidualny wkład wszystkich członków grup(y) SO w ocenę podkryteriów i wskazanie mocnych stron i obszarów doskonalenia, kompletny dla każdego z podkryteriów CAF.	Są jasne dowody na indywidualny wkład wszystkich członków grup(y) SO w ocenę podkryteriów, z listą mocnych stron i obszarów doskonalenia, kompletny dla każdego z podkryteriów CAF. Indywidualne wyniki są uporządkowane, szczegółowe i wskazują działania usprawniające.	Są mocne dowody na indywidualny wkład wszystkich członków grup(y) SO w ocenę podkryteriów, ze szczegółową i właściwą listą mocnych stron i obszarów doskonalenia, kompletny dla każdego z podkryteriów CAF. Indywidualne wyniki są szczegółowe, z notatkami i komentarzami ułatwiającymi ich analizowanie i wskazanie działań usprawniających.
5.3. Przewodniczący zbiera indywidualne oceny i przygotowuje spotkanie konsensusowe, zapewniając warunki do pomyślnego przeprowadzenia spotkania.	Brak dowodów na zebranie indywidualnych ocen do wykorzystania na spotkaniu konsensusowym. Brak dowodów na przygotowanie spotkania.	Jest nieco dowodów na zebranie indywidualnych ocen, ale brak ich zsumowania i analizy do wykorzystania na spotkaniu konsensusowym. Ograniczone dowody na przygotowanie spotkania.	Są dowody na zebranie indywidualnych ocen i ich zsumowanie do wykorzystania na spotkaniu konsensusowym. Plan spotkania był przygotowany.	Są jasne dowody na zebranie, zsumowanie i analizę indywidualnych ocen na spotkanie konsensusowe. Są jasne dowody na przygotowanie spotkania konsensusowego (agenda, role uczestników, dostępność odpowiednich dokumentów).	Są mocne dowody na zebranie, zsumowanie i analizę indywidualnych ocen jako podstawy uzgodnienia wyniku SO. Szczegółowe przygotowanie spotkania konsensusowego było ewidentne – z agendą, przydziałem ról, zebraniem i udostępnieniem odpowiednich dokumentów, określeniem zasad osiągania konsensusu itp.
5.4. Grupa SO osiąga konsensus na temat punktacji, mocnych stron i obszarów doskonalenia w obrębie każdego podkryterium.	Brak dowodów na rzeczywisty proces konsensusu w sprawie punktacji, mocnych stron i obszarów doskonalenia, umożliwiającego ocenę końcową.	Jest nieco dowodów na proces konsensusu, ale nie obejmuje on wszystkich podkryteriów w zakresie punktacji, mocnych stron i obszarów doskonalenia.	Są dowody na proces pełnego konsensusu we wszystkich podkryteriach, w zakresie punktacji, mocnych stron i obszarów doskonalenia.	Są jasne dowody na efektywny i pełny proces konsensusu we wszystkich podkryteriach, w zakresie mocnych stron, obszarów doskonalenia i oceny punktowej, przeprowadzony według określonego podejścia. Uzgodnienie ocen zostało formalnie udokumentowane.	Są jasne dowody na efektywny i pełny proces konsensusu: oceny indywidualne były udokumentowane, konsensus w zakresie mocnych stron, obszarów doskonalenia i oceny punktowej dla wszystkich podkryteriów został formalnie uzgodniony przez wszystkich uczestników. Uzgodnione wyniki oceny i ich odchylenia od ocen indywidualnych, a także podjęte na spotkaniu decyzje zostały formalnie zarejestrowane i przeanalizowane.

