



KAPITAŁ LUDZKI
NARODOWA STRATEGIA SPÓJNOŚCI



UNIA EUROPEJSKA
EUROPEJSKI
FUNDUSZ SPOŁECZNY



Publikacja w wersji polskiej współfinansowana przez Unię Europejską w ramach Europejskiego Funduszu Społecznego

Poświadczenie Jakości Zastosowania CAF



KAPITAŁ LUDZKI
NARODOWA STRATEGIA SPÓJNOŚCI



UNIA EUROPEJSKA
EUROPEJSKI
FUNDUSZ SPOŁECZNY



Publikacja w wersji polskiej współfinansowana przez Unię Europejską w ramach Europejskiego Funduszu Społecznego



Warszawa, 2010 r.



KAPITAŁ LUDZKI
NARODOWA STRATEGIA SPÓJNOŚCI

UNIA EUROPEJSKA
EUROPEJSKI
FUNDUSZ SPOŁECZNY



Publikacja w wersji polskiej współfinansowana przez Unię Europejską w ramach Europejskiego Funduszu Społecznego

Tytuł oryginału: **CAF External Feedback**

Przekład z języka angielskiego: **dr Jarosław Matla**

Redakcja: **Agnieszka Odolczyk**

Publikacja w wersji polskiej powstała w ramach projektu systemowego „Przygotowanie jednostek samorządu terytorialnego do stosowania Wspólnej Metody Oceny (CAF) w procesie mierzenia potencjału i dokonań poprzez szkolenia pracowników i pomoc doradczą”, realizowanego przez Ministerstwo Spraw Wewnętrznych i Administracji w partnerstwie z F5 Consulting Sp. z o.o.



Warszawa, 2010 r.

Spis treści

Komentarz do wydania polskiego	6
Przedmowa	7
Streszczenie	9
CZĘŚĆ 1. Wspólna Metoda Oceny (Common Assessment Framework – CAF)	12
1.1. Geneza i rozwój	12
1.2. Główny cel	12
1.3. Struktura	13
1.4. Dziesięć kroków doskonalenia organizacji w ramach metody CAF	13
1.5. Zasady Doskonałości w modelu CAF	14
1.6. Efektywne wykorzystanie modelu CAF	15
CZĘŚĆ 2. Poświadczenie Jakości Zastosowania CAF	17
2.1. Potrzeba Poświadczenia Jakości Zastosowania CAF	17
2.2. Cele Poświadczenia Jakości Zastosowania CAF	17
2.3. Zasady Procedury Poświadczenia Jakości Zastosowania CAF	18
2.4. Trzy filary Procedury Poświadczenia Jakości Zastosowania CAF: ambicje i filozofia	18
Filar 1: Proces samooceny	18
Filar 2: Proces działań usprawniających	20
Filar 3: Dojrzałość TQM w organizacji (szerszy wymiar doskonałości)	20
CZĘŚĆ 3. Jak działa Poświadczenie Jakości Zastosowania CAF	22
3.1. Wdrażanie Poświadczenia Jakości Zastosowania CAF na szczeblu krajowym	22
3.2. Rola europejskiego Centrum Zasobów CAF	22
3.3. Wymagania dla użytkowników CAF, pragnących ubiegać się o Poświadczenie	22
3.4. Fazy Procedury Poświadczenia Jakości Zastosowania CAF	23
Faza 1: Wniosek o przyznanie Poświadczenia Skutecznego Użytkownika CAF	23
Faza 2: Informacja zwrotna	24
Faza 3. Decyzja o przyznaniu Poświadczenia	25
CZĘŚĆ 4. Eksperti Jakości Zastosowania CAF	26
4.1. Rola, zadania i profil	26
4.2. Kompetencje niezbędne do przeprowadzania Poświadczenia Jakości Zastosowania CAF	27
4.3. Wymagane przeszkolenie	27
4.4. Kodeks postępowania Eksperta Jakości Zastosowania CAF	28

Załączniki

Załącznik 1: Kwestionariusze filarów Poświadczenia Jakości Zastosowania CAF	30
Załącznik 1.1. Kwestionariusz Procesu Samooceny	30
Załącznik 1.2. Kwestionariusz Planu Doskonalenia	37
Załącznik 1.3. Kwestionariusz Dojrzałości TQM	41
Załącznik 2: Przewodnik Oceny Punktowej Jakości Zastosowania CAF	46
1. Metodyka punktacji	46
1.1. Dowody	46
1.2. Ocena punktowa	47
2. Skala oceny	48
2.1. Skala oceny procesu samooceny i działań usprawniających (Filary 1-2)	48
2.2. Skala oceny wartości TQM (Filar 3)	48
3. Profile punktowe	49
3.1. Profil punktowy procesu samooceny i działań usprawniających (Filary 1-2)	49
3.2. Profil punktowy wartości TQM (Filar 3)	52
Załącznik 3: Raport Jakości Zastosowania CAF	53
Załącznik 4: Formularz Zgłoszenia Organizacji	60
Załącznik 5: Ramowy Program Szkolenia Ekspertów Jakości Zastosowania CAF	61
Załącznik 6: Arkusz Danych Koordynatora Krajowego	62
Załącznik 7: Przykład Poświadczenia Skutecznego Użytkownika CAF	63
Załącznik 8: Porozumienie pomiędzy EUPAN a EFQM	64

Wykaz ilustracji

Model CAF	13
Fazy procesu CAF	13
Zasady Doskonałości w CAF	14
3 Filary Procedury Poświadczenia Jakości Zastosowania CAF	18
Faza 1: Wniosek o przyznanie Poświadczenia Skutecznego Użytkownika CAF	23
Faza 2: Informacja zwrotna	24
Faza 3: Decyzja o przyznaniu Poświadczenia	25
Kompetencje Eksperta Jakości Zastosowania CAF	26
Filar 1 Procedury Poświadczenia Jakości Zastosowania CAF	30
Filar 2 Procedury Poświadczenia Jakości Zastosowania CAF	37
Filar 3 Procedury Poświadczenia Jakości Zastosowania CAF	41

Lista nazw i skrótów użytych w wersji polskiej

nazwa angielska (skrót)

CAF External Feedback
CAF External Feedback Procedure (PEF)
Effective CAF User Label (ECU)
CAF Feedback Actor (CAF FA, EFAC)
National Correspondent CAF (CAF NC)
National Organiser CAF (CAF NO)
Innovative Public Services Group (IPSG)
Recognized for Excellence (R4E)
Committed to Excellence (C2E)
CAF Resource Centre (CAF RC)
European Public Administration Network (EUPAN)
European Foundation of Quality Management (EFQM)

nazwa polska (skrót)

Poświadczenie Jakości Zastosowania CAF (PJZ CAF)
Procedura Poświadczenia Jakości Zastosowania CAF (PPJZ CAF)
Poświadczenie Skutecznego Użytkownika CAF (PSU)
Ekspert Jakości Zastosowania CAF (EJZ CAF)
Korespondent Krajowy CAF
Koordynator Krajowy CAF
Grupa ds. Innowacyjnych Służb Publicznych
Uznanie za Doskonalenie
Zaangażowanie w Doskonalenie
Centrum Zasobów CAF (CZ CAF)
Europejska Sieć Administracji Publicznej
Europejska Fundacja Zarządzania Jakością

Komentarz do wydania polskiego

Jedną z pierwszych publikacji, które ukształtowały polską terminologię modelu CAF, była broszura zatytułowana *Wspólna Metoda Oceny. Doskonalenie organizacji przez samoocenę* (tytuł oryginału: *The Common Assessment Framework. Improving an organisation through self-assessment*), wydana przez Kancelarię Prezesa Rady Ministrów w ramach projektu „Poprawa zdolności zarządczych w urzędach administracji rządowej”.

Niniejsza, polska edycja publikacji pt. *Poświadczenie Jakości Zastosowania CAF* (tytuł oryginału: *CAF External Feedback*) została opracowana w ramach projektu „Przygotowanie jednostek samorządu terytorialnego do stosowania Wspólnej Metody Oceny (CAF) w procesie mierzenia potencjału i dokonań poprzez szkolenia pracowników i pomoc doradczą”, realizowanego przez Ministerstwo Spraw Wewnętrznych i Administracji w partnerstwie z F5 Consulting Sp. z o.o. Publikacja ta jest kolejną pozycją piśmiennictwa, która nie tylko utrzuca, ale także istotnie poszerza zakres polskiego słownictwa dotyczącego Wspólnej Metody Oceny.

Zadanie przetłumaczenia tekstu na język polski niesie ze sobą trzy zasadnicze wyzwania:

- pierwsze – zachowanie zgodności z przyjętym dotychczas słownictwem CAF;
- drugie – dobór właściwych odpowiedników dla pojęć nowo wprowadzonych lub tych, których polskie nazwy używane są w sposób sporadyczny i niejednorodny;
- trzecie – jasność i komunikatywność, które są istotne z uwagi na instruktażowy charakter publikacji, zawierającej także formularze robocze.

W polskim przekładzie zachowano spójność z terminologią dotychczasowych materiałów na temat CAF, a także z nazewnictwem stosowanym przez ekspertów i użytkowników w praktyce wdrażania modelu. Dla nowych pojęć o kluczowym znaczeniu (np. *External Feedback*, *Label of Effective CAF User*, *External Feedback Actor*) przyjęto określenia wcześniej użyte w *Informacji o procedurze weryfikacji CAF*, wydanej przez Departament Służby Cywilnej Kancelarii Prezesa Rady Ministrów („Poświadczenie Skutecznego Użytkownika CAF”) bądź utworzone *de novo*, z zamiarem możliwie jak najbardziej trafnego odzwierciedlenia idei niniejszej publikacji („Poświadczenie Jakości Zastosowania CAF”, „Procedura Poświadczenia Jakości Zastosowania CAF”, „Ekspert Jakości Zastosowania CAF”). Polski odpowiednik angielskiej nazwy samej procedury (*External Feedback*) – strategiczny z punktu widzenia tłumaczenia niniejszej publikacji – zaproponował Sławomir Wysocki, Ekspert CAF.

Priorytetem w podejściu do tekstu źródłowego było precyzyjne oddanie treści i ducha oryginału – nie tylko ze względu na praktyczne znaczenie publikacji, ale przede wszystkim z uwagi na jej powszechny i europejski kontekst.

dr Jarosław Matla, Ekspert CAF
Warszawa, 20 sierpnia 2010 roku

Przedmowa

Pod koniec lat 90. zarządzanie jakością stało się istotnym problemem sektora publicznego w Unii Europejskiej. Dlatego, w celu skoordynowania wysiłków i zapoczątkowania wspólnego, europejskiego procesu wzajemnego uczenia się, odpowiedzialni za administrację publiczną ministrowie krajów Unii Europejskiej zaprosili swoich dyrektorów generalnych do promowania wymiany doświadczeń i współpracy między krajami członkowskimi Unii w celu wypracowania wspólnych instrumentów zarządzania jakością. Potrzeba inicjatywy tego rodzaju była oczywista. Podczas pierwszej Europejskiej Konferencji nt. Jakości, zorganizowanej w maju 2000 roku w Lizbonie, ok. 1200 pracowników służby cywilnej zebrało się, by przedyskutować praktyki stosowane w dziedzinie jakości i innowacji. Zaprezentowano wówczas pierwszy produkt współpracy ekspertów krajów członkowskich: model Wspólnej Metody Oceny (*Common Assessment Framework – CAF*) – prawdziwie wspólny, europejski instrument zarządzania jakością w sektorze publicznym i przez sektor publiczny opracowany.

Metoda CAF stała się wielkim sukcesem. W ciągu ostatnich 10 lat blisko 2000 organizacji sektora publicznego zastosowało ten model, a liczba jego użytkowników stale rośnie. Początkowo model ten był używany głównie do wprowadzenia zasad Kompleksowego Zarządzania Jakością (*Total Quality Management – TQM*) w organizacjach sektora publicznego poprzez diagnozę organizacji w świetle CAF jako planu osiągnięcia doskonałości. W tym podejściu wielkie znaczenie odgrywa zaangażowanie kadry pracowniczej, CAF jest bowiem wspólnym projektem kierownictwa i pracowników, a bardzo często też pierwszą okazją do wspólnego przedyskutowania stanu rzeczy w organizacji i wyboru opcji przyszłych działań na rzecz poprawy skuteczności i sprawności działania.

Wiele wysiłku włożono dotychczas we wdrażanie CAF, a liczni użytkownicy chcieli wiedzieć, czy postępują dobrze, i czy czerpią odpowiednie nauki z praktykowania modelu. Rozpoczęli więc poszukiwania informacji zwrotnej, by rozpoznać, czy proces samooceny przeprowadzono właściwie, czy plan doskonalenia odzwierciedla konkluzję wyników samooceny, i w jaki sposób można to wykazać w wymiarze wewnętrznym i zewnętrznym.

W odpowiedzi na te oczekiwania pojawiła się refleksja dotycząca systemu zewnętrznej informacji zwrotnej dla użytkowników CAF. I podobnie jak było w przypadku samego modelu CAF, również i to zadanie zostało wykonane w duchu europejskiej współpracy i budowania konsensusu pomiędzy krajami członkowskimi Wspólnoty. Istotą Poświadczenia Jakości Zastosowania CAF są informacje uzyskane od innych użytkowników lub ekspertów na temat trzech głównych obszarów, nazywanych dalej filarami, którymi są: proces samooceny, planowanie usprawnień i rozpoczęcie drogi prowadzącej poprzez 8 głównych zasad doskonałości do organizacji doskonałej. Informacje te składają się na prawdziwą wartość dodaną Procedury Poświadczenia Jakości Zastosowania CAF. Podczas niej inni pracownicy równorzędni lub specjaliści, zwani Ekspertami Jakości Zastosowania CAF, porozumiewają się z zainteresowanymi stronami, przekazują im własne komentarze bądź rady na przyszłość. Tym samym motywują użytkowników CAF do kontynuacji wysiłków i dalszego rozwoju jakości we wszelkich jej aspektach. W rezultacie, na końcu procedury, ich uwagi decydują, czy organizacja wykorzystuje CAF w sposób efektywny i czy zasługuje na Poświadczenie Skutecznego Użytkownika CAF na następne dwa lata.

Wielu obecnych i potencjalnych użytkowników CAF okazało zainteresowanie Procedurą Poświadczeniem Jakości Zastosowania CAF i Poświadczeniem Skutecznego Użytkownika CAF. Te dwa nowe instrumenty stanowią dodatkowy bodziec do wdrożenia lub kontynuacji stosowania CAF jako elementu strategii ciągłego doskonalenia. Dodały też nowego impetu stosowaniu CAF, co pozwala oczekiwać dalszego wzrostu liczby użytkowników w przyszłości. Na każdym z krajów członkowskich Unii spoczywa odpowiedzialność za wdrożenie nowego systemu w sposób uwzględniający własną specyfikę. Niemniej, w zgodzie z założeniami Wspólnoty, Poświadczenie Skutecznego Użytkownika CAF zachowa swój oczywisty, europejski wymiar. Tworzy bowiem dodatkową drogę do stowarzyszania użytkowników CAF w Europie, do wymiany doświadczeń i dalszego podnoszenia poziomu jakości.

Nowa Procedura Poświadczenia Jakości Zastosowania CAF została wypracowana w oparciu o liczne procesy pilotażowe, podczas których użytkownicy wyrażali swe opinie na temat nowego doświadczenia.

Belgia, Departament Służb Generalnej Polityki Rządu administracji Regionu Flamandzkiego:

Profesjonalna zewnętrzna informacja zwrotna jest wartościowym bodźcem utrzymania dynamiki jakości, wprowadzonej przez samoocenę CAF. Dogłębne badania procesu samooceny, planu doskonalenia i programu działań potwierdziły, że jesteśmy na słusznej drodze, a zarazem wniosły użyteczny wkład w dostosowanie

naszego podejścia. Najbardziej inspirującym aspektem była uwaga, z jaką śledzono wpływ naszych działań w ramach CAF na departament. Co uległo zmianie? W jakim stopniu departament ewoluuje w kierunku kompleksowej jakości? To zainteresowanie przywróciło nas do istoty pracy z metodą CAF.

Dania, Urząd Gminy Høje-Taastrup:

Istnieje generalna zgoda w sprawie bardzo wysokiej satysfakcji z procesu pilotażowego i jego wyników. Badana instytucja bardzo wysoko ocenia uzyskanie poważnej i konstruktywnej informacji zwrotnej. Stwierdza się wysoką satysfakcję z procesu w ogólności oraz z użyteczności informacji zwrotnej w odniesieniu do dalszych prac, związanych z samooceną i poprawą jakości. Zauważono, że ewaluacja była dobra zarówno pod względem treści, jak i formy.

Włochy, Narodowy Instytut Zabezpieczeń Społecznych (INPS) w L'Aquila:

Główna zmiana wynikająca z profesjonalnego Poświadczenia Jakości Zastosowania CAF polegała na tym, że zarówno ludzie pracujący w naszej organizacji, jak i członkowie kierownictwa stali się bardziej zmotywowani do działań na ścieżce stałego doskonalenia. Profesjonalna zewnętrzna informacja zwrotna dostarczyła naszej organizacji wartościowej wiedzy o słabych punktach przeprowadzonego przez nas procesu samooceny i o właściwym zastosowaniu cyklu PDCA jako podstawy samego procesu. W następstwie tego poprawiliśmy naszą zdolność do właściwego sposobu planowania działań i systematycznego ich kontrolowania.

Utworzenie Procedury Poświadczenia Jakości Zastosowania CAF oraz Poświadczenia Skutecznego Użytkownika CAF odbyło się wspólnym wysiłkiem grupy krajów członkowskich Unii szczególnie zaangażowanych we wdrażanie CAF na szczeblu krajowym oraz Europejskiego Centrum Zasobów CAF przy EIPA. Ogólne zasady procedury przyjęto na spotkaniu dyrektorów generalnych stowarzyszonych w sieci EUPAN w maju 2008 roku, w okresie prezydencji słoweńskiej, a następnie przedyskutowano je w ramach IPSG (*Innovative Public Services Group*), w okresie kolejnych prezydencji: francuskiej, czeskiej i szwedzkiej. Końcowy rezultat został przyjęty przez gremium dyrektorów generalnych w grudniu 2009 roku. Procedura Poświadczenia Jakości Zastosowania CAF została opracowana przez sieć krajowych korespondentów CAF (*CAF National Correspondents Network*), działającą w ramach IPSG. Szczególne podziękowania należą się zespołowi projektowemu, złożonemu z przedstawicieli Belgii (Jean-Marc Dochot), Danii (Mads Biering-Sorensen i Hanne Dorthe Sorensen), Włoch (Sabina Bellotti, Massimo Tronci i Italo Benedini), Słowenii (Gordana Zurga) i Europejskiego Instytutu Administracji Publicznej – EIPA (Patrick Staes, Nick Thijs i Ann Stoffels) przy wsparciu EFQM (Samuli Pruikkonen, Celal Seckin, Carla Guerra).

Wszyscy członkowie zespołu działali wspólnie, w duchu wspólnego, europejskiego interesu i w przekonaniu, że ich praca będzie stanowić kolejny krok w rozwoju jakości sektora publicznego w Europie.

Przyjęto przez dyrektorów generalnych podczas 53. spotkania DG w okresie prezydencji szwedzkiej.

Sztokholm, grudzień 2009 roku

Streszczenie

Od czasu zaprezentowania Wspólnej Metody Oceny (CAF) w roku 2000, blisko 2000 organizacji sektora publicznego w Europie zastosowało ten model. Przez ostatnie 10 lat model CAF znalazł swe miejsce wśród wielu istniejących już narzędzi zarządzania jakością. Procedura Poświadczenia Jakości Zastosowania CAF, która dostarcza zewnętrznej informacji zwrotnej na temat oceny działań podejmowanych w ramach CAF, ma na celu dalsze wspieranie użytkowników CAF na ich drodze ku doskonałości.

