



KAPITAŁ LUDZKI
NARODOWA STRATEGIA SPÓJNOŚCI

KANCELARIA PREZESA RADY MINISTRÓW
THE CHANCELLERY OF THE PRIME MINISTER

UNIA EUROPEJSKA
EUROPEJSKI
FUNDUSZ SPOŁECZNY



Projekt „Poprawa zdolności zarządczych w urzędach administracji rządowej” jest współfinansowany przez Unię Europejską w ramach Europejskiego Funduszu Społecznego

jakość w administracji

RAPORT KOŃCOWY

Wdrożenie metody CAF 2006 w 50 urzędach administracji rządowej

Quality Progress®

 **F5** consulting



RAPORT KOŃCOWY

Wdrożenie metody CAF 2006 w 50 urzędach administracji rządowej

Poznań, listopad 2009 r.



Publikacja współfinansowana ze środków Unii Europejskiej w ramach Europejskiego Funduszu Społecznego

Publikacja powstała w ramach projektu „Poprawa zdolności zarządczych w urzędach administracji rządowej”, realizowanego przez Kancelarię Prezesa Rady Ministrów.

KANCELARIA PREZESA RADY MINISTRÓW
THE CHANCELLERY OF THE PRIME MINISTER

Al. Ujazdowskie 1/3
00-583 Warszawa
tel. +48 22 694 69 93
fax. +48 22 694 67 64

Usługi w zakresie organizacji i koordynacji procesu wdrażania metody CAF 2006 w wybranych urzędach administracji rządowej zrealizowane przez:



Skład i druk:
Agencja Reklamowa DART

SPIS TREŚCI:

WPROWADZENIE	5
I ANALIZA URZĘDÓW OBJĘTYCH WDROŻENIEM	7
II METODYKA WDROŻENIA METODY CAF 2006 W 50 URZĘDACH ADMINISTRACJI RZĄDOWEJ	11
II.1. Wsparcie doradcze urzędów administracji rządowej w ramach 10 kroków doskonalenia organizacji według metody CAF 2006	11
II.1.1. Faza I – początek drogi z metodą CAF	11
II.1.2. Faza II – proces samooceny	12
II.1.3. Faza III – plan usprawnień, ustalenie priorytetów	13
II.2. Organizacja wdrożenia	14
II.3. Monitoring procesu wdrożenia	15
III ANALIZA WYNIKÓW SAMOOCENY	17
III.1. Analiza ogólna oceny kryteriów Potencjału i Wyników	17
III. 2. Analiza sektorowa oceny kryteriów Potencjału i Wyników	19
IV PROJEKTY USPRAWNIENIŃ ZARZĄDCZYCH PODJĘTE W WYNIKU SAMOOCENY	23
IV.1. Wybór priorytetów usprawnień zarządczych	23
IV.2. Analiza projektów usprawnień	23
IV.3. Zagrożenia we wdrażaniu projektów usprawnień	25
V DOŚWIADCZENIA URZĘDÓW ADMINISTRACJI RZĄDOWEJ Z WDRAŻANIA METODY CAF 2006	27
V.1. Wnioski ze spotkań monitorująco-ewaluacyjnych	27
V.1.1. Sukcesy	27
V.1.2. Obszary do usprawnień	29
V.2. Zalety i wady metody CAF	31
V.2.1. Zalety metody	31
V.2.2. Wady metody	32
V.3. Wskazówki dla urzędów planujących wdrożenie CAF	33
V.4. Benchlearning	35
ZAŁĄCZNIK 1 - URZĘDY OBJĘTE PROJEKTEM	37
ZAŁĄCZNIK 2 - PROJEKTY USPRAWNIENIŃ WDROŻONE W RAMACH KROKU 9	43
ZAŁĄCZNIK 3 - WYKONAWCA PROJEKTU I EKSPERCI WIODĄCY	51

Zainteresowanie systemami jakości, nowoczesnymi technikami zarządzania, w tym modelami samooceny takimi jak metoda CAF, jest w Polsce coraz większe, co wynika z procesu integracji z Unią Europejską. Metoda CAF powstała w wyniku porozumienia zawartego pomiędzy ministrami krajów członkowskich UE, odpowiedzialnymi za administrację publiczną. CAF powstał m.in. po to, aby:

- promować systemy zarządzania jakością w sektorze publicznym w państwach europejskich,
- wspomagać dzielenie się doświadczeniem i dobrymi praktykami,
- wprowadzać działania benchmarkingowe w sektorze publicznym w Europie.

Wdrożenie metody CAF 2006 w 50 wybranych urzędach administracji rządowej stanowiło komponent projektu „Poprawa zdolności zarządczych w urzędach administracji rządowej”, realizowanego przez Kancelarię Prezesa Rady Ministrów w ramach Działania 5.1. Programu Operacyjnego Kapitał Ludzki „Wzmocnienie potencjału administracji rządowej”. Celem nadrzędnym całego projektu, a więc również celem, do którego przyczyniać ma się wdrożenie metody CAF, było upowszechnienie stosowania kompleksowego zarządzania jakością w urzędach administracji rządowej, a w dalszej perspektywie – projakościowa reorientacja stosowanego w nich modelu zarządzania i usprawnienie ich funkcjonowania. Osiągnięcie tych celów przyczyni się do podniesienia jakości usług publicznych, w tym usług świadczonych na rzecz przedsiębiorców, oraz poprawy wizerunku administracji rządowej.

Wdrożenie metody CAF 2006 w 50 wybranych urzędach administracji rządowej zostało zrealizowane przez Konsorcjum firm: F5 Konsulting Sp. z o.o. oraz Quality Progress.

Celem niniejszego raportu jest podsumowanie działań, które zostały podjęte w ramach wdrażania metody CAF w 50 urzędach administracji rządowej. W części pierwszej dokumentu dokonana zostanie analiza urzędów objętych wdrożeniem, a następnie zaprezentowany zostanie zakres prac wykonanych w ramach wdrożenia, organizacja procesu wdrożenia oraz zastosowane narzędzia monitoringu postępu projektu. Dwa kolejne rozdziały raportu posłużą przedstawieniu ogólnych wniosków z samooceny przeprowadzonej przez urzędy objęte projektem, jak również analizie podjętych przez urzędy projektów usprawnień zarządczych. W części ostatniej raportu zaprezentowane zostaną wnioski ze spotkań monitorująco-ewaluacyjnych, w trakcie których urzędy miały możliwość zaprezentowania swoich doświadczeń związanych z wdrażaniem metody CAF 2006.

W załącznikach do niniejszego raportu zamieszczona została pełna lista urzędów, które wzięły udział w projekcie, z ich danymi kontaktowymi, określeniem wielkości urzędu oraz wskazaniem osoby pełniącej funkcję Koordynatora CAF, jak również lista tematów projektów usprawnień instytucjonalnych, które zostały podjęte przez urzędy. Celem opublikowania załączników jest pomoc zainteresowanym odbiorcom niniejszego raportu w znalezieniu urzędu, który, z racji swojej specyfiki bądź z uwagi na obszar zrealizowanych projektów, mógłby służyć pomocą i radą w planowanych przez inne urzędy przedsięwzięciach.

Uzupełnieniem niniejszego raportu są następujące dokumenty:

- Szablony materiałów wdrożeniowych wykorzystanych w ramach projektu,
- Zbiór dobrych praktyk, zawierający opis wybranych projektów usprawnień wdrożonych przez urzędy.

Analogiczny raport wraz z dokumentami uzupełniającymi został opracowany dla drugiej tury wdrożenia metody CAF 2006, którą objęto 20 kolejnych urzędów administracji rządowej.



I ANALIZA URZĘDÓW OBJĘTYCH WDROŻENIEM

Selekcja urzędów do udziału w projekcie została dokonana na podstawie wstępnych zgłoszeń zainteresowania wdrożeniem metody CAF, przekazanych Kancelarii Prezesa Rady Ministrów przez 88 urzędów administracji rządowej z terenu całej Polski.

Aby stworzyć listę rekomendowanych do udziału w projekcie urzędów, Konsorcjum dokonało analizy ankiet zgłoszeniowych, w celu wyselekcjonowania urzędów administracji rządowej, w tym pięciu ministerstw i urzędów centralnych oraz pięciu urzędów wojewódzkich, które w szczególności:

- nie wdrażały wcześniej CAF,
- zlokalizowane były na terenie całego kraju, z zachowaniem równowagi geograficznej pomiędzy województwami, z uwzględnieniem istnienia większej liczby urzędów w województwie mazowieckim w stosunku do innych województw,
- reprezentowały możliwie największe zróżnicowanie pod względem szczebla, sektora i rodzaju urzędów,
- miały pierwsze doświadczenia z zakresu jakości,
- na podstawie dotychczasowych działań można było zakładać, iż odegrają rolę animatorów jakości w swoim regionie/resorcie.

Na podstawie analizy ankiet zgłoszeniowych stworzona została lista 50 urzędów rekomendowanych do objęcia wsparciem w ramach projektu oraz lista rezerwowa 20 urzędów.

Rekrutacja urzędów do projektu rozpoczęła się 7 stycznia 2009 r. W pierwszej kolejności zaproszenie do udziału w projekcie, wraz ze szczegółową informacją na temat zakresu wsparcia w ramach projektu, skierowano do 50 urzędów z listy podstawowej. Podpisaną deklarację uczestnictwa we wdrożeniu metody CAF 2006, będącą dokumentem potwierdzającym przystąpienie urzędów do projektu, złożyły 34 urzędy z pierwszej listy. W celu uzupełnienia liczby zgłoszeń do 50, niezwłocznie uruchomiona została rekrutacja uzupełniająca – zaproszenie do udziału w projekcie zostało skierowane do kolejnych 20 urzędów z listy rezerwowej.

Rekrutacja urzędów do projektu zakończyła się 30 stycznia 2009 r. W wyniku rekrutacji do udziału we wdrożeniu metody CAF zakwalifikowano 50 urzędów z terenu całej Polski, reprezentujących instytucje różnorodne pod względem szczebla administracji, dziedziny aktywności i wielkości.

Udział w projekcie wzięły następujące jednostki:

- Urząd Skarbowy w Świnoujściu,
- Pomorski Urząd Wojewódzki,
- Urząd Skarbowy w Malborku,
- Urząd Skarbowy w Kartuzach,
- Urząd Skarbowy w Szczytnie,
- Urząd Skarbowy w Elblągu,
- Urząd Skarbowy w Braniewie,
- Warmińsko-Mazurski Urząd Wojewódzki,
- Urząd Skarbowy w Sokółce,
- Pierwszy Urząd Skarbowy w Białymstoku,
- Izba Celną w Białymstoku,
- Urząd Skarbowy w Szydłowcu,
- Urząd Skarbowy Warszawa-Bielany,
- Drugi Mazowiecki Urząd Skarbowy,
- Główny Inspektorat Transportu Drogowego,
- Ministerstwo Nauki i Szkolnictwa Wyższego,

- Komenda Główna Państwowej Straży Pożarnej,
- Centrala Kasy Rolniczego Ubezpieczenia Społecznego,
- Władza Wdrażająca Programy Europejskie,
- Urząd Skarbowy w Nakle nad Notecią,
- Pierwszy Urząd Skarbowy w Bydgoszczy,
- Kujawsko-Pomorski Urząd Skarbowy,
- Kujawsko-Pomorski Urząd Wojewódzki,
- Izba Skarbowa w Bydgoszczy,
- Lubuski Urząd Skarbowy w Zielonej Górze,
- Lubuski Urząd Wojewódzki,
- Urząd Skarbowy w Rawiczu,
- Urząd Skarbowy w Wągrowcu,
- Urząd Skarbowy w Pleszewie,
- Pierwszy Urząd Skarbowy w Kaliszu,
- Powiatowy Inspektorat Nadzoru Budowlanego dla Miasta Poznania,
- Świętokrzyski Urząd Wojewódzki,
- Wojewódzki Inspektorat Inspekcji Handlowej w Kielcach,
- Urząd Skarbowy w Bolesławcu,
- Urząd Skarbowy w Środzie Śląskiej,
- Urząd Skarbowy w Górze,
- Urząd Skarbowy w Lubinie,
- Opolski Urząd Wojewódzki,
- Drugi Urząd Skarbowy w Bielsku-Białej,
- Drugi Śląski Urząd Skarbowy w Bielsku-Białej,
- Urząd Skarbowy Czechowice-Dziedzice,
- Śląski Urząd Wojewódzki,
- Wyższy Urząd Górniczy,
- Urząd Skarbowy w Miechowie,
- Urząd Skarbowy Kraków-Prądnik,
- Urząd Skarbowy w Kraśniku,
- Urząd Skarbowy w Zamościu,
- Inspekcja Ochrony Środowiska. Wojewódzki Inspektorat Ochrony Środowiska w Lublinie,
- Urząd Skarbowy w Dębicy,
- Oddział Celny w Mielcu.

Projektem objęto urzędy z 15 województw. Zainteresowania uczestnictwem w projekcie nie zgłosił żaden urząd z województwa łódzkiego. Najliczniej były reprezentowane województwa: mazowieckie, śląskie, wielkopolskie i kujawsko-pomorskie, z których do projektu zakwalifikowało się od 5 do 8 urzędów (rysunek 1).

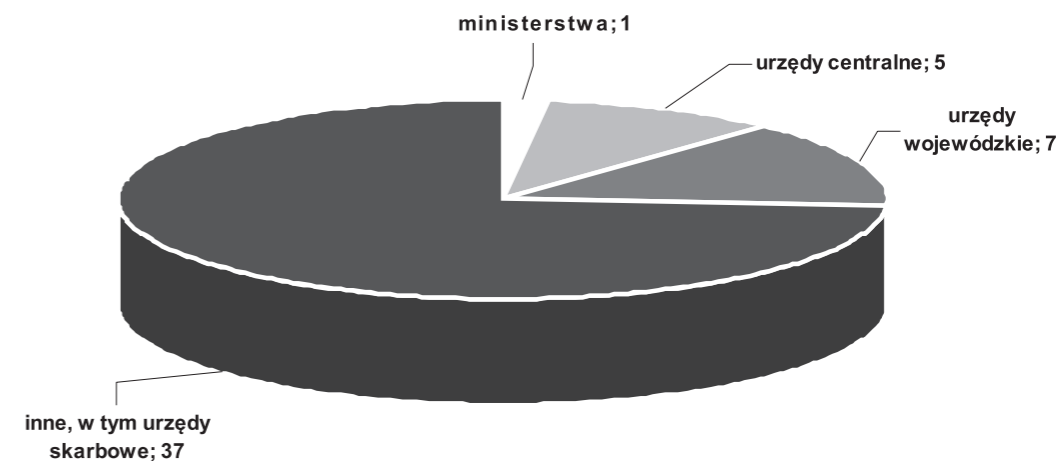
Rysunek 1. Rozłożenie terytorialne 50 urzędów objętych wdrożeniem CAF



Źródło: Opracowanie własne

Udział we wdrożeniu CAF wzięło 6 urzędów szczebla centralnego (w tym 1 ministerstwo – Ministerstwo Nauki i Szkolnictwa Wyższego oraz 5 urzędów centralnych – Wyższy Urząd Górniczy, Komenda Główna Państwowej Straży Pożarnej, Główny Inspektorat Transportu Drogowego, Władza Wdrażająca Programy Europejskie, Kasa Rolniczego Ubezpieczenia Społecznego), stanowiących 12% ogólnej liczby urzędów objętych wdrożeniem w ramach projektu (wykres 1). Do projektu zakwalifikowano 7 urzędów wojewódzkich (Warmińsko-Mazurski Urząd Wojewódzki w Olsztynie, Pomorski Urząd Wojewódzki w Gdańsku, Świętokrzyski Urząd Wojewódzki w Kielcach, Kujawsko-Pomorski Urząd Wojewódzki w Bydgoszczy, Śląski Urząd Wojewódzki w Katowicach, Opolski Urząd Wojewódzki w Opolu, Lubuski Urząd Wojewódzki w Gorzowie Wielkopolskim). Dominującą grupę wśród urzędów biorących udział we wdrożeniu CAF stanowiły urzędy „inne”, charakteryzujące się dużym zróżnicowaniem pod względem reprezentowanego resortu. Spośród nich najliczniej reprezentowane były urzędy administracji skarbowej (31 urzędów skarbowych oraz 1 izba skarbowa – łącznie 64% ogólnej liczby instytucji objętych projektem).