Krok 6. Sporządź sprawozdanie z SO					
Działania	1	2	3	4	5
6.1. Sporządź sprawozdanie końcowe, zawierające następujące elementy w ramach każdego podkryterium: - mocne strony; - obszary doskonalenia; - punktacja.	Brak dowodów na sporządzenie końcowego sprawozdania z działań SO lub sprawozdanie nie zawiera informacji nt. mocnych stron i/lub obszarów doskonalenia i/lub punktacji.	Jest nieco dowodów na sporządzenie końcowego sprawozdania z działań SO, z uwzględnieniem wskazania mocnych stron, obszarów doskonalenia i punktacji, ale wskazania te są niekompletne lub nie obejmują wszystkich podkryteriów modelu.	Są dowody na sporządzenie końcowego sprawozdania, obejmującego wszystkie podkryteria modelu z określeniem mocnych stron, obszarów doskonalenia i punktacji.	Są jasne dowody na sporządzenie końcowego sprawozdania, obejmującego wszystkie podkryteria modelu, z określeniem mocnych stron, obszarów doskonalenia i punktacji. Sprawozdanie zawiera skierowane do organizacji komentarze i informacje do oceny działań naprawczych i doskonalących.	Są mocne dowody na sporządzenie końcowego sprawozdania, obejmującego wszystkie podkryteria modelu, ze szczegółowym określeniem mocnych stron, obszarów doskonalenia i punktacji. Sprawozdanie zawiera skierowane do organizacji informacje i komentarze do oceny działań naprawczych i doskonalących, określa ich ważność i priorytet.
6.2. Przedstaw sprawozdanie końcowe wyższemu kierownictwu organizacji.	Brak dowodów na przedstawienie sprawozdania końcowego wyższemu kierownictwu.	Jest nieco dowodów na przedstawienie sprawozdania końcowego wyższemu kierownictwu, ale nie ma dowodów na zaprezentowanie sprawozdania podczas formalnego i udokumentowanego spotkania (spotkań).	Są dowody na zaprezentowanie sprawozdania końcowego wyższemu kierownictwu podczas formalnego i udokumentowanego spotkania (spotkań).	Są jasne dowody na zaprezentowanie sprawozdania końcowego. Zostało ono przedstawione kierownictwu i przedyskutowane podczas formalnego i udokumentowanego spotkania (spotkań), ze szczegółową analizą mocnych stron i słabości.	Są mocne dowody na zaprezentowanie sprawozdania końcowego wyższemu kierownictwu organizacji. Zostało ono przedstawione kierownictwu i przedyskutowane na formalnym i udokumentowanym spotkaniu (-ach), podczas którego(-ych) dokonano szczegółowej analizy mocnych stron i słabości oraz wstępnej oceny możliwych obszarów interwencji.
6.3. Poinformuj o głównych wynikach SO pracowników organizacji oraz inne odpowiednie zainteresowane strony.	Brak dowodów na poinformowanie o wynikach SO.	Jest nieco dowodów na poinformowanie o głównych wynikach SO, ale bez uwzględnienia odpowiednich – wewnętrznych lub zewnętrznych – zainteresowanych stron.	Są dowody na poinformowanie o głównych wynikach pracowników organizacji oraz wszystkich innych odpowiednich zainteresowanych stron.	Są jasne dowody na poinformowanie o głównych wynikach, ze szczegółową informacją, w sposób formalny i z zastosowaniem odpowiednich narzędzi. Komunikat skierowano do pracowników organizacji oraz do odpowiednich stron zainteresowanych.	Są jasne dowody na poinformowanie o głównych wynikach, ze szczegółową informacją, w sposób formalny i z zastosowaniem odpowiednich narzędzi. Komunikat skierowano do pracowników organizacji oraz do innych, odpowiednich stron zainteresowanych. Informacja jasno apelowała o zaangażowanie zainteresowanych osób i podmiotów w działania naprawcze i usprawniające.

Załącznik CAF-5.1 – Objasnienia do Kwestionariusza dotyczącego procesu doskonalenia