1. Samoocena i doskonalenie w ramach Wspólnej Metody Oceny

CAF dostarcza ram samooceny, które w swej koncepcji przypominają najważniejsze modele Kompleksowego Zarządzania Jakością (TQM), lecz zostały pomyślane specjalnie dla organizacji sektora publicznego i mają na celu katalizowanie pełni procesów ich doskonalenia.

Proces zastosowania CAF został opisany w dziesięciu głównych krokach (od zainicjowania, poprzez proces samooceny, do właściwego wdrożenia i realizacji usprawnień), które można postrzegać jako wytyczne, promujące dobre stosowanie CAF. Dlatego kroki te stanowią tak istotny element Procedury Poświadczenia Jakości Zastosowania CAF.

Podobnie jak Kompleksowe Zarządzanie Jakością, narzędzie CAF wpisuje się w fundamentalne zasady doskonałości: zorientowanie na wyniki, skupienie na obywatelach/klientach, przywództwo i stałość celów, zarządzanie przez procesy i fakty, współuczestnictwo pracowników, stałe doskonalenie i innowacyjność, wzajemnie korzystne partnerstwo i odpowiedzialność społeczna organizacji. Skupienie na tych zasadach jest kolejnym istotnym aspektem Procedury Poświadczenia Jakości Zastosowania CAF.

2. Procedura Poświadczenia Jakości Zastosowania CAF

Procedura Poświadczenia Jakości Zastosowania CAF umożliwia organizacjom sektora publicznego uświadomienie sobie własnych wysiłków i uzyskanie zewnętrznej informacji zwrotnej na temat wprowadzenia zasad kompleksowego zarządzania jakością w ramach CAF. Informacja ta odnosi się nie tylko do samego procesu samooceny, ale i do obranych przez organizację dróg wiodących do osiągnięcia doskonałości w perspektywie długofalowej.

Cele Procedury Poświadczenia Jakości Zastosowania CAF

Odpowiednio do natury potrzeb i rodzaju oczekiwań, wyrażanych przez licznych użytkowników CAF w krajach członkowskich Wspólnoty, Poświadczenie Jakości Zastosowania CAF ma na celu:

1. Utrzymanie jakości wdrożenia CAF i jego oddziaływania na organizację;
2. Uzyskanie wiedzy, czy w rezultacie zastosowania CAF organizacja wdraża wartości TQM;
3. Utrzymywanie i odnawianie entuzjazmu do stałego doskonalenia organizacji;
4. Promowanie przeglądów dokonywanych przez uczestników CAF i wzajemnego uczenia się z najlepszych wzorców (*benchlearning*);
5. Nagradzanie organizacji, które już rozpoczęły efektywną podróż w kierunku ciągłego doskonalenia, bez osądzania osiągniętego przez nie poziomu doskonałości;
6. Ułatwianie użytkownikom CAF uczestnictwa w programie Poziomy Doskonałości EFQM.

Procedura Poświadczenia Jakości Zastosowania CAF jest oparta na trzech filarach:



Filar 1: Proces samooceny

Jakość samooceny służy jako baza sukcesu przyszłych usprawnień. W pierwszym filarze Procedury Poświadczenia Jakości Zastosowania CAF jakość procesu samooceny zajmuje miejsce centralne. Zostały więc opracowane odpowiednie kwestionariusze oceny jakości poszczególnych kroków procesu samooceny. Wszystkie te kroki, przetłumaczone na szczegółowe działania, są poddawane ocenie Ekspertów Jakości Zastosowania CAF, których zadaniem jest rozpoznanie zdolności wykonania efektywnej i planowej samooceny, ale bez wartościowania punktacji przyznanej podczas samooceny.

Filar 2: Proces działań usprawniających

Kolejnym ważnym elementem skutecznego wdrożenia CAF są działania na rzecz rezultatów samooceny. Sugerowanym usprawnieniem należy przydzielić priorytety i stworzyć na ich podstawie plan doskonalenia, który powinien być zrealizowany w ramach czasowych nieprzekraczających 2 lat. Odpowiedni kwestionariusz drugiego filaru Procedury Poświadczenia Jakości Zastosowania CAF dotyczy planowania i procesu doskonalenia, lecz nie został pomyślany dla oceny rezultatów działań usprawniających. I podobnie jak w przypadku filaru 1, wszystkie kroki, przetworzone na szczegółowe działania, oceniane są według prostej skali oceny.

Filar 3: Dojrzałość organizacji pod względem TQM (szerszy wymiar doskonałości)

Jednym z celów modelu CAF jest prowadzenie organizacji sektora publicznego w kierunku zbliżenia do wartości Kompleksowego Zarządzania Jakością. Poprzez stosowanie modelu CAF wartości te stają się z czasem częścią kultury organizacji. Dlatego kwestionariusz Ocena Dojrzałości TQM został oparty na ośmiu fundamentalnych Zasadach Doskonałości. Dotyczy on oceny poziomu dojrzałości, osiągniętego przez organizację w wyniku samooceny i procesu doskonalenia.

3. Funkcjonowanie Procedury Poświadczenia Jakości Zastosowania CAF

3.1. Wdrażanie Procedury Poświadczenia Jakości Zastosowania CAF na szczeblu krajowym

Koordinator Krajowy CAF jest wyznaczany na szczeblu krajowym jako osoba odpowiedzialna za wdrażanie Procedury Poświadczenia Jakości Zastosowania CAF w danym kraju. Koordinator Krajowy wybiera podstawową grupę badaczy oceniających, czyli Ekspertów Jakości Zastosowania CAF. Zasadą, która tkwi u podłoża Poświadczenia Jakości Zastosowania CAF, jest to, by organizacje mogły ją wykorzystywać przy minimalnych kosztach.

W niniejszej broszurze zostały opisane ogólne, wspólne wytyczne dotyczące Poświadczenia Jakości Zastosowania CAF. Ich przestrzeganie da krajom członkowskim gwarancję, że procesy Poświadczenia Jakości Zastosowania CAF będą realizowane zgodnie z wymogami jakości, a w konsekwencji poświadczenie Skuteczny Użytkownik CAF stanie się na obszarze całej Unii Europejskiej źródłem satysfakcji ze spełniania wysokich standardów.

3.2. Rola europejskiego Centrum Zasobów CAF

Prócz zarządzania bazą danych CAF, europejskie Centrum Zasobów CAF przy EIPA w Maastricht wspiera kraje członkowskie we wdrażaniu Procedury Poświadczenia Jakości Zastosowania CAF poprzez następujące inicjatywy: promowanie Poświadczenia Jakości Zastosowania CAF na poziomie europejskim, włączanie Krajowych Korespondentów CAF do udziału w procedurze weryfikacji, opracowywanie propozycji wspólnego, europejskiego systemu szkolenia dla Ekspertów Jakości Zastosowania CAF oraz koordynowanie wsparcia dla krajów członkowskich, które nie wyznaczyły jeszcze Koordinatorów Krajowych.

3.3. Zgłaszanie wniosków przez użytkowników CAF

Każda organizacja publiczna, która stosuje CAF, może ubiegać się o Poświadczenie Jakości Zastosowania CAF przy spełnieniu następujących warunków:

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

Kandydująca organizacja może wówczas przejść przez kolejne fazy Procedury Poświadczenia Jakości Zastosowania CAF, tj.:

1. Faza 1: zgłoszenie
2. Faza 2: proces ewaluacji
3. Faza 3: końcowa decyzja i nagrodzenie Poświadczeniem Skutecznego Użytkownika CAF

4. Role, zadania i profil Ekspertów Jakości Zastosowania CAF

Eksperci Jakości Zastosowania CAF odgrywają kluczową rolę w Procedurze Poświadczenia Jakości Zastosowania CAF. Ich główne zadania to:

1. analizowanie wdrożenia CAF w zakresie procesu samooceny, działań usprawniających oraz wprowadzania przez organizację wartości TQM;
2. dostarczanie informacji zwrotnej oraz sugestii, dotyczących mocnych stron organizacji i obszarów jej doskonalenia;
3. wzmacnianie i odnawianie entuzjazmu organizacji do pracy nad holistycznym rozwojem jakości i stosowaniem samooceny zgodnie z metodą CAF.

Ekspert Jakości Zastosowania CAF powinien nie tylko dysponować odpowiednim zakresem umiejętności interpersonalnych i zawodowych, ale także wykazywać zaangażowanie i przejawiać zachowania odpowiednie do czasu i okoliczności. Ekspert Jakości Zastosowania CAF musi odbyć odpowiednie szkolenie, zorganizowane na szczeblu krajowym lub europejskim.

Wnioski

W ciągu ostatnich 10 lat model CAF odniósł udokumentowany sukces, ale nadal wymaga podejmowania odpowiednich kroków w celu przygotowania na przyszłość. Poświadczenie Skutecznego Użytkownika CAF wnosi pod tym względem istotną wartość zarówno dla praktyki stosowania metody CAF, jak i dla samych jej użytkowników. Organizacje sektora publicznego pragną mieć pełny obraz rezultatów swych wysiłków i potrzebują informacji zwrotnej w tym zakresie. Poświadczenie Jakości Zastosowania CAF, dokonywane przez innych użytkowników i ekspertów, pomoże organizacjom podejmować następne kroki, dzięki którym wysiłki na drodze zarządzania jakością staną się bardziej widoczne w wymiarze wewnętrznym i zewnętrznym.

Część 1.

Wspólna Metoda Oceny (Common Assessment Framework – CAF)

Od czasu zaprezentowania modelu CAF w 2000 roku podczas Europejskiej Konferencji nt. Jakości, liczne organizacje sektora publicznego w Europie zastosowały ten model w praktyce. Przedstawione tu Poświadczenie Jakości Zastosowania CAF jest procedurą przeznaczoną wyłącznie dla użytkowników CAF; jej celem jest ocena i skomentowanie przez zewnętrznych obserwatorów jakości i skuteczności wdrożenia modelu CAF. W niniejszej części broszury główne cechy modelu zostały opisane wyłącznie po to, by pomóc zrozumieć ich powiązania z Procedurą Poświadczenia Jakości Zastosowania CAF.¹

1.1. Geneza i rozwój

Wspólna Metoda Oceny (*Common Assessment Framework – CAF*) jest narzędziem zarządzania jakością, zainspirowanym przez Model Doskonałości Europejskiej Fundacji Zarządzania Jakością (EFQM) i model Niemieckiego Uniwersytetu Nauk o Administracji (*German University of Administrative Sciences*) w Speyer. Została oparta na założeniu, że doskonałe wyniki sprawnej organizacji osiągane są poprzez strategię przywódczą i planowanie, pracowników, partnerstwo, zasoby i procesy. CAF jako całościowe i wszechstronne podejście do analizy sprawności organizacji jest sposobem spojrzenia na nią pod różnymi kątami w tym samym czasie.

Wersja pilotażowa metody została zaprezentowana w maju 2000 roku, a pierwszą wersję poprawioną wprowadzono w roku 2002. Decyzją dyrektorów generalnych (*Directors General – DG*) odpowiedzialnych za służby administracyjne, zostało utworzone Centrum Zasobów CAF (CAF RC) przy Europejskim Instytucie Administracji Publicznej w Maastricht.

We współpracy z grupą krajowych korespondentów CAF, wspomaganą przez Europejską Fundację Zarządzania Jakością (EFQM) i Uniwersytet w Speyer, Centrum Zasobów CAF zapewniło szkolenia w zakresie różnorodnych sposobów wdrażania modelu i dokonało oceny jego użyteczności. W latach 2000-2009 około 1800 europejskich urzędów administracji publicznej zastosowało CAF w celu udoskonalenia organizacji. Zainteresowanie stosowaniem tego narzędzia wyrażały także kraje pozaeuropejskie – jak np. Chiny, Brazylia, Dominikana, kraje Bliskiego Wschodu. Ponad 300 użytkowników CAF spotkało się na pierwszej, drugiej i trzeciej Konferencji Europejskich Użytkowników CAF – kolejno w Rzymie (2003 r.), Luksemburgu (2005 r.) i Lizbonie (2007 r.). Dwa, przeprowadzone przez EIPA w kontekście tematyki dwóch pierwszych konferencji, badania, w których dokonano analizy zebranych informacji na temat stosowania CAF w Europie, stanowiły inspirację dla przeglądu i powstania wersji CAF 2006, stosowanej obecnie jako standard.

Z bazy danych użytkowników CAF można korzystać na stronie Centrum Zasobów CAF przy EIPA (www.eipa.eu/caf), gdzie również umieszczono narzędzie pod nazwą „CAF e-tool” do użytku społeczności CAF. Strona internetowa CAF dostarcza wszystkich możliwych informacji na poziomie europejskim. Obecnie model jest przetłumaczony na 19 języków. Wiele krajów opracowało także własne struktury CAF, obejmujące szkolenia, narzędzia typu e-tool, broszury, spotkania użytkowników CAF i bazy danych CAF. Wszystkie te działania wskazują, że cel w postaci 2000 zarejestrowanych użytkowników CAF, wyznaczony w 2005 roku przez dyrektorów generalnych, odpowiedzialnych za administrację publiczną, zostanie osiągnięty.

1.2. Główny cel

Model CAF jest dostępny w obszarze publicznym jako bezpłatne i łatwe w użyciu narzędzie wspierania metod zarządzania jakością w organizacjach sektora publicznego Europy, w celu poprawy ich funkcjonowania.

CAF zaprojektowano do wykorzystania we wszystkich obszarach sektora publicznego i nadaje się do zastosowania w organizacjach publicznych na każdym szczeblu: krajowym bądź federalnym, regionalnym lub lokalnym. Może być także wykorzystywany w rozmaitych warunkach, np. jako część systematycznego programu reform lub jako podstawa zamierzonych działań doskonalących w określonych organizacjach służby publicznej.

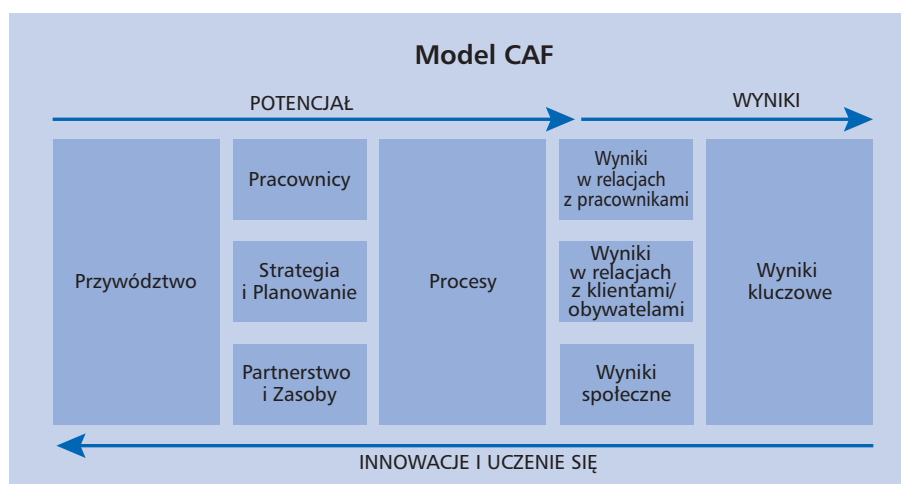
¹ Szczegółowa informacja na temat modelu CAF jest dostępna pod adresem: <http://www.eipa.eu/caf>

CAF dostarcza ram samooceny, które w swej idei przypominają główne modele TQM, w szczególności model EFQM, ale ze specjalnym ukierunkowaniem na organizacje sektora publicznego i z uwzględnieniem ich specyfiki.

CAF ma cztery zasadnicze cele:

1. Wprowadzić zasady TQM do organizacji administracji publicznej i stopniowo, poprzez zrozumienie i wykorzystywanie samooceny, prowadzić je od stosowanej obecnie sekwencji „Zaplanuj – Wykonaj” do kompletnego cyklu „Zaplanuj – Wykonaj – Sprawdź – Popraw”;
2. Umożliwić organizacjom publicznym stosowanie samooceny w celu diagnozowania i określania działań usprawniających;
3. Spełniać rolę pomostu pomiędzy różnymi modelami stosowanymi w zarządzaniu jakością, zarówno w sektorze publicznym, jak i prywatnym;
4. Umożliwić organizacjom sektora publicznego uczenie się przez porównywanie do najlepszych wzorców (*benchlearning*).

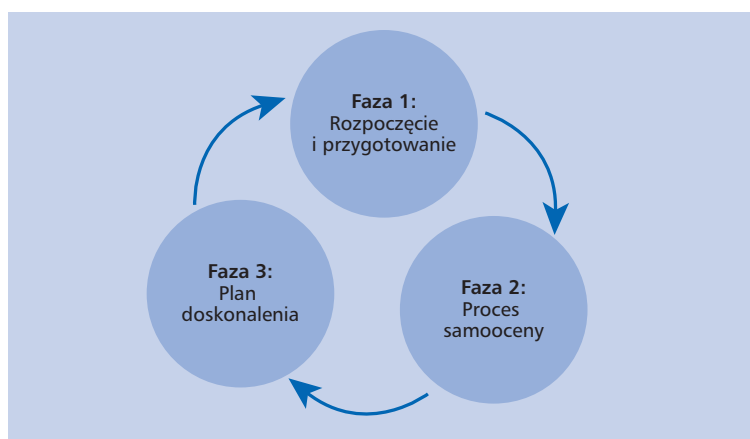
Osiągnięcie tych celów wspomagają komponenty struktury modelu: 9 kryteriów głównych, 28 kryteriów szczegółowych wraz z przykładami, obszary Potencjału i Wyników, wskazówki dotyczące samooceny, działań usprawniających i projektów z wykorzystaniem *benchlearningu* oraz słownik pojęć.



1.3. Struktura

Złożona z 9 kryteriów struktura modelu CAF przedstawia główne aspekty, które powinny być brane pod uwagę w każdej analizie organizacyjnej. Kryteria 1-5 odnoszą się do cech potencjału organizacji. Określają one wszystko to, co organizacja robi i jak podchodzi do zadań, by osiągać pożądane rezultaty. Kryteria 6-9 obejmują natomiast wyniki, uzyskiwane przez pomiary postrzegania i wskaźniki wewnętrzne, dotyczące klientów/obywateli, pracowników, społeczeństwa i kluczowych działań. Każde kryterium dzieli się na podkryteria. Zespół 28 podkryteriów obejmuje wszystkie ważne kwestie, które należy brać pod uwagę w ocenie organizacji. Są one zilustrowane przykładami dokładniej objaśniającymi znaczenie podkryteriów i sugerującymi obszary, na które trzeba zwrócić uwagę, by zbadać, w jakim stopniu organizacja odpowiada wymogom danego podkryterium.

1.4. Dziesięć kroków doskonalenia organizacji w ramach metody CAF



Proces wdrożenia CAF można przedstawić w dziesięciu głównych krokach, obejmujących trzy zasadnicze fazy: Faza pierwsza jest rozpoczęciem drogi z CAF, Faza druga jest procesem samooceny, Faza trzecia jest wykorzystaniem wyników samooceny dla stworzenia planu doskonalenia organizacji i rozpoczęcia realizacji usprawnień. Te 10 kroków można traktować jako przewodnie zasady dobrego zastosowania CAF. Dlatego właśnie stanowią one tak ważny element Poświadczenia Jakości Zastosowania CAF, co opisano szczegółowo w dalszej części niniejszej publikacji.