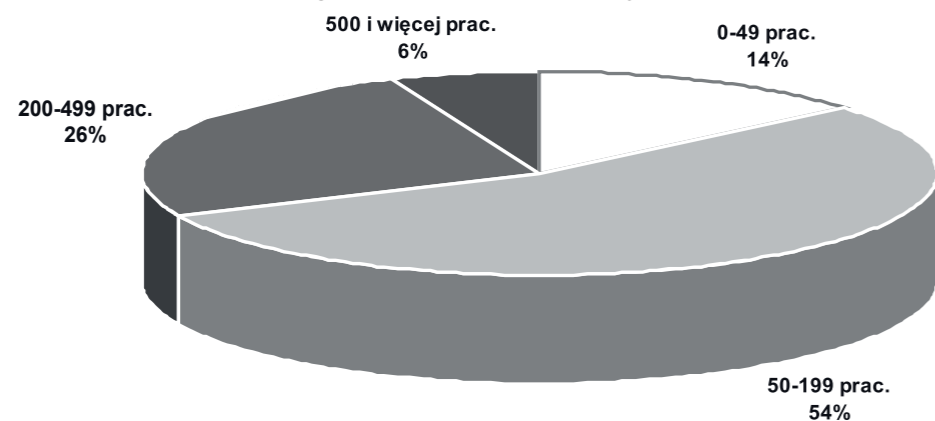
Wykres 1. Kategorie urzędów objętych projektem



Źródło: Opracowanie własne

W projekcie przeważały urzędy relatywnie małe – zatrudniające do 100 osób. Mniej niż 50 pracowników zatrudnia 7 instytucji. Najmniejszym urzędem uczestniczącym w projekcie był Oddział Celny w Mielcu (województwo podkarpackie), zatrudniający 13 pracowników. Małe i średnie jednostki rozproszone były równomiernie na terenie całej Polski, z wyłączeniem województwa łódzkiego. Urzędy, w których liczba pracowników przekracza 200 osób, to przede wszystkim urzędy szczebla centralnego i wojewódzkiego – są wśród nich jednakże także 4 urzędy skarbowe z terenu województwa mazowieckiego, kujawsko-pomorskiego i śląskiego (wykres 2).

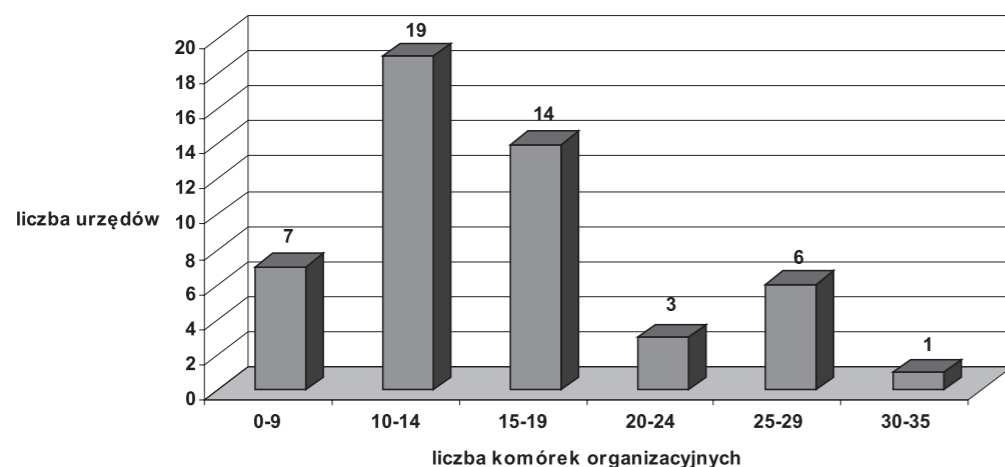
Wykres 2. Zróżnicowanie urzędów ze względu na liczbę zatrudnionych pracowników



Źródło: Opracowanie własne

Urzędy uczestniczące w projekcie wdrożenia metody CAF były zróżnicowane także pod względem liczby komórek organizacyjnych (wykres 3). W dziewiętnastu urzędach funkcjonuje od 10 do 14 komórek organizacyjnych. W kolejnych czternastu urzędach liczba komórek wynosi od 15 do 19 – taki układ struktury organizacyjnej występuje najczęściej w średniej wielkości urzędach. W trzech urzędach, które przystąpiły do projektu, liczba komórek organizacyjnych jest dość duża – w granicach od 20 do 24. Do projektu przystąpił tylko jeden urząd, który w swojej strukturze posiada więcej niż 30 komórek organizacyjnych.

Wykres 3. Zróżnicowanie urzędów ze względu na liczbę komórek organizacyjnych



Źródło: Opracowanie własne

W grupie 50 urzędów, które przystąpiły do projektu, prawie połowa z nich (46%) zadeklarowała posiadanie wdrożonego systemu zarządzania jakością. Do grupy tych urzędów zaliczają się: Opolski Urząd Wojewódzki, Urząd Skarbowy w Bolesławcu, Urząd Skarbowy w Środzie Śląskiej, Urząd Skarbowy w Górze, Kujawsko-Pomorski Urząd Wojewódzki, Urząd Skarbowy w Zamościu, Lubuski Urząd Skarbowy w Zielonej Górze, Komenda Główna Państwowej Straży Pożarnej, Centrala Kasy Rolniczego Ubezpieczenia Społecznego, Urząd Skarbowy Warszawa-Bielany, Urząd Skarbowy w Dębicy, Izba Celna w Białymstoku, Urząd Skarbowy w Malborku, Urząd Skarbowy w Kartuzach, Pomorski Urząd Wojewódzki, Wyższy Urząd Górniczy, Drugi Śląski Urząd Skarbowy w Bielsku-Białej, Świętokrzyski Urząd Wojewódzki, Urząd Skarbowy w Elblągu, Urząd Skarbowy w Pleszewie, Powiatowy Inspektorat Nadzoru Budowlanego dla Miasta Poznania, Urząd Skarbowy w Rawiczu oraz Urząd Skarbowy w Świnoujściu.

Szczegółowe dane 50 urzędów, które zostały objęte wdrożeniem metody CAF 2006, zamieszczono w Załączniku nr 1 do niniejszego raportu.

II METODYKA WDROŻENIA METODY CAF 2006 W 50 URZĘDACH ADMINISTRACJI RZĄDOWEJ

Zgodnie z metodyką wskazaną w Opisie Przedmiotu Zamówienia, stanowiącym załącznik do umowy Kancelarii Prezesa Rady Ministrów z Konsorcjum, wdrożenie metody CAF w urzędach przebiegało w oparciu o 10 kroków doskonalenia organizacji, podzielonych na trzy fazy (rysunek 2).

Rysunek 2. 10 kroków wdrażania metody CAF 2006



Źródło: Opracowanie własne

II.1. Wsparcie doradcze urzędów administracji rządowej w ramach 10 kroków doskonalenia organizacji według metody CAF 2006

W poszczególnych fazach wdrożenia każdy z urzędów objętych projektem uzyskał wsparcie doradcze i szkoleniowe, mające na celu przygotowanie do wdrożenia CAF, faktyczne przeprowadzenie samooceny oraz zrealizowanie projektów usprawniających.

II.1.1. Faza I – początek drogi z metodą CAF

W ramach Kroku 1 w każdym z urzędów przeprowadzone zostały 3-godzinne warsztaty mające na celu zapoznanie kierownictwa urzędów z metodą CAF. Programem warsztatów objęto następujące kwestie:

- wprowadzenie do CAF,
- działania planowane do realizacji w ramach projektu.

Następnie, w trakcie dwóch 2-godzinnych spotkań doradczych, kierownictwo każdego z urzędów, przy wsparciu eksperta wiodącego, podjęło decyzje dotyczące:

- zakresu samooceny,
- metody punktacji, która znajdzie zastosowanie w ramach procesu samooceny,
- wyznaczenia Koordynatora CAF.

Zgodnie z wytycznymi określonymi w Opisie Przedmiotu Zamówienia, samooceną objęto całą organizację. Wyjątek w tym zakresie stanowił Świętokrzyski Urząd Wojewódzki w Kielcach, w przypadku którego z samooceny wyłączono Kancelarię Tajną.

Z uwagi na brak doświadczenia urzędów objętych projektem w prowadzeniu samooceny według modelu CAF (poza tylko czterema urzędami, które wcześniej miały kontakt z metodą), większość urzędów przeprowadziła samoocenę w oparciu o punktację klasyczną (zalecaną dla organizacji nieznających samooceny i/lub niedoświadczonych w technikach TQM).

W każdym z urzędów kierownictwo wyznaczyło Koordynatora CAF (kierownika projektu). Koordynatorzy CAF zostali powołani przez kierownictwo urzędu w drodze oficjalnej, w większości przypadków zarządzeniem.

W ramach **Kroku 2**, mającego na celu upowszechnienie informacji o projekcie samooceny, w każdym z urzędów przeprowadzone zostały dwa 2-godzinne spotkania doradcze z kierownictwem urzędu. W wyniku spotkań przygotowano, w oparciu o wzór dostarczony przez Konsorcjum, plan komunikacji dla projektu samooceny.

Na zakończenie realizacji Kroku 2 w każdym z urzędów przeprowadzono 2-godzinne spotkania z pracownikami, w celu przedstawienia informacji o wdrożeniu metody CAF i zaprezentowania planu komunikacji. W części urzędów, zwłaszcza tych liczących powyżej 100 pracowników, zrealizowano więcej niż jedno spotkanie lub przekazywano informacje w formie kaskadowej.

Dodatkowo, każdy z pracowników urzędu otrzymał 2-stronicową informację na temat planowanego wdrożenia oraz przyjętego planu komunikacji (w formie papierowej bądź elektronicznej – w przypadku urzędów, w których wszyscy pracownicy dysponują indywidualnym adresem poczty elektronicznej). Informacja dla pracowników opracowana została przez Konsorcjum.

II.1.2. Faza II – proces samooceny

W **Kroku 3** w każdym z urzędów utworzono grupę samooceny, liczącą od 5 do 25 osób. Grupy dobierano w taki sposób, aby reprezentowały:

- różne szczeble struktury organizacyjnej (zasadne było włączenie do grupy samooceny zarówno przedstawicieli kadry kierowniczej, jak i pracowników niższego szczebla),
- różne obszary organizacji (w celu przeprowadzenia kompleksowej oceny niezbędne było włączenie do grupy samooceny przedstawicieli procesów lub komórek organizacyjnych urzędu).

W większości przypadków przewodniczącym grupy samooceny został Koordynator CAF.

W ramach **Kroku 4** dla członków grupy samooceny oraz przedstawicieli kadry zarządzającej urzędów, przeprowadzono 3-dniowe warsztaty, przygotowujące do przeprowadzenia samooceny w urzędzie. Warsztaty obejmowały:

- najważniejsze koncepcje nowoczesnego zarządzania jakością w administracji publicznej,
- informacje o metodzie samooceny CAF, narzędziu *eTool* i metodyce prowadzenia samooceny,
- omówienie kryteriów samooceny,
- informacje dotyczące określania obszarów usprawnień, opracowania i wdrażania projektów usprawnień.

Część warsztatów zorganizowana została w oparciu o następujące założenia logistyczne:

- podział grupy pracowników delegowanych przez dany urząd na dwie podgrupy oraz osobne przeszkolenie każdej z podgrup, w połączeniu z urzędami o zbliżonym zakresie działania oraz znajdujących się relatywnie blisko siebie – np. Urząd Skarbowy w Kaliszu, Urząd Skarbowy w Pleszewie,
- podział warsztatów 3-dniowych na osobne dni oraz ich realizacja z przerwami (pojedyncze dni w niewielkich odstępach czasu) – np. Urząd Skarbowy w Wągrowcu, Powiatowy Inspektorat Nadzoru Budowlanego w Poznaniu, Urząd Skarbowy w Kraśniku, Wojewódzki Inspektorat Inspekcji Handlowej w Kielcach.

W **Kroku 5** przeprowadzono w urzędach samoocenę. Pierwszym etapem działań członków grup samooceny było przeprowadzenie indywidualnej oceny urzędu według wszystkich kolejnych kryteriów szczegółowych – zebranie argumentów na rzecz wskazanych mocnych stron i obszarów wymagających udoskonaleń, a następnie podsumowanie ustaleń i przypisanie oceny punktowej wszystkim podkryteriom (w oparciu o narzędzie *eTool*). Na tym etapie każdy z urzędów wspierany był przez swojego eksperta wiodącego (w postaci co najmniej czterech 3-godzinnych spotkań oraz konsultacji świadczonych w formie zdalnej), który monitorował proces samooceny i udzielał wyjaśnień i wskazówek w zakresie zgłoszonym przez członków grup samooceny i wynikającym z własnej inicjatywy.

Wszystkie urzędy biorące udział w projekcie wdrożenia metody CAF 2006 dokonały rejestracji na oficjalnych stronach Europejskiego Instytutu Administracji Publicznej (EIPA). Członkowie grupy samooceny wykorzystywali w ramach oceny narzędzie *eTool*. Zostało ono opracowane i udostępnione przez Centrum Zasobów CAF (CAF RC), które utworzono w ramach EIPA. Aplikacja jest udostępniana instytucjom publicznym, które podjęły decyzję o wdrożeniu CAF.

Aplikacja *eTool* została zaprojektowana, aby ułatwić przeprowadzenie procesu samooceny w ramach CAF. Narzędzie gromadzi i przetwarza indywidualne wyniki samooceny osób będących członkami grupy samooceny oraz dostarcza liderowi grupy spójny dokument zawierający dowody na mocne strony organizacji, wskazania obszarów do poprawy oraz oceny punktowe przyznane przez oceniających. Samoocena urzędu, dokonana w oparciu o narzędzie *eTool*, stała się częścią bazy danych CAF należącej do EIPA. Wyniki, które osiągnęły urzędy, pozostały anonimowe.

Po zakończeniu ocen indywidualnych każdy z Koordynatorów CAF, przy wsparciu ekspertów wiodących, dokonał syntezy wyników oraz przygotował materiały do warsztatów samooceny.

Na podstawie zebranych dowodów oraz wskazanych przez członków grupy ocen punktowych, mocnych i słabych stron, w każdym z urzędów, w ramach 2-dniowych warsztatów samooceny, przeprowadzono ocenę wspólną, która miała na celu osiągnięcie konsensusu i ustalenie ostatecznych wyników.

W **Kroku 6**, na zakończenie działań fazy II, Koordynator CAF sporządził sprawozdanie z wyników samooceny. Sprawozdanie zostało opracowane przy wsparciu doradczym eksperta wiodącego, na podstawie materiałów zgromadzonych w Kroku 5 oraz na bazie przeprowadzonych warsztatów samooceny, w oparciu o rekomendowany przez Konsorcjum wzór. Sprawozdanie z wyników samooceny podlegało zatwierdzeniu przez kierownictwo urzędu, przez co stanowiło podstawę do projektowania działań doskonalących w kolejnej fazie wdrażania CAF.

Wyniki samooceny zostały podczas spotkań zaprezentowane przez Koordynatorów CAF i kierownictwo wszystkim pracownikom urzędów. Każdy z pracowników otrzymał ponadto 2-stronicową informację o wynikach samooceny.

II.1.3. Faza III – plan usprawnień, ustalenie priorytetów

Następstwem sprawozdania z samooceny, zatwierzonego przez kierownictwo poszczególnych urzędów, było opracowanie planów działań ukierunkowanych na doskonalenie organizacji. W ramach **Kroku 7** przeprowadzono 1-dniowe warsztaty, w trakcie których ustalono priorytety działań doskonalących oraz opracowano plany usprawnień instytucjonalnych dla urzędów na podstawie wyników samooceny.

W większości przypadków do zespołów odpowiedzialnych za realizację planów doskonalenia wyznaczono pracowników, którzy na wcześniejszych etapach wdrożenia brali udział w pracach grup samooceny. Plany doskonalenia powstawały w porozumieniu z kierownictwem urzędu i zostały przedłożone kierownictwu do zatwierdzenia.

Koordynator CAF lub kierownictwo urzędu przedstawili informację o planach doskonalenia wszystkim pracownikom podczas 1-godzinnych spotkań (**Krok 8**). Każdy z pracowników otrzymał także 2-stronicową informację na temat przyjętych planów doskonalenia.

W ramach **Kroku 9** każdy z urzędów wdrażał co najmniej 3 projekty usprawnień zarządczych. Realizacja planów doskonalenia i projektów usprawnień była wspierana w każdym z urzędów przez ekspertów wiodących (każdy z urzędów otrzymał co najmniej 40 godzin wsparcia doradczego). Stan realizacji projektów usprawnień podlegał bieżącemu monitoringowi. Do dziesiątego dnia każdego miesiąca Konsorcjum składało na ręce Kancelarii Prezesa Rady Ministrów sprawozdania z realizacji planów doskonalenia we wszystkich urzędach.

Na zakończenie projektu wdrożenia metody CAF 2006, w **Kroku 10**, kierownictwo każdego z urzędów, przy wsparciu ekspertów wiodących, ustaliło optymalny termin kolejnej samooceny, tak aby działania doskonalące zrealizowane w ramach projektu mogły zostać poddane ewaluacji w ramach następnej samooceny CAF.

Zadania opisane w ramach wdrożenia CAF 2006 w 50 urzędach administracji rządowej realizowane były zgodnie z poniższym harmonogramem (rysunek 3).