Krok 7. Sporządź projekt planu doskonalenia w oparciu o przyjęte sprawozdanie					
Działania	1	2	3	4	5
7.1. Zbierz wszystkie propozycje działań usprawniających, z uwzględnieniem pomysłów zgłoszonych podczas SO.	Brak dowodów na zebranie pomysłów i propozycji działań usprawniających	Jest nieco dowodów na zebranie pomysłów i propozycji działań usprawniających, ale bez udziału zainteresowanych osób, związanych z danym obszarem działania i/lub bez pełnej analizy wyników SO.	Są dowody na zebranie propozycji działań usprawniających od osób związanych z danym obszarem działania organizacji w zakresie wszystkich wyników SO i z uwzględnieniem pomysłów zgłoszonych podczas SO.	Są jasne dowody na zebranie propozycji działań usprawniających od osób związanych ze wszystkimi obszarami działania, w sposób formalny, rozpoczynając od rozważenia pomysłów, zgłoszonych podczas SO. Propozycje te pochodzą z całościowej analizy wyników SO.	Są mocne dowody na zebranie propozycji działań usprawniających w sposób formalny, poczynając od rozważenia pomysłów zgłoszonych podczas SO. Propozycje te zostały oparte na szczegółowej i udokumentowanej analizie (spotkania itp.) wszystkich wyników SO w obrębie każdego powiązanego obszaru działania organizacji.
7.2. Określ priorytety działań usprawniających, uwzględniając ich skuteczność i wykonalność.	Brak dowodów na określenie priorytetów działań usprawniających lub zastosowanie kryteriów priorytetyzacji.	Jest nieco dowodów na określenie priorytetów działań usprawniających, ale kryteria priorytetyzacji nie są jasne lub spójne.	Są dowody na określenie priorytetów działań usprawniających, w oparciu o zdefiniowane i spójne kryteria.	Są jasne dowody na określenie priorytetów działań usprawniających w oparciu o zdefiniowane i spójne kryteria. Kryteria priorytetyzacji są udokumentowane i uwzględniają oddziaływanie usprawnień na strategię i cele organizacji oraz możliwości ich realizacji.	Są mocne dowody na określenie priorytetów działań usprawniających, w oparciu o zdefiniowane i spójne kryteria. Udokumentowana analiza możliwych działań, kryteriów ich priorytetyzacji i oceny uwzględnia ilościowe oszacowanie oddziaływania usprawnień na strategię i cele organizacji oraz możliwości ich realizacji.
7.3. Sporządź harmonogram wybranych, planowanych działań usprawniających według cyklu PDCA (Plan-Do-Check-Act).	Brak dowodów na sporządzenie planu działania lub plan nie określa głównych faz (rozpoczęcie, rozwinięcie działań, monitorowanie, sprawdzenie końcowe itp.).	Jest nieco dowodów sporządzenia planu działania, ale główne jego fazy nie są oparte na cyklu PDCA (rozpoczęcie, rozwinięcie działań, sprawdzanie i przeglądy, dalsze działania usprawniające).	Są dowody na sporządzenie planu działania opartego na cyklu PDCA (rozpoczęcie, rozwinięcie działań, sprawdzanie i przeglądy, dalsze działania usprawniające).	Są jasne dowody na sporządzenie uporządkowanego planu wybranych działań usprawniających, zawierającego harmonogram poszczególnych faz: rozpoczęcia, rozwinięcia działań oraz sprawdzania i przeglądów, dokonywanych w trakcie realizacji.	Są mocne dowody na sporządzenie uporządkowanego planu wybranych działań usprawniających, zawierającego szczegółowy harmonogram każdego z działań w poszczególnych fazach: rozpoczęcia, rozwinięcia oraz sprawdzania i przeglądów, dokonywanych w trakcie realizacji. Plan zawiera określenie dalszych działań usprawniających i ich kontynuacji.
7.4. Określ sposoby pomiaru osiągnięć w zakresie działań i wyników.	Brak dowodów na określenie wskaźników, celów lub metod pomiaru dla wszystkich lub większości działań usprawniających.	Jest nieco dowodów na określenie wskaźników, celów lub metod pomiaru, ale są one niekompletne lub niewystarczające do pomiaru wykonania działań i ich wyników (brak wskaźników i/lub celów i/lub określenia metod pomiaru).	Są dowody na określenie wskaźników, celów i metod pomiaru wystarczających do mierzenia osiągnięć i wyników działań.	Są jasne dowody na określenie wskaźników, celów i metod pomiaru dla każdego działania, w sposób kompletny, ilościowy i spójny. Wskaźniki i cele uwzględniają oczekiwane wyniki zarówno w wymiarze procesów, jak i poszczególnych przedsięwzięć.	Są mocne dowody na określenie wskaźników, celów i metod pomiaru dla każdego działania, w sposób kompletny, ilościowy i spójny. Wskaźniki i cele uwzględniają oczekiwane wyniki w wymiarze działań jednostkowych, procesów, a także skuteczność, wydajność i zewnętrzny benchmarking.
7.5. Dokonaj scalenia planu działania z normalnym procesem planowania strategicznego.	Brak dowodów skoordynowania planu działania z planowaniem strategicznym w organizacji.	Jest nieco dowodów na skoordynowanie planu działania, ale przy ograniczonym powiązaniu z harmonogramem i/lub planowaniem zasobów i/lub z celami strategicznymi.	Są dowody scalenia planu działania z planem strategicznym organizacji (harmonogram, planowanie zasobów, wpływ na cele strategiczne).	Są jasne dowody scalenia planu działania z planem strategicznym organizacji (harmonogram, planowanie zasobów, wpływ na strategiczne cele, monitorowanie i przeglądy oraz inne obszary powiązane).	Są mocne dowody scalenia planu działania z planem strategicznym organizacji (harmonogram, planowanie zasobów, wpływ na strategiczne cele, monitorowanie i przeglądy, udział liderów itp.); aktywności w ramach SO i wynikający z nich plan działania zostały sformalizowane jako część strategicznego planowania i kontroli w organizacji.