Faza 1 – Rozpoczęcie drogi
Krok 1: Zdecyduj, jak zorganizować i zaplanować samoocenę
Krok 2: Zakomunikuj projekt samooceny
Faza 2 – Proces samooceny
Krok 3: Utwórz jedną lub więcej grup samooceny
Krok 4: Zorganizuj szkolenie
Krok 5: Przeprowadź samoocenę
Krok 6: Przygotuj sprawozdanie, opisujące wyniki samooceny
Faza 3 – Plan doskonalenia / Ustalanie priorytetów
Krok 7: Naszkicuj plan doskonalenia w oparciu o przyjęte sprawozdanie z samooceny
Krok 8: Zakomunikuj plan doskonalenia
Krok 9: Wprowadź w życie plan doskonalenia
Krok 10: Zaplanuj następną samoocenę

1.5. Zasady Doskonałości w modelu CAF

Jednym z celów modelu CAF jest zbliżenie organizacji sektora publicznego do istotnych wartości Kompleksowego Zarządzania Jakością (TQM). CAF jako narzędzie Kompleksowego Zarządzania Jakością wpisuje się w zasady doskonałości i ma na celu poprawę funkcjonowania organizacji publicznych w oparciu o te zasady.

Zasada 1: Zorientowanie na wyniki

Organizacja skupia się na wynikach. Osiągane wyniki zaspokajają oczekiwania zainteresowanych stron (władz, klientów/obywateli, partnerów i ludzi pracujących w organizacji) pod względem wyznaczonych celów.

Zasada 2: Skupienie na klientach/obywatelach

Organizacja skupia się na potrzebach obywateli/klientów – obecnych i potencjalnych. Włącza ich w doskonalenie funkcjonowania oraz zwraca uwagę na postrzeganie przez nich produktów i usług.

Zasada 3: Przywództwo i stałość celów

Ta zasada łączy inspirujący i wizjonerski aspekt przywództwa z wytrwałością w dążeniu do celów w zmieniającym się otoczeniu. Przywódcy ustalają jasne sformułowanie misji, wizji i wartości oraz tworzą i utrzymują takie środowisko wewnętrzne, w którym ludzie w pełni uczestniczą w osiaganiu celów organizacji.



Zasada 4: Zarządzanie poprzez fakty i procesy

To zasada zarządzania organizacją, według której pożądane wyniki osiąga się najskuteczniej, gdy odpowiednie zasoby i działania są traktowane jako procesy, a decyzje opierają się na analizie informacji i danych.

Zasada 5: Rozwój pracowników i ich współuczestnictwo

Ludzie są istotą organizacji na wszystkich poziomach zarządzania, a ich pełne uczestnictwo sprzyja wykorzystaniu ich zdolności dla dobra organizacji. Należy maksymalizować udział pracowników poprzez ich rozwijanie i włączanie do uczestnictwa, tworzenie w środowisku pracy kultury wspólnych wartości, zaufania, otwartości, doceniania, angażowania w podejmowanie decyzji i odpowiedzialności za własne działania.

Zasada 6: Ciągłe uczenie się, innowacyjność i usprawnianie

Doskonałość oznacza kwestionowanie *status quo* i wyzwalamie zmian poprzez ciągłe uczenie się dla tworzenia innowacji i usprawnień, dlatego ciągłe doskonalenie organizacji powinno być celem jej nieustannych dążeń.

Zasada 7. Rozwijanie partnerstwa

Organizacje sektora publicznego potrzebują do osiągnięcia własnych celów współpracy z innymi, dlatego też rozwijają i utrzymują więzi wartościowego partnerstwa. Organizacja i strony z nią współpracujące są wzajemnie zależne, zatem utrzymywanie obustronnie korzystnych relacji wzmacnia zdolność obydwu stron do tworzenia wartości.

Zasada 8. Odpowiedzialność społeczna organizacji

Organizacje sektora publicznego muszą ponosić odpowiedzialność społeczną, szanować zasadę zrównoważonego rozwoju i dążyć do spełnienia głównych oczekiwań społeczności lokalnej i globalnej.

1.6. Efektywne wykorzystanie modelu CAF

Zastosowanie modelu CAF dostarcza organizacji potężnego narzędzia, umożliwiającego rozpoczęcie procesu ciągłego doskonalenia. CAF zapewnia:

- narzędzia oceny opartej na faktach i dokonywanej poprzez zestaw kryteriów, które zostały szeroko zaakceptowane przez sektor publiczny w całej Europie;
- sposobność ustalenia postępu i osiągnięć organizacji na drodze do doskonałości;
- środki do osiągnięcia spójności kierunku i konsensusu w odniesieniu do tego, co należy zrobić dla udoskonalenia organizacji;
- powiązanie wyników, które mają być uzyskane, z działaniami wspierającymi lub potencjałem organizacji;
- sposoby budowania entuzjazmu pracowników poprzez włączanie ich w proces doskonalenia;
- okazje do propagowania dobrych praktyk i dzielenia się nimi w różnych obszarach własnej organizacji lub z innymi organizacjami;
- sposoby włączania różnych inicjatyw pro jakościowych do codziennej pracy;
- metody pomiaru dokonanego w czasie postępu poprzez okresową samoocenę.

Poświadczenie Jakości Zastosowania CAF zostało stworzone jako kolejne wsparcie dla organizacji w jak najskuteczniejszym stosowaniu CAF na drodze do jakości, dostarczające informacji zwrotnej w zakresie starannie wybranych kwestii, które zostały szczegółowo omówione w dalszych rozdziałach. Przedstawiamy tu trzy główne powody, by uznać ważność informacji zwrotnej dla skutecznego stosowania CAF:

Powód 1: Sukces CAF zależy od sposobu zastosowania

Jak opisano w broszurze CAF², zasady wdrażania CAF w organizacji nie są ścisłymi regułami lub przepisami, których trzeba przestrzegać, ale powinny być traktowane jako zalecenia, oparte na pomysłnych zastosowaniach i doświadczeniu zdobytym w ciągu 10 lat pracy z CAF. Pomysłne wdrożenie CAF zależy w decydującej mierze od sposobu zastosowania CAF przez organizację. Zatem dla przyszłego zwiększenia efektywności organizacji pożyteczne jest dla niej uzyskanie informacji zwrotnej na ten temat.

Powód 2: CAF oznacza także rozpoczęcie działań usprawniających

Skuteczne zastosowanie modelu CAF oznacza nie tylko przeprowadzenie samooceny, lecz także obejmuje stworzenie planu doskonalenia i przeprowadzenie działań w ramach tego planu. Uzyskanie informacji

² Broszura *Wspólna Metoda Oceny. Doskonalenie organizacji przez samoocenę* jest dostępna poprzez stronę Centrum Zasobów CAF: <http://www.eipa.eu/> (przyp. tłum.)

zwrotnej na temat planu doskonalenia i jego wdrożenia może być istotnym sposobem wniesienia wartości dodanej przez Procedurę Poświadczenia Jakości Zastosowania CAF. Innym istotnym powodem jest aspekt motywacyjny. Jak wykazały doświadczenia licznych projektów, motywacja i dynamika są zwykle dość wysokie w początkowej fazie planu doskonalenia. Wyzwaniem jest natomiast kontynuowanie wysiłków. Zewnętrzna informacja zwrotna może zatem pomóc organizacjom utrzymać tempo i uniknąć utraty motywacji lub dynamiki działania.

Powód 3: Doskonałość jest początkiem i końcem CAF

Podstawę modelu CAF tworzy osiem zasad doskonałości opisanych w poprzednim rozdziale. Organizacje rozpoczynające wdrożenie CAF mają ambicję dążenia do wzrostu doskonałości funkcjonowania i wprowadzania kultury doskonałości. Efektywne stosowanie CAF powinno z czasem prowadzić do dalszego rozwoju tego typu kultury i sposobu myślenia wewnątrz organizacji. Uzyskanie informacji zwrotnej na ten temat może zatem pomóc organizacjom w rozwijaniu tej kultury w przyszłości.

Te trzy powody tworzą siłę napędową Procedury Poświadczenia Jakości Zastosowania CAF, która została zaprezentowana w następnym rozdziale.

Część 2.

Poświadczenie Jakości Zastosowania CAF

Podstawą Poświadczenia Jakości Zastosowania CAF jest, oczywiście, model CAF. Procedura Poświadczenia Jakości Zastosowania CAF została opracowana po to, by wnieść wartość dodaną do wdrożenia CAF w organizacjach sektora publicznego. Związek pomiędzy Procedurą Poświadczenia Jakości Zastosowania CAF a modelem CAF został już wykazany w pierwszej części, opisującej główne cechy metody. Niniejsza część jest poświęcona przedstawieniu tła i głównych cech Procedury Poświadczenia Jakości Zastosowania CAF, jej celów oraz zasad, na których została oparta. W części następniej natomiast zostanie zawarty szczegółowy opis funkcji i zastosowania Procedury Poświadczenia Jakości Zastosowania CAF.

2.1. Potrzeba Poświadczenia Jakości Zastosowania CAF

Jak stwierdzono w Przedmowie, organizacje sektora publicznego, które już wdrożyły CAF, pragnęły zwerifikować rezultaty swych wysiłków i poszukiwały informacji zwrotnej. Tak oto powstała idea stworzenia systemu Poświadczenia Jakości Zastosowania w zakresie wprowadzania Kompleksowego Zarządzania Jakością przy pomocy CAF, odnoszącego się nie tylko do procesu samooceny, lecz uwzględniającego także szlak obrany przez organizacje dla utrzymania doskonałości w perspektywie długofalowej.

Taka ewaluacja, dokonywana przez innych użytkowników CAF i ekspertów TQM, dostarczy nie tylko lepszego wglądu w to, co już zostało zrobione, ale też otworzy nowe perspektywy dla przyszłej pracy nad jakością. Ponadto, by uczynić pomyślnie wysiłki bardziej widocznymi wewnątrz i na zewnątrz organizacji, będzie można przyznawać odpowiednie poświadczenia, by nagrodzić tych, którzy CAF stosują skutecznie.

Na bazie tych idei osiągnięto konsensus pomiędzy krajami członkowskimi UE w sprawie utworzenia nowych pojęć: Procedury Poświadczenia Jakości Zastosowania CAF (ang. *CAF External Feedback Procedure*) oraz Poświadczenia Skutecznego Użytkownika CAF (ang. *Label for Effective CAF Users*)

2.2. Cele Poświadczenia Jakości Zastosowania CAF

W odniesieniu do natury potrzeb i rodzaju oczekiwań wyrażanych przez licznych użytkowników CAF w różnych krajach członkowskich Unii, Poświadczenie Jakości Zastosowania CAF ma kilka ważnych celów:

- **Wspierać jakość wdrożenia CAF i jego wpływ na organizację.** Model CAF został wprowadzony jako instrument samooceny i rozwoju organizacji, służący przyczynom wewnętrznym³, Procedura Poświadczenia Jakości Zastosowania CAF oferuje dodatkowe wsparcie, poprzez możliwość uzyskania zewnętrznej informacji zwrotnej na temat zastosowania metody CAF oraz rozpoczętej przez organizację drogi do jakości.
- **Dowiedzieć się, czy w rezultacie zastosowania CAF organizacja wprowadza wartości TQM.** CAF opiera się na zestawie wartości TQM (co opisano wyżej). Zastosowanie modelu CAF powinno umożliwić, by wartości te z czasem stały się częścią kultury organizacji. Praca z CAF zmusza organizację do skupienia się na pewnych, istotnych elementach TQM i uświadamia im konieczność wbudowywania tych wartości w życie codzienne.
- **Wspierać i odnawiać entuzjazm do ciągłego doskonalenia w środowisku organizacji.** Jednym z istotnych elementów dobrej samooceny według modelu CAF jest stworzenie i zrealizowanie planu doskonalenia. Organizacjom trudno jest utrzymać tempo zmian przez dłuższy czas. Wiele z nich po krótkim czasie zaczyna poświęcać temu coraz mniej uwagi, a nawet zaczyna schodzić z obranej ścieżki. By utrzymać skupienie uwagi organizacji na usprawnieniach, otrzymuje ona w optymalnym czasie zewnętrzną informację zwrotną o tym, czy nadal pracuje nad usprawnieniami zgodnie z planem.
- **Upowszechniać przeglądy wdrożeń i *benchlearning*.** Jednym z najważniejszych celów CAF jest pomaganie organizacjom we wzajemnym uczeniu się. Poświadczenie Jakości Zastosowania CAF stwarza nową okazję do uczenia się od innych organizacji i uzyskiwania informacji zwrotnej od kolegów, użytkowników doświadczonych i tych, którzy przeszli przez te same fazy procesu i doświadczyli podobnych trudności.

³ Takim, jak np. określone przez organizację usprawnienia lub cele ustanowione w obszarze wyników (przyp. tłum.)

- Nagrodzać organizacje, które rozpoczęły drogę do ciągłego doskonalenia i osiągnięcia doskonałości w sposób efektywny, bez osądzania uzyskanego poziomu doskonałości. CAF zapewnia wielu organizacjom punkt startowy do rozpoczęcia pracy nad jakością według określonego schematu. Poświadczenie Jakości Zastosowania CAF ma na celu dostarczenie bodźców organizacjom, które wkroczyły na ścieżkę jakości. Procedura poświadczenia jest aktem uznania dla wysiłków organizacji, sposobu ich podejmowania i obranego kierunku.
- Upowszechniać uczestnictwo użytkowników CAF w europejskim systemie nagród EFQM, zwanym Poziomami Doskonałości (*Levels of Excellence*). Tym samym tworzy się pomost do programu Zaangażowanie w Doskonalenie (*Committed to Excellence – C 2E*), ponieważ organizacje wyróżnione poświadczeniem ECU (*Effective CAF User – Skuteczny Użytkownik CAF*) mogą wykazać, że przeprowadziły rzetelną samoocenę i posiadają skuteczny plan działania (raport zwrotny, potwierdzający efektywne stosowanie CAF, uwzględnia możliwość ubiegania się o uczestnictwo w systemie nagród EFQM, włączając wyróżnienie Uznanie za Doskonalenie (*Recognized for Excellence – R4E*)).

2.3. Zasady Procedury Poświadczenia Jakości Zastosowania CAF

Oto sześć głównych zasad Procedury:

1. Procedura Poświadczenia Jakości Zastosowania CAF jest **powszechną europejską strukturą**, której stosowanie jest dobrowolne i uwzględnia specyfikę danego kraju;
2. Procedura Poświadczenia Jakości Zastosowania CAF **upowszechnia korzystanie z informacji zwrotnej**, dotyczącej wdrożenia CAF i jego wpływu na organizację;
3. Informacja zwrotna pochodzi od **osób równorzędnych** i/lub ekspertów zewnętrznych;
4. Procedura Poświadczenia Jakości Zastosowania CAF prowadzi do uzyskania **Poświadczenia Skutecznego Użytkownika CAF** (*Label of Effective CAF User – ECU*) na okres dwóch lat, które nie jest akredytacją lub uznaniem za organizację doskonałą;
5. Procedura Poświadczenia Jakości Zastosowania CAF jest zbudowana na **trzech filarach**, którymi są: proces samooceny, proces działań usprawniających i dojrzałość organizacji pod względem TQM (szerszy wymiar doskonałości);
6. Decyzja i odpowiedzialność za wdrożenie Procedury Poświadczenia Jakości Zastosowania CAF 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.

2.4. Trzy filary Procedury Poświadczenia Jakości Zastosowania CAF: ambicje i filozofia

Procedura Poświadczenia Jakości Zastosowania CAF zbudowana jest na trzech filarach, które zostały szczegółowo opracowane w następnej części niniejszej publikacji, a odpowiednie kwestionariusze i wytyczne punktacji zawarto w załączniku. Poniżej przedstawiamy główne cechy tych filarów.



Filar 1: Proces samooceny

Jakość samooceny służy jako baza sukcesu przyszłych usprawnień. W pierwszym filarze Procedury Poświadczenia Jakości Zastosowania CAF jakość procesu samooceny zajmuje miejsce centralne. W celu uzyskania wglądu w jego jakość poddaje się analizie kroki 1-6 spośród 10 kroków opisanego wyżej procesu (patrz Część 1, punkt 1.4.). Dla oceny poszczególnych kroków został opracowany odpowiedni kwestionariusz. Obejmuje on wspomniane sześć kroków i nie jest przeznaczony do wartościowania punktacji, przyznanej podczas samooceny CAF.

KROKI W FILARZE 1
Krok 1 – Zdecyduj, jak zorganizować i zaplanować samoocenę
Krok 2 – Zakomunikuj projekt samooceny
Krok 3 – Utwórz grupę(-y) samooceny
Krok 4 – Zorganizuj szkolenie
Krok 5 – Przeprowadź samoocenę
Krok 6 – Przygotuj sprawozdanie, opisujące wyniki samooceny

Wszystkie te kroki zostały przetworzone na szczegółowe działania. W tym miejscu prezentujemy działania w ramach kroku pierwszego procesu samooceny. Szczegółowy opis wszystkich kroków Czytelnik znajdzie w Kwestionariuszu Procesu Samooceny, zawartym w **Załączniku 1.1. Kwestionariusz Procesu Samooceny**.

Proces samooceny (Filar 1)	
	Krok 1 - Zdecyduj, jak zorganizować i zaplanować samoocenę (SO).
1.1.	Zapewnij udział i zaangażowanie kierownictwa w rozpoczęcie procesu.
1.2.	Zapewnij jasne, podjęte w konsultacji ze środowiskiem organizacji decyzje kierownictwa, dotyczące przeprowadzenia SO, jej zakresu (objęcie całej organizacji lub tylko jej części/komórek/wydziałów...) oraz całościowego celu SO.
1.3.	Określ ramy procesu SO i następujących kolejno działań, zaplanuj te działania.
1.4.	Wyznacz lidera procesu SO o wysokim poziomie wiedzy na temat organizacji lub utwórz Komitet pod kierunkiem lidera procesu SO.
1.5.	Określ rodzaj punktacji, jaki będzie stosowany w SO.
1.6.	Rozdziel zasoby na SO i określ priorytety ich rozdysponowania.

Ocena organizacji została oparta na jasnej i prostej skali, z uwzględnieniem okoliczności, że organizacje mogą nie mieć własnych, równie rozwiniętych systemów ocen.

Schemat oceny pozwala rozpoznać zdolność do przeprowadzenia skutecznej i planowej samooceny, zwiększającej w środowisku organizacji stopień zrozumienia fundamentalnych zasad osiągnięcia doskonałości. Skala oceny jest pięciostopniowa:

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

Skala jest uszczegółowiona dla każdego działania w postaci stwierdzeń pozwalających na zdefiniowanie sposobu oceny stanu faktycznego organizacji w danym obszarze. Dalsze objaśnienia, dotyczące stosowania skali oceny Czytelnik znajdzie w Przewodniku Oceny (rozdział 2.1. i 3.1. Załącznika 2).

Krok1 - Zdecyduj, jak zorganizować i zaplanować samoocenę (SO)					
Działania	1	2	3	4	5
1.1. Zapewnij udział i zaangażowanie kierownictwa w rozpoczęcie procesu.	Brak dowodów zaangażowania i udziału kierownictwa.	Jest nieco dowodów uczestnictwa i zaangażowania kierownictwa w rozpoczęcie procesu, ale ograniczonego do udziału kilku menedżerów.	Są dowody udziału i zaangażowania kierownictwa w rozpoczęcie procesu.	Są jasne dowody udziału i zaangażowania kierownictwa w rozpoczęcie procesu, jego roli jako przewodnika i sponsora, informującego o celach i zaletach projektu.	Są mocne dowody udziału i zaangażowania całego kierownictwa w rozpoczęcie procesu, jego rolę jako przewodnika i sponsora, informującego o celach i zaletach projektu, uczestniczącego w definiowaniu projektu.