Rysunek 3. Harmonogram wdrożenia

Etapy prac	2009												
	miesiąc	01	02	03	04	05	06	07	08	09	10	11	12
Krok 1 Organizacja i planowanie procesu samooceny													
Krok 2 Upowszechnianie informacji o projekcie samooceny													
Krok 3 Utworzenie grup samooceny w urzędzie													
Krok 4 Udział w warsztatach													
Krok 5 Przeprowadzenie samooceny													
Krok 6 Sporządzenie sprawozdania z wyników samooceny													
Krok 7 Sporządzenie projektu planu doskonalenia													
Krok 8 Upowszechnienie informacji o planie doskonalenia													
Krok 9 Realizacja planu doskonalenia													
Krok 10 Planowanie następnej samooceny													

Źródło: Opracowanie własne

II.2. Organizacja wdrożenia

W każdym z urzędów istotną rolę, z punktu widzenia organizacji projektu wdrożenia, odgrywali:

- kierownictwo urzędu,
- Koordynator CAF – kierownik projektu wdrożenia.

Rolą kierownictwa urzędu było w szczególności:

- zatwierdzenie udziału danego urzędu we wdrożeniu metody CAF oraz strategiczny nadzór nad projektem na wszystkich jego etapach,
- określenie zakresu samooceny oraz wybór metody punktacji,
- wyznaczenie Koordynatora CAF,
- zapewnienie zasobów – technicznych i osobowych – dla potrzeb wdrożenia, w tym wyznaczenie grup samooceny i zespołów doskonalących, przy wykorzystaniu wybranych sposobów mobilizacji pracowników do udziału we wdrożeniu,
- zatwierdzanie kluczowych dokumentów projektu wdrożenia, w tym planu komunikacji, sprawozdania z wyników samooceny, planu doskonalenia.

Do obowiązków i uprawnień Koordynatora CAF, jako osoby odpowiedzialnej za bieżące zarządzanie projektem wdrożenia metody CAF w urzędzie, należało:

- planowanie samooceny,
- upowszechnianie informacji o projekcie samooceny,
- nadzorowanie procesu komunikacji wśród uczestników projektu (wewnętrznych i zewnętrznych),
- kontakty i konsultacje ze stronami zainteresowanymi projektem,
- wsparcie kierownictwa w tworzeniu grup samooceny oraz wyznaczeniu liderów grup,
- rekrutacja uczestników na szkolenia z zakresu samooceny,
- gromadzenie dokumentacji wspomagającej prowadzenie samooceny oraz dowodów obiektywnych,
- aktywne uczestnictwo w grupie samooceny,
- wspomaganie procesu osiągnięcia konsensusu,
- opracowanie sprawozdania na temat samooceny,

- pomoc kierownictwu w ustalaniu priorytetów działań i opracowaniu planów doskonalenia,
- upowszechnianie informacji na temat planów doskonalenia,
- monitorowanie i nadzorowanie realizacji planów doskonalenia, bieżące raportowanie kierownictwu urzędu na temat statusów działań oraz osiągniętych wyników,
- wsparcie osób odpowiedzialnych za realizację planów doskonalenia w przygotowaniu sprawozdań z ich wykonania.

Zarówno kierownictwo urzędu i Koordynator CAF, jak również zespoły zadaniowe powstające w kolejnych krokach wdrożenia (w szczególności grupy samooceny oraz zespoły doskonalące) otrzymywali na wszystkich etapach realizacji projektu stałe wsparcie ze strony wyznaczonego eksperta wiodącego. Wsparcie było świadczone zarówno w ramach spotkań bezpośrednich w urzędzie, jak również drogą zdalną.

Nadzór nad procesem wdrożenia metody CAF w poszczególnych urzędach sprawowało Konsorcjum oraz Kancelaria Prezesa Rady Ministrów.

II.3. Monitoring procesu wdrożenia

W celu zagwarantowania osiągnięcia w każdym z urzędów zakładanych celów wdrożenia metody CAF, wykorzystywane były następujące narzędzia monitoringu postępu projektu:

- karty konsultacji oraz listy obecności z warsztatów, pozwalające na nadzór nad terminową realizacją poszczególnych działań w ramach kolejnych kroków wdrażania metody CAF – wszystkie spotkania i szkolenia zostały zgodnie z powyższymi założeniami udokumentowane, a dokumenty przekazane Kancelarii Prezesa Rady Ministrów,
- bieżący kontakt eksperta wiodącego z urzędem, Konsorcjum z ekspertami wiodącymi oraz Konsorcjum z Kancelarią Prezesa Rady Ministrów,
- udział przedstawicieli Kancelarii Prezesa Rady Ministrów w wybranych spotkaniach organizowanych w urzędach w ramach projektu,
- sprawozdania okresowe z postępów projektu przedkładane przez Konsorcjum za okres kwartałów kalendarzowych, zawierające opis działań zrealizowanych w poszczególnych urzędach w danym okresie sprawozdawczym – Konsorcjum złożyło na ręce Kancelarii Prezesa Rady Ministrów cztery sprawozdania kwartalne,
- miesięczne raporty z postępów realizacji projektów usprawnień – do dziesiątego dnia każdego miesiąca składane były Kancelarii Prezesa Rady Ministrów sprawozdania z realizacji planów doskonalenia dla wszystkich urzędów biorących udział w projekcie,
- spotkania monitorująco-ewaluacyjne, umożliwiające wymianę doświadczeń i informacji pomiędzy urzędami w danym regionie oraz pomiędzy nimi a Kancelarią Prezesa Rady Ministrów – w ramach projektu zrealizowano 5 spotkań monitorująco-ewaluacyjnych, których wyniki zostały szczegółowo przedstawione w rozdziale V niniejszego raportu; spotkaniami objęto wszystkie urzędy biorące udział w projekcie.



III ANALIZA WYNIKÓW SAMOOCENY

W pierwszej turze wdrożenia CAF 2006 w wybranych urzędach administracji rządowej wzięło udział 50 urzędów, zróżnicowanych sektorowo. Pomimo tego, iż przyjęto jednolitą metodykę prowadzenia samooceny, opartą o wytyczne zawarte w podręczniku CAF 2006, każdy z urzędów prezentował indywidualne, subiektywne podejście do oceny zebranych w ramach procesu samooceny dowodów. W związku z powyższym, analiza wyników samooceny urzędów biorących udział w projekcie, przez pryzmat porównań wyników punktowych poszczególnych kryteriów, nie oddawałaby rzeczywistości – wyniki nie byłyby porównywalne. Ponadto, ewentualne porównywanie punktacji przyznanej przez urzędy w ramach poszczególnych kryteriów stanowiłoby naruszenie zasady poufności samooceny.

W każdym z urzędów zachowano następujące podstawowe elementy metody CAF:

- dziewięć kryteriów podstawowych, które wskazują na najważniejsze aspekty wymagające rozważenia podczas weryfikacji i analizy działania urzędu, w tym:
 - kryteria Potencjału, określające, czym urząd się zajmuje i w jaki sposób podchodzi do osiągnięcia pożądaných wyników,
 - kryteria Wyników, wskazujące, jakie wyniki urząd osiąga w relacjach z klientami, pracownikami i ze społeczeństwem oraz jakie są kluczowe wyniki działalności urzędu,
- dwadzieścia osiem podkryteriów, które mają służyć jako element pomocniczy w ocenie – określają kwestie, jakie należy rozpatrywać, oraz dostarczają przykładów ułatwiających interpretację kryteriów,
- system oceny punktowej – przypisanie poszczególnym kryteriom i podkryteriom ocen punktowych, co ułatwia:
 - wskazanie mocnych i słabych stron urzędu,
 - pomiar osiągniętego postępu,
 - wskazanie kierunku, w którym powinny pójść działania doskonalące.

Wyniki samooceny z 50 urzędów zestawiono pod kątem najwyżej i najniżej ocenianych kryteriów, pomijając porównywanie liczby uzyskanych punktów. W przypadku kryteriów Potencjału przyjęto pięciopunktową skalę oceny, gdzie 1 punkt otrzymywało kryterium najniżej ocenione w danym urzędzie, natomiast 5 punktów – kryterium ocenione najwyżej. W przypadku kryteriów Wyników przyjęto skalę czteropunktową, gdzie analogicznie – kryterium najniżej ocenione uzyskiwało 1 punkt, a najwyżej ocenione – 4 punkty.

Poniżej przedstawiono analizę wyników wszystkich urzędów łącznie oraz w podziale ze względu na zróżnicowanie sektorowe.

III.1. ANALIZA OGÓLNA OCENY KRYTERIÓW POTENCJAŁU I WYNIKÓW

Każdy z urzędów dokonywał samooceny w oparciu o dziewięć kryteriów metody CAF. Kryteria 1-5 dotyczyły cech urzędu związanych z potencjałem, określających, czym zajmuje się urząd i w jaki sposób zmierza do osiągnięcia pożądaných wyników. W ramach kryteriów 6-9 dokonano pomiaru tego, jak urząd odbierany jest przez klientów, pracowników, społeczeństwo oraz wskazano kluczowe wyniki działalności urzędu, analizując zarówno wewnętrzne, jak i zewnętrzne wskaźniki.

Wśród kryteriów Potencjału najczęściej najwyżej ocenianym było kryterium Partnerstwo i zasoby, wskazujące, w jaki sposób urząd planuje i zarządza relacjami partnerskimi oraz szeroko rozumianymi zasobami. 40% urzędów w ramach samooceny przyznało sobie w tym obszarze najwięcej punktów, w odniesieniu do pozostałych kryteriów. Relatywnie wysokie oceny uzyskały również kryteria Przywództwo oraz Strategia i planowanie.

Najwięcej najniższych ocen uzyskało kryterium Procesy, mające odpowiedzieć na pytanie, w jaki sposób urząd identyfikuje procesy, zarządza nimi i doskonali działania w ich zakresie realizowane, wspierając jednocześnie przyjęte strategie i plany (wykres 4). Takie oceny tego kryterium mogą wynikać z faktu, iż duża część urzędów biorących udział w projekcie nie miała wdrożonego systemu zarządzania jakością i podejścia procesowego.

Nie wszystkie urzędy posiadały również mechanizmy badania potrzeb i opinii klientów wewnętrznych, co mogło przyczynić się do tego, iż również kryterium Pracownicy nie należało do najczęściej najwyżej

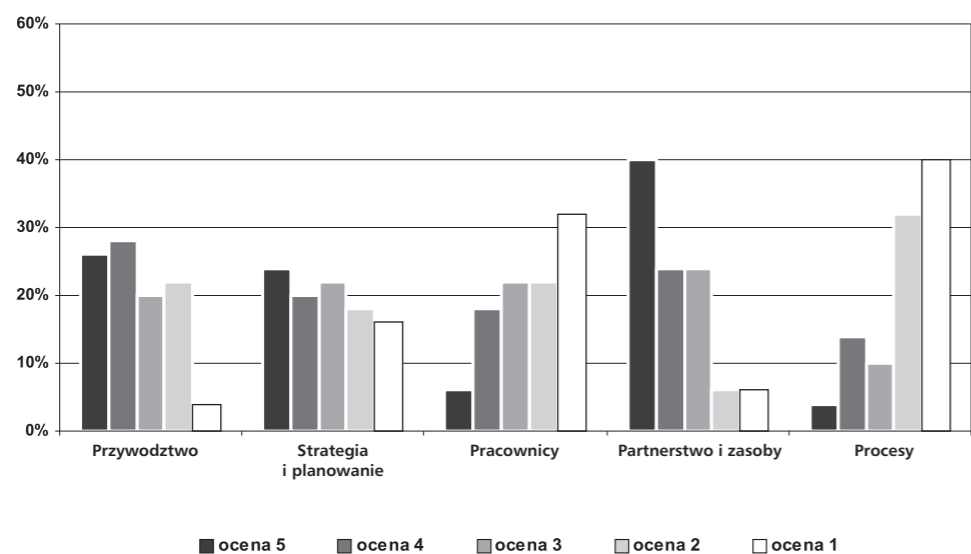
ocenianych. Dodatkowym elementem wpływającym na ocenę mogły być ograniczenia zewnętrzne dotyczące zarządzania zasobami ludzkimi (np. liczba etatów przypadających na jednostkę, ograniczone możliwości finansowania rozwoju pracowników urzędów).

Wśród kryteriów Wyników najczęściej najwyższą ocenianym było kryterium Kluczowe wyniki działalności, prezentujące wyniki osiągnięte w obszarze strategii i planowania w odniesieniu do zaspokajania potrzeb różnych zainteresowanych stron oraz wyniki osiągnięte w odniesieniu do sposobu zarządzania i doskonalenia organizacji (wykres 5). Na wysoką ocenę w tym obszarze wpłynęła z pewnością obligatoryjna sprawozdawczość w zakresie wyników zewnętrznych, pozwalających na porównanie efektów działalności poszczególnych urzędów, w oparciu o zdefiniowane wskaźniki zewnętrzne.

Stosunkowo wysokie oceny otrzymało także kryterium Wyniki działalności z kontaktami z obywatelami/klientami, które obrazuje poziom satysfakcji klientów w odniesieniu do działalności urzędu oraz świadczonych usług. Zdecydowana większość urzędów prowadzi badania satysfakcji swoich klientów zewnętrznych, stąd w wielu przypadkach wyniki te są pozyskiwane i analizowane na bieżąco.

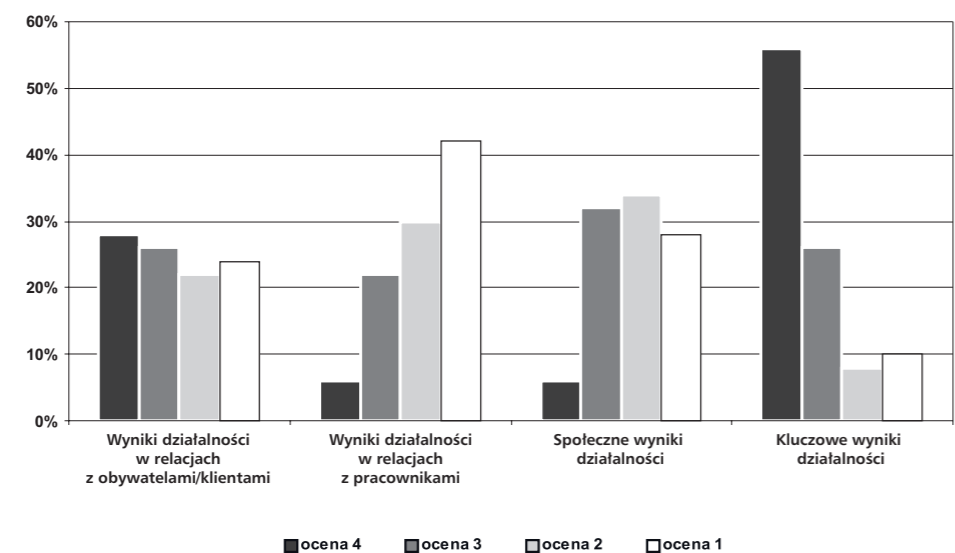
Najniższą ocenę otrzymało kryterium Wyniki działalności w relacjach z pracownikami, które obejmuje wyniki osiągnięte przez urząd w zakresie kompetencji, motywacji, satysfakcji i efektywności działania pracowników. Nie we wszystkich urzędach prowadzi się badania satysfakcji i motywacji pracowników lub też nie jest to realizowane za pomocą narzędzi, które pozwalają na zebranie i analizę konkretnych wyników w tym zakresie.

Wykres 4. Ocena kryteriów Potencjału



Źródło: Opracowanie własne na podstawie sprawozdań z wyników samooceny

Wykres 5. Ocena kryteriów Wyników



Źródło: Opracowanie własne na podstawie sprawozdań z wyników samooceny

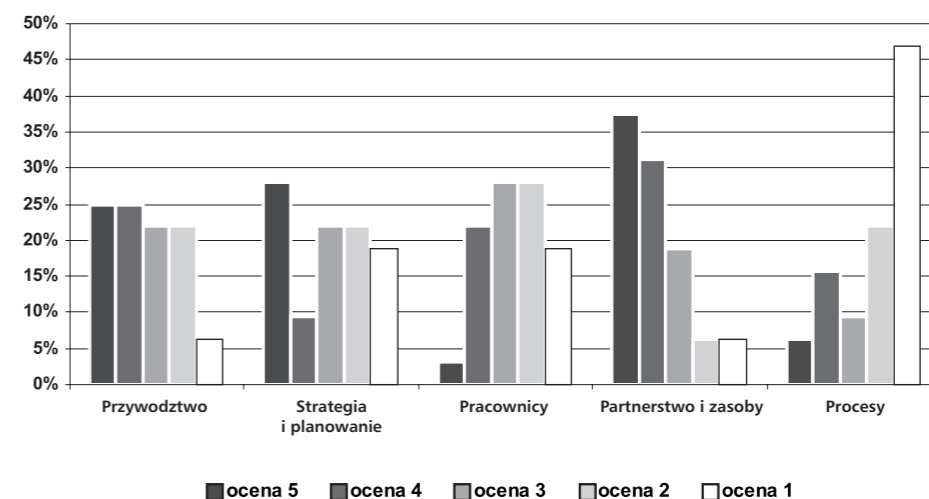
Analizując oceny kryteriów Potencjału i Wyników można stwierdzić, iż wyższe oceny punktowe przyznawano w ramach kryteriów Potencjału. Wynika to z faktu, iż w wielu przypadkach urzędy podejmowały działania w celu doskonalenia ocenianych obszarów, ale nie były one opomiarowane, stąd też nie można było w tych samych obszarach wskazać konkretnych wyników.