Krok 8. Upowszechnij informację o planie doskonalenia

Działania	1	2	3	4	5
8.1. Opracuj plan komunikacji – odpowiednia informacja, – odpowiednie środki przekazu, – odpowiednie grupy docelowe, skierowany do wszystkich stron zainteresowanych działaniami usprawniającymi.	Brak dowodów na opracowanie planu komunikacji, dotyczącego głównych, zainteresowanych stron i/lub odpowiedniego informowania.	Jest nieco dowodów na opracowanie planu komunikacji, ale nie uwzględnia on głównych, zainteresowanych stron i/lub nie zawiera pełnej informacji.	Są dowody na opracowanie planu komunikacji uwzględniającego główne, zainteresowane strony, odpowiednią informację i zastosowanie odpowiednich środków przekazu. Plan komunikacji obejmuje nieliczne fazy działań usprawniających.	Są jasne dowody na opracowanie planu komunikacji, uwzględniającego odpowiednią informację dla wszystkich, zainteresowanych stron i zastosowanie odpowiednich środków przekazu. Plan komunikacji obejmuje główne fazy działań usprawniających.	Są mocne dowody na opracowanie planu komunikacji; plan jest pełny i szczegółowy, skierowany do wszystkich zainteresowanych stron, zawiera szeroką informację i uwzględnia zastosowanie odpowiednich środków przekazu dla różnych grup docelowych. Plan komunikacji uwzględnia wszystkie fazy działań usprawniających.
8.2. Zrealizuj plan komunikacji.	Brak dowodów na wdrożenie planu komunikacji.	Jest nieco dowodów na wdrożenie planu komunikacji, ale został on wdrożony częściowo lub bez należytego uwzględnienia zainteresowanych stron i poszczególnych faz realizacji.	Są dowody na wdrożenie planu komunikacji, uwzględniającego różne, zainteresowane strony, z odpowiednią informacją i zastosowaniem odpowiednich środków przekazu. Wdrożenie jest zgodne z planem lub uwzględnia niewielkie zmiany.	Są jasne dowody na wdrożenie planu komunikacji, uwzględniającego różne, zainteresowane strony, odpowiednią informację i zastosowanie odpowiednich środków przekazu. Wdrożenie jest zgodne z planem i zostało udokumentowane.	Są jasne dowody na wdrożenie planu komunikacji, a skuteczność informowania (odpowiednich zainteresowanych stron, z odpowiednią informacją i zastosowaniem odpowiednich środków przekazu) była weryfikowana i doskonalona. Zrealizowanie planu jest w pełni udokumentowane.
8.3. Regularnie informuj odpowiednie, zainteresowane strony – zwłaszcza pracowników organizacji – o postępach prac, z uwzględnieniem ich oceny i doświadczeń.	Brak dowodów na informowanie odpowiednich, zainteresowanych stron o postępach, o wynikających z nich ocenach i zdobytych doświadczeniach.	Jest nieco dowodów na informowanie odpowiednich, zainteresowanych stron na temat stanu postępów, ich ocen i zdobytych doświadczeń, ale informacja nie jest dostarczana regularnie lub dotyczy jedynie stanu prac i postępów, lub ogranicza się do nielicznych zainteresowanych stron.	Są dowody na informowanie odpowiednich zainteresowanych stron na temat stanu, postępów, ich ocen i zdobytych doświadczeń. Informacja jest dostarczana regularnie pracownikom organizacji, a informacja dla innych zainteresowanych stron jest ograniczona (jedynie niektóre fazy – rozpoczęcie i zakończenie działań).	Są jasne dowody na informowanie wszystkich zainteresowanych stron na temat stanu prac, postępów, ocen i doświadczeń we wszystkich, odpowiednich fazach planu doskonalenia.	Są mocne dowody na informowanie wszystkich zainteresowanych stron na temat stanu prac, postępów, ocen i doświadczeń we wszystkich, odpowiednich fazach planu doskonalenia. Wnioski na temat zdobytych doświadczeń oraz okazji do ich poszerzenia są dogłębnie badane i przekazywane zainteresowanym.