Filar 2: Proces działań usprawniających

Samoocena i właściwa diagnoza według CAF – to jedno, natomiast drugi, istotny problem skutecznego wdrożenia CAF to odpowiednie wykorzystanie wyników samooceny. Wnioski z niej powinny być przetworzone na priorytety i (ograniczoną) listę wybranych działań w ramach planu doskonalenia do zrealizowania w ramach czasowych nieprzekraczających dwóch lat. Drugi filar Procedury Poświadczenia Jakości Zastosowania CAF skupia się właśnie na tej fazie i obejmuje kroki 7-9 spośród 10-krokowego procesu opisanego wcześniej. Kroki te dają pełny pogląd na plan doskonalenia, jego jakość, sposób stworzenia, zakomunikowania i monitorowania. **Procedura Poświadczenia Jakości Zastosowania CAF dotyczy planowania i procesu doskonalenia, lecz nie została pomyślana dla oceny rezultatów działań usprawniających.**

KROKI W FILARZE 2
Krok 7 – Naszkicuj plan doskonalenia, oparty na zaakceptowanym sprawozdaniu z samooceny
Krok 8 – Zakomunikuj plan doskonalenia
Krok 9 – Wprowadź w życie plan doskonalenia

Podobnie, jak w przypadku pierwszego filaru, określone kroki zostały przetworzone na szczegółowe działania i są oceniane według tej samej, przedstawionej wyżej 5-punktowej skali. Szczegółowe działania wszystkich kroków filaru drugiego zostały opisane w części 1.2. Załącznika pn. Kwestionariusz Planu Doskonalenia, natomiast dogłębne objaśnienia oceny punktowej zawiera Przewodnik Oceny (Załącznik 2, rozdział 2.1. i 3.1.)

Filar 3: Dojrzałość TQM w organizacji (szerszy wymiar doskonałości)

Trzeci filar Procedury Poświadczenia Jakości Zastosowania CAF skupia się na ośmiu zasadach doskonałości i przybliżeniu do nich dzięki zastosowaniu modelu CAF. Kwestionariusz Ocena Dojrzałości TQM został oparty na ośmiu fundamentalnych Zasadach Doskonałości, co zostało opisane w części 1 rozdział 1.5. niniejszej broszury. Sprawdzenie wszystkich tych zasad musi być dla organizacji pierwszym krokiem do pełnego zrozumienia, na czym polega dojrzałość Kompleksowego Zarządzania Jakością w organizacji. Podczas wizyty na miejscu dogłębnie ocenia się stosowanie dwóch, wybranych przez aplikującego, zasad (przy czym jedną z nich musi być „Zorientowanie na wyniki” lub „Skupienie na kliencie”). W ocenie bierze się pod uwagę poziom dojrzałości osiągnięty przez organizację w wyniku samooceny i planu doskonalenia. Ocena Dojrzałości TQM określa, w jakim stopniu instytucja pomyślnie wprowadziła całościowy wymiar 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:

O	Poziom Inicjacji nie został osiągnięty
I	Poziom Inicjacji (<i>Initiation</i>)
R	Poziom Realizacji (<i>Realisation</i>)
M	Poziom Dojrzałości (<i>Maturity</i>)

Poziomy dojrzałości dla poszczególnych ośmiu zasad zostały zilustrowane konkretnymi stwierdzeniami. W tym miejscu przedstawiamy dla przykładu kryteria odnoszące się do pierwszej zasady Przywództwo i wierność celom. Pełne objaśnienia, dotyczące wszystkich zasad, zawarto w Załączniku 1.3. Ocena Dojrzałości TQM oraz w Przewodniku Oceny (Załącznik 2, część 2.2. i 3.2.)



Ogólna charakterystyka	0	Inicjowanie	Realizowanie	Dojrzałość
1. Przywództwo i stałość celów - Definicja	Poziom inicjacji nie został osiągnięty.	Przywódcy ustanowili jasne sformułowanie misji.	Przywódcy ustanowili wizję i wartości. Inspirowali pracowników i prowadzą ich w kierunku doskonałości.	Przywódcy wykazują zdolność utrzymywania stałości celów w zmieniającym się środowisku.
1. Przywództwo i stałość celów - Przykłady		Przywódcy zapewнили organizacji odpowiednio zdefiniowaną misję, zgodną z wymogami przepisów i z uwzględnieniem oczekiwań zainteresowanych stron.	Przywódcy zapewнили organizacji zdefiniowanie misji, wizji i wartości oraz dzielą je z pracownikami. Menedżerowie wszystkich szczebli są skupieni 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 roli. Jakość kierownictwa jest mierzona, np. przez mierniki oceny pracy kadry kierowniczej lub zadowolenia z pracy.

Część 3.

Jak działa Poświadczenie Jakości Zastosowania CAF

3.1. Wdrażanie Poświadczenia Jakości Zastosowania CAF na szczeblu krajowym

Kraje członkowskie UE będą brać pod uwagę ogólne zasady Poświadczenia Jakości Zastosowania CAF i przestrzegać ich, co opisano szczegółowo w dalszej części niniejszego rozdziału. Przestrzeganie tych zasad będzie gwarancją właściwego przeprowadzania Procedury Poświadczenia Jakości Zastosowania CAF w krajach członkowskich, a w konsekwencji Poświadczenie Skutecznego Użytkownika CAF stanie się na obszarze całej Unii Europejskiej źródłem satysfakcji ze spełniania wysokich standardów. Poszczególne wdrożenia Procedury Poświadczenia Jakości Zastosowania CAF w krajach członkowskich Unii są dokonywane na ich własną odpowiedzialność i zależą od uwarunkowań danego kraju. Tak zwany Koordynator Krajowy (*National Organiser* – NO), mianowany na szczeblu krajowym, odpowiada za wdrażanie Procedury Poświadczenia Jakości Zastosowania CAF na obszarze danego kraju. Rodzaj organizacji odpowiedzialnej za wdrażanie zależy także od krajowych uwarunkowań: może to być wydzielona komórka odpowiadającego za administrację ministerstwa lub inna, odrębna organizacja. Niezależnie od szczegółowych rozwiązań, Koordynator Krajowy musi być rozpoznawalny, powinien być zatem odpowiednio wypromowany. Koordynator Krajowy powołuje rdzenną grupę oceniających ekspertów CAF (*CAF External Feedback Actors*), czyli osób dostarczających informacji zwrotnej, zapewnia im przeszkolenie na szczeblu krajowym i/lub europejskim, rozdziela zadania i ocenia pracę w regularnych odstępach czasu. Koordynator Krajowy nagradza Poświadczeniem Skutecznego Użytkownika CAF na podstawie rekomendacji uzyskanej od ekspertów oceniających CAF. O przyznaniu poświadczenia powiadamia europejskie Centrum Zasobów CAF, dzięki czemu informacja o tym zostaje umieszczona w bazie danych. Zasadą, która tkwi u podstaw Poświadczenia Jakości Zastosowania CAF, jest minimalizacja kosztów jego wykorzystywania przez organizacje.

3.2. Rola europejskiego Centrum Zasobów CAF

Prócz zarządzania bazą danych CAF, europejskie Centrum Zasobów CAF EIPA w Maastricht wspiera kraje członkowskie we wdrażaniu Procedury Poświadczenia Jakości Zastosowania CAF poprzez następujące inicjatywy: promowanie Poświadczenia Jakości Zastosowania CAF na szczeblu europejskim, włączanie krajowych korespondentów CAF do udziału w procedurze ewaluacji, opracowywanie propozycji wspólnego europejskiego systemu szkolenia dla ekspertów oceniających CAF oraz koordynowanie wsparcia dla krajów członkowskich, które nie wyznaczyły jeszcze koordynatorów krajowych. Sieć Krajowych Korespondentów CAF regularnie raportuje do dyrektorów generalnych sieci EUPAN (*European Public Administration Network*) za pośrednictwem Grupy ds. Innowacyjnych Służb Publicznych (*Innovative Public Services Group*). By móc spełniać swą koordynującą rolę, Centrum Zasobów CAF otrzymuje informacje na temat koordynatorów krajowych w poszczególnych krajach członkowskich (patrz Załącznik 6: Arkusz Danych Koordynatora Krajowego).

3.3. Wymagania dla użytkowników CAF pragnących ubiegać się o Poświadczenie

Każda organizacja publiczna, która stosuje CAF – bez względu na liczbę przeprowadzonych według modelu CAF samoocen – może ubiegać się o Poświadczenie Jakości Zastosowania CAF, jednakże przy spełnieniu pewnych warunków. Organizacja będąca użytkownikiem CAF, która jest przekonana, że sprawdziła się zgodnie z normami i wymaganiami modelu i oczekuje eksperckiej informacji zwrotnej na temat jakości przeprowadzonego wdrożenia i jego wpływu na organizację, może się ubiegać o Poświadczenie Skutecznego Użytkownika CAF.

1. Zgłoszenie powinno być dokonane w okresie od 6 do 12 miesięcy od zakończenia samooceny i wypełnienia oraz dostarczenia formularza sprawozdania z wyników samooceny. Jak powiedziano wcześniej, praca z modelem CAF oznacza przeprowadzenie samooceny oraz rozpoczęcie konkretnych działań usprawniających. Dla uzyskania wystarczająco pełnej informacji zwrotnej na temat tej drugiej części, organizacja potrzebuje czasu na realizację usprawnień. Bezpośrednio po samoocenie motywacja i dynamika są wysokie, a działania ukierunkowane na wynik na ogół nie stanowią problemu.

Jednak po upływie 6-12 miesięcy większość organizacji odczuwa zmniejszony entuzjazm i to może być dobry moment na wkroczenie ekspertów i ich pomoc w utrzymaniu dobrej energii i zaangażowania.

2. Drugim wymogiem jest to, by organizacja została zarejestrowana (lub była w trakcie rejestracji) jako użytkownik CAF w europejskiej bazie danych, zarządzanej on-line przez EIPA pod adresem <http://caf.eipa.eu/3/98/>. Organizacja – zależnie od krajowych uwarunkowań – może się zarejestrować sama lub zostać zarejestrowaną poprzez krajowy system rejestracji, powiązany za pośrednictwem Krajowego Korespondenta CAF z europejską bazą danych. Pod adresem internetowym Centrum Zasobów CAF przy EIPA (www.eipa.eu/caf) można znaleźć dane kontaktowe osoby odpowiedzialnej za Procedurę Poświadczenia Jakości Zastosowania CAF w danym kraju.

Organizacje spełniające obydwa wymienione warunki mogą aplikować o Poświadczenie Skutecznego Użytkownika CAF. Procedura Poświadczenia Jakości Zastosowania CAF składa się z trzech faz, przez które musi przejść organizacja kandydująca:

Faza 1: zgłoszenie

Faza 2: proces weryfikacji

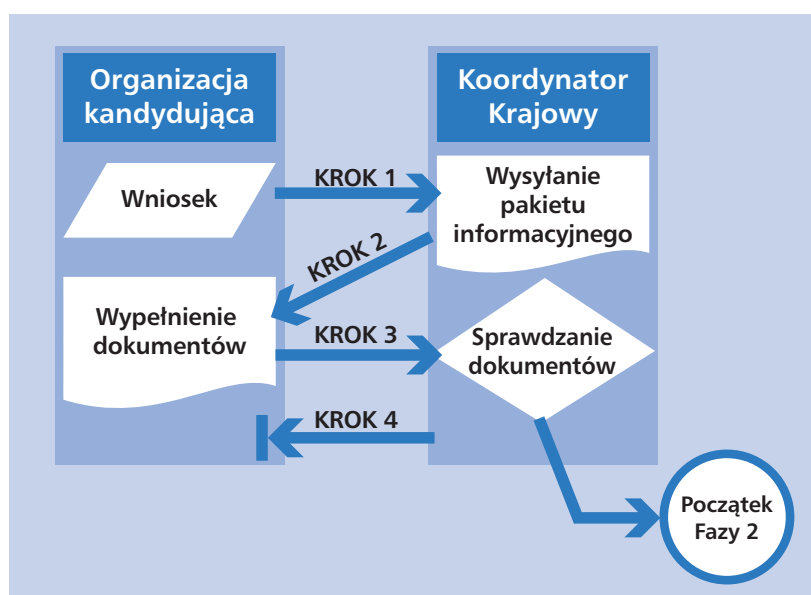
Faza 3: końcowa decyzja i nagrodzenie Poświadczeniem Skutecznego Użytkownika CAF

Fazy te zostały szczegółowo opisane poniżej.

3.4. Fazy Procedury Poświadczenia Jakości Zastosowania CAF

Faza 1: Wniosek o przyznanie Poświadczenia Skutecznego Użytkownika CAF

To pierwsza faza, w której czyni się przygotowania do właściwego procesu ewaluacji. Czynnymi stronami tej fazy są – z jednej strony – kandydująca organizacja, a z drugiej – Koordynator Krajowy. Faza ta składa się z czterech kroków:



KROK 1: Kandydująca organizacja publiczna zwraca się do Koordynatora Krajowego (KK) z wnioskiem o Poświadczenie Jakości Zastosowania CAF. W tym celu przedkłada dokument (patrz Załącznik 4) potwierdzający spełnienie obydwu wymogów.

KROK 2: Koordynator Krajowy potwierdza zgłoszenie, wysyła komplet informacji (broszurę) i prosi o przedłożenie:

1. krótkiej charakterystyki instytucji;
2. zwięzłego opisu procesu samooceny CAF;
3. ostatniego sprawozdania (sprawozdań) z samooceny, przedstawionego kierownictwu;
4. planu (planów) działania, dotyczącego wdrażania usprawnień.

KROK 3: Organizacja kandydująca kompletuje żądane informacje i zwraca je Koordynatorowi Krajowemu w celu podjęcia postępowania, związanego z Poświadczeniem Jakości Zastosowania CAF (Faza 2).

KROK 4: Po otrzymaniu żądanych dokumentów przez Koordynatora Krajowego, kandydująca organizacja otrzymuje pisemne potwierdzenie. Rozpoczyna się procedura ewaluacji (Faza 2).

Faza 2: Informacja zwrotna

Po wypełnieniu przez kandydującą instytucję wszystkich wymogów pierwszej fazy rozpoczyna się faza 2, z właściwą procedurą informacji zwrotnej. Faza ta składa się z sześciu głównych kroków i obejmuje trzy strony czynne, którymi są:

- organizacja kandydująca;
- Koordynator Krajowy;
- Eksperti Jakości Zastosowania CAF (EJZ CAF – ang. CAF FAs).

Eksperti Jakości Zastosowania CAF są osobami, które osądzają samoocenę CAF i jej wpływ na organizację oraz dostarczają organizacji wartościowej informacji zwrotnej.

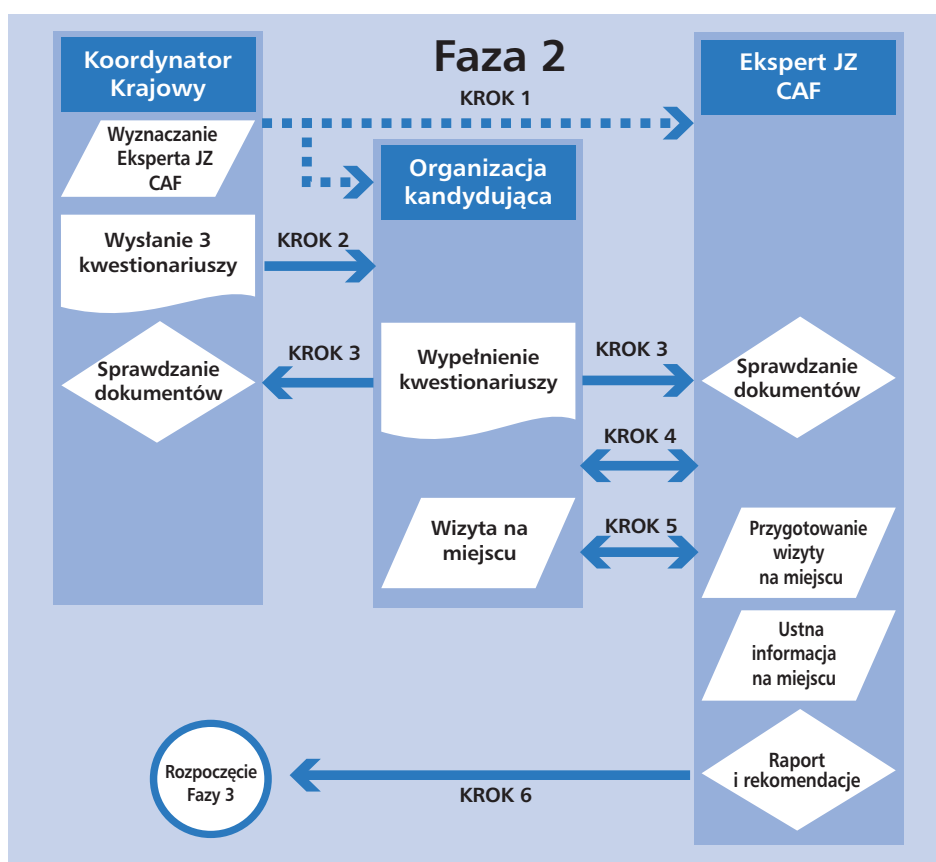
KROK 1: Koordynator Krajowy desygnuje dwóch lub więcej Ekspertów Jakości Zastosowania CAF (EJZ CAF), w zależności od rodzaju, wielkości i złożoności organizacji kandydującej. Różne aspekty ich roli zostały opisane w następnym rozdziale.

KROK 2: Koordynator Krajowy informuje organizację kandydującą o wyznaczeniu ekspertów odpowiedzialnych za weryfikację i wysyła trzy kwestionariusze Poświadczenia Jakości Zastosowania CAF. Organizacja kandydująca jest proszona o ich wypełnienie i przedłożenie desygnowanym Ekspertom Jakości Zastosowania CAF i/lub Koordynatorowi Krajowemu (w zależności od krajowych uwarunkowań bądź uzgodnień):

1. Kwestionariusz dotyczący procesu samooceny CAF;
2. Kwestionariusz dotyczący procesu doskonalenia;
3. Kwestionariusz dotyczący dojrzałości TQM.

KROK 3: Eksperti Jakości Zastosowania CAF analizują kwestionariusze, przedłożone przez organizację.

KROK 4: Przygotowanie wizyty na miejscu: Eksperti Jakości Zastosowania CAF informują organizację o głównym celu wizyty na miejscu poprzez spotkanie wstępne, wspólne seminaria lub kontakty multimedialne, podczas których uzgadnia się oczekiwania, określa ilość koniecznych dokumentów oraz obecność osób, grup i podmiotów, których uczestnictwa w warsztatach lub wywiadach życzyliby sobie Eksperti JZ CAF podczas wizyty. Istotną częścią tych ustaleń jest omówienie głównych tematów i problemów szczególnej wagi dotyczących samej wizyty. Wszyscy uczestnicy Poświadczenia Jakości Zastosowania CAF powinni być świadomi, co mają zrobić dla właściwego przygotowania wizyty na miejscu.