III.2. Analiza sektorowa oceny kryteriów Potencjału i Wyników

W celu lepszego zobrazowania wyników samooceny poniżej przedstawiono również analizę w podziale na administrację skarbową, urzędy wojewódzkie oraz pozostałe instytucje.

Projektem objęto 32 urzędy z administracji skarbowej. Najwięcej najwyższych ocen wśród kryteriów Potencjału w samoocenie zrealizowanej przez urzędy administracji skarbowej otrzymało kryterium Partnerstwo i zasoby i zasoby (wykres 6). Relatywnie wysokie oceny otrzymały także kryteria Strategia i planowanie oraz Przywództwo. Najniższe oceny wśród kryteriów Potencjału urzędy administracji skarbowej przyznały kryterium Procesy.

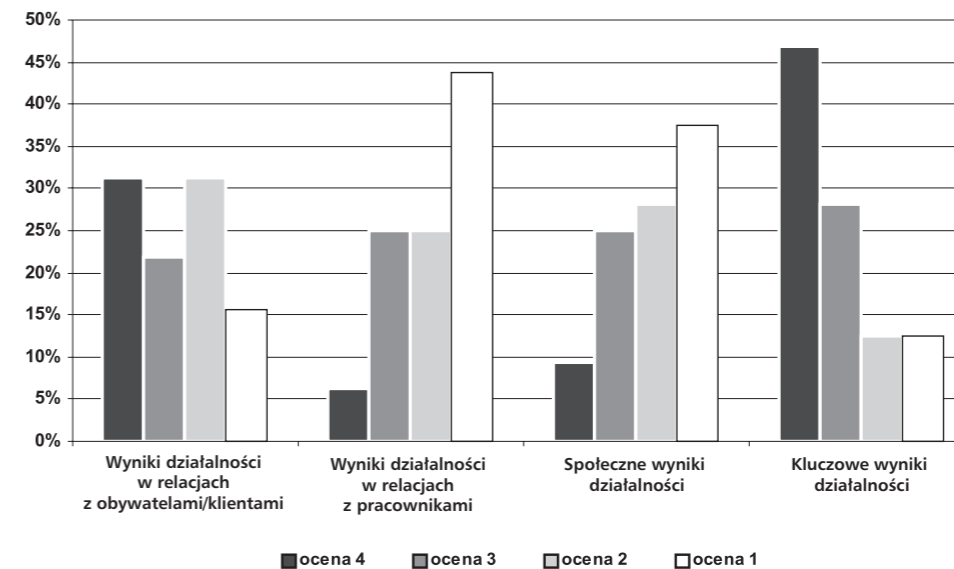
Wykres 6. Ocena kryteriów Potencjału – administracja skarbowa



Źródło: Opracowanie własne na podstawie sprawozdań z wyników samooceny

W sektorze administracji skarbowej spośród kryteriów Wyników najwyższe oceny otrzymało kryterium Kluczowe wyniki działalności (wykres 7). Najwięcej najniższych ocen spośród kryteriów wyników przyznano kryterium Wyniki z działalności w relacjach w pracownikami.

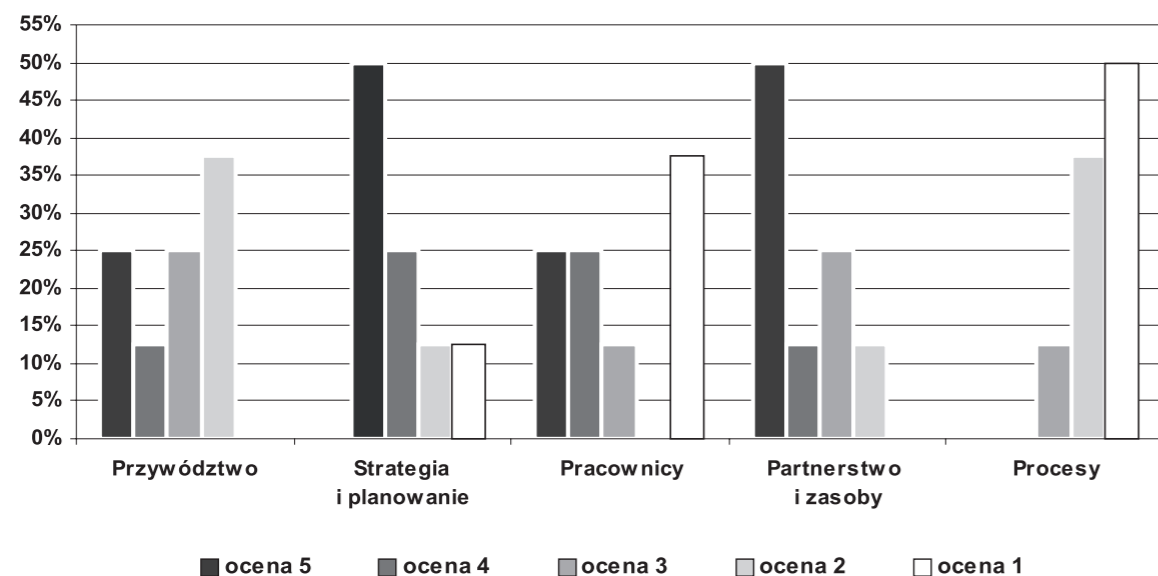
Wykres 7. Ocena kryteriów Wyników – administracja skarbowa



Źródło: Opracowanie własne na podstawie sprawozdań z wyników samooceny

W pierwszej turze wdrożenia CAF udział wzięło osiem urzędów wojewódzkich. Podobnie jak w przypadku wcześniej analizowanych urzędów, najczęściej najwyższych ocen w przypadku urzędów wojewódzkich otrzymało kryterium Partnerstwo i zasoby (wykres 8). Wysoko oceniane było również kryterium Przywództwo. Wśród kryteriów Potencjału najniżej oceniane było kryterium Procesy.

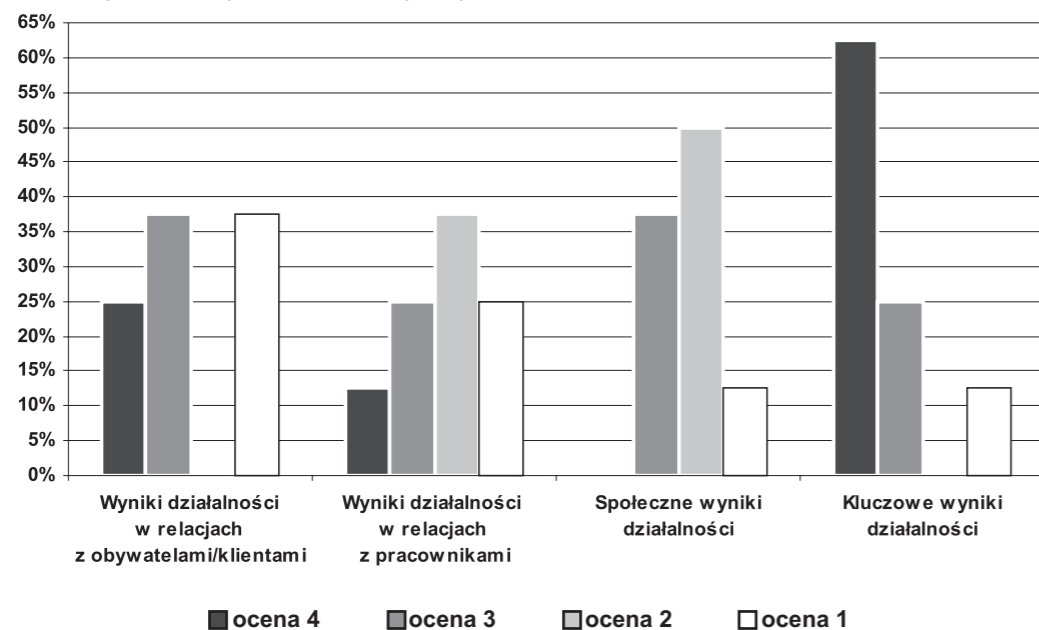
Wykres 8. Ocena kryteriów Potencjału – urzędy wojewódzkie



Źródło: Opracowanie własne na podstawie sprawozdań z wyników samooceny

Najwięcej najwyższych ocen w kryteriach Wyników urzędy wojewódzkie przyznały kryterium Kluczowe wyniki działalności. Najniżej ocenione zostało kryterium Wyniki działalności w relacjach z obywatelami/klientami.

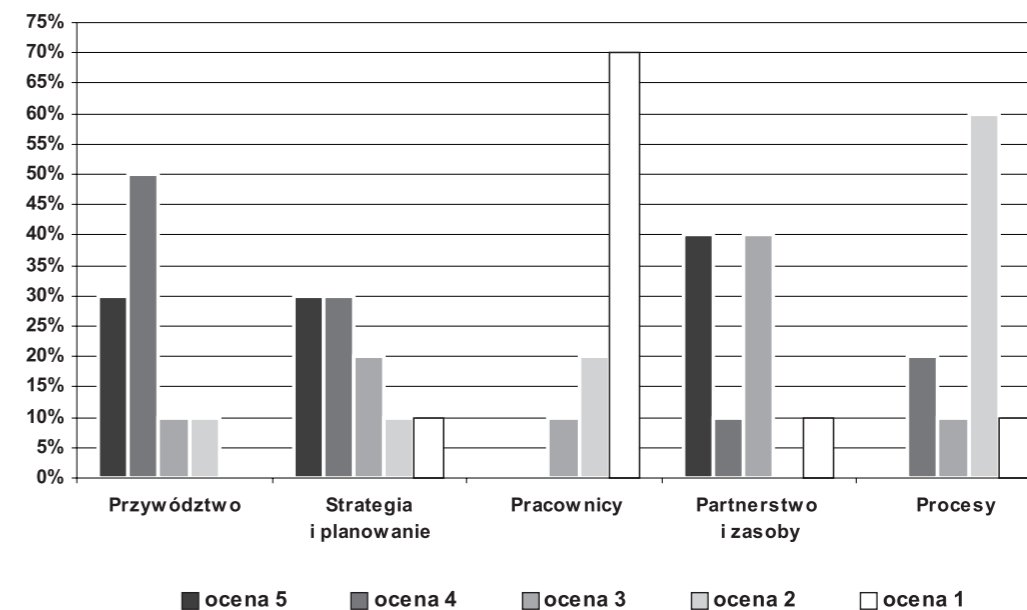
Wykres 9. Ocena kryteriów Wyników – urzędy wojewódzkie



Źródło: Opracowanie własne na podstawie sprawozdań z wyników samooceny

W wyniku przyjętego podziału, w grupie „pozostałe instytucje” znalazło się dziesięć urzędów. Najwięcej najwyższych ocen w kryterium Potencjału uzyskało kryterium Partnerstwo i zasoby (wykres 10). Wysoko oceniane były również kryteria Przywództwo oraz Strategia i planowanie. Najniższe oceniany uzyskało kryterium Pracownicy.

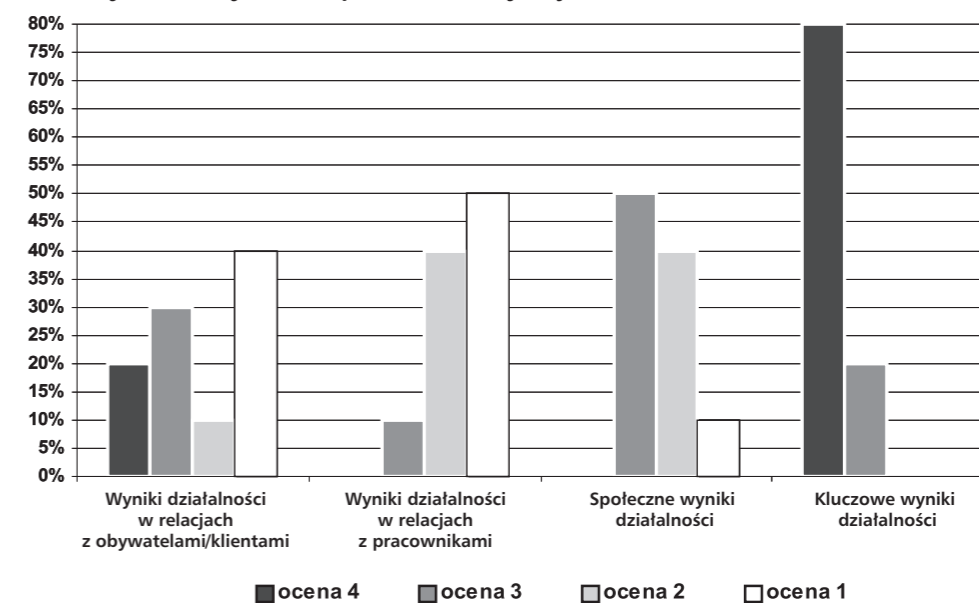
Wykres 10. Ocena kryteriów Potencjału – pozostałe instytucje



Źródło: Opracowanie własne na podstawie sprawozdań z wyników samooceny

Najwyższe oceny w przypadku urzędów zaliczonych do grupy „pozostałe” wśród kryteriów Wyników otrzymało kryterium Kluczowe wyniki działalności (wykres 11). Najniżej oceniane było kryterium Wyniki działalności w relacjach z pracownikami. Niskie oceny uzyskało również kryterium Wyniki działalności w relacjach z obywatelami/klientami.

Wykres 11. Ocena kryteriów Wyników – pozostałe instytucje



Źródło: Opracowanie własne na podstawie sprawozdań z wyników samooceny

Analizując powyższe wyniki można stwierdzić, iż mechanizmy działania oraz stosowanie pomiarów we wskazanych obszarach, pomimo zróżnicowania urzędów, oceniane są podobnie.

Z wyników pilotażowego badania skuteczności projektu, przeprowadzonego na grupie 15% urzędów objętych projektem, wynika, iż wśród kryteriów Potencjału najtrudniej oceniać było kryterium Partnerstwo i zasoby. Pomimo tego, w odniesieniu do pozostałych kryteriów, kryterium to uzyskiwało najczęściej najwyższych ocen.

Wśród kryteriów Wyników, jako najtrudniejsze w ocenie respondenci wskazywali Społeczne wyniki działalności. Może to wynikać z faktu, iż większość urzędów biorących udział w projekcie uznało to kryterium za najmniej adekwatne z punktu widzenia swojej działalności.

IV PROJEKTY USPRAWNIEŃ ZARZĄDCZYCH PODJĘTE W WYNIKU SAMOOCENY

Na podstawie wyników samooceny przeprowadzonej w Kroku 5, dla każdego z 50 urzędów ustalono priorytety działań doskonalących i sporządzono plan doskonalenia. Zatwierdzone przez kierownictwo poszczególnych urzędów projekty usprawnień instytucjonalnych były wdrażane od czerwca do listopada 2009 r. w ramach Kroku 9.

Zgodnie z deklaracją udziału we wdrożeniu metody CAF 2006, przekazaną przez urzędy na ręce Konsorcjum i Kancelarii Prezesa Rady Ministrów na etapie przystępowania do projektu, każdy z urzędów zobowiązał się do wdrożenia co najmniej trzech projektów usprawnień zarządczych wypracowanych w toku samooceny CAF i pokrycia ich ewentualnych kosztów ze środków budżetu urzędu. Część urzędów zdecydowała się na podjęcie realizacji większej liczby projektów usprawnień instytucjonalnych niż wymagana liczba minimalna, w tym rozpisanych również na miesiące po zakończeniu korzystania ze wsparcia w ramach projektu Kancelarii Prezesa Rady Ministrów.

IV.1. Wybór priorytetów usprawnień zarządczych

Podstawą dokonania decyzji o wyborze priorytetów usprawnień była świadomość, iż wszystkich niezbędnych działań doskonalących, wynikających z wniosków z samooceny, nie można wdrożyć w jednym momencie. Tym samym, przy wybieraniu priorytetów działań doskonalących uwagę skupiano przede wszystkim na obszarach najmniej ocenionych w toku samooceny (pomijając z reguły strefę „środkowych” ocen punktowych, uznanych za w miarę poprawne).