Krok 9. Zrealizuj plan doskonalenia					
Działania	1	2	3	4	5
9.1. Określ jasno udział w projektach i programie i programie usprawnień, zapewnij przejrzystość zadań i delegowanie odpowiedzialności.	Brak dowodów na określenie udziału w projektach i programie.	Jest nieco dowodów na określenie udziału w projektach i/lub programach, ale stopień uczestnictwa lub związek pomiędzy wyznaczoną rolą a odpowiedzialnością nie został wykazany. Mało dowodów na przejrzystość zadań i delegowanie odpowiedzialności.	Są dowody na określenie udziału w projektach i/lub programach. Przydzielone zadania i odpowiedzialności za ich wykonanie zakomunikowano w sposób przejrzysty. Stopień delegowanej odpowiedzialności jest adekwatny do udziału i ról w zadaniach.	Są jasne dowody na określenie udziału w projektach i/lub programach. Poziom wyznaczonych odpowiedzialności jest odpowiedni do udziału w zadaniach. Wyznaczenie odpowiedzialności zostało określone formalnie i zakomunikowane w sposób przejrzysty.	Są mocne dowody na określenie udziału zarówno w odniesieniu do całego programu usprawniania, jak i poszczególnych projektów i działań, na odpowiednim poziomie i zgodnie z zaplanowanymi działaniami. Wyznaczenie odpowiedzialności zostało określone formalnie i zakomunikowane wszystkim zainteresowanym stronom w sposób przejrzysty i zachęcający do współpracy i zaangażowania.
9.2. Wprowadź w życie plan doskonalenia.	Brak dowodów na realizację planu doskonalenia.	Jest nieco dowodów na wdrożenie planu doskonalenia, ale stwierdza się ewidentne braki dotyczące kompletności działań, zakresu rozwinięcia planu, kontroli i monitorowania, zmian w wyniku braku zasobów lub zmiany priorytetów itp.	Są dowody na wdrożenie planu doskonalenia zasadniczo zgodnego z harmonogramem. Odchylenia od planu są umotywowane i udokumentowane. Nie stwierdza się ewidentnych braków dotyczących kompletności działań, zakresu rozwinięcia planu, kontroli i monitorowania, zmian w wyniku braku zasobów lub zmiany priorytetów itp.	Są jasne dowody na wdrożenie planu doskonalenia, z programowym monitorowaniem. Odchylenia od harmonogramu są niewielkie, udokumentowane i umotywowane, bez negatywnego wpływu na kompletność działań, ich zakres, kontrolę lub monitorowanie.	Są mocne dowody na wdrożenie planu doskonalenia, z programowym monitorowaniem. Odchylenia od harmonogramu są niewielkie, były przeanalizowane, udokumentowane, umotywowane i wykorzystane do udoskonalenia planowania i działań na rzecz optymalizacji celów (kompletność działań, ich zakres, kontrola, monitorowanie itp.).
9.3. Zaangażuj pracowników w rozmaite działania usprawniające dla zapewnienia zakotwiczenia projektów usprawniających w instytucji.	Brak dowodów na uczestnictwo pracowników w działaniach usprawniających.	Jest nieco dowodów na udział pracowników w działaniach usprawniających i na dążenia do zakotwiczenia projektów usprawnień w instytucji.	Są dowody na udział pracowników w działaniach usprawniających, który nie ogranicza się tylko do realizacji projektów, ale też służy zakotwiczeniu usprawnień w instytucji.	Są jasne dowody na udział pracowników w działaniach usprawniających, który nie ogranicza się tylko do realizacji projektów, ale też służy zakotwiczeniu usprawnień w instytucji, z określeniem uczestnictwa i ról różnych osób lub podmiotów w kontynuacji działań.	Są mocne dowody na udział pracowników w działaniach usprawniających, który nie ogranicza się tylko do realizacji projektów, ale też służy zakotwiczeniu usprawnień w instytucji, z określeniem uczestnictwa i ról różnych osób lub podmiotów, planów kontynuacji i rozwinięcia działań oraz celów i obszarów odpowiedzialności.
9.4. Określ spójne podejście do monitorowania i oceny działań usprawniających.	Brak dowodów na określenie podejścia do monitorowania i oceny planu doskonalenia.	Jest nieco dowodów monitorowania i oceny planu doskonalenia, ale podejście do tych zadań nie jest jasne lub spójne.	Są dowody na monitorowanie i ocenianie planu doskonalenia, a podejście do tych zadań zostało określone w spójny sposób.	Są dowody na monitorowanie i ocenianie planu doskonalenia w jego głównych fazach, w sposób określony i sformalizowany, wedle jasnego i spójnego podejścia.	Są dowody na monitorowanie i ocenianie planu doskonalenia we wszystkich głównych fazach działań, w sposób określony i sformalizowany, wedle jasnego i spójnego podejścia, określającego obszary odpowiedzialności i angażującego główne zainteresowane strony.
9.5. Monitoruj regularnie wdrażanie działań usprawniających.	Brak dowodów na monitorowanie wdrażania działań usprawniających.	Jest nieco dowodów na monitorowanie wdrażania działań usprawniających, ale nie zapewnia ono monitorowania głównych faz procesów (główne kroki pośrednie, zakończenie projektu, zestawienia wyników).	Są dowody na monitorowanie głównych faz wdrażania działań usprawniających (główne kroki pośrednie, zakończenie projektu, zestawienia wyników itp.).	Są jasne dowody na monitorowanie wszystkich odpowiednich faz wdrażania działań usprawniających, z formalną informacją na temat postępu oraz pośrednich i końcowych wyników.	Są mocne dowody na monitorowanie wszystkich odpowiednich faz wdrażania działań usprawniających, z udziałem zainteresowanych stron, z formalną i skutecznie zakomunikowaną informacją na temat postępów oraz wyników pośrednich i końcowych.