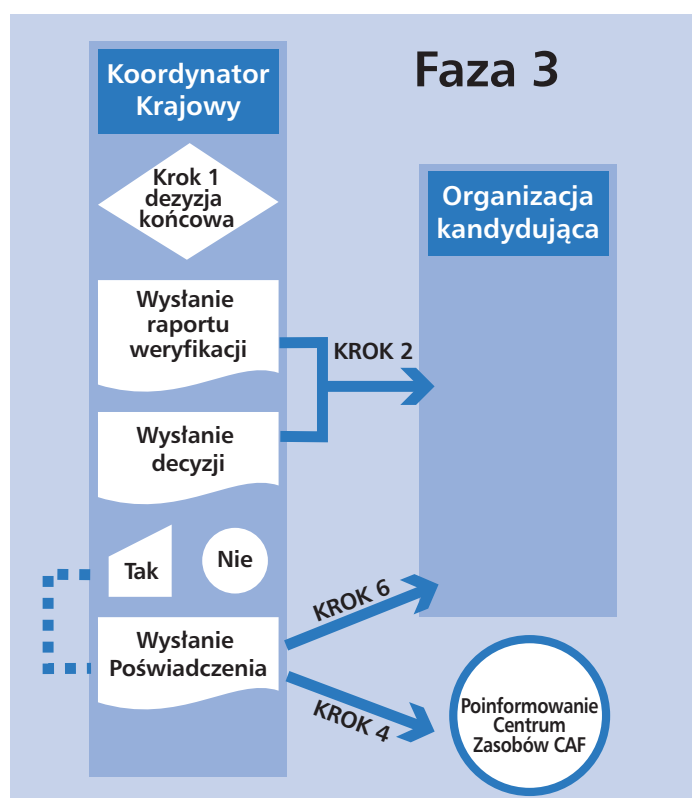


KROK 5: Wizyta na miejscu trwa najwyżej 2 dni, w zależności od rodzaju, wielkości i złożoności kandydującej organizacji. Eksperti Jakości Zastosowania CAF badają, czy instytucja skutecznie wdrożyła model CAF, a w szczególności:

- a) analizują jakość procesu samooceny, wykorzystując odpowiedzi kwestionariusza procesu jako punkt rozpoczęcia do dyskusji (kroki 1-6 wytycznych CAF) – raczej z uczestnikami procesu samooceny, niż z osobami, które wypełniały formularz;
- b) następnie, w oparciu o odpowiedzi kwestionariusza planu doskonalenia (kroki 7-9 wytycznych CAF) omawiają szkicowanie, komunikowanie i wdrażanie procesu doskonalenia z osobami, które uczestniczyły w tym procesie;
- c) w celu oceny zakresu wprowadzenia w życie kultury TQM przeprowadzają wywiady z różnymi zainteresowanymi stronami, opierając się na kwestionariuszu dojrzałości TQM;
- d) eksperci Jakości Zastosowania CAF przekazują organizacji wstępne wnioski w formie słownej.

KROK 6: W oparciu o wszystkie wcześniejsze informacje, zgromadzone zarówno przed, jak i w trakcie wizyty na miejscu, Eksperti Jakości Zastosowania CAF przygotowują w przeciągu jednego miesiąca raport zwrotny. Raport ten Eksperti Jakości Zastosowania przedkładają koordynatorowi krajowemu wraz z rekomendacją o zakwalifikowaniu – lub nie – organizacji kandydującej do przyznania Poświadczenia Skuteczny Użytkownik CAF (szablon raportu zwrotnego jest zawarty w Załączniku 3).

Faza 3. Decyzja o przyznaniu Poświadczenia



KROK 1: Koordynator Krajowy w oparciu o raport/rekomendację Ekspertów Jakości Zastosowania CAF podejmuje ostateczną decyzję.

KROK 2: Koordynator Krajowy przesyła raport wraz z decyzją do kandydującej organizacji. Organizacji nie przysługuje odwołanie od tej decyzji.

KROK 3: W przypadku decyzji pozytywnej, organizacja kandydująca otrzymuje w stosownym czasie Poświadczenie Skuteczny Użytkownik CAF.

KROK 4: Koordynator Krajowy powiadamia Centrum Zasobów CAF przy EIPA o tym, kiedy organizacja została nagrodzona Poświadczeniem. Centrum Zasobów CAF publikuje tę informację (druk Poświadczenia oraz data) w europejskiej bazie Użytkowników CAF on-line.

Uwaga 1:

Poświadczenie Skuteczny Użytkownik CAF wygasa po upływie dwóch lat i może być odnowione po kolejnej samoocenie według modelu CAF, po której zastosowano następne zgłoszenie.

Uwaga 2:

W przypadku niezyskania Poświadczenia Skuteczny Użytkownik CAF organizacja po zakończeniu kolejnej samooceny według modelu CAF może ponownie ubiegać się o jego otrzymanie.

Część 4.

Eksperci Jakości Zastosowania CAF

Eksperci Jakości Zastosowania CAF (*CAF External Feedback Actors* – CAF FAs) odgrywają kluczową rolę w procedurze ewaluacji. Niniejsza część opisuje ich rolę i zadania, a ponadto objaśnia wymagania w zakresie kompetencji (4.2.), przeszkolenia (4.3.) oraz zasad postępowania i zachowania (4.4.).

4.1. Rola, zadania i profil

Głównym zadaniem Ekspertów Jakości Zastosowania CAF jest:

1. analizowanie wdrożenia CAF w zakresie procesu samooceny, działań usprawniających oraz wprowadzania przez organizację wartości TQM;
2. dostarczanie informacji zwrotnej oraz sugestii na temat mocnych stron organizacji i obszarów jej doskonalenia;
3. wzmacnianie i odnawianie entuzjazmu organizacji do pracy nad holistycznym rozwojem jakości i stosowaniem samooceny wg modelu CAF.

Jednym z celów Poświadczenia Jakości Zastosowania CAF jest upowszechnianie recenzji wzajemnych i benchlearningu w europejskiej administracji publicznej. Dlatego zaleca się, by Ekspertami Jakości Zastosowania CAF byli równorzędni pracownicy ze środowiska sektora publicznego.



Pełnienie roli Eksperta Jakości Zastosowania CAF wymaga posiadania zestawu umiejętności interpersonalnych i zawodowych oraz przejawiania zachowań stosownych do czasu i okoliczności. Na ogół, by kompetentnie przeprowadzić proces Poświadczenia Jakości Zastosowania CAF, ekspert powinien dysponować szerokim doświadczeniem i wiedzą w dziedzinie procesów zarządzania, rozwoju i zmiany w organizacjach sektora publicznego. Eksperci Jakości Zastosowania CAF mogą uzyskać potrzebne kompetencje z rozmaitych źródeł, włączając w to praktykę zawodową, wcześniejsze doświadczenia w prowadzeniu ocen (np. w charakterze asesora EFQM) wykształcenie i szkolenia, nie muszą być natomiast menedżerami lub przeszkolonymi asesorami lub ekspertami EFQM (jakkolwiek takie kompetencje mogą być wielce użyteczne w procesie weryfikacji). Zamiast tego, Ekspert Jakości Zastosowania CAF musi odbyć wymagane szkolenie (uznane przez Krajowego Korespondenta CAF), zorganizowane na poziomie krajowym lub europejskim. Potencjalnymi uczestnikami szkolenia dla Ekspertów Jakości Zastosowania CAF są doświadczeni użytkownicy CAF sektora publicznego, co może sprzyjać wymianie doświadczeń pomiędzy organizacjami i zwiększaniu poziomu wiedzy w ich środowiskach.

4.2. Kompetencje niezbędne do przeprowadzenia Poświadczenia Jakości Zastosowania CAF

Aby móc spełniać opisaną rolę, Eksperci Jakości Zastosowania CAF powinni dysponować pewnymi kompetencjami ogólnymi. Ich zakres, w zależności od rodzaju sektora i/lub typu organizacji, może obejmować:

- **Znajomość modelu CAF i jego wewnętrznych powiązań.** W ten zakres wchodzi rozumienie struktury i zawartości modelu CAF, zależności pomiędzy obszarami potencjału i wyników oraz wewnątrz nich;
- **Praktyczne doświadczenie z modelem CAF i/lub innymi modelami TQM w zakresie samooceny i doskonalenia jakości.** Ekspert Jakości Zastosowania CAF musi mieć doświadczenie we wdrażaniu modelu CAF lub innych modeli TQM;
- **Rozumienie fundamentalnych zasad i wartości TQM.** Ekspert Jakości Zastosowania CAF musi wykazywać znajomość fundamentalnych wartości i zasad TQM oraz ich praktycznego stosowania w doskonaleniu jakości;
- **Wykazywanie znajomości różnych organizacji sektora publicznego oraz ich specyficznych oczekiwań i potrzeb.** Ekspert Jakości Zastosowania CAF musi być zdolny rozumieć różnorodność oczekiwań i potrzeb w zakresie przeprowadzenia samooceny i działań usprawniających. Ekspert nie wykorzystuje przykładów bądź procedur, zawartych w materiałach Poświadczenia Jakości Zastosowania CAF w charakterze listy kontrolnej, natomiast rozumie, że podejście, które jest skuteczne w jednej instytucji, może być niewystarczające w innych z powodu różnic w obszarze wartości, przywództwa, kadry lub procesów wewnętrznych;
- **Przejawianie dobrych umiejętności interpersonalnych i komunikacyjnych.** Głównym celem Eksperta Jakości Zastosowania CAF jest dostarczenie precyzyjnej i motywującej informacji zwrotnej, wspierającej stałe starania instytucji na rzecz holistycznego i systematycznego rozwoju jakości poprzez stosowanie samooceny. Ekspert powinien zatem mieć umiejętności i kompetencje, które gwarantują przeprowadzenie procesu Poświadczenia Jakości Zastosowania CAF w sposób wspierający uczenie się, współpracę i dialog. Dlatego też musi umieć skutecznie komunikować się w środowisku określonej instytucji, używając neutralnego, niekonfliktowego języka;
- **Umiejętność pracy w zespole (2 lub więcej ekspertów).** Pracując z kandydującą organizacją w zakresie Poświadczenia Jakości Zastosowania CAF, ekspert musi postępować w sposób kolegialny, dzieląc się pracą i uzupełniając wzajemnie z innymi osobami.

4.3. Wymagane przeszkolenie

Ponieważ Poświadczenia Jakości Zastosowania CAF jest wspólną, europejską inicjatywą, Eksperci Jakości Zastosowania CAF powinni stosować ujednoczoną metodykę, najważniejsze zasady, wartości i cele Procedury. Dlatego potrzebne jest przeszkolenie ekspertów: na szczeblu krajowym zapewnione przez Koordynatora Krajowego i/lub odpowiedzialną organizację, a na szczeblu europejskim przez Centrum Zasobów CAF Europejskiego Instytutu Administracji Publicznej w Maastricht. Minimalny zakres tego szkolenia zawarty w Załączniku 5. Dwudniowe szkolenie składa się z pięciu części, z których każda jest poświęcona odrębnej tematyce.

Część 1: Wspólna Metoda Oceny

Cel: Przedstawienie głównych cech modelu CAF i procesu wdrożenia.

Rezultat: Eksperci Jakości Zastosowania CAF znają specyficzne cechy modelu CAF, uwarunkowania organizacji sektora publicznego i kolejne kroki stosowania modelu, według wytycznych CAF.

Część 2. Poświadczenie Jakości Zastosowania CAF: Filozofia i System

Cel: Przedstawienie głównych cech i filarów Procedury Poświadczenia Jakości Zastosowania CAF.

Rezultat: Uczestnicy znają tło powstania Procedury Poświadczenia Jakości Zastosowania CAF, uzyskują wgląd w filozofię i ambicje tego systemu i potrafią je przenieść – poprzez główne cechy i filary – na realia organizacji kandydującej.

Część 3. Jak dokonywać ewaluacji – stosowanie Poświadczenia Jakości Zastosowania CAF

Cel: Przedstawienie szczegółowych kroków Procedury Poświadczenia Jakości Zastosowania CAF.

Rezultat: Uczestnicy znają, rozumieją i umieją wykorzystywać kwestionariusze i teoretyczne zasady oceny punktowej. Wiedzą, jak przeprowadzić skuteczną analizę dokumentacji i wizytę w siedzibie organizacji.

Część 4. Kodeks Postępowania

Cel: Przedstawienie zasad Kodeksu Postępowania i Zachowania dla Ekspertów Jakości Zastosowania CAF.

Rezultat: Uczestnicy znają swą rolę, wiedzą jak postępować i jak się zachowywać.

Część 5. Raportowanie i przekazywanie informacji zwrotnej

Cel: Przedstawienie zasad raportowania i przekazywania informacji zwrotnej.

Rezultat: Eksperti Jakości Zastosowania CAF umieją w sposób profesjonalny i satysfakcjonujący przekazywać informację zwrotną (ustną bądź pisemną) i sporządzać sprawozdanie dla kandydującej organizacji.

4.4. Kodeks postępowania Eksperta Jakości Zastosowania CAF

Kodeks Postępowania jest wspólnym szablonem, zawierającym wartości i zasady Poświadczenia Jakości Zastosowania CAF oraz wymagania w zakresie postępowania Ekspertów Jakości Zastosowania CAF. Na szczeblu krajowym, Krajowy Korespondent (i/lub Krajowy Koordynator) może ująć w kodeksie dodatkowe zasady i wymagania dotyczące zasad postępowania Ekspertów Jakości Zastosowania CAF. Ekspert ma przestrzegać wysokich standardów etyki, co oznacza, że musi zachowywać niezależność, a przy tym postępować uprzejmie i z szacunkiem, wykonując swe obowiązki pilnie, kompetentnie, terminowo i w sposób całkowicie wolny od wystąpienia konfliktu interesów.

Niezależność

Eksperti mają zachowywać wystarczającą niezależność i zawsze dawać kandydującej instytucji właściwą, skuteczną i prawidłową informację zwrotną. Pojęcie to obejmuje także bezstronność i wystrzeganie się niezdecydowania.

Osobiste korzyści lub sposobności

Ekspertom nie wolno mieć przeszłych lub przyszłych (finansowych lub jakichkolwiek innych) związków z kandydującą instytucją, które mogłyby wpłynąć na informację zwrotną lub na proces ewaluacji.

Konflikt interesów

Eksperti Jakości Zastosowania CAF muszą rozpoznawać ryzyko i unikać rzeczywistego, potencjalnego lub postrzeganego konfliktu interesów z instytucją kandydującą, który mógłby stawiać pod znakiem zapytania ich niezależność. Jakikolwiek konflikt interesów powinien być zgłoszony Krajowemu Korespondentowi CAF lub upoważnionej organizacji, która odpowiednio zareaguje na tę informację. Przykładem takiego konfliktu może być wcześniejsze lub obecne zatrudnienie eksperta w tej instytucji lub w organizacji, pozostającej w konflikcie interesów z instytucją kandydującą. Co więcej, Eksperti Jakości Zastosowania CAF nie mogą uczestniczyć w informacji zwrotnej dla instytucji, w której wdrazali CAF, gdyż mogło by to oznaczać ocenianie własnej pracy.

Uprzejmość i szacunek

Eksperti muszą zawsze postępować w sposób uprzejmy i pełen szacunku, np. poprzez niezwłoczne udzielenie żądanych informacji, punktualność i unikanie sytuacji, które mogłyby uchybić reputacji Eksperta Jakości Zastosowania CAF lub modelu CAF.

Staranność

Eksperti Jakości Zastosowania CAF powinni spełniać swą rolę starannie, kompetentnie i terminowo. Jeśli rola ta nie może być wypełniana w taki sposób, nie należy podejmować się przydzielonego zadania.

Poufność

Cała komunikacja i wszystkie informacje zdobyte w trakcie procesu Poświadczenia Jakości Zastosowania CAF są poufne i nie mogą być ujawniane stronom trzecim (z wyjątkiem osób lub organizacji, odpowiedzialnych za przyznawanie Poświadczenia Skutecznego Użytkownika CAF).

Pozytywne nastawienie

Eksperti powinni wpajać i podsycać entuzjazm w środowisku organizacji.

Załączniki

Załącznik 1: Kwestionariusze filarów Poświadczenia Jakości Zastosowania CAF	30
Załącznik 1.1. Kwestionariusz Procesu Samooceny	30
Załącznik 1.2. Kwestionariusz Planu Doskonalenia	37
Załącznik 1.3. Kwestionariusz Dojrzałości TQM	41
Załącznik 2: Przewodnik Oceny Punktowej Jakości Zastosowania CAF	46
1. Metodyka punktacji	46
1.1. Dowody	46
1.2. Ocena punktowa	47
2. Skala oceny	48
2.1. Skala oceny procesu samooceny i działań usprawniających (Filary 1-2)	48
2.2. Skala oceny wartości TQM (Filar 3)	48
3. Profile punktowe	49
3.1. Profil punktowy procesu samooceny i działań usprawniających (Filary 1-2)	49
3.2. Profil punktowy wartości TQM (Filar 3)	52
Załącznik 3: Raport Jakości Zastosowania CAF	53
Załącznik 4: Formularz Zgłoszenia Organizacji	60
Załącznik 5: Ramowy Program Szkolenia Ekspertów Jakości Zastosowania CAF	61
Załącznik 6: Arkusz Danych Koordynatora Krajowego	62
Załącznik 7: Przykład Poświadczenia Skutecznego Użytkownika CAF	63
Załącznik 8: Porozumienie pomiędzy EUPAN a EFQM	64

Załącznik 1: Kwestionariusze filarów Poświadczenia Jakości Zastosowania CAF

Załącznik 1.1.

Kwestionariusz Filaru 1

Kwestionariusz Procesu Samooceny



Odniesienia

Odniesieniem do niniejszego kwestionariusza jest „Dziesięć kroków doskonalenia organizacji według metody CAF”, opisanych w rozdziale broszury, poświęconej modelowi CAF 2006⁴, zatytułowanym „Wytyczne w zakresie doskonalenia organizacji za pomocą metody CAF”. Zawarty tam opis działań w ramach każdego kroku został poszerzony tak, by uwzględnić wnioski z odpowiednich doświadczeń europejskich. Poniższy kwestionariusz obejmuje zagadnienia dotyczące pierwszych sześciu kroków, poświęconych planowaniu i realizacji procesu samooceny.

Kroki podlegające ocenie

Kwestionariusz obejmuje pierwsze sześć spośród dziesięciu kroków, opisanych w „Wytycznych w zakresie doskonalenia organizacji za pomocą metody CAF” i nie ma na celu wartościowania punktacji przyznanej w wyniku samooceny.

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

Skala ta została szczegółowo objaśniona poprzez opisanie każdego działania przy pomocy stwierdzeń ilustrujących rzeczywistą sytuację organizacji w danym obszarze.

Dowody: definicja

Szeroki zakres dokumentów/faktów/informacji, zarówno materialnych, jak i niematerialnych, dostarczonych zarówno przed wizytą, jak i w trakcie jej trwania.

⁴ Broszura *Wspólna Metoda Oceny. Doskonalenie organizacji przez samoocenę* jest dostępna poprzez stronę Centrum Zasobów CAF: <http://www.eipa.eu/> (przyp. tłum.).