Jednocześnie jednak wychodzono z założenia, iż ocena punktowa powinna być jedynie drogowskazem, a nie mechanicznym wyznacznikiem działań doskonalących, które mają zostać objęte projektami usprawnień zarządczych (uszeregowanie priorytetów usprawnień poprzez pryzmat punktów nie powinno być zatem jedynym czynnikiem decydującym o podjęciu usprawnienia). Wybór kryteriów selekcji priorytetów działań doskonalących opierano najczęściej o następujące założenia dodatkowe (uwzględniając jedno z nich bądź kilka naraz):

- możliwość realizacji projektu (z punktu widzenia dostępnych zasobów ludzkich, rzeczowych i finansowych),
- zakres wpływu planowanego usprawnienia na zidentyfikowany obszar wymagający poprawy,
- warunek, by projekt oddziaływał na jak największą liczbę pracowników urzędu,
- możliwość szybkiego zaobserwowania efektów projektu – dążenie do skojarzenia samooceny CAF z szybkim „zwycięstwem”, tj. odczuwalną poprawą w wybranych obszarach,
- wybór przez pryzmat zdefiniowanych w urzędzie celów jakości,
- założenie, by projekt był skierowany do klientów urzędu.

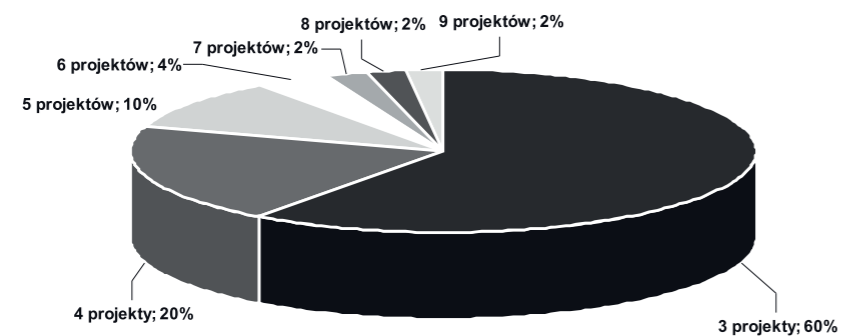
Priorytety działań doskonalących były uzgadniane w ramach 8-godzinnych warsztatów w Kroku 7 (najczęściej przez zespoły osób, które wzięły udział także w procesie samooceny), a następnie – po opracowaniu projektów planów doskonalenia – podlegały zatwierdzeniu przez kierownictwo urzędów. W części urzędów kierownictwo, przed zatwierdzeniem do realizacji określonych projektów usprawnień instytucjonalnych, poddało projekt planu doskonalenia konsultacjom z pracownikami.

IV.2. Analiza projektów usprawnień

Urzędy objęte projektem podjęły się realizacji łącznie 191 projektów usprawnień instytucjonalnych. Lista tematów wszystkich projektów wypracowanych przez urzędy została zamieszczona w Załączniku nr 2 do niniejszego raportu.

Większość z urzędów (30 urzędów – 60% urzędów ogółem), zdecydowała się na wdrożenie 3 projektów usprawnień zarządczych wypracowanych w toku samooceny CAF – tj. liczby minimalnej wymaganej przez Kancelarię Prezesa Rady Ministrów (wykres 12). 34% urzędów rozpoczęło wdrożenie od 4 do 6 projektów. Tylko 3 urzędy (6% wszystkich urzędów objętych projektem) zdecydowało o realizacji więcej niż 6 projektów (w tym realizacji największej liczby projektów – 9 – podjął się Urząd Skarbowy w Rawiczu).

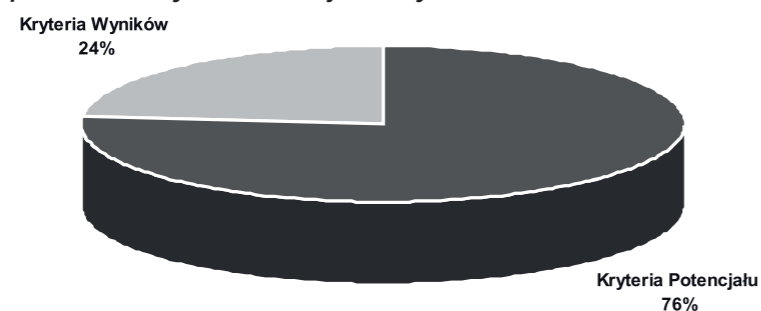
Wykres 12. Liczba projektów usprawnień podjętych przez urzędy



Źródło: Opracowanie własne na podstawie planów doskonalenia 50 urzędów objętych projektem

Projekty wdrożone przez urzędy objęte projektem odnosiły się najczęściej do obszarów usprawnień zidentyfikowanych dla kryteriów Potencjału (dla 76% projektów założono realizację zadań oddziałujących na poszczególne podkryteria w ramach kryteriów Potencjału – przy czym większość ze 191 projektów została rozpisana w taki sposób, aby przeciwdziałać zidentyfikowanym słabym stronom w obszarze więcej niż jednego kryterium) – wykres 13.

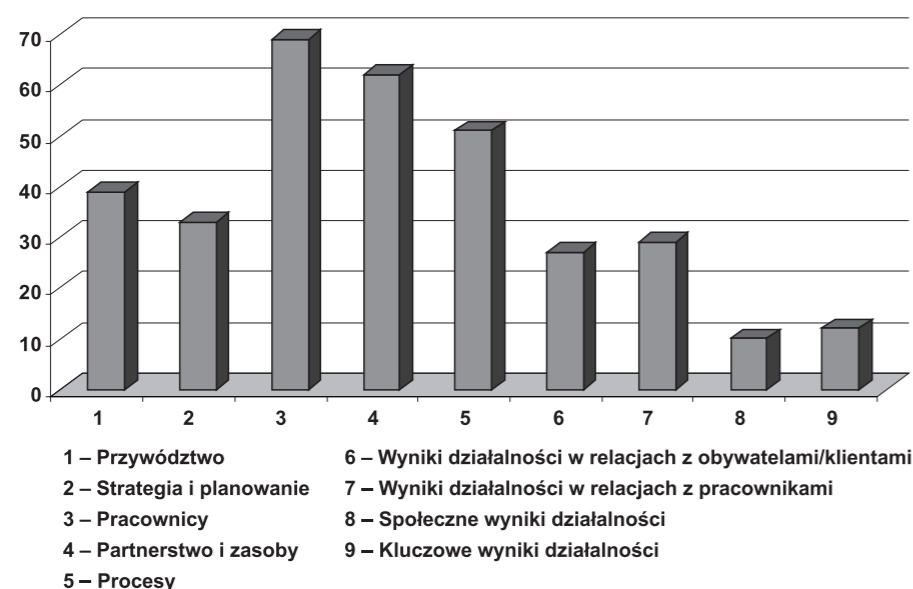
Wykres 13. Projekty usprawnień a kryteria Potencjału i Wyników



Źródło: Opracowanie własne na podstawie planów doskonalenia 50 urzędów objętych projektem

Projekty usprawnień były najczęściej podejmowane w obszarze kryterium 3 – Pracownicy. Wiąże się to z jednym z kryteriów dodatkowych wyboru priorytetów usprawnień, wskazanych w rozdziale IV.2.: preferencją dla projektów, które będą oddziaływać na pracowników urzędu (w tym jak największą ich liczbę) i relatywnie szybko przyniosą odczuwalne efekty. Do obszaru tego odniosło się aż 70 projektów usprawnień instytucjonalnych¹ (wykres 14).

Wykres 14. Odniesienie projektów usprawnień do kryteriów Potencjału i Wyników

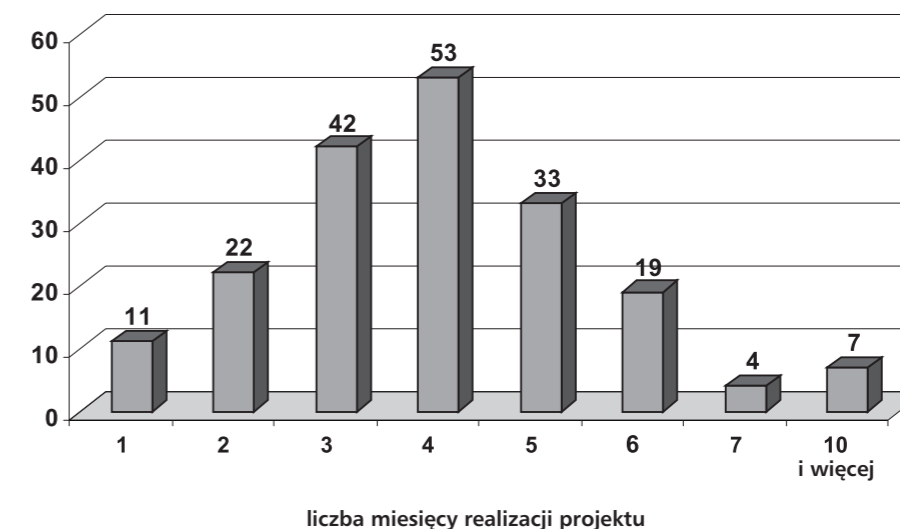


Źródło: Opracowanie własne na podstawie planów doskonalenia 50 urzędów objętych projektem

¹ Przy czym projekty mogły oddziaływać na więcej niż jedno kryterium.

Realizację projektów urzędy planowały najczęściej na okres od 3 do 4 miesięcy – na taki okres rozpisano 95 ze 191 projektów, tj. blisko 50% projektów (wykres 15). Krócej (tj. od 1 do 2 miesięcy) trwały łącznie 33 projekty (ponad 17% projektów). Realizacja takiej samej liczby projektów (33) została zaplanowana na 5 miesięcy. Na powyżej 5 miesięcy rozpisano wdrożenie 30 projektów (niespełna 16% wszystkich projektów) – były to z reguły projekty dodatkowe, podjęte przez urzędy ponad minimum wymagane przez Kancelarię Prezesa Rady Ministrów.

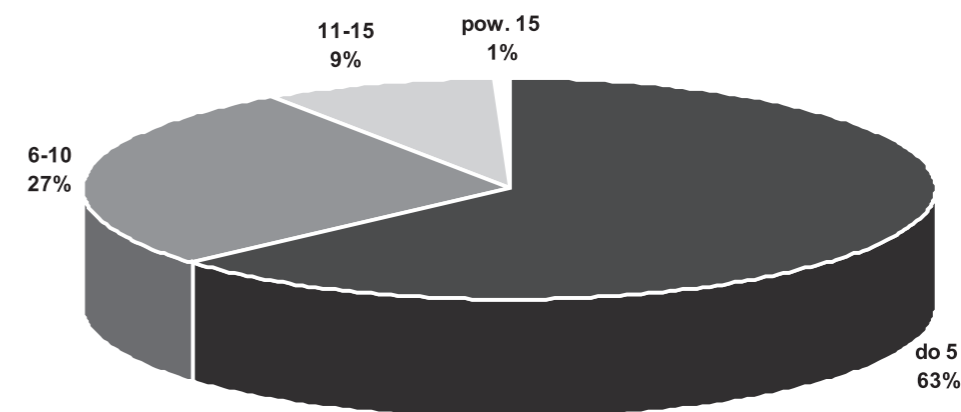
Wykres 15. Planowany okres realizacji projektów usprawnień



Źródło: Opracowanie własne na podstawie planów doskonalenia 50 urzędów objętych projektem

Projekty wdrażały z reguły małe zespoły. Zespoły liczące do 5 członków (licząc wraz z kierownikiem projektu) zrealizowały aż 121 projektów (tj. 63% projektów ogółem), w tym 3 projekty były wdrażane „jednoosobowo”, 18 – przez zespół dwuosobowy, zaś 32 – przez zespół 3-osobowy (wykres 16). Relatywnie dużo projektów zrealizowały zespoły liczące od 6 do 10 członków (27% projektów). Tylko nad 16% projektów pracowało więcej niż 10 osób. Największy zespół projektowy, liczący 23 osoby, został utworzony dla potrzeb realizacji jednego z projektów usprawnień w Izbie Skarbowej w Bydgoszczy.

Wykres 16. Liczba członków zespołu projektowego



Źródło: Opracowanie własne na podstawie planów doskonalenia 50 urzędów objętych projektem

IV.3. Zagrożenia we wdrażaniu projektów usprawnień

Stan realizacji projektów wdrażanych w Kroku 9 podlegał regularnym przeglądom. W ramach comiesięcznych informacji przesyłanych Kancelarii Prezesa Rady Ministrów raportowane były rezultaty osiągnięte w poszczególnych projektach, jak również identyfikowane były czynniki mogące zagrozić osiągnięciu zaplanowanych celów.

Dla znaczącej większości podjętych projektów, kierownicy projektów nie zasygnalizowali okoliczności utrudniających ich wdrażanie. Spośród zagrożeń wskazanych dla pozostałej, mniejszej części projektów, najczęściej występującym był sezon urlopowy, wiążący się z nieobecnościami zarówno członków zespołu projektowego, jak i dużej liczby pracowników urzędu, których obecność była niezbędna np. z punktu

widzenia badań satysfakcji pracowników. Zagrożenie to wiązało się z terminem rozpoczęcia większości projektów usprawnień, przypadającym na okolice lipca. Z uwagi na zidentyfikowane zagrożenie, mogące utrudniać realizację działań lub wręcz powodować brak możliwości realizacji wybranych działań, część urzędów zdecydowała się na zawieszenie działań projektowych na okres wakacyjny bądź w ogóle na rozpoczęcie danego projektu dopiero od września lub października.

Pozostałe ze zidentyfikowanych zagrożeń to m.in.:

- dla projektów zakładających przeprowadzenie badań ankietowych, skierowanych do klientów urzędów, pracowników, innych zainteresowanych stron – niechęć respondentów do wypełniania ankiet, brak reprezentatywności badania,
- problemy techniczne w projektach zakładających budowę lub wykorzystanie narzędzi informatycznych i różnego rodzaju sprzętu,
- zależność realizacji określonych działań w projekcie od osób spoza zespołu – np. podpisanie zarządzenia/decyzji przez kierownika danego urzędu, podjęcie określonych działań przez instytucję zewnętrzną (w tym nadrzędną w stosunku do danego urzędu),
- konieczność wyłączenia części osób z zespołu projektowego (np. wskutek rozwiązania stosunku pracy),
- duże obciążenie związane z pracą bieżącą członków zespołu (np. z uwagi na zakończenie kwartału kalendarzowego),
- brak wsparcia dla działań realizowanych w ramach projektu lub woli włączenia się do realizacji zadań, które tego wymagały, ze strony kierownictwa bądź innych pracowników urzędu,
- zbyt niskie zaangażowanie wybranych członków zespołu projektowego w prace,
- ograniczone środki finansowe.

V DOŚWIADCZENIA URZĘDÓW ADMINISTRACJI RZĄDOWEJ Z WDRAŻANIA METODY CAF 2006

Jednym z elementów zapewniających nadzór nad procesem wdrażania metody CAF 2006 w 50 urzędach administracji rządowej były spotkania monitorująco-ewaluacyjne. Celem spotkań była ewaluacja działań realizowanych w ramach wdrożenia CAF oraz umożliwienie wymiany doświadczeń i informacji pomiędzy urzędami w danym regionie oraz pomiędzy nimi a KPRM.

W ramach projektu zrealizowano pięć spotkań monitorująco-ewaluacyjnych: w Bydgoszczy (31 sierpnia 2009 r.), Warszawie (1 września 2009 r.), Krakowie (3 września 2009 r.), Poznaniu (21 września 2009 r.) i Opolu (25 września 2009 r.). Uczestniczyli w nich przedstawiciele wszystkich 50 urzędów biorących udział w projekcie, obserwatorzy z innych urzędów, jak również przedstawiciele Kancelarii Prezesa Rady Ministrów i Konsorcjum. W okresie realizacji spotkań (sierpień-wrzesień 2009 r.) wszystkie urzędy objęte projektem były na etapie wdrażania projektów usprawnień w ramach Kroku 9 CAF.

Wszystkie spotkania zostały zrealizowane zgodnie z takim samym programem. Na początku prowadzący prezentował główne założenia modelu CAF, następnie przedstawiciele urzędów, jako wynik pracy w kilkuosobowych grupach, przedstawiali swoje opinie na temat realizowanego wdrożenia – w formule „co się udało” oraz „co warto usprawnić”. W kolejnej części uczestnicy, również po dyskusji w grupach, prezentowali swoje przemyślenia na temat zalet i wad metody CAF, a następnie wypracowywali zestaw „dobrych rad” dla urzędów, które rozważają przeprowadzenie u siebie samooceny według metody CAF. Przedostatnim modulem spotkania był *networking*, umożliwiający swobodną wymianę wiedzy i doświadczeń pomiędzy wszystkimi uczestnikami spotkania. Ostatnim elementem każdego ze spotkań była prezentacja projektów planowanych przez Kancelarię Prezesa Rady Ministrów, potencjalnie skierowanych do uczestników spotkania.

Poszczególne spotkania były pozytywnie odbierane przez uczestników. Przedstawiciele urzędów chętnie dzielili się swoimi przemyśleniami i doświadczeniami na temat projektu. Poniżej zaprezentowano i omówiono rezultaty zebrane dla wszystkich pięciu spotkań, podzielone zgodnie z przyjętą formułą spotkań.