Załącznik CAF-6.1 – Objaśnienia do Kwestionariusza dotyczącego procesu dojrzałości TQM

Ogólna charakterystyka	0	Inicjowanie	Realizowanie	Dojrzałość
1. Przywództwo i stałość celów – definicja	Poziom Inicjowania nie został osiągnięty.	Przywódcy ustanawiają jasną deklarację misji.	Przywódcy ustanawiają wizję i wartości organizacji. Inspirują pracowników i prowadzą ich w kierunku doskonałości.	Przywódcy wykazują zdolność utrzymywania stałości celów w zmieniającym się środowisku.
1. Przywództwo i stałość celów – przykłady		Przywódcy określają misję organizacji zgodną z wymogami prawa i przepisów, a także uwzględniającą oczekiwania zainteresowanych stron.	Przywódcy ustanawiają pojęcia misji, wizji i wartości organizacji i dzielą je z pracownikami. Menedżerowie wszystkich szczebli są skoncentrowani na wprowadzaniu w życie misji, wizji i wartości organizacji.	Zainteresowane strony są przekonane o stałości celów i stabilności kierowania organizacją przez jej przywódców. Menedżerowie są postrzegani jako wzorce wypełniania ról. Jakość kierownictwa jest mierzona, np. przez mierniki oceny kadry kierowniczej lub zadowolenia z pracy.

Ogólna charakterystyka	0	Inicjowanie	Realizowanie	Dojrzałość
2. Zorientowanie na wyniki – definicja	Poziom Inicjowania nie został osiągnięty.	Organizacja dokonuje rozpoznania odpowiednich zainteresowanych stron i obszarów wyników.	Organizacja określa zestaw celów i wyników, których osiągnięcie jest związane z potrzebami odpowiednich zainteresowanych stron.	Organizacja systematycznie monitoruje osiągnięte wyniki i wykorzystuje je do ciągłego doskonalenia.
2. Zorientowanie na wyniki – przykłady		Organizacja skupia się na rozwijaniu kultury zorientowania na wyniki. Organizacja dokonała rozpoznania różnych zainteresowanych stron oraz ich segmentacji na kategorie. Określiła odpowiednie obszary wyników, powiązane z misją organizacji.	Kultura zorientowania na wyniki jest systematycznie rozwijana w środowisku organizacji. Przeprowadzono pierwszy systematyczny przegląd zainteresowanych stron oraz ich obecnych i przyszłych potrzeb i oczekiwań. Określono pierwszy zespół celów w obszarze wyników, odnoszących się do odpowiednich zainteresowanych stron.	Zainteresowane strony są angażowane do wyznaczania oraz dokonywania przeglądów celów i wyników. Organizacja określiła cele wynikowe dla wszystkich procesów. Cele te są powiązane z planowaniem i definiowaniem zakresu przydzielanych obowiązków. Pracownicy znają cele w odniesieniu do ich zadań służbowych i procesów, w których uczestniczą. Kierownictwo nadzoruje rozwój organizacyjny w odniesieniu do celów wynikowych w obszarze kluczowych procesów i finansów.

Ogólna charakterystyka	0	Inicjowanie	Realizowanie	Dojrzałość
3. Skupienie na kliencie – definicja	Poziom Inicjowania nie został osiągnięty.	Organizacja skupia się na potrzebach aktualnych i potencjalnych klientów/obywateli.	Organizacja angażuje klientów/obywateli w ocenę i usprawnianie jej funkcjonowania.	Organizacja reaguje na potrzeby klientów/obywateli poprzez dostarczanie i doskonalenie działań, produktów i usług.
3. Skupienie na kliencie – przykłady		Kierownictwo i pracownicy jednakowo rozumieją, kim są klienci, i które segmenty organizacji uczestniczą w ich obsłudze. Pracownicy rozumieją żądania i oczekiwania, określone w prawie i przepisach, dotyczących obsługi klienta.	Został przeprowadzony pierwszy, systematyczny pomiar zadowolenia, potrzeb i oczekiwań klientów, a instytucja pracuje nad odpowiednimi, związanymi z tym usprawnieniami. Kierownictwo i pracownicy dostarczają i doskonałą usługę, odpowiadającą potrzebom i oczekiwaniom klientów/obywateli.	Wyniki dialogu z klientami/obywatelami i pomiarów ich zadowolenia są wykorzystywane do: – przeglądu i doskonalenia strategii i planów działania całej organizacji; – odpowiedniego reagowania w sytuacjach niepomyślnych (np. system rozpatrywania skarg). Pracownicy mają wielowymiarowy obraz potrzeb klientów/obywateli, uwzględniający potrzeby dodatkowe w stosunku do tych, które są bezpośrednio związane z kluczowymi produktami/usługami (np. przejrzystość, współuczestnictwo). Zarówno kierownictwo, jak i pracownicy wykazują – poprzez odpowiednie zachowanie i nastawienie – troskę o obecne i przyszłe potrzeby klientów.