Krok 1. Zdecyduj, jak zorganizować i zaplanować samoocenę (SO)

Działania	1	2	3	4	5
<p>1.1. Zapewnij udział i zaangażowanie kierownictwa w rozpoczęcie procesu.</p>	<p>Nie ma dowodów zaangażowania i udziału kierownictwa.</p>	<p>Jest nieco dowodów zaangażowania kierownictwa w rozpoczęcie procesu, lecz ograniczonych do uczestnictwa kilku osób z kadry kierowniczej.</p>	<p>Są dowody udziału i zaangażowania kierownictwa w rozpoczęcie procesu.</p>	<p>Są jasne dowody, że 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.</p>	<p>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.</p>
<p>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.</p>	<p>Nie ma dowodów na decyzję kierownictwa. Decyzja została podjęta przez jedną lub więcej osób, ale bez porozumienia z pozostałym kierownictwem.</p>	<p>Jest nieco dowodów konsultowania z kierownictwem, ale bez omówienia kryteriów podjęcia decyzji, bez decyzji formalnej i bez jasnego określenia celów SO.</p>	<p>Są dowody na konsultowanie z zespołem kierownictwa i podjęcie formalnej decyzji, ale kryteria wyboru opcji i cele SO nie zostały jasno określone.</p>	<p>Są jasne dowody, że kierownictwo podjęło decyzję o przeprowadzeniu SO według terminarza określonych spotkań z udziałem naczelnych komórek organizacyjnych. Decyzja została udokumentowana formalnie, cele SO zostały wyrażone i określone, ale kryteria wyboru nie są w pełni udowodnione.</p>	<p>Są mocne dowody, że kierownictwo podjęło staranne przedyskutowaną decyzję z udziałem kompetentnych naczelnych komórek organizacyjnych, określając 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.</p>
<p>1.3. Określ ramowy plan procesu SO i kolejnych działań w ramach SO, zaplanuj te działania.</p>	<p>Nie ma dowodów na istnienie planu.</p>	<p>Jest nieco dowodów istnienia planu, ale obejmują one tylko część procesu SO i wynikających z niego działań.</p>	<p>Są dowody na zaplanowanie procesu SO i wynikających z niego działań, ale bez kompletnej struktury planu (odpowiedzialność, zasoby, terminy).</p>	<p>Są jasne dowody zaplanowania procesu SO i wynikających z niego działań, z uwzględnieniem określenia odpowiedzialności, zasobów, terminów i sposobów monitorowania.</p>	<p>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.</p>
<p>1.4. Wyznacz lidera procesu SO, dysponującego dużą wiedzą nt. organizacji lub utwórz komitet SO pod kierownictwem lidera procesu.</p>	<p>Nie ma dowodów formalnego przydzielenia zadań przez kierownictwo.</p>	<p>Jest nieco dowodów na przydzielenie przez kierownictwo zadań, ale bez sformalizowania przydziału i określenia jasnych kryteriów wyboru.</p>	<p>Są dowody na formalny przydział zadań przez kierownictwo, ale jest mało dowodów na zastosowanie odpowiednich kryteriów wyboru (obejmujących znajomość modelu CAF).</p>	<p>Są jasne dowody na formalny przydział zadań przez kierownika lidera według kryterium znajomości organizacji i modelu CAF.</p>	<p>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.</p>
<p>1.5. Określ sposób oceny punktowej, który będzie zastosowany w SO.</p>	<p>Nie ma dowodów na określenie sposobu oceny punktowej, zgodnego z wymaganiami modelu.</p>	<p>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.</p>	<p>Są dowody na określenie sposobu oceny punktowej, całkowicie zgodnego z modelem i z planem SO (zasoby, harmonogram).</p>	<p>Są jasne 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.</p>	<p>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.</p>
<p>1.6. Zapewnij odpowiednie zasoby, potrzebne do przeprowadzenia SO, i określ priorytety ich rozdziału.</p>	<p>Nie ma dowodów na określenie zasobów, niezbędnych do SO.</p>	<p>Jest nieco dowodów na określenie zasobów, niezbędnych do SO, ale brakuje dowodów na ich celowy rozdział.</p>	<p>Są dowody na określenie zasobów, niezbędnych do SO. Przydzielenie zasobów zostało określone, ale ich dostępność dla wszystkich działań nie została w pełni potwierdzona.</p>	<p>Są jasne dowody na określenie zasobów, niezbędnych do SO. Przydzielenie zasobów zostało określone, dostępność zasobów do SO (zasoby, harmonogram) została potwierdzona.</p>	<p>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.</p>

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 jasne 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, kadry 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 pobudzić 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 pobudzić 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 organizacji oraz ze wskazaniem jego/ich możliwej roli w poszczególnych fazach SO.
3.3. Wybierz uczestników grup(y) SO w oparciu o szczególne 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 szczególnych kryteriach, takich jak wiedza o organizacji, umiejętności interpersonalne i reprezentatywność.	Są jasne dowody na kryteria selekcji wszystkich uczestników grup(y) SO, oparte na szczególnych 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 szczególnych 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 zawierają 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 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...); plan obejmuje postępowanie weryfikujące efektywność działań szkoleniowych.	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 uwzględnia 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 podkryterium i przygotowania listy mocnych stron i obszarów doskonalenia.	Jest nieco dowodów na indywidualny wkład w ocenę podkryterium i wskazanie mocnych stron i obszarów doskonalenia, ale nie obejmują one wszystkich członków grup(y) SO i/lub nie są kompletne dla każdego z podkryterium CAF.	Są dowody na indywidualny wkład wszystkich członków grup(y) SO w ocenę podkryterium i wskazanie mocnych stron i obszarów doskonalenia, kompletny dla każdego z podkryterium CAF.	Są jasne dowody na indywidualny wkład wszystkich członków grup(y) SO w ocenę podkryterium, z listą mocnych stron i obszarów doskonalenia, kompletny dla każdego z podkryterium CAF. Indywidualne wyniki są uporządkowane, szczegółowe i wskazują działania usprawniające.	Są mocne dowody na indywidualny wkład wszystkich członków grup(y) SO w ocenę podkryterium, ze szczegółową i właściwą listą mocnych stron i obszarów doskonalenia, kompletny dla każdego z podkryterium 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 spotkaniu konsensusowym. 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 osiągnięcia 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 podkryterium w zakresie punktacji, mocnych stron i obszarów doskonalenia.	Są dowody na proces pełnego konsensusu we wszystkich podkryterium, w zakresie punktacji, mocnych stron i obszarów doskonalenia.	Są jasne dowody na efektywny i pełny proces konsensusu we wszystkich podkryterium, w zakresie mocnych stron, obszarów doskonalenia i oceny punktowej, przeprowadzony według określonego podejścia.	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 podkryterium 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.

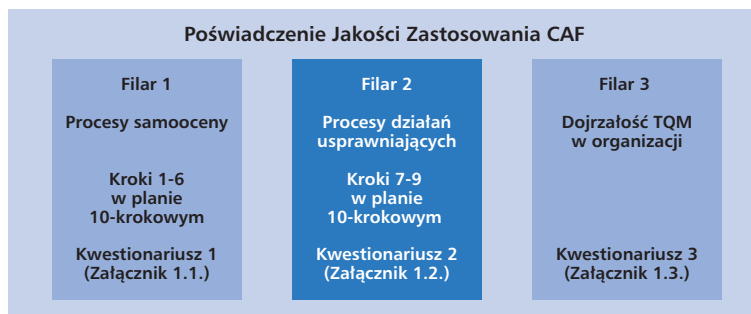
Krok 6. Sporządź sprawozdanie z SO					
Działania	1	2	3	4	5
6.1. Sporządź sprawozdanie końcowe, zawierające następujące elementy w ramach każdego podkryterium: - mocne strony, - obszary doskonalenia, - punktacja.	Brak dowodów na sporządzenie końcowego sprawozdania z działań SO lub sprawozdanie nie zawiera 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, z określeniem mocnych stron, obszarów doskonalenia i punktacji. Sprawozdanie zawiera skierowane do organizacji komentarze i informacje do oceny działań naprawczych i doskonalących, określa ich ważność i priorytet.
6.2. Przedstaw sprawozdanie końcowe wyszemu kierownictwu organizacji.	Brak dowodów na przedstawienie sprawozdania końcowego wyszemu kierownictwu.	Jest nieco dowodów na przedstawienie sprawozdania końcowego wyszemu kierownictwu, ale nie dowodów na zaprezentowanie sprawozdania podczas formalnego i udokumentowanego spotkania (spotkań).	Są dowody na zaprezentowanie sprawozdania końcowego wyszemu kierownictwu podczas formalnego i udokumentowanego spotkania (spotkań).	Są jasne dowody na zaprezentowanie sprawozdania końcowego wyszemu kierownictwu organizacji. Zostało ono przedstawione podczas formalnego i udokumentowanego spotkania (spotkań), ze szczegółową analizą mocnych stron i słabości.	Są mocne dowody na zaprezentowanie sprawozdania końcowego wyszemu kierownictwu organizacji. Zostało ono przedstawione 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 innych, 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 1: Kwestionariusze filarów Poświadczenia Jakości Zastosowania CAF

Załącznik 1.2.

Kwestionariusz Filaru 2

Kwestionariusz Planu Doskonalenia



Odniesienia

Odniesieniem do niniejszego kwestionariusza jest „Dziesięć kroków doskonalenia organizacji według metody CAF”, opisanych w rozdziale broszury, poświęconej modelowi CAF 2006⁵, zatytułowanym „Wytyczne w zakresie doskonalenia organizacji za pomocą metody CAF”. Zawarty tam opis działań w ramach każdego kroku został poszerzony tak, by uwzględnić wnioski z odpowiednich doświadczeń europejskich.

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 opisu zawartego w „Wytycznych w zakresie doskonalenia organizacji za pomocą metody CAF”.

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

Skala ta została szczegółowo objaśniona poprzez opisanie każdego działania przy pomocy stwierdzeń ilustrujących rzeczywistą sytuację organizacji w danym przypadku.

Dowody: definicja

Szeroki zakres dokumentów/faktów/informacji, zarówno materialnych, jak i niematerialnych, dostarczonych zarówno przed wizytą, jak i w trakcie jej trwania.

⁵ Broszura *Wspólna Metoda Oceny. Doskonalenie organizacji przez samoocenę* jest dostępna poprzez stronę Centrum Zasobów CAF: <http://www.eipa.eu/> (przyp. tłum.).

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 zabranie 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 organizacji w zakresie wszystkich wyników SO i z uwzględnieniem pomysłów zgłoszonych podczas 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 rozwiązania 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.	Są mocne dowody na zebranie propozycji działań usprawniających w sposób formalny, począwszy od rozwiązania 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 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. Udokumentowane na 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 (rozpozczęcie, rozwinięcie działań, monitorowanie, sprawdzenie końcowe, itp.).	Jest nieco dowodów sporządzenia planu działania, ale główne jego fazy nie są oparte na cyklu PDCA (rozpozczęcie, rozwinięcie działań, sprawdzenie i przeglądy, dalsze działania usprawniające).	Są dowody na sporządzenie planu działania opartego na cyklu PDCA (rozpozczęcie, rozwinięcie działań, sprawdzenie i przeglądy, dalsze działania usprawniające).	Są jasne dowody na sporządzenie uporządkowanego planu wybranych działań usprawniających, zawierającego harmonogram poszczególnych faz: rozpozczęcia, rozwinięcia działań oraz sprawdzania i przegładów, dokonywanych w trakcie realizacji.	Są mocne dowody na sporządzenie uporządkowanego planu wybranych działań usprawniających, zawierającego szczegółowy harmonogram każdego z działań w poszczególnych fazach: rozpozczęcia, rozwinięcia oraz sprawdzania i przegładów, 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 starających się 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 wewnętrzny 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 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 dla różnych grup docelowych. Plan komunikacji uwzględnia wszystkie 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 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 rólą 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 komunikowano 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 za-komunikowane 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 rozwiązania, zmian w wyniku braku zasobów lub zmiany priorytetów, itp.	Są dowody na wdrożenie planu doskonalenia zasadniczo zgodnie z harmonogramem. Odchylenia od planu są umotywowane i udokumentowane. Nie stwierdza się ewidentnych braków dotyczących kompletności działań, zakresu rozwiązania, 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 uczestnicstwo 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 rozwinęcia 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 wdrażania działań usprawniających, z formalną informacją na temat postępu oraz pośrednich i końcowych wyników.	Są mocne dowody na monitorowanie wdrażania wszystkich odpowiedzialnych faz wdrażania działań usprawniających, z udziałem zainteresowanych stron, z formalną i skuteczną komunikowaną informacją na temat postępów oraz wyników pośrednich i końcowych.

Załącznik 1: Kwestionariusze filarów Poświadczenia Jakości Zastosowania CAF

Załącznik 1.3.

Kwestionariusz Filaru 3

Kwestionariusz Dojrzałości TQM



Odniesienia

Kwestionariusz oceny dojrzałości TQM został oparty na ośmiu fundamentalnych zasadach doskonałości, sformułowanych w wersji modelu doskonałości z 2003 r. Następnie grupa ekspertów CAF, mając na uwadze procedurę Poświadczenia Jakości Zastosowania CAF, dokonała przetłumaczenia tych zasad na cztery poziomy dojrzałości, zaadaptowane do środowiska sektora publicznego.

Obszary oceny

W pierwszym etapie wszystkie osiem zasad podlega sprawdzeniu przez organizację, w celu uzyskania poglądu na dojrzałość TQM w jej środowisku.

Podczas wizyty na miejscu dwie, wybrane przez kandydującą organizację, zasady są oceniane dogłębnie (jedną z nich musi być „Zorientowanie na wyniki” lub „Skupienie na kliencie”).

Procedura oceny

Ocena odnosi się do poziomu dojrzałości, osiągniętego przez organizację w wyniku samooceny i planu działania. Skala oceny ma cztery poziomy:

O	Poziom Inicjowania nie został osiągnięty
I	Poziom Inicjowania (<i>Initiation</i>)
R	Poziom Realizowania (<i>Realisation</i>)
M	Poziom Dojrzałości (<i>Maturity</i>)

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 doskonalą usługi, odpowiadające 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, benchmarking i/lub benchmarking.
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 wykorzystywanie 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 ważność 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 status quo, 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 samoocen. 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>benchmarking</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 poszukiwanie nowych partnerów.

Ogólna charakterystyka	0	Inicjowanie	Realizacja	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 zrównowalonego 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 łączy 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 ekologicznej w niektórych obszarach, a wyniki pomiarów zostały przedyskutowane.

Załącznik 2:

Przewodnik Oceny Punktowej Jakości Zastosowania CAF

Niniejszy załącznik ma spełniać rolę przewodnika dla Ekspertów Jakości Zastosowania CAF oceniających, czy poziom osiągnięć kandydującej organizacji kwalifikuje ją do przyznania Poświadczenia Skutecznego Użytkownika CAF. Przewodnik oceny punktowej opisuje podstawowe zasady przeprowadzania oceny przez Ekspertów Jakości Zastosowania CAF oraz zasady punktacji przyznawanej instytucjom pracującym z CAF. Zakres oceny składa się z trzech filarów:

- ocena procesu samooceny (a nie przyznanej punktacji), obejmującego pierwsze sześć spośród dziesięciu kroków, opisanych w „Wytycznych w zakresie doskonalenia organizacji za pomocą metody CAF”;
- 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”;
- ocena dojrzałości Kompleksowego Zarządzania Jakością w organizacji poprzez zbadanie, jaki poziom dojrzałości TQM osiągnęła ona wskutek przeprowadzenia samooceny i zrealizowania planu doskonalenia. Ocena dojrzałości pod względem wartości TQM jest oparta na ośmiu zasadach doskonałości (szerszy wymiar doskonałości).

Wypełnione przez kandydującą organizację kwestionariusze obejmują zakres tych filarów i służą jako ramy odniesienia dla Eksperta Jakości Zastosowania. Każdy z tych filarów jest oceniany punktowo według odpowiedniej skali, a poszczególne filary muszą osiągnąć odpowiednie profile punktacji (co jest niezbędne do uzyskania poświadczenia – patrz dalej).

W pierwszej sekcji, dotyczącej metodyki punktacji, nakreślono podstawowe zasady dokonywania oceny punktowej przez Eksperta Jakości Zastosowania CAF.

1. Metodyka punktacji

Głównym celem procedury weryfikacji jest to, by służyła jako struktura dostarczania uporządkowanej zewnętrznej informacji zwrotnej użytkownikom CAF, którzy jej potrzebują. Proces oceny i badania podczas wizyty na miejscu musi być zatem dokonany w atmosferze otwartości i szacunku, sprzyjającej uczeniu się i dialogowi. Ekspert Jakości Zastosowania CAF powinien więc zachowywać się tak, by jego wizyta nie była postrzegana jako jednokierunkowe gromadzenie dowodów, ale jako dyskusja z informacją zwrotną.

Poświadczenie Jakości Zastosowania CAF musi być wystarczająco elastyczne, by radzić sobie z instytucjami różnych typów, w sensie ich wielkości i złożoności. Opisane we wszystkich trzech filarach działania i ich współzależność z punktacją nie mogą być wykorzystywane jak lista kontrolna, ale mają służyć jako przewodnik. W niektórych instytucjach bowiem mogą mieć zastosowanie – oprócz opisanych tutaj – także inne działania. Oznacza to, że oceny punktowej nie należy traktować jak mechanicznego ćwiczenia, ale powinna być ona oparta zarówno na całościowym wrażeniu, wywieranym przez instytucję podczas wizyty na miejscu, jak i na zebranych dowodach, dotyczących poszczególnych kroków, działań i zmian.

1.1. Dowody

Wypełniony przez aplikującą instytucję kwestionariusz służy jako główna rama odniesienia dla Eksperta Jakości Zastosowania CAF. Dowody zebrane podczas wizyty na miejscu oraz dokumenty w formie pisemnej powinny być decydujące dla określenia, czy opis zawarty w kwestionariuszu jest prawidłowym oszacowaniem instytucji, pracującej z modelem CAF. Dowody będą zbierane poprzez wywiady i spotkania warsztatowe ze wszystkimi właściwymi, zainteresowanymi stronami wewnątrz instytucji oraz w drodze badania różnych dokumentów, istniejących w formie pisemnej.

Poświadczenie Skuteczny Użytkownik CAF ma na celu docenienie tych użytkowników CAF, którzy mają jeszcze niezbyt duże doświadczenie ze stosowaniem modelu. Ponieważ procedura musi być także dostosowana do początkujących, należy uwzględnić fakt, że liczba dowodów w formie pisemnej będzie często

ograniczona. Pisemna dokumentacja obejmuje sprawozdanie(a) z wyników samooceny, plany doskonalenia oraz inne, odpowiednie dokumenty.

Istotne jest podkreślenie, że „dowody” nie muszą być zmaterializowane w formie pisemnej, ale mogą mieć postać wywiadów i opinii zainteresowanych stron i mogą wynikać z porównania stwierdzeń różnych badanych grup. Po wtóre, podczas weryfikacji nie należy od instytucji oczekiwać przedkładania dużej liczby nowych dokumentów; badanie, w miarę możliwości, powinno się opierać na materiałach, które są już osiągalne.

1.2. Ocena punktowa

Instytucje są oceniane punktowo na podstawie skali oceny (patrz część 2. niniejszego przewodnika). Narzędzia zaawansowane, stosowane w metodologii doskonałości, takie jak RADAR, nie zostały opracowane dla Poświadczenia Jakości Zastosowania CAF, ponieważ jest ono przewidziane dla tych użytkowników CAF, którzy dopiero rozpoczynają drogę w kierunku kompleksowego rozwoju jakości. Na tym poziomie większość instytucji nie dysponuje dowodami pisemnymi, umożliwiającymi zastosowanie zaawansowanych narzędzi oceny.

Poświadczenie Jakości Zastosowania CAF rozpoznaje zdolność organizacji do wykonania skutecznej i planowej samooceny, która wzmaga rozumienie fundamentalnych zasad, koniecznych do osiągnięcia doskonałości. Zastosowanie na tym poziomie bardziej zaawansowanego narzędzia punktacji wiązałoby się z ryzykiem przesunięcia ogniska uwagi od dialogu pomiędzy ekspertem a instytucją o ważnych sprawach i lekcjach z doświadczeń, w kierunku jednostronnego gromadzenia faktów, uzasadniających wynik oceny.