V.1. Sukcesy i niepowodzenia we wdrażaniu metody CAF 2006

Pierwsza część spotkania miała na celu umożliwienie uczestnikom przekazania opinii na temat tego, co uważają za sukces wdrożenia CAF w ich urzędach, a co uważają za element wymagający usprawnienia. Zdarzały się sytuacje, kiedy dane zagadnienie – nawet w ramach jednego spotkania monitorująco-ewaluacyjnego – urzędy wskazywały zarówno po stronie sukcesów, jak i tego, co warto usprawnić. Wynikało to zwykle z różnych doświadczeń w danym obszarze poszczególnych urzędów, jak i szczególności analizowania poszczególnych tematów.

V.1.1. Sukcesy

Sukcesy podczas wdrożenia, które identyfikowali uczestnicy, można podzielić na kilka tematycznych grup:

Wiedza, postawy, zaangażowanie

W tym obszarze przedstawiciele urzędów podkreślali, że dzięki uczestnictwu w projekcie pozyskali między innymi wiedzę o metodzie CAF, zasadach jej działania i mechanizmach wdrożenia. To pozwoliło, w dalszym etapie, przekonać kierownictwo i pracowników o zasadności stosowania modelu samooceny, a w wyniku tego umożliwiło ich aktywny udział w realizacji wdrożenia modelu w urzędach.

UDAŁO SIĘ²:

- „Pozyskać wiedzę o metodzie – wszyscy rozumieją, o co w niej chodzi”
- „Zmienić podejście pracowników do metody”
- „Przekonać pracowników o ich wpływie na zmiany w urzędzie (w tym kadry z krótkim stażem)”
- „Rozbudzić świadomość kierownictwa”
- „Zaangażować kierownictwo i pracowników (bez środków na motywację)”
- „Utrzymać nieustający zapał pracowników”

² Opinie wskazane w ramkach są zapisem rzeczywistych wypowiedzi uczestników spotkań monitorująco-ewaluacyjnych.

Grupa samooceny

Odczucia odnoszące się do zespołów samooceny to kolejna grupa zagadnień, które były wysoko oceniane przez poszczególne urzędy. Uczestnicy spotkań monitorująco-ewaluacyjnych podkreślali znaczenie doboru grupy samooceny, jej właściwej struktury oraz różnorodności dla sukcesu całego wdrożenia. Mając na uwadze intensywność prac podczas przeprowadzania samooceny, zaznaczali jako sukces umiejętność połączenia pracy w grupie z bieżącymi obowiązkami i jednoczesną integracją wokół wspólnego celu. Wielokrotnie, jako jedną z największych korzyści, podkreślano istotne poszerzenie wiedzy o urzędzie wśród członków grupy samooceny, spowodowane przekrojowym podejściem do organizacji, jakie zakłada model CAF. Często zauważano możliwość spojrzenia na urząd z zupełnie innej perspektywy niż ta, jaka jest związana z codzienną pracą i obowiązkami poszczególnych uczestników grupy samooceny.

UDAŁO SIĘ:

- „Dobrze dobrać grupę samooceny”
- „Zintegrować grupę pracowników wokół projektu”
- „Pogodzić obowiązki służbowe z wdrożeniem CAF”
- „Poszerzyć wiedzę pracowników na temat organizacji i jej funkcjonowania”

Ekspert

Uczestnicy podkreślali znaczenie wsparcia ze strony ekspertów, którzy dzięki znajomości modelu CAF, zrozumieniu specyfiki działania danego urzędu oraz umiejętności przekazania swojej wiedzy znacząco wspomogli urzędy w efektywnym przeprowadzeniu samooceny. Podkreślano, że bez wsparcia eksperta dużo trudniej byłoby przeprowadzić wdrożenie.

UDAŁO SIĘ:

- „Uzyskać zrozumienie przez eksperta specyfiki działania jednostki”

Ocena i działania doskonalące

Podczas spotkań bardzo wiele spostrzeżeń dotyczących sukcesów wdrożenia odnosiło się do dwóch kluczowych jego elementów – przeprowadzenia właściwej samooceny oraz identyfikacji i wyboru działań doskonalących. Za ważne uznawano szczególnie całościowe spojrzenie na urząd z bardzo różnych perspektyw (analizowanie poszczególnych zagadnień z punktu widzenia danego kryterium/podkryterium). Zaznaczano również głębsze zrozumienie, dzięki samoocenie, różnorodnych narzędzi stosowanych do zarządzania i zbierania danych w urzędach. Szczególną uwagę zwracano na bardzo skuteczną komunikację pomiędzy grupą samooceny a wszystkimi pracownikami dostarczającymi dane. Podkreślano nabycie umiejętności weryfikacji dowodów, a następnie ich oceny i wypracowania konsensusu w grupie w tym zakresie.

Jeden z podstawowych celów samooceny stanowi konieczność zidentyfikowania obszarów do poprawy i podjęcia działań mających na celu ich usprawnienie. Również ten element wdrożenia był oceniany jako sukces, ze szczególnym akcentem na dobranie obszarów, które były spójne z celami strategicznymi urzędów, przez co łatwiej udawało się przekonać kierownictwo do podjęcia działań doskonalących w danym zakresie.

Praca grupy samooceny to także identyfikowanie mocnych stron. Urzędy wskazywały, że dzięki nim mają możliwość pokazania pracownikom, że ich praca to również szereg obszarów, które są warte podkreślenia, ze względu na pozytywne rezultaty, które warto zaprezentować innym.

UDAŁO SIĘ:

- „Poznać opinie pracowników na temat zarządzania organizacją”
- „Pozyskać wiedzę o całej jednostce”
- „Zrozumieć, po co pozyskuje się dane ankietami (pomoc w poznaniu potrzeb i wymagań pracowników i klientów)”
- „Wypracować metody wymiany informacji pomiędzy różnymi szczeblami organizacji – uwolniono się od stereotypów MY-ONI”
- „Wypracować metody szybkiego dostępu do potrzebnych informacji”
- „Zakończyć sukcesem zbieranie dowodów (i wszystko, co się z tym wiąże)”
- „Uzyskać konsensus w ocenie danych obszarów, pomimo początkowo dużej rozbieżności w ocenie”
- „Zlokalizować słabe i silne obszary”

UDAŁO SIĘ:

- „Wskazać obszary do poprawy i przekonać kierownictwo, co warto usprawnić”
- „Rozsądnie wybrać działania doskonalące”
- „Zdefiniować źle funkcjonujące »trybiki« i spróbować je naprawić”
- „Opracować plany doskonalenia zgodne z wymaganiami i potrzebami urzędu – połączenie planów z już prowadzonymi przedsięwzięciami”
- „Dowartościować grupę samooceny i cały urząd (nie jesteśmy tacy ostatni)”

Doskonalenie

Uczestnicy odnosili się również do pierwszych efektów działań doskonalących, które udało się osiągnąć. Podkreślali poprawę jakości zarządzania oraz wzrost wydajności pracy, w wyniku realizowanych projektów usprawnień.

UDAŁO SIĘ:

- „Osiągnąć pierwsze rezultaty w wyniku projektów usprawnień”
- „Wykorzystać zdobytą wiedzę do zarządzania jakością”
- „Doprowadzić do poprawy jakości pracy urzędu”
- „Zwiększyć wydajność oraz jakość pracy urzędu”

V.1.2. Obszary do usprawnień

Obszary, które warto byłoby usprawnić podczas wdrożenia, odnosiły się do następujących grup zagadnień:

Materiały i metodyka

Dużo uwagi uczestnicy poświęcili potrzebie opracowania bardziej czytelnej i zrozumiałej dla użytkowników formy podręcznika oraz wypracowaniu skuteczniejszych metod przekazania treści podręcznika w formule jak najbardziej dopasowanej do specyfiki danego urzędu. Jedną z propozycji w tym obszarze było opracowanie wzorcowej, przykładowej samooceny, wraz z kompletem przykładowych dowodów dla wszystkich podkryteriów. Zwrócono również uwagę na brak spójności podręcznika i narzędzia *eTool* (brak możliwości pełnego wykorzystania narzędzia *eTool* do przeprowadzenia oceny dostrojonej).

Dla potrzeb planowania kolejnego tego typu przedsięwzięcia, zwrócono uwagę na konieczność przyjęcia i zapewnienia już na wstępie budżetu na realizację działań doskonalących, które wynikną z samooceny.

OBSZARY USPRAWNIENI:

- „Podręcznik CAF (niezrozumiały język, brak interpretacji, niedostosowanie do specyfiki administracji – ocena obszarów, na które nie mamy wpływu)”
- „Baza dowodów – opracowanie przykładowych dowodów dla poszczególnych kryteriów z uwzględnieniem specyfiki urzędów”
- „Ujednolicenie podręcznika i arkuszy *eToola*”
- „Środki (uwzględnienie w planach budżetowych) i czas na realizację planów doskonalenia – zwiększenie szans na realizację trudniejszych działań”

Harmonogram prac

Uczestnicy spotkań monitorująco-ewaluacyjnych podkreślali potrzebę zmiany podejścia do harmonogramu projektu, w kierunku umożliwienia elastycznego planowania harmonogramu wdrożenia, w zależności od specyfiki urzędu, jego wielkości oraz wcześniejszych doświadczeń z systemami zarządzania jakością. Ponadto, szczególną wagę uczestnicy przykładali do umożliwienia wydłużenia czasu na realizację Kroku 5 – przeprowadzania samooceny, kosztem zintensyfikowania i skrócenia czasu realizacji działań w Krokach: 1, 2 i 3.

OBSZARY USPRAWNIENI:

- „Możliwość dostosowania harmonogramu wdrożenia do potrzeb urzędu”
- „Zbyt długi czas działań w krokach 1-3”

Zaangażowanie ludzi

Pomimo umieszczenia tych obszarów również po stronie sukcesów, uczestnicy podkreślali ciągłą potrzebę angażowania kierownictwa i jak największej liczby pracowników w realizację samooceny. Jako jedno z podstawowych narzędzi umożliwiających poprawę wiedzy, a co za tym idzie zaangażowania pracowników, wymieniano szkolenia z zakresu CAF. Szczególnie mocno podkreślano wprowadzenie podczas szkoleń jak największej liczby ćwiczeń praktycznych na bazie dowodów z urzędu, w miejsce *case studies*.

OBSZARY USPRAWNIENÍ:

- „Zachęcanie kadry kierowniczej do udziału (współdziału) w CAF”
- „Zaangażowanie wszystkich pracowników”
- „Wprowadzić wyjazdowe szkolenie szefów urzędów przed rozpoczęciem wdrożenia”
- „Prowadzenie szkoleń z CAF poza terenem jednostki”
- „Więcej praktyki, mniej teorii”

Ekspert

Jednym z istotnych elementów sukcesu pierwszej samooceny jest właściwy dobór eksperta, stąd uczestnicy podkreślali potrzebę lepszego doboru eksperta do wdrożenia, tak aby był on w stanie zrozumieć mechanizmy i zasady funkcjonowania danego urzędu, odpowiednio przełożyć język modelu na specyfikę urzędu i wesprzeć urząd przy realizacji wdrożenia, wykorzystując swoją dotychczasową praktykę w tym zakresie.

OBSZARY USPRAWNIENÍ:

- „Zrozumienie specyfiki urzędu przez eksperta”
- „Zaangażowanie eksperta”
- „Zbyt podręcznikowe podejście eksperta”
- „Dobór konsultantów o szeroko rozwiniętych umiejętnościach interpersonalnych”

Grupa samooceny

Pomimo sukcesu w doborze zespołu samooceny, jaki podkreślali uczestnicy, zaznaczano jednocześnie potrzebę precyzyjniejszego wybierania uczestników do grupy, mając na uwadze jak najwięcej kryteriów pomocniczych oraz potrzebę poszukiwania ochotników do realizacji samooceny. Gwarantowałyby to, zdaniem przedstawicieli urzędów, bardziej efektywną pracę grupy. Zwracano również uwagę na potrzebę efektywniejszego planowania czasu poświęconego na samoocenę, w związku z obowiązkami bieżącymi, oraz konieczność zapewnienia jak największej liczby ćwiczeń praktycznych, ułatwiających poprawne przeprowadzenie samooceny. Ponadto, uczestnicy oczekiwali lepszego skonstruowania systemu motywacyjnego dla grupy samooceny i wyraźnego docenienia ich wysiłku i pracy włożonej w przeprowadzenie samooceny.

OBSZARY USPRAWNIENÍ:

- „Dobór osób do grupy samooceny (zróżnicowanie cech, stażu pracy, szczebla, działów/wydziałów)”
- „Grupa samooceny składająca się z ochotników”
- „Włączanie kierowników do grupy samooceny”
- „Realizacja wdrożenia przy ograniczeniu bieżących obowiązków”
- „Wydłużenie czasu na warsztaty praktyczne”
- „System motywacyjny dla członków grupy samooceny”
- „Podkreślenie roli osób zaangażowanych w projekt”

Dowody i ocena

Jakość dowodów i ich istotność stanowi jeden z krytycznych elementów dla efektywnej samooceny. Stąd też uczestnicy zauważali potrzebę precyzyjnego określenia, czym są dowody oraz gdzie i jak ich szukać. Podkreślano trudności z jednoznacznym zrozumieniem podkryteriów, a co za tym idzie – kłopoty z właściwym przypisaniem dowodów i oceną ich istotności. Zwracano uwagę na brak jednoznacznej interpretacji zasad przyznawania ocen punktowych, szczególnie jeżeli chodzi o kalibrację punktacji w ramach przedziału. Uczestnicy oczekiwali wypracowania metody umożliwiającej weryfikację poprawności przeprowadzonej przez urzędy samooceny.

OBSZARY USPRAWNIENÍ:

- „Sprecyzowanie, co jest dowodem”
- „Niejednoznaczność przykładów dla podkryteriów”
- „Brak przykładów dowodów”
- „Wiarygodność/weryfikowalność wyników samooceny”

Projekty doskonalące

Dobrze dobrane projekty usprawnień stanowią o sukcesie lub porażce samooceny. Stąd też uczestnicy podkreślali potrzebę zwrócenia większej uwagi na spójność przyjętych projektów z celami strategicznymi urzędu, oczekiwali realizacji jak największej liczby projektów wskazanych jako istotne przez grupę samooceny. Wyraźnie akcentowali potrzebę zapewnienia większych środków finansowych na realizację projektów doskonalących oraz podkreślali znaczenie realizacji tylko wybranych projektów, żeby nie doprowadzić do sytuacji przeładowania nimi urzędu i zachować konsekwencję w ich realizacji.

OBSZARY USPRAWNIENÍ:

- „Zapewnienie dodatkowych środków finansowych na realizację planów doskonalenia”
- „Skorelowanie w dłuższej perspektywie czasowej wyników np. przeprowadzanych badań ankietowych z późniejszymi działaniami doskonalącymi”
- „Zmniejszyć liczbę obszarów do poprawy zidentyfikowanych w procesie samooceny, a jeszcze nie-uwzględnionych w planach doskonalenia”
- „Realizacja projektów, w kierunku tych, które były najważniejsze dla grupy samooceny”

V.2. ZALETY I WADY METODY CAF

Druga część spotkań miała za cel ocenę modelu CAF. Uczestnicy spotkań wypowiadali się na temat zalet i wad metody samooceny.

V.2.1. ZALETY METODY

Zalety określone przez uczestników spotkań monitorująco-ewaluacyjnych objęły następujące obszary:

Koszty

W związku ze wsparciem szkoleniowo-doradczym ze strony Kancelarii Prezesa Rady Ministrów, uczestnicy określali metodę jako bezkosztową dla urzędów, dodatkowo podkreślając, że sam model, podręcznik i narzędzia dodatkowe (jak *eTool*) są bezpłatnie dostępne dla każdego potencjalnego użytkownika.

ZALETY CAF:

- „Teoretycznie bezkosztowa metoda”
- „Bezkosztowość, przy cyklicznym przeprowadzaniu samooceny”
- „Model jest dostępny za darmo”

Metodyka

Model jest dostosowany do potrzeb administracji, dając możliwość kompleksowej, obiektywnej (na podstawie dowodów) oceny urzędu we wszystkich istotnych obszarach zarządzania. Jednocześnie w wyniku przeprowadzenia samooceny organizacja uzyskuje bazę obszarów, które wymagają poprawy. Te składniki metody podkreślali uczestnicy.

ZALETY CAF:

- „Wysoka elastyczność/universalność modelu”
- „Możliwość kompleksowego spojrzenia na organizację”
- „Możliwość poznania organizacji od wewnątrz i od zewnątrz”
- „Pokazuje, gdzie są luki w zarządzaniu i jak nimi walczyć”
- „Obiektywizm kryteriów”

Pracownicy

Uczestnicy spotkań monitorująco-ewaluacyjnych podkreślali znaczenie tego, że to pracownicy, zgodnie z założeniami modelu, oceniają sami swój urząd, dzięki czemu mają wpływ na zmiany w zarządzaniu organizacją. Akcentowali również wagę informowania wszystkich pracowników o przebiegu i rezultatach projektu, wpisaną w metodykę wdrożenia.