Ogólna charakterystyka	0	Inicjowanie	Realizowanie	Dojrzałość
4. Zarządzanie przez procesy i fakty – definicja	Poziom Inicjowania nie został osiągnięty.	Procesy są określone i zarządzane.	Wdrażanie strategii i planowania w organizacji jest realizowane poprzez procesy.	Procesy podlegają ciągłemu doskonaleniu w oparciu o mierniki wewnętrzne, <i>benchlearning</i> i/lub <i>benchmarking</i> .
4. Zarządzanie przez procesy i fakty – przykłady		W organizacji zapoczątkowano myślenie w kategoriach procesowych. Zostały określone procesy kluczowe, związane z odpowiednimi obszarami wyników.	Organizacja zakończyła definiowanie wszystkich procesów kluczowych. Wyznaczono właścicieli wszystkich procesów kluczowych. Określono cele procesów kluczowych, zgodne ze strategią i planami organizacji. Organizacja mierzy wyniki procesów kluczowych w odniesieniu do wyznaczonych celów. Organizacja określiła zasady systemu informacji, wspierającego zarządzanie procesowe.	Organizacja ma szczegółowy wgląd we wszystkie procesy poprzez odpowiedni system informacji (z uwzględnieniem procesów zarządczych, operacyjnych i pomocniczych). Wszystkie te procesy, odpowiednio do uzyskiwanych wyników, są regularnie monitorowane i usprawniane. Pracownicy wiedzą, w jakich procesach uczestniczą i znają ich cele. Istnieją procedury zapewniające kaskadowanie celów i wykorzystanie wyników do usprawniania.

Ogólna charakterystyka	0	Inicjowanie	Realizowanie	Dojrzałość
5. Rozwój i współuczestnictwo pracowników – definicja	Poziom Inicjowania nie został osiągnięty.	Organizacja wykazuje inicjatywę w rozwijaniu pracowników i angażowaniu ich do współuczestnictwa.	Organizacja rozwija kompetencje pracowników i w sposób usystematyzowany angażuje ich do współuczestnictwa w doskonaleniu produktów, usług i procesów.	Organizacja tworzy środowisko wspólnych wartości miejsca pracy oraz kulturę zaufania, otwartości, doceniania i zwiększania uprawnień pracowników.
5. Rozwój i współuczestnictwo pracowników – przykłady		Stworzono pakiet szkoleń, uwzględniający wymagania pracowników w zakresie dalszego rozwoju ich kompetencji. Organizacja docenia wagę angażowania pracowników w proces decyzyjny. Pracownicy są zachęceni do wyrażania opinii na temat rozwoju organizacji.	Organizacja rozpoznaje i rozwija wymagane kompetencje pracowników; tym samym przygotowuje i przystosowuje ich do zmian. Organizacja: – przeprowadza rozmaite formy szkolenia i rozwijania kompetencji; – mierzy i doskonali zadowolenie z pracy i motywację pracowników; – wspiera wewnętrzną mobilność pracowników; – aktywnie angażuje pracowników w proces doskonalenia produktów, usług i procesów.	Organizacja nagradza i docenia pracowników w sposób budujący zaangażowanie i wspiera ich lojalność wobec organizacji. Organizacja: – formułuje politykę zasobów ludzkich, zgodną ze strategią i planowaniem w zakresie współuczestnictwa pracowników; – ustanawia regularny cykl rozwoju pracowników (ocena okresowa, szkolenie i dialog); – angażuje pracowników w rozwijanie strategii i planów działania, zachęcając ich do zgłaszania i wdrażania pomysłów usprawnień.