Ocena punktowa procesu samooceny i działań usprawniających (Filary 1 i 2)

Zamiast narzędzi punktacji, Ekspert Jakości Zastosowania CAF dysponuje pewnymi, podstawowymi zasadami przewodnimi. Żeby móc podjąć decyzję, czy – przykładowo – dany krok ocenić jako „do przyjęcia” (3) lub „zadowolający” (4), Ekspert JZ CAF powinien stosować cykl PDCA jako wytyczną. Każdy krok należy zatem rozpatrywać w kontekście tego, czy instytucja zaplanowała, realizowała, sprawdzała i dostosowywała działania tam, gdzie należało, i w sposób skuteczny. Ważnymi kwestiami są na przykład:

- Czy ubiegająca się o poświadczenie instytucja właściwie zaplanowała dany krok, z uwzględnieniem odpowiednich problemów i nieprzewidzianych okoliczności?
- Czy dany krok został przekształcony w odpowiednie działania i wprowadzony w życie zgodnie z planem? Jeśli nie, to czy zmiany we wdrożeniu były rozsądne i oparte na solidnych argumentach?
- Czy instytucja – o ile ma to zastosowanie dla danego kroku – sprawdzała, czy obrane podejście osiągnęło zamierzone rezultaty?
- I w końcu – czy instytucja dostosowywała działania na etapie planowania lub realizacji procesów tak, by w wyniku wniosków ze sprawdzania i lekcji z doświadczeń zastosować zmienione podejście przy następnej samoocenie?

Cykl PDCA nie powinien być wykorzystywany jako narzędzie punktacji, ale jako szablon odzwierciedlający planowanie i wdrażanie samooceny oraz działań usprawniających. Ekspert Jakości Zastosowania CAF nie powinien zatem dokonywać mechanicznej oceny poszczególnych działań w aspekcie pętli PDCA, np. inaczej oceniając działanie zadowolające jako zaledwie do przyjęcia tylko dlatego, że brakowało faz sprawdzania (C) i poprawiania (A). Innymi słowy, nie wszystkie działania będą wymagać sprawdzania i poprawiania, by uzyskać ocenę – na przykład – zadowolającą.

Wypełniane przez kandydującą instytucję kwestionariusze, mają służyć Ekspertom Jakości Zastosowania CAF jako szablon odniesienia podczas dokonywania oceny. Pierwsze dwa filary (proces samooceny i plan doskonalenia) są oceniane na poziomie poszczególnych dziewięciu kroków – a nie na podległym poziomie 35 obejmowanych przez nie działań. Eksperti są zatem proszeni o wykorzystywanie kwestionariuszy jako szablonu punktowania poprzez przyznawanie ocen poszczególnym działaniom i badanie, jak owe oceny sumują się na poziomach wszystkich dziewięciu kroków (patrz Część 3. niniejszego przewodnika punktacji).

Ocena punktowa wartości TQM (Filar 3)

Wsparciem systemu punktowej oceny dojrzałości organizacji pod względem zasad TQM jest zakres przykładów pokazujących, jakie możliwe działania składają się na poszczególne poziomy dojrzałości (patrz Część 3. niniejszego przewodnika). I znów – przykłady te służą jedynie jako wskazówka, a dopiero cały kontekst instytucji danego typu określa, jakie i ile działań potrzeba do osiągnięcia poszczególnych poziomów dojrzałości.

By uzyskać Poświadczenie Skutecznego Użytkownika CAF instytucja musi osiągnąć poziom Inicjowania (I) dla wszystkich ośmiu zasad doskonałości. Nie jest możliwe dogłębne przedyskutowanie wszystkich tych zasad podczas wizyty na miejscu. Podczas wizyty Ekspert Jakości Zastosowania CAF będzie się skupiał na

dwóch zasadach, wybranych przez organizację do głębszego zbadania i uzyskania informacji zwrotnej. Kwestionariusz dotyczący wartości TQM, wypełniony przez organizację kandydującą, służy Ekspertowi Jakości Zastosowania CAF jako zasadniczy punkt odniesienia. W celu dokonania całościowej oceny poziomu dojrzałości wszystkich ośmiu zasad, Ekspersi Jakości Zastosowania badają – oprócz dokumentacji Filaru 3 – sprawozdanie(-nia) samooceny i plan(y) doskonalenia. Celem tego badania jest wykazanie, że opisane w sprawozdaniach samooceny i planach doskonalenia działania zostały przeprowadzone lub nie, i podjęcie na tej podstawie decyzji o osiągnięciu pierwszego poziomu dojrzałości. Ekspersi Jakości Zastosowania CAF mogą włączać do wywiadów przeprowadzanych podczas wizyty także inne zasady, o ile występuje jakokolwiek wątpliwość w sprawie określenia poziomu dojrzałości organizacji w tym obszarze.

2. Skala oceny

2.1. Skala oceny dla procesu samooceny i działań usprawniających (Filary 1-2)

Procesy samooceny i działania usprawniające oceniane są według tej samej skali o zakresie 1-5 punktów:

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

Ocena nie wnika w punktację dokonaną podczas samooceny (tj. w ocenę działań w obrębie każdego podkryterium modelu CAF według matrycy PDCA) ani też nie ocenia rzeczywistych, dowiedzionych rezultatów działań, podjętych w ramach każdego z podkryteriów modelu. To, co jest badane, to sposób zaplanowania, realizacji, sprawdzania i poprawiania procesów samooceny i doskonalenia.

Wszystkie kroki w obydwu filarach (kroki 1-9) muszą zostać ocenione przez Eksperta Jakości Zastosowania CAF.

2.2. Skala oceny wartości TQM (Filar 3)

Ocena wartości TQM odnosi się do poziomu dojrzałości osiągniętego przez organizację w wyniku prac nad samooceną i realizacji procesu doskonalenia. Wartości TQM składają się z ośmiu zasad doskonałości.

Skala oceny ma 4 poziomy:

O	Poziom Inicjowania nie został osiągnięty
I	Poziom Inicjowania (<i>Initiation</i>)
R	Poziom Realizowania (<i>Realisation</i>)
M	Poziom Dojrzałości (<i>Maturity</i>)

Ocena dojrzałości TQM określa rozmiar, w jakim instytucja zdołała pomyślnie wdrożyć kompleksowe wartości doskonalenia jakości poprzez samoocenę i proces usprawniania. Głównym celem nie jest zatem ocena rzeczywistej wartości działań usprawniających i ich jakości, lecz tego, czy samoocena spowodowała zmianę podstawowych wartości dotyczących rozwoju jakości w organizacji.

Instytucja aplikująca spośród ośmiu Zasad Doskonałości wybiera **dwie**, które będą wnikliwiej oceniane podczas wizyty na miejscu (jedną z nich musi być obowiązkowo „Skupienie na Kliencie” lub „Orientacja na Wyniki”).

3. Profile punktowe

3.1. Profil punktowy dla procesu samooceny i działań usprawniających (Filary 1-2)

Profile te obejmują:

- ocenę procesu samooceny, obejmującego pierwsze sześć spośród dziesięciu kroków określonych w „Wytycznych w zakresie doskonalenia organizacji za pomocą metody CAF” (ale nie ocenę punktacji przyznanej podczas samooceny);
- ocenę planowania i procesu doskonalenia, obejmujące kroki od siódmego do dziewiątego według „Wytycznych w zakresie doskonalenia organizacji za pomocą metody CAF” (ale nie ocenę rezultatów działań usprawniających).

Dokonana przez Eksperta Jakości Zastosowania CAF ocena zostanie oparta na dowodach zebranych w drodze wywiadów z różnymi grupami docelowymi w miejscu pracy, na sprawozdaniu(-ach) z samooceny, planie doskonalenia, a także innych, odpowiednich dokumentach.

Każdy z kroków jest oceniany w skali od 1 do 5.

Minimalne wymagania, by uzyskać Poświadczenie, są następujące:

- całkowita suma punktów oceny Filaru 1 i 2 musi wynosić przynajmniej 28;
- kroki 1, 5 i 9 muszą zostać uznane jako przynajmniej zadowalające (4 punkty), przy czym każdy z tych kroków musi uzyskać minimalną ocenę 4 punktów.

Wszystkie kroki muszą być oceniane przez Eksperta Jakości Zastosowania CAF.

Profil punktowy Filaru 1	1	2	3	4	5
Krok 1 – Zdecyduj, jak zorganizować i zaplanować samoocenę					
Krok 2 – Upowszechnij informację o projekcie samooceny					
Krok 3 – Utwórz jedną lub więcej grup samooceny					
Krok 4 – Zorganizuj szkolenie					
Krok 5 – Przeprowadź samoocenę					
Krok 6 – Przygotuj sprawozdanie z opisem wyników samooceny					
Profil punktowy Filaru 2					
Krok 7 – Sporządź projekt planu doskonalenia, oparty na przyjętym sprawozdaniu z samooceny					
Krok 8 – Upowszechnij informację o planie doskonalenia					
Krok 9 – Zrealizuj plan doskonalenia					
Minimalna wymagana punktacja (w tym trzy kroki z oceną 4) = 28					

Ekspert Jakości Zastosowania CAF może wybrać użycie kwestionariusza jako szablonu oceny poprzez przyznawanie ocen poszczególnym działaniom i badanie, czy uzasadniają one punktację na poziomie poszczególnych dziewięciu kroków. Końcowa decyzja o przyznaniu Poświadczenia zależy od profilu punktowego na poziomie kroków, a nie poszczególnych działań.

Profil punktowy dla kroku 1, 5 i 9, gdzie minimalna punktacja wynosi 4, jest oznaczony szarym kolorem. Punktacja przyznawana jest poszczególnym krokom (co zaznaczono linią graniczną na kwestionariuszu), nie indywidualnym działaniom składającym się na dany krok.

Całościowa punktacja dla wszystkich kroków w ramach Filarów 1 i 2 musi wynosić przynajmniej 28 punktów.

Procesy samooceny (Filar 1)	1	2	3	4	5
Krok 1 – Zdecyduj, jak zorganizować i zaplanować samoocenę (SO)					
1.1. Zapewnij udział i zaangażowanie kierownictwa w rozpoczęcie procesu					
1.2. Zapewnij jasną decyzję kierownictwa, skonsultowaną z organizacją, dotyczącą przeprowadzenia SO, jej zakresu (objęcie SO całej organizacji, czy tylko części/komórek/wydziałów) oraz całościowego celu SO					
1.3. Określ ramy procesu SO i wynikających z niej działań; zaplanuj działania SO					
1.4. Wyznacz lidera procesu SO o wysokim poziomie wiedzy o organizacji lub ukonstytuuj Komitet SO, kierowany przez lidera procesu SO					
1.5. Określ rodzaj punktacji, który zostanie zastosowany					
1.6. Przydziel zasoby dla SO i określ priorytety ich rozdysponowania					
Procesy samooceny – całościowa punktacja – krok 1:					
Krok 2 – Upowszechnij informację o projekcie samooceny					
2.1. Sporządź plan komunikacji, zawierający oczekiwane korzyści, cele i działania w ramach SO					
2.2. Wprowadź w życie plan komunikacji z zastosowaniem odpowiednich narzędzi					
2.3. Informuj odpowiednie zainteresowane strony w trakcie kolejnych faz procesu SO, pobudzaj uczestnictwo kierownictwa wyższego i średniego szczebla, kadry i pracowników					
Procesy samooceny – całościowa punktacja – krok 2:					
Krok 3 – Utwórz jedną lub więcej grup samooceny					
3.1. Określ, czy należy utworzyć jedną czy więcej grup SO, określ ich liczbę, utwórz je, wybierz przewodniczącego, w razie potrzeby określ odpowiedzialność każdego z członków					
3.2. Zdecyduj, czy menedżer(-owie) ma(ją) wchodzić w skład grup(y) SO					
3.3. Wybierz skład grup(y) SO w oparciu o szczegółowe kryteria, takie jak wiedza na temat organizacji, umiejętności interpersonalne, reprezentatywność					
Procesy samooceny – całościowa punktacja – krok 3:					
Krok 4 – Zorganizuj szkolenie					
4.1. Zorganizuj działania informacyjne/szkoleniowe dla liderów i kierownictwa (wyższego i średniego szczebla) w celu rozpropagowania uczestnictwa i zaangażowania w SO					
4.2. Przygotuj plan działań szkoleniowych dla grup(y) SO					
4.3. Zorganizuj szkolenie dla członków grup(y) SO					
Procesy samooceny – całościowa punktacja – krok 4:					
Krok 5 – Przeprowadź samoocenę					
5.1. Odpowiednie informacje i dokumenty zostały zebrane i udostępnione wszystkim grupom SO					
5.2. Członkowie grup(y) stworzyli listę mocnych stron i obszarów doskonalenia oraz sporządzili ocenę punktową każdego podkryterium CAF					
5.3. Przewodniczący zbiera indywidualne oceny i przygotowuje spotkanie konsensusowe, zapewniając odpowiednie warunki do jego pomyślnego przeprowadzenia					
5.4. Grupa SO osiąga konsensus w sprawie mocnych stron, obszarów doskonalenia i oceny punktowej każdego z podkryteriów					
Procesy samooceny – całościowa punktacja – krok 5:					

Procesy samooceny (Filar 1)	1	2	3	4	5
Krok 6 – Przygotuj sprawozdanie z opisem wyników samooceny					
6.1. Przygotuj końcowe sprawozdanie, zawierające przynajmniej następujące elementy dla każdego z podkryteriów: - mocne strony - obszary doskonalenia - punktacja					
6.2. Przedstaw końcowe sprawozdanie wyższemu kierownictwu organizacji					
6.3. Zakomunikuj główne wyniki pracownikom organizacji i odpowiednim zainteresowanym stronom					
Procesy samooceny – całościowa punktacja – krok 6:					

Plan doskonalenia (Filar 2)	1	2	3	4	5
Krok 7 – Sporządź projekt planu doskonalenia, oparty na przyjętym sprawozdaniu z samooceny					
7.1. Zbierz propozycje działań usprawniających (uwzględniając pomysły, zgłoszone w trakcie SO)					
7.2. Wyznacz priorytety usprawnień, uwzględniając ich skuteczność i wykonalność					
7.3. Sporządź strukturalny plan realizacji wybranych działań usprawniających, oparty na cyklu PDCA (<i>Plan-Do-Check-Act/Zaplanuj-Wykonaj-Sprawdź-Popraw</i>)					
7.4. Ustanów sposoby pomiaru realizacji działań i ich rezultatów					
7.5. Włącz plan doskonalenia do normalnego procesu planowania strategicznego					
Planowanie i procesy doskonalenia – całościowa punktacja – krok 7:					
Krok 8 – Upowszechnij informację o planie doskonalenia					
8.1. Stwórz plan informowania o działaniach usprawniających – odpowiednia informacja, odpowiednie środki, odpowiednie grupy targetowe – wszystkich zainteresowanych stron					
8.2. Wprowadź w życie plan upowszechniania informacji					
8.3. Regularnie informuj odpowiednie zainteresowane strony – zwłaszcza pracowników organizacji – na temat stanu i postępu prac, wyników ich oceny oraz zdobytych doświadczeń					
Planowanie i procesy doskonalenia – całościowa punktacja – krok 8:					
Krok 9 – Zrealizuj plan doskonalenia					
9.1. Określ jasno udział w projektach i programie doskonalenia, zapewniając przejrzystość zadań i wyznaczoną odpowiedzialność					
9.2. Wprowadź w życie plan doskonalenia zgodnie z terminarzem					
9.3. Angażuj pracowników w rozmaite działania doskonalące, by zapewnić zakotwiczenie usprawnień w instytucji					
9.4. Określ spójne podejście do monitorowania i oceny działań usprawniających					
9.5. Regularnie monitoruj wdrażanie działań usprawniających					
Planowanie i procesy doskonalenia – całościowa punktacja – krok 9:					

3.2. Profil Punktowy wartości TQM (Filar 3)

Profile te obejmują:

- ocenę dojrzałości zasad TQM w organizacji poprzez zbadanie poziomu przez nią osiągniętego w wyniku samooceny i wprowadzonego w życie planu działania. Szacowanie dojrzałości pod względem wartości TQM opiera się na ośmiu zasadach doskonałości (szerszy wymiar doskonałości);
- wszystkie z ośmiu zasad zostaną zbadane pokrótce; dwie, wybrane przez kandydującą organizację, będą oceniane gruntownie podczas wizyty na miejscu (jedną z ocenianych zasad musi być „Skoncentrowanie na Kliencie” lub „Zorientowanie na Wyniki”).

Punktacja, oznaczająca poziom dojrzałości (inicjowanie, realizowanie i dojrzałość), przyznawana jest każdej z zasad doskonałości.

8 Zasad Doskonałości	Poziom Dojrzałości			
	0	I	R	M
1. Przywództwo i stałość celów				
2. Zorientowanie na wyniki				
3. Skoncentrowanie 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				

Wymogiem koniecznym do uzyskania Poświadczenia jest osiągnięcie poziomu I (Inicjowanie) dla każdej z ośmiu zasad doskonałości.

Dokonywana przez Eksperta Jakości Zastosowania CAF CAF ocena zostanie oparta na dowodach zebranych w drodze wywiadów z różnymi grupami w miejscu pracy. Wywiady te mają na celu zbadanie, czy i w jakim stopniu samoocena zaowocowała pozytywnymi zmianami oraz zbadanie poziomu dojrzałości osiągniętej przez organizację w odniesieniu do ośmiu zasad doskonałości.

Wszystkie z ośmiu zasad będą zbadane pokrótce. Dwie, wybrane przez składającego wniosek, zostaną ocenione dogłębnie (jedną z nich musi być „Skoncentrowanie na Kliencie” lub „Zorientowanie na Wyniki”).

Dla ułatwienia samooceny i badania w zakresie ośmiu zasad doskonałości, załączono do formularza odpowiednie przykłady ilustrujące dany poziom. Przykłady te należy traktować jako wytyczne podczas badania przez Eksperta Jakości Zastosowania CAF. Szczegółowy opis zasad Czytelnik znajdzie w Załączniku 1.3 Kwestionariusz Dojrzałości TQM.

Załącznik 3: Raport Jakości Zastosowania CAF



Raport Jakości Zastosowania CAF

[Nazwa instytucji]

[Data]

Eksperci Jakości Zastosowania CAF

[Nazwisko Eksperta], [Instytucja]

[Nazwisko Eksperta], [Instytucja]

Raport Jakości Zastosowania CAF

Nazwa instytucji:	
Adres:	
Osoba do kontaktu:	
Telefon:	
Faks:	
E-mail:	
Data:	
Zespół Ekspertów Jakości Zastosowania CAF:	

Sekcja 1: Komentarz ogólny

Główne tematy raportu

[Wstaw stronę z opisem głównych tematów raportu].

Stwierdzone kluczowe mocne strony

- [Wstaw 3-4 wnioski na temat kluczowych mocnych stron].

Kluczowe obszary doskonalenia

- [Wstaw 3-4 wnioski na temat kluczowych obszarów doskonalenia].

Główne zalecenia

[Wstaw stronę z opisem głównych zaleceń].