ZALETY CAF:

- „Informowanie pracowników o etapie wdrażania”
- „Robimy to sami – samoocena”
- „Możliwość oceny organizacji przez pracowników najniższego szczebla”
- „Umożliwienie wpływu pracowników na zarządzanie”
- „Uświadomienie kierownictwu obszarów do poprawy”
- „Pobudzenie integracji całości urzędu”

Dowody i ocena

Potrzeba zebrania szczegółowych dowodów w bardzo szerokim zakresie daje, zdaniem uczestników spotkań, możliwość bardzo dokładnego poznania systemu zarządzania urzędem, ze szczególnym akcentem na identyfikację mocnych i słabych stron.

ZALETY CAF:

- „Bliższe poznanie organizacji przez pracowników”
- „Szeroka ocena”
- „Rozwijamy się, ucząc się (słabe i mocne strony)”
- „Możliwość dokładnego identyfikowania mocnych i słabych stron”

Benchmarking/benchlearning i systematyczność ocen

Ocena punktowa zapewnia porównywalność urzędu w dwóch perspektywach – w stosunku do innych urzędów oraz siebie samego w czasie. Według uczestników, dzięki porównywalności i zajmowaniu się tymi samymi zagadnieniami przy poszczególnych samoocenach, o wiele łatwiej jest nawiązać współpracę z innymi urzędami, w celu wspólnego doskonalenia.

ZALETY CAF:

- „Możliwość porównywania się z innymi instytucjami”
- „Możliwość rozwoju współpracy pomiędzy urzędami (ludzie i instytucje)”
- „Cykliczność samooceny pozwala ocenić rozwój”
- „Pozwala na obserwowanie zmian zachodzących w organizacji oraz monitorowanie jej rozwoju”

Działania doskonalące

Struktura modelu zapewnia zidentyfikowanie słabych stron, w stosunku do których muszą zostać podjęte działania doskonalące. Możliwość zdefiniowania, zaplanowania i zatwierdzenia oraz realizacji i monitoringu planów doskonalenia, to bardzo ważna zaleta metody, dzięki której celowość podejmowania samooceny jest szczególnie dobrze widoczna.

ZALETY CAF:

- „Bank działań doskonalących, na zakończenie samooceny”
- „Działania doskonalące wynikające ze zidentyfikowanych słabych stron”
- „Wymuszenie podjęcia działań doskonalących (ciągłe doskonalenie)”

V.2.2. WADY METODY

Po stronie wad modelu CAF uczestnicy określili następujące grupy zagadnień:

Podręcznik i narzędzie eTool

W ocenie uczestników podręcznik samooceny jest niezrozumiały i przełożenie go na specyfikę danego urzędu wymaga dużego wsparcia ze strony ekspertów. Zaprezentowane przykłady często nie mają zastosowania do danego urzędu, a bez zrozumienia danego kryterium/podkryterium trudno to ocenić.

Narzędzie eTool jest niedostosowane do przeprowadzania oceny dostrojonej, poza tym, zgodnie z opiniami uczestników, jest mało przyjazne w obsłudze i nastęcza wielu trudności, w związku z małą elastycznością.

WADY CAF:

- „Niezrozumiały i nieprzejrzysty podręcznik”
- „Nieczytelność podręcznika (trudna interpretacja, niedostosowanie do potrzeb/specyfiki)”
- „Hermetyczność języka zastosowanego w podręczniku”
- „Niedopasowanie niektórych podkryteriów do specyfiki organizacji”
- „Narzędzie do realizacji samooceny bardzo wolne, niekomfortowe w obsłudze i niedostosowane do oceny dostrojonej”

Grupa samooceny

Uczestnicy podkreślali, że podczas pierwszej samooceny metoda wymaga dużego wkładu czasu pracy ze strony grupy samooceny. Ponadto, w związku z tym, że CAF wymaga również określonego poziomu wiedzy z zakresu zarządzania, samo przeprowadzenie samooceny, a w szczególności zebranie dowodów, jest trudne.

WADY CAF:

- „Zaangażowanie pracowników w projekt kosztem czasu pracy”
- „Pracochłonność i czasochłonność metody”
- „Trudność wykonania samooceny”
- „Model wymaga od osób stosujących go wiedzy z zakresu zarządzania”

Ocena

Skala ocen 0-100 oraz brak precyzyjnego zdefiniowania poszczególnych wartości w przedziałach mogą, zdaniem uczestników, stanowić o subiektywizmie oceny, co dodatkowo wzmacnia brak mechanizmów i narzędzi zewnętrznej weryfikacji poprawności oceny.

WADY CAF:

- „Zbyt rozległa skala ocen”
- „Kłopot z mierzalnością niektórych kryteriów (zwłaszcza wyników)”
- „Subiektywizm oceny”
- „Brak dowodów na poprawność samooceny”

Działania doskonalące

Model wymusza podjęcie działań doskonalących, natomiast w opinii uczestników nie pokazuje, jak podejść do zdefiniowania, zaplanowania i realizacji projektów doskonalących.

WADY CAF:

- „Metoda jedynie diagnostyczna – nie pokazuje, jak poprawiać”

V.3. WSKAZÓWKI DLA URZĘDÓW PLANUJĄCYCH WDROŻENIE CAF

W trzeciej części każdego ze spotkań monitorująco-ewaluacyjnych uczestnicy mieli za zadanie, na bazie własnych doświadczeń, sformułować dobre rady dla innych urzędów, które zastanawiają się nad wdrożeniem modelu CAF. Poniżej zaprezentowano syntezę porad wypracowanych podczas wszystkich spotkań.

Przed rozpoczęciem wdrożenia...

1. Czy na pewno chcecie? – zastanów się, czy znasz i rozumiesz model oraz czy jesteś w stanie przeprowadzić z sukcesem wdrożenie.
2. Zbuduj dobry „marketing” wdrożenia – zaprezentuj korzyści, pokaż, co w Twoim urzędzie może dać wdrożenie tej metody.
3. Przygotuj grunt pod CAF – uświadom najwyższe kierownictwo i wszystkich pracowników.
4. Uzyskaj zaangażowanie i wsparcie kierownictwa – bez tego szanse powodzenia drastycznie maleją.
5. Zaproś kogoś z podobnej jednostki, kto to już zrobił, ma za sobą, żeby podzielił się wrażeniami/doświadczeniami, opowiedział, jak to wygląda w praktyce i co można dzięki temu uzyskać.
6. Znajdź dobrego eksperta z doświadczeniem (najlepiej polecanego przez inne urzędy) – jego wsparcie ułatwi zrozumienie modelu i pomoże przejść przez najtrudniejsze kroki wdrożenia.
7. Zgłoś się do KPRM, żeby uzyskać wsparcie (trener, szkolenia, doradztwo) – to bardzo wyraźnie obniży koszty wdrożenia.
8. Zaplanuj precyzyjnie organizację samooceny – poprawne zdefiniowanie projektu, ze szczególnym akcentem na cele, zagrożenia i plan realizacji, ułatwi znacząco dalsze działania.

Grupa samooceny

9. Pozytywnie przekaz wiedzę przez rozpoczęciem prac – zwerbuj ochotników do grupy samooceny. Taka grupa, składająca się z ludzi, którzy chcą, a nie muszą, będzie miała dużo większą energię.
10. Wszyscy muszą wiedzieć, co ich czeka – praca pełna wyrzeczeń, ale i nowe doświadczenia i umiejętności. Uczciwie i otwarcie pokaż wszystkie pluse i minusy wdrożenia i pracy przy nim.
11. Stwórz w przemyślany sposób różnorodny zespół samooceny – po 1 osobie z każdego działu, osoby znające organizację, również z niewielkim stażem, niezaangażowane równolegle w zbyt wiele innych przedsięwzięć.
12. Zorganizuj szkolenia/warsztaty dla grupy samooceny (poza siedzibą urzędu) – CAF opiera się na sztywnej metodzie, stąd bez jej dogłębego poznania, zrozumienia i przećwiczenia trudno jest przeprowadzić poprawnie samoocenę.

Podręcznik

13. Zachowaj zdrowy rozsądek przy czytaniu podręcznika – nie skupiaj się na przykładach (literkach) w podręczniku, ale na podkryteriach i kryteriach, to one budują szkielet i logikę modelu CAF.

Zbieranie i ocena dowodów

14. Zapewnij niezbędne narzędzia i infrastrukturę (np. sprzęt IT, sale, flipchart) i uprawnienia (dostęp do wszystkich i wszystkiego) do przeprowadzenia samooceny.
15. Możliwie najwcześniej rozpocznij zbieranie dowodów – to etap, który wymaga dużo czasu i energii, więc dobrze mieć tutaj chociaż niewielki bufor.
16. Starannie zbieraj i sformułuj dowody – to samoocena, ale na podstawie faktów. Jakość dowodów będzie stanowić o sukcesie lub porażce dalszych działań.
17. Szukaj i oceniaj dowody w jak najszerszej grupie osób – im szersza perspektywa, tym pełniejszy i bardziej wiarygodny obraz urzędu.

Zbieranie i ocena dowodów

18. Zachowaj maksymalny obiektywizm w samoocenie.
19. Nie bój się mówić o swoich słabych stronach, bez nich nie ma możliwości doskonalenia.
20. Nie bój się stwierdzić, że czegoś nie mamy, czegoś nie robimy.

Po zakończeniu etapu samooceny

21. Zapoznaj wszystkich z efektami pracy z samooceny (co i dlaczego doskonalimy) – to najlepszy sposób, żeby przekonać pracowników do zasadności stosowania tej metody.
22. Zapewnij środki materialne i niematerialne, aby docenić pracę grupy samooceny – to naprawdę ciężka i odpowiedzialna praca.

Działania doskonalące

23. Wybierz wrażliwe/ambitne obszary do doskonalenia (takie, na które bez modelu nie miałibyśmy odwagi się zdecydować).
24. Dokładnie zdefiniuj i zaplanuj oraz konsekwentnie wdróż projekty doskonalące – bez nich nie uzyskamy tego, co najważniejsze – poprawy działania urzędu.
25. Zorganizuj uroczystość na zakończenie wdrożenia i odpowiednio docień jego głównych uczestników – bez nich na pewno to wdrożenie nie poszłoby tak dobrze.

V.4. BENCHLEARNING

Ostatni moduł spotkań monitorująco-ewaluacyjnych miał na celu umożliwienie uczestnikom spotkania swobodną wymianę informacji w formule networkingu. Każdy z uczestników wskazywał, w jakim zakresie chętnie pomoże innym oraz w jakim obszarze sam poszukuje informacji.

Uczestnicy dyskutowali głównie o tym, jak podejść do poszczególnych elementów samooceny, ze szczególnym naciskiem na to, jak rozumieć wybrane podkryteria (szczególny obszar zainteresowania – społeczne wyniki działalności) i jak przeprowadzić ocenę punktową. Druga grupa najczęściej poruszanych zagadnień dotyczyła realizowanych projektów doskonalących – w tym zwłaszcza badań satysfakcji klientów/obywateli oraz badań stopnia zadowolenia pracowników.

Wnioski i opinie zebrane podczas spotkań monitorująco-ewaluacyjnych stanowiły znaczące źródło informacji do usprawniania działań w drugiej turze wdrożenia metody CAF, którą objęto kolejnych 20 urzędów administracji rządowej, w tym stanowiły bazę zagadnień do zaplanowania warsztatów doskonalących dla Koordynatorów CAF. Dodatkowo, spotkania dały również możliwość nawiązania bezpośrednich kontaktów pomiędzy poszczególnymi urzędami biorącymi udział we wdrożeniu, co w sposób znaczący ułatwia wykorzystanie narzędzia, jakim jest benchlearning.



URZĘDY OBJĘTE PROJEKTEM

Lp.	Urząd	Adres	Liczba pracowników urzędu	Koordynator CAF	Telefon	E-mail
województwo dolnośląskie						
1	Urząd Skarbowy w Bolesławcu	ul. Garncarska 10 59-700 Bolesławiec	79	Ewa Mielnik	75 646 52 05	ewa.mielnik@ds.mofnet.gov.pl
2	Urząd Skarbowy w Środzie Śląskiej	ul. Oławska 5A 55-300 Środa Śląska	54	Magdalena Prześllica-Rostecka	71 317 23 22	magdalena.przeslica-rostecka@ds.mofnet.gov.pl
3	Urząd Skarbowy w Górze	ul. Poznańska 4 56-200 Góra	24	Wojciech Krajewski	65 544 47 43	us0233nu@ds.mofnet.gov.pl
4	Urząd Skarbowy w Lubinie	ul. Skłodowskiej-Curie 94 59-300 Lubin	112	Agnieszka Biegalska	76 746 11 01	us0212@ds.mofnet.gov.pl
województwo kujawsko-pomorskie						
5	Izba Skarbowa w Bydgoszczy	ul. Dr. E. Warmińskiego 18 85-950 Bydgoszcz	302	Dorota Kuligowska	52 585 62 33	dorota.kuligowska@kp.mofnet.gov.pl
6	Kujawsko-Pomorski Urząd Wojewódzki	ul. Jagiellońska 3 85-950 Bydgoszcz	491	Maria Semrau	52 349 77 84	msemrau@uwoj.bydgoszcz.pl
7	Pierwszy Urząd Skarbowy w Bydgoszczy	ul. Fordońska 77 85-950 Bydgoszcz	261	Anna Klimkiewicz	52 584 82 86	anna.klimkiewicz@kp.mofnet.gov.pl
8	Kujawsko-Pomorski Urząd Skarbowy w Bydgoszczy	ul. Grunwaldzka 50 85-236 Bydgoszcz	95	Marzena Dąbrowska	52 583 84 53	marzena.dabrowska@kp.mofnet.gov.pl
9	Urząd Skarbowy w Nakle nad Notecią	ul. Sądowa 8 89-100 Nakło nad Notecią	74	Waldemar Chudzik	52 386 04 74	waldemar.chudzik@kp.mofnet.gov.pl
województwo lubelskie						
10	Urząd Skarbowy w Kraśniku	ul. Tadeusza Kościuszki 5 23-200 Kraśnik	70,5	Marcin Bornus	81 884 30 37	marcin.bornus@lb.mofnet.gov.pl
11	Urząd Skarbowy w Zamościu	ul. Kilińskiego 82 22-400 Zamość	137	Jarosław Sokółowski	84 677 63 16	jaroslaw.sokolowski@lb.mofnet.gov.pl
12	Inspekcja Ochrony Środowiska. Wojewódzki Inspektorat Ochrony Środowiska w Lublinie	ul. Obywatelska 13 20-092 Lublin	156	Małgorzata Okoń	81 718 62 14	mokon@wios.lublin.pl
województwo lubuskie						
13	Lubuski Urząd Skarbowy w Zielonej Górze	ul. Dr. Pieniężnego 24 65-054 Zielona Góra	83	Elżbieta Subocz	68 456 09 19	esu@lu.mofnet.gov.pl
14	Lubuski Urząd Wojewódzki	ul. Jagiellończyka 8 66-400 Gorzów Wielkopolski	355	Józefa Radlicka	95 711 53 77	radlicka@luw.pl
województwo małopolskie						
15	Urząd Skarbowy w Miechowie	ul. Stanisławy Daneckiej 1 32-200 Miechów	43	Anna Kłęk	41 382 23 01	anna.klek@mp.mofnet.gov.pl
16	Urząd Skarbowy Kraków-Prądnik	ul. Krowoderskich Zuchów 2 31-272 Kraków	152	Ewa Sakowicz	12 665 68 17	ewa.sakowicz@mp.mofnet.gov.pl