Ogólna charakterystyka	0	Inicjowanie	Realizowanie	Dojrzałość
6. Ciągłe uczenie się, doskonalenie i innowacje – definicja	Poziom Inicjowania nie został osiągnięty.	Organizacja uczy się z własnych działań i osiągnięć, szuka okazji do doskonalenia.	Organizacja popiera ciągłe doskonalenie poprzez dzielenie się wiedzą i branie pod uwagę sugestii pracowników.	Organizacja systematycznie kwestionuje <i>status quo</i> , wspiera, akceptuje i adaptuje innowacje, regularnie porównuje osiągnięcia z innymi organizacjami.
6. Ciągłe uczenie się, doskonalenie i innowacje – przykłady		Stosuje się ocenę funkcjonowania w odpowiednich obszarach wyników. Kierownictwo rozpoczęło dialog z innymi organizacjami na temat ich funkcjonowania. Rozpoczęto usprawnianie, oparte o wewnętrzne oceny i zewnętrzne obserwacje.	Organizacja rozpoczyna stosowanie zasad cyklu PDCA podczas prac związanych z doskonaleniem. Organizacja wymienia doświadczenia z innymi organizacjami. Organizacja rozpoznaje szanse i przeszkody na drodze do innowacji i uczenia się. Pracownicy regularnie wspierają stosowanie zasady ciągłego doskonalenia, np. poprzez przeprowadzanie samooceny. Kierownictwo zachęca pracowników do przyjmowania odpowiedzialności za działania usprawniające.	Kierownictwo uznaje znaczenie strategicznej odnowy i modernizacji, w celu dostosowania do przyszłych wyzwań, dotyczących np. potrzeb klientów, rekrutacji, utrzymania sprawności funkcjonowania, żądań politycznych. Organizacja stosuje <i>benchlearning</i> , zarówno w wymiarze wewnętrznym, jak i zewnętrznym. Projekty/wysiłki są realizowane zgodnie z zasadami cyklu PDCA. Organizacja wykorzystuje twórcze metody realizacji konkretnych inicjatyw usprawniających, które generują wartość dodaną.

Ogólna charakterystyka	0	Inicjowanie	Realizowanie	Dojrzałość
7. Rozwijanie partnerstwa – definicja	Poziom Inicjowania nie został osiągnięty.	Organizacja dokonuje rozpoznania swych partnerów.	Organizacja formalizuje partnerstwo dla osiągnięcia wspólnych korzyści.	Organizacja kieruje partnerstwem w kierunku sytuacji „wygrany-wygrany” dla zwiększenia uzyskiwanych wartości i optymalizacji wykorzystania zasobów.
7. Rozwijanie partnerstwa – przykłady		Kierownictwo jest świadome znaczenia partnerstwa i relacji zewnętrznych, utrzymywanych przez organizację. Dokonano rozpoznania najważniejszych dla organizacji partnerów i relacji zewnętrznych. Organizacja cieszy się różnymi formami dobrej współpracy z zewnętrznymi stronami.	Kierownictwo ma jasny obraz najważniejszych relacji zewnętrznych i partnerstwa oraz możliwości ich rozwoju w oparciu o jasno określone, wzajemne korzyści. Organizacja angażuje się w tworzenie formalnych więzi partnerskich z kluczowymi partnerami. Pracownicy są świadomi partnerstwa i relacji zewnętrznych, które są istotne dla ich stanowisk i zadań.	Organizacja systematycznie buduje partnerstwo ze wszystkimi znaczącymi partnerami. Regularnie przeprowadza się ocenę skuteczności i sprawności istniejących więzi partnerskich oraz ich doskonalenia. Organizacja angażuje się w poszukiwania nowych partnerów.

Ogólna charakterystyka	0	Inicjowanie	Realizowanie	Dojrzałość
8. Odpowiedzialność społeczna organizacji – definicja	Poziom Inicjowania nie został osiągnięty.	Organizacja jest świadoma swego oddziaływania na społeczeństwo (społeczne i środowiskowe).	Organizacja aktywnie uczestniczy w działaniach związanych z odpowiedzialnością społeczną i zasadą zrównoważonego rozwoju (ekorozwoju).	Organizacja spełnia lub wykracza ponad główne oczekiwania i wymagania społeczności lokalnej lub – tam, gdzie ma to zastosowanie – globalnej.
8. Odpowiedzialność społeczna organizacji – przykłady		Organizacja dokonuje rozróżnienia pomiędzy swą misją a społeczną odpowiedzialnością organizacji jako instytucji publicznej. Organizacja rozpoznaje obszary swego oddziaływania w wymiarze społecznym, ekonomicznym i medialnym.	Organizacja pracuje nad wzajemnie korzystnymi projektami, dotyczącymi problemów społecznych. Organizacja rozpoczęła wdrażanie inicjatyw, które mają wpływ na problemy społeczne, ekonomiczne oraz na media.	Kierownictwo określiło wizję w zakresie odpowiednich problemów, dotyczących społecznej odpowiedzialności organizacji, a pracownicy podzielają tę wizję. Kierownictwo włącza tę wizję do strategii i planów działania. Organizacja wspiera możliwości i rozwija inicjatywy w zakresie prac nad wzajemnie korzystnymi projektami z udziałem społeczeństwa. Organizacja przeprowadziła pomiary dotyczące odpowiedzialności społecznej i ekorozwoju w niektórych obszarach, a wyniki pomiarów zostały przedyskutowane.