Uzyskano Poświadczenie:

Nie uzyskano Poświadczenia:

Sekcja 2: Informacja zwrotna na temat procesu samooceny

Komentarze ogólne na temat procesu samooceny:				
Krok 1 – Zdecyduj, jak zorganizować i zaplanować samoocenę Mocne Strony • [Wstaw mocne strony]				
Obszary Doskonalenia • [Wstaw obszary doskonalenia]				
Działania przeprowadzono w sposób:				
b. ograniczony <input type="checkbox"/>	ograniczony <input type="checkbox"/>	do przyjęcia <input type="checkbox"/>	zadowalający <input type="checkbox"/>	wyróżniający <input type="checkbox"/>

Krok 2 – Zakomunikuj projekt samooceny Mocne Strony • [Wstaw mocne strony]				
Obszary Doskonalenia • [Wstaw obszary doskonalenia]				
Działania przeprowadzono w sposób:				
b. ograniczony <input type="checkbox"/>	ograniczony <input type="checkbox"/>	do przyjęcia <input type="checkbox"/>	zadowalający <input type="checkbox"/>	wyróżniający <input type="checkbox"/>

Krok 3 – Utwórz grupę (grupy) samooceny Mocne Strony • [Wstaw mocne strony]				
Obszary Doskonalenia • [Wstaw obszary doskonalenia]				
Działania przeprowadzono w sposób:				
b. ograniczony <input type="checkbox"/>	ograniczony <input type="checkbox"/>	do przyjęcia <input type="checkbox"/>	zadowalający <input type="checkbox"/>	wyróżniający <input type="checkbox"/>

Krok 4 – Zorganizuj szkolenie Mocne Strony • [Wstaw mocne strony]				
Obszary Doskonalenia • [Wstaw obszary doskonalenia]				
Działania przeprowadzono w sposób:				
b. ograniczony <input type="checkbox"/>	ograniczony <input type="checkbox"/>	do przyjęcia <input type="checkbox"/>	zadowalający <input type="checkbox"/>	wyróżniający <input type="checkbox"/>

Krok 5 – Przeprowadź samoocenę Mocne Strony • [Wstaw mocne strony]				
Obszary Doskonalenia • [Wstaw obszary doskonalenia]				
Działania przeprowadzono w sposób:				
b. ograniczony <input type="checkbox"/>	ograniczony <input type="checkbox"/>	do przyjęcia <input type="checkbox"/>	zadowalający <input type="checkbox"/>	wyróżniający <input type="checkbox"/>

Krok 6 – Przygotuj sprawozdanie opisujące wyniki samooceny Mocne Strony • [Wstaw mocne strony]				
Obszary Doskonalenia • [Wstaw obszary doskonalenia]				
Działania przeprowadzono w sposób:				
b. ograniczony <input type="checkbox"/>	ograniczony <input type="checkbox"/>	do przyjęcia <input type="checkbox"/>	zadowalający <input type="checkbox"/>	wyróżniający <input type="checkbox"/>

Sekcja 3: Informacja zwrotna na temat planu doskonalenia

Komentarze ogólne na temat planu doskonalenia:				
Krok 7 – Naszkicuj plan doskonalenia w oparciu o przyjęte sprawozdanie z samooceny				
Mocne Strony • [Wstaw mocne strony]				
Obszary Doskonalenia • [Wstaw obszary doskonalenia]				
Działania przeprowadzono w sposób:				
b. ograniczony <input type="checkbox"/>	ograniczony <input type="checkbox"/>	do przyjęcia <input type="checkbox"/>	zadowalający <input type="checkbox"/>	wyróżniający <input type="checkbox"/>

Krok 8 – Zakomunikuj plan doskonalenia				
Mocne Strony • [Wstaw mocne strony]				
Obszary Doskonalenia • [Wstaw obszary doskonalenia]				
Działania przeprowadzono w sposób:				
b. ograniczony <input type="checkbox"/>	ograniczony <input type="checkbox"/>	do przyjęcia <input type="checkbox"/>	zadowalający <input type="checkbox"/>	wyróżniający <input type="checkbox"/>

Krok 9 – Wprowadź w życie plan doskonalenia				
Mocne Strony • [Wstaw mocne strony]				
Obszary Doskonalenia • [Wstaw obszary doskonalenia]				
Działania przeprowadzono w sposób:				
b. ograniczony <input type="checkbox"/>	ograniczony <input type="checkbox"/>	do przyjęcia <input type="checkbox"/>	zadowalający <input type="checkbox"/>	wyróżniający <input type="checkbox"/>

Sekcja 4: Informacja zwrotna na temat wartości TQM

Komentarze ogólne na temat na temat wartości TQM:				
[Wstaw pierwszą wybraną Zasadę Doskonałości]				
Mocne Strony • [Wstaw 2-4 mocne strony]				
Obszary Doskonalenia • [Wstaw 2-4 obszary doskonalenia]				
Institucja:	nie osiągnęła poziomu inicjowania (0) <input type="checkbox"/>	osiągnęła poziom inicjowania (I) <input type="checkbox"/>	osiągnęła poziom realizacji (R) <input type="checkbox"/>	osiągnęła poziom dojrzałości (M) <input type="checkbox"/>

Komentarze ogólne na temat na temat wartości TQM:				
[Wstaw drugą wybraną Zasadę Doskonałości]				
Mocne Strony • [Wstaw 2-4 mocne strony]				
Obszary Doskonalenia • [Wstaw 2-4 obszary doskonalenia]				
Institucja:	nie osiągnęła poziomu inicjowania (0) <input type="checkbox"/>	osiągnęła poziom inicjowania (I) <input type="checkbox"/>	osiągnęła poziom realizacji (R) <input type="checkbox"/>	osiągnęła poziom dojrzałości (M) <input type="checkbox"/>

Sekcja 5: Profil punktowy

Profil punktowy (Filary 1 i 2)	1	2	3	4	5
Krok 1 – Zdecyduj, jak zorganizować i zaplanować samoocenę					
Krok 2 – Zakomunikuj projekt samooceny					
Krok 3 – Utwórz grupę (grupy) samooceny					
Krok 4 – Zorganizuj szkolenie					
Krok 5 – Przeprowadź samoocenę					
Krok 6 – Sporządź raport opisujący wyniki samooceny					
Krok 7 – Nakreśl szkic planu doskonalenia w oparciu o przyjęty raport samooceny					
Krok 8 – Zakomunikuj plan doskonalenia					
Krok 9 – Wprowadź w życie plan doskonalenia					
Minimum punktacji (w tym trzy kroki z oceną 4) = 28	Punktacja = [Umieść ocenę punktową]				

8 Zasad Doskonałości	Poziom dojrzałości			
	0	I	R	M
1. Przywództwo i stałość celów				
2. Zorientowanie na wyniki				
3. Skupienie na klientach				
4. Zarządzanie przez procesy i fakty				
5. Rozwój i zaangażowanie pracowników				
6. Ciągłe uczenie się, doskonalenie i innowacje				
7. Budowanie partnerstwa				
8. Odpowiedzialność społeczna organizacji				
Wszystkie 8 zasad musi osiągnąć przynajmniej poziom Inicjowania (<i>Initiation</i> – I)				

Uzyskano Poświadczenie: <input type="checkbox"/>	Nie uzyskano Poświadczenia: <input type="checkbox"/>
--	--

Załącznik 4:

Formularz Zgłoszenia Organizacji

Dane kontaktowe

Zgłaszający

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

Model CAF został zastosowany w 20 .. (rok)

- 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

(np. Dyrektor Generalny)

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 5:

Ramowy Program Szkolenia Ekspertów Jakości Zastosowania CAF

Część 1. Wspólna Metoda Oceny

1. Historia i europejski kontekst CAF
2. Główne cechy modelu CAF (kryteria i podkryteria)
3. Proces zastosowania CAF

Część 2. Poświadczenie Jakości Zastosowania CAF: Filozofia i System

1. Filozofia, oczekiwania i ambicje
2. Proces Poświadczenia Jakości Zastosowania CAF (kolejne kroki, zadania i szczególna rola EJZ CAF)
3. Główne cechy i filary Procedury Poświadczenia Jakości Zastosowania CAF

Część 3. Jak dokonywać ewaluacji – stosowanie Poświadczenia Jakości Zastosowania CAF

1. Przedstawienie poszczególnych kwestionariuszy i zasad punktacji (teoria)
2. Jak przeprowadzać analizę dokumentacji
3. Zastosowanie poszczególnych zasad oceny punktowej na przykładzie (ćwiczenia)
4. Wizyta na miejscu
 - Przygotowanie wizyty na miejscu
 - Przeprowadzenie wizyty na miejscu
 - Raport i zakończenie wizyty na miejscu

Część 4. Kodeks Postępowania Eksperta Jakości Zastosowania CAF

1. Przedstawienie zasad kodeksu postępowania

Część 5. Raportowanie i przekazywanie informacji zwrotnej

1. Podłoże teoretyczne raportowania i przekazywania informacji zwrotnej (zgodnie z celami Poświadczenia Jakości Zastosowania CAF i zasadami kodeksu postępowania)
2. Ćwiczenia raportowania i przekazywania informacji zwrotnej/scenki

Załącznik 6: Arkusz Danych Koordynatora Krajowego

Nazwa	Nazwa Koordynatora Krajowego w państwie członkowskim
Logo	Logo Koordynatora Krajowego
Osoba odpowiedzialna	Osoba odpowiedzialna w organizacji
Adres	Pełny adres pocztowy
E-mail	Adres poczty elektronicznej
URL	Adres witryny internetowej
Telefon	
Faks	

Arkusz danych zostanie udostępniony na stronie internetowej CAF (www.eipa.eu/caf).

Załącznik 7:

Przykład Poświadczenia Skutecznego Użytkownika CAF



Załącznik 8:

Porozumienie pomiędzy EUPAN a EFQM



MEMORANDUM OF UNDERSTANDING

It is intended by this Memorandum to define the future cooperation between the European Public Administration Network (EUPAN) and its Member States, represented by the Innovative Public Sector Group (IPSG) on one hand, and EFQM on the other hand, on the further development and implementation of the Common Assessment Framework (CAF) in the European Public Sector.

The European Public Administration Network (EUPAN) and EFQM have been in close cooperation since the late 1990s for the development and implementation of a Total Quality Management tool in the European Public Sector. IPSG, as one of the working groups of EUPAN, has played a key role in the development of CAF as such a tool; alongside most of the Member States, it has invested a lot of efforts in spreading and supporting the use of CAF. They are assisted by the European CAF Resource Centre that was established in 2001 as part of the European Institute for Public Administration (EIPA), to provide methodological and practical support to public administrations applying the CAF. Since the beginning, EFQM has always been one of the main founders and contributors of IPSG and the CAF expert network. With more than 1700 registered CAF users at the beginning of 2009, this demonstrates the success of these common efforts.

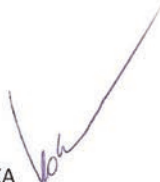
Based on the deployment of CAF implementation, users now wish to see their efforts confirmed through an independent evaluation. In order to develop a consistent approach to an independent evaluation, PEF (Process for External Feedback) and *Effective CAF User* labelling concepts are being developed by IPSG, in close collaboration with EFQM. The participation of CAF Users in the *EFQM Levels of Excellence* is an important option and has to be seen as an opportunity to be taken on a voluntary basis; however, this does not exclude other possibilities.

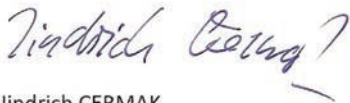
Through this Memorandum of Understanding, we aim to define the principles, roles and responsibilities of EFQM and the European Union Member States, represented in this matter by IPSG, in the context of their collaboration.

- EFQM and IPSG commit to present a common policy on the positioning of EFQM and CAF Models in the eyes of the users. This will ensure a consistent and reliable approach to support their journey to Excellence.
- EFQM and IPSG are willing to maintain a tight collaboration, with mutual respect and acknowledgement of the competences and capabilities of each other, and to work together closely to develop the PEF and the *Effective CAF User* (ECU) label as a sound and sustainable instrument.
- The procedure for external feedback (PEF) has been developed to provide interested CAF users with a qualitative feedback on their use of CAF. It recognises the efforts made by an organisation to install a culture of quality development through the use of CAF.
- PEF facilitates the participation of CAF users in the *EFQM Levels of Excellence*, thus bridging to the application for *Committed to Excellence*, since organisations that have obtained the ECU label can demonstrate that they have carried out a self-assessment reliably and that they dispose of an effective action plan.
- EFQM will define the requirements needed by CAF users to apply for the *EFQM Level of Excellence: Recognised for Excellence (R4E)*, in agreement with IPSG.
- The feedback report confirming the effective use of CAF will mention the possibility to apply for EFQM Levels of Excellence.
- EFQM validators and assessors are valuable candidates for the function of External Feedback Actors (EFAC) in PEF, as well as experts on CAF from public administrations. Both groups will need additional training on CAF and the PEF process, based on a common outline supplied at the European and national level .
- Reference to EFQM will be made whenever EFQM-related content/information/material is used, according to common IP practice.
- A module presenting the relation between the CAF label and the EFQM Levels of Excellence, in particular *Committed to Excellence*, will be offered as part of the training for EFACs. The module will be defined and updated in collaboration with EFQM.

- A policy needs to be agreed and developed on the use of logos by the 15-16 October 2009 (CAF users event).
- A joint promotion and communication will be envisaged by both partners in order to promote and deploy the entire process.
- The partners agree to convene at the latest in the first week of December 2010 to evaluate the status of the cooperation and to make adjustments and amendments to the present Memorandum as they both consider necessary or useful to achieve the common goals.

Brussels – Monday, 17 March 2009


Robert LEDVINKA
Director General for Public Administration
Czech Presidency of EUPAN


Jindrich CERMAK
IPSG representative of the Czech Republic

Jan VAN MIERLO
EFQM CEO


Geert OPDENBOSH
EFQM CFO


Carla GUERRA
EFQM representative EUPAN

OPTIONAL

.....
IPSG National Representative

POROZUMIENIE

Intencją niniejszego Porozumienia jest określenie przyszłej współpracy pomiędzy Europejską Siecią Administracji Publicznej (*European Public Administration Network – EUPAN*) a jej Krajami Członkowskimi, reprezentowanymi z jednej strony przez Grupę ds. Innowacyjnych Służb Publicznych (*Innovative Public Services Group: IPSG*), a z drugiej przez EFQM (*European Foundation of Quality Management*) w sprawie dalszego rozwoju i wdrażania Wspólnej Metody Oceny (*Common Assessment Framework – CAF*) w Europejskim Sektorze Publicznym.

Europejska Sieć Administracji Publicznej (EUPAN) i EFQM od końca lat 90. utrzymują ścisłą współpracę w zakresie rozwoju i wdrażania narzędzia Kompleksowego Zarządzania Jakością w Europejskim Sektorze Publicznym. IPSG, będąca jedną z grup roboczych EUPAN, odegrała kluczową rolę w rozwoju CAF jako takiego właśnie narzędzia; na równi z większością Krajów Członkowskich zainwestowała wiele wysiłku w upowszechnianie i wspieranie stosowania CAF. Od samego początku EFQM była zawsze jednym z głównych założycieli i udziałowców IPSG oraz sieci eksperckiej CAF. Wyrazem sukcesu tych wspólnych wysiłków jest liczba ponad 1700 zarejestrowanych uczestników CAF według stanu z początku roku 2009.

Rozwój wdrażania CAF przyczynił się do tego, że użytkownicy obecnie pragną ujrzeć potwierdzenie swych wysiłków w postaci niezależnej oceny. W celu zbudowania spójnego podejścia do niezależnej oceny, IPSG w ścisłej współpracy z EFQM stworzyła koncepcję PEF (*Process for External Feedback – Proces Poświadczenia Jakości Zastosowania CAF*) i koncepcję poświadczenia Skuteczny Użytkownik CAF (*Effective CAF User – ECU*). Uczestnictwo użytkowników CAF w programie Poziomy Doskonałości EFQM stanowi ważną opcję i powinno być traktowane jako szansa do wykorzystania na zasadzie dobrowolności, co nie wyklucza innych możliwości.

Poprzez niniejsze Porozumienie zamierzamy określić zasady, role i odpowiedzialności EFQM i Krajów Członkowskich, reprezentowanych w tej sprawie przez IPSG, w kontekście ich współpracy.

- EFQM i IPSG zobowiązują się do prezentowania wspólnej polityki w zakresie pozycjonowania modeli EFQM i CAF w oczach użytkowników. Tym samym zostanie zapewnione spójne i wiarygodne podejście do wspierania ich drogi ku Doskonałości.
- EFQM i IPSG pragną utrzymywać ścisłą współpracę na zasadach wzajemnego poszanowania i uznawania kompetencji i możliwości oraz pracować wspólnie nad rozwojem PEF i poświadczenia ECU jako instrumentu solidnego i trwałego.
- Procedura Poświadczenia Jakości Zastosowania (PEF) została stworzona w celu zapewnienia zainteresowanym użytkownikom CAF jakościowej informacji zwrotnej na temat stosowania przez nich CAF. Jest ona uznaniem wysiłków organizacji na rzecz wprowadzania kultury rozwoju jakości poprzez stosowanie CAF.
- PEF upowszechnia uczestnictwo użytkowników CAF w programie Poziomy Doskonałości EFQM, tworząc tym samym pomost do wyróżnienia „Zaangażowanie w Doskonalenie” (*Committed to Excellence – C2E*), gdyż organizacje, które uzyskały poświadczenie ECU, mogą wykazać, że przeprowadziły samocenę rzetelnie i dysponują skutecznym planem działania.
- EFQM w porozumieniu z IPSG określi wymagania wobec użytkowników CAF, konieczne do ubiegania się o Poziom Doskonałości EFQM „Uznanie za Doskonalenie” (*Recognized for E. – R4E*).
- Raport potwierdzający skuteczne stosowanie CAF, będzie wspominał o możliwości ubiegania się o Poziom Doskonałości EFQM.
- Eksperti oceny i asesory EFQM, jak również eksperci CAF z administracji publicznej są wartościowymi kandydatami na funkcję Eksperta Jakości Zastosowania (EFAC) w PEF. Obydwie grupy będą potrzebować dodatkowego szkolenia na temat CAF i procesu PEF, opartego na wspólnym szablonie, dostarczanym na poziomie europejskim i krajowym.
- W każdym przypadku wykorzystania treści/informacji/materiału związanego z EFQM, zgodnie z powszechną praktyką IP zostanie zastosowane odniesienie do EFQM.
- Częścią szkolenia dla Ekspertów Jakości Zastosowania (EFACs) będzie moduł prezentujący relacje pomiędzy poświadczeniem CAF a programem Poziomy Doskonałości EFQM, a w szczególności poziomem Zaangażowanie w Doskonalenie. Moduł ten będzie określony i aktualizowany we współpracy z EFQM.

- Należy stworzyć i uzgodnić politykę wykorzystywania logotypów – w terminie do 15-16 października 2009 r. (konferencja użytkowników CAF).
- Spodziewane jest stosowanie przez obydwu partnerów wspólnych działań informacyjnych i upowszechniających, w celu rozpropagowania i wdrażania całego procesu.
- Ponieważ Partnerzy uważają osiągnięcie wspólnych celów za konieczne i pożyteczne, obydwaj wyrażają zgodę na zwołanie najpóźniej w pierwszym tygodniu grudnia 2010 r. wspólnego posiedzenia w celu oceny stanu współpracy i wprowadzenia dostosowań i poprawek do niniejszego Porozumienia.

Bruksela, poniedziałek 17 marca 2009

Robert LEDVINKA

Generalny Dyrektor ds. Administracji Publicznej
Czeskiej Prezydencji EUPAN

Jindrich CERMAK
Przedstawiciel Republiki Czeskiej w IPSPG

Jan VAN MIERLO

Przewodniczący Zarządu EFQM

Geert OPTENBOSCH
Członek Zarządu EFQM

Carla GUERRA
Przedstawiciel EFQM w EUPAN

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

Model CAF to narzędzie wspomagające organizacje sektora publicznego w całej Europie w procesie wdrażania technik zarządzania jakością w administracji publicznej. Dostarcza prostych i łatwych w użyciu zasad, umożliwiających samoocenę organizacji sektora publicznego.

Dane teleadresowe Centrum Zasobów CAF:

CAF Resource Centre

European Institute of Public Administration

P.O.Box 1229

6201 BE Maastricht

The Netherlands

Tel: + 31 43 3296 317;

Fax: + 31 43 3296 296

E-mail: caf@eipa.eu

www.eipa.eu