Lp.	Urząd	Adres	Liczba pracowników urzędu	Koordynator CAF	Telefon	E-mail
województwo mazowieckie						
17	Urząd Skarbowy w Szydłowcu	ul. Widok 6 26-500 Szydłowiec	42	Urszula Cender	48 617 00 81	urszula.cender@mz.mofnet.gov.pl
18	Władza Wdrażająca Programy Europejskie	ul. Wspólna 2/4 00-926 Warszawa	130	Tomasz Prokopowicz	22 420 35 17	tomasz.prokopowicz@wwpe.gov.pl
19	Komenda Główna Państwowej Straży Pożarnej	ul. Podchorążych 38 00-463 Warszawa	330	Stanisław Sulenta	22 523 39 87	ssulenta@kgps.gov.pl
20	Centrala Kasy Rolniczego Ubezpieczenia Społecznego	Al. Niepodległości 190 00-608 Warszawa	200	Tadeusz Jabłoński	22 592 64 44	tadeusz.jablonski@krus.gov.pl
21	Główny Inspektorat Transportu Drogowego	ul. Młynarska 42 01-171 Warszawa	83	Wacław Czarnota	22 385 58 22	wacław.czarnota@gitd.gov.pl
22	Drugi Mazowiecki Urząd Skarbowy	ul. Stawki 2 00-193 Warszawa	241	Katarzyna Bożewicz	22 860 72 76	katarzyna.bozewicz@mz.mofnet.gov.pl
23	Urząd Skarbowy Warszawa-Bielany	ul. Skalbmierska 5 01-844 Warszawa	273	Agnieszka Chojnacka	22 569 33 25	agnieszka.chojnacka@mz.mofnet.gov.pl
24	Ministerstwo Nauki i Szkolnictwa Wyższego	ul. Wspólna 1/3 00-529 Warszawa	456	Magdalena Maciejewska	22 628 57 85	magdalena.maciejewska@mnisw.gov.pl
województwo opolskie						
25	Opolski Urząd Wojewódzki	ul. Piastowska 14 45-082 Opole	276	Grażyna Piątkowska	77 452 41 03	gpiatkowska@opole.uw.gov.pl
województwo podkarpackie						
26	Urząd Skarbowy w Dębicy	ul. Kolejowa 21 39-200 Dębica	95	Marek Zagajewski	14 68 052 33	mzi@pk.mofnet.gov.pl
27	Oddział Celný w Mielcu	ul. Wojska Polskiego 2a 39-300 Mielec	13	Józef Majger	17 788 76 69	jozef.majger@prz.mofnet.gov.pl
województwo podlaskie						
28	Pierwszy Urząd Skarbowy w Białymstoku	ul. Świętojańska 13 15-219 Białystok	189	Wiesław Kuc	85 878 41 12	wieslaw.kuc@pd.mofnet.gov.pl
29	Urząd Skarbowy w Sokółce	ul. Białostocka 47 16-100 Sokółka	50	Anna Wojtan	85 711 14 53	anna.wojtan@pd.mofnet.gov.pl
30	Izba Celna w Białymstoku	ul. Octowa 2 15-399 Białystok	330	Jan Kalisz	85 745 87 02	jan.kalisz@bia.mofnet.gov.pl
województwo pomorskie						
31	Urząd Skarbowy w Malborku	ul. Kopernika 10 82-200 Malbork	123	Monika Brytan	55 270 22 61	monika.brytan@pm.mofnet.gov.pl
32	Urząd Skarbowy w Kartuzach	ul. Kościarska 13 83-300 Kartuzy	84	Aldona Szczyglewska	58 685 28 07	aldona.szczyglewska@pm.mofnet.gov.pl
33	Pomorski Urząd Wojewódzki	ul. Okopowa 21/27 80-810 Gdańsk	509	Maria Leszczyńska	58 307 72 28	maria.leszczyńska@gdansk.uw.gov.pl

Lp.	Urząd	Adres	Liczba pracowników urzędu	Koordynator CAF	Telefon	E-mail
województwo śląskie						
34	Drugi Urząd Skarbowy w Bielsku-Białej	ul. Gen. St. Maczka 73 43-300 Bielsko-Biała	202	Anna Nowak	33 499 80 75	anna.nowak@sl.mofnet.gov.pl
35	Urząd Skarbowy Czechowice-Dziedzice	ul. Nad Białką 1a 43-503 Czechowice-Dziedzice	60	Zbigniew Witkowski	32 215 06 49	zbigniew.witkowski@sl.mofnet.gov.pl
36	Wyższy Urząd Górnicy	ul. Poniatowskiego 31 40-956 Katowice	146	Jacek Bielawa	32 736 17 00	wug@wug.gov.pl
37	Drugi Śląski Urząd Skarbowy w Bielsku-Białej	ul. Warszawska 45 43-300 Bielsko-Biała	153	Mirosław Adamaszek	33 499 84 61	mirosław.adamaszek@sl.mofnet.gov.pl
38	Śląski Urząd Wojewódzki	ul. Jagiellońska 25 40-032 Katowice	902	Katarzyna Śliwa-Czajor	32 207 72 51	sliwak@katowice.uw.gov.pl
województwo świętokrzyskie						
39	Świętokrzyski Urząd Wojewódzki	Al. IX Wieków Kielc 3 25-516 Kielce	338	Joanna Wiśniewska-Martynowicz	41 342 16 22	org02@kielce.uw.gov.pl
40	Wojewódzki Inspektorat Inspekcji Handlowej w Kielcach	ul. H. Sienkiewicza 76 25-705 Kielce	42	Mariusz Burchart	41 366 19 41	wiih.kielce@pro.onet.pl
województwo warmińsko-mazurskie						
41	Urząd Skarbowy w Braniewie	ul. Jana Matejki 6 14-500 Braniewo	40	Anna Tabaka	55 243 38 65	anna.tabaka@wm.mofnet.gov.pl
42	Urząd Skarbowy w Elblągu	ul. Mickiewicza 43 82-300 Elbląg	193	Piotr Żytkowski	55 611 57 77	piotr.zytkowski@wm.mofnet.gov.pl
43	Warmińsko-Mazurski Urząd Wojewódzki	ul. Piłsudskiego 7/9 10-575 Olsztyn	405	Ewa Chylak	89 523 27 32	echylak@uw.olsztyn.pl
44	Urząd Skarbowy w Szczytnie	ul. Warszawska 5 12-100 Szczytno	67	Małgorzata Łosiak	89 624 32 51	malgorzata.losiak@wm.mofnet.gov.pl
województwo wielkopolskie						
45	Pierwszy Urząd Skarbowy w Kaliszu	ul. Wrocławska 12-14 62-800 Kalisz	138	Andrzej Józefowicz	62 768 17 79	andrzej.jozefowicz@wp.mofnet.gov.pl
46	Urząd Skarbowy w Pleszewie	ul. Bogusza 6 63-300 Pleszew	56	Lidia Olejnik	62 508 17 78	lidia.olejnik@wp.mofnet.gov.pl
47	Powiatowy Inspektorat Nadzoru Budowlanego dla Miasta Poznania	Plac Kolegiacki 17 61-841 Poznań	31	Dariusz Patalas	61 878 55 79	dariusz_patalas@um.poznan.pl
48	Urząd Skarbowy w Rawiczu	ul. Staszica 4 63-900 Rawicz	65	Maciej Hodura	65 546 61 70	maciej.hodura@wp.mofnet.gov.pl
49	Urząd Skarbowy w Wągrowcu	ul. Kościuszki 19A 62-100 Wągrowiec	60	Ewa Springer	67 268 11 00	ewa.springer@wp.mofnet.gov.pl
województwo zachodniopomorskie						
50	Urząd Skarbowy w Świnoujściu	ul. Pułaskiego 7 72-600 Świnoujście	67	Wioletta Nawrocka	91 322 03 12	wioletta.nawrocka@zp.mofnet.gov.pl



PROJEKTY USPRAWNIENÍ WDROŻONE W RAMACH KROKU 9

Nazwa urzędu	Temat projektu
Urząd Skarbowy w Bolesławcu	Ankieta dla klienta zewnętrznego
	Szkolenie z użytkowania programu internetowego Qasystent
	Stworzenie zarządzenia obligującego pracowników do zachowania ważnych informacji na stanowisku pracy poprzez stosowanie odpowiednich procedur
Urząd Skarbowy w Środzie Śląskiej	Nowe kanały informacyjne
	Powołanie zespołu ds. innowacji
	Przeprowadzenie szkolenia dla pracowników urzędu w zakresie zarządzania jakością wg normy ISO 9001:2000
Urząd Skarbowy w Górze	Strategia i planowanie
	Działalność w relacjach z obywatelami/klientami
	Działalność w relacjach z pracownikami
	Społeczne wyniki działalności
Urząd Skarbowy w Lubinie	Integracja wewnętrzna
	Komunikacja wewnętrzna
	Reorganizacja struktury Urzędu Skarbowego w Lubinie z ukierunkowaniem na podatnika
Izba Skarbowa w Bydgoszczy	Wspieranie i pomoc dla nowych pracowników w formie mentora
	Opracowanie dokumentacji procesowej
	Poprawa komunikacji wewnętrznej
Kujawsko-Pomorski Urząd Wojewódzki	Diagnoza potrzeb i oczekiwań pracowników
	Diagnoza potrzeb i oczekiwań klientów
	Polityka szkoleniowa i zarządzanie wiedzą
Pierwszy Urząd Skarbowy w Bydgoszczy	Standardy obsługi klienta
	Wspieranie i pomoc dla nowych pracowników w formie mentora
	Komunikacja wewnętrzna
	Diagnoza potrzeb i oczekiwań pracowników Urzędu
Kujawsko-Pomorski Urząd Skarbowy w Bydgoszczy	Opracowanie wizji i misji KPUS w Bydgoszczy
	Badanie satysfakcji pracowników
	Badanie poziomu zadowolenia klientów
Urząd Skarbowy w Nakle nad Notecią	Badanie satysfakcji klienta wewnętrznego
	Wdrożenie Qasystenta
	Badanie satysfakcji klienta zewnętrznego
Urząd Skarbowy w Kraśniku	Poprawa przepływu informacji
	Opracowanie systemu szkoleń
	Poprawa procesu obsługi klienta przychodzącego
Urząd Skarbowy w Zamościu	Usprawnienie obiegu dokumentów
	Podniesienie jakości obsługi klienta
	Poprawienie wyników/wskaźników efektywności egzekucji administracyjnej
Inspekcja Ochrony Środowiska. Wojewódzki Inspektorat Ochrony Środowiska w Lublinie	Usprawnienie komunikacji wewnątrzwydziałowej
	Usprawnienie obsługi klienta zewnętrznego oraz system badania opinii klientów/społeczeństwa
	Usprawnienie procesów wdrażania nowych pracowników

Nazwa urzędu	Temat projektu
Lubuski Urząd Skarbowy w Zielonej Górze	Przywódstwo
	Relacje z pracownikami
	Relacje i współpraca z klientami/obywatelami
	Inne relacje z klientami/obywatelami
Lubuski Urząd Wojewódzki	Misja, wizja oraz wartości ustanowione przez urząd
	Rozwijanie systemu zarządzania organizacją
	Rozwój kwalifikacji pracowników
	Badanie klimatu organizacyjnego LUW „BP – Bank Pomysłów”
Urząd Skarbowy w Miechowie	Wdrożenie systemu kart informacyjnych w urzędzie
	Poprawa wewnętrznej komunikacji w urzędzie
	Wdrożenie badań ankietowych klientów i pracowników
Urząd Skarbowy Kraków-Prądnik	Komunikacja wewnętrzna poprzez wykorzystanie sieci wewnętrznej Intranet
	Opracowanie zasad rozpatrywania skarg i wniosków składanych przez obywateli
	Identyfikacja 4 urzędów prowadzących działalność w jednym budynku
	Adaptacja zawodowa nowych pracowników
	Identyfikacja kluczowych procesów
Urząd Skarbowy w Szydłowcu	Zwiększenie zadowolenia pracowników z wykonywanej pracy o 20% w ciągu roku
	Ocena zadowolenia klientów z funkcjonowania Urzędu Skarbowego w Szydłowcu
	Zidentyfikowanie głównych procesów w Urzędzie Skarbowym
Władza Wdrażająca Programy Europejskie	Misja i wizja WWPE
	WWPages
	Pakiet Informacji Pracowniczych PASTERZ
	Skuteczne zastępstwa
Komenda Główna Państwowej Straży Pożarnej	Aktualizacja i identyfikacja procesów w KG PSP
	Określenie misji i wizji Komendy Głównej PSP
	Stworzenie skutecznego przepływu informacji
Centrala Kasy Rolniczego Ubezpieczenia Społecznego	Badanie satysfakcji klienta zewnętrznego
	Badanie satysfakcji klienta wewnętrznego
	Aktualizacja strategii KRUS na lata 2008-2015
Główny Inspektorat Transportu Drogowego	System zaplanowanych spotkań wszystkich pracowników (komunikacja wewnętrzna), w połączeniu z przekazaniem istotnych informacji dotyczących aktów prawnych wewnętrznych oraz innych bieżących informacji.
	Określenie indywidualnej ścieżki kariery pracowników Biura Prawnego i Orzecznictwa (BPO)
	Przeprowadzenie badania satysfakcji wśród pracowników GITD
Drugi Mazowiecki Urząd Skarbowy	Zidentyfikowanie 5 kluczowych procesów
	Wprowadzenie rozwiązań zmierzających do usprawnienia przepływu informacji w Urzędzie
	Opracowanie mechanizmów aktywizujących pracowników do działań na rzecz doskonalenia Urzędu

Nazwa urzędu	Temat projektu
Urząd Skarbowy Warszawa-Bielany	Określenie wizji i misji dla Urzędu Skarbowego Warszawa-Bielany
	Stworzenie systemu badania i pomiaru zadowolenia obywateli z działań organizacji w zakresie otwartości, przejrzystości, pomocy udzielanej obywatelom oraz w zakresie przestrzegania norm etycznych przez organizację
	Zidentyfikowanie i opisanie 5 procesów kluczowych, przy współudziale pracowników i zainteresowanych stron z wyznaczeniem właścicieli tych procesów oraz ustanowieniem wskaźników ich przebiegu
Ministerstwo Nauki i Szkolnictwa Wyższego	Opracowanie strategii funkcjonowania urzędu i przełożenia jego celów operacyjnych na poszczególne departamenty/wydziały/ pracowników oraz metod monitorowania realizacji strategii i oceny działań urzędu na wszystkich szczeblach. Opracowanie i uzgodnienie mierzalnych celów dla organizacji metod monitorowania realizacji strategii
	Wypracowanie i wdrożenie systemu uznawania i wynagradzania wysiłków indywidualnych i zbiorowych
	Skrzynka pomysłów dla pracowników i zainteresowanych stron w kształtowanie procesów kluczowych (i nie tylko)
Opolski Urząd Wojewódzki	Stworzenie komputerowej bazy kompetencji pracowników
	Badanie zadowolenia klientów zewnętrznych Urzędu, mierniki, trendy
	Badanie satysfakcji pracowników Urzędu, mierniki, trendy, upowszechnienie wyników
	Doskonalenie Systemu Zarządzania Jakością
Urząd Skarbowy w Dębicy	Określenie zasad i wdrożenie mechanizmów badania potrzeb innych zainteresowanych stron
	Opracowanie skutecznych metod pozyskiwania informacji o potrzebach klientów
	Opracowanie skutecznych metod pozyskiwania informacji w komunikacji z pracownikami
	Poprawa standardów komunikacji
	Uregulowanie zasad tworzenia indywidualnych programów rozwoju zawodowego pracowników i awansowania na wyższe stanowiska służbowe
Sformalizowanie zasad wprowadzania do organizacji nowych pracowników oraz pracowników na nowych stanowiskach pracy	
Oddział Celny w Mielcu	Komunikacja wewnętrzna
	Aktualizacja zakresów obowiązków
	Samokształcenie w OC Mielec
	Satysfakcja klientów
Pierwszy Urząd Skarbowy w Białymstoku	Opracowanie zasad powoływania i działania zespołów zadaniowych
	Opracowanie zasad poziomej i pionowej komunikacji w Urzędzie
	Opracowanie zasad identyfikowania właścicieli procesów
Urząd Skarbowy w Sokółce	Opracowanie zasad elektronicznej komunikacji z klientami
	Opracowanie systemu promowania zaangażowania pracowników w działalność organizacji i ich stałego utożsamiania się z jej misją
	Opracowanie i wdrożenie systemu komunikacji wewnętrznej w organizacji wspierającego rozwój
	Wdrożenie narzędzi wzrostu umiejętności i podnoszenia kwalifikacji pracowników
Identyfikacja, opisanie i analiza dwóch kluczowych procesów w organizacji	
Opracowanie zasad przekazywania wiedzy informacji przez pracowników odchodzących ze stanowiska	

Nazwa urzędu	Temat projektu
Izba Celna w Białymstoku	Stworzenie i wdrożenie narzędzi do pomiaru w zakresie relacji z partnerami (klientami) Izby i oddziaływania na społeczeństwo
	Tworzenie i promowanie warunków do swobodnego zgłaszania pomysłów oraz wdrożenie narzędzia pomiaru satysfakcji i motywacji pracowników
	Jakość pracy Izby Celnej w Białymstoku
Urząd Skarbowy w Malborku	Badania ankietowe – klient zewnętrzny
	Badania ankietowe – pracownicy
	Orientacja na klienta
Urząd Skarbowy w Kartuzach	Pracownicy
	Satysfakcja i motywacja pracowników
	Zarządzanie zasobami ludzkimi
Pomorski Urząd Wojewódzki	Komunikacja wewnętrzna
	Badanie satysfakcji klientów
	Zarządzanie informacją dotyczącą funkcjonowania Urzędu
Drugi Urząd Skarbowy w Bielsku-Białej	Opracowanie zasad przeprowadzania ankiet oraz arkuszy ankiet badania zadowolenia pracowników z warunków i środowiska pracy
	Opracowanie zasad oraz arkuszy ankiet badania zadowolenia klienta zewnętrznego
	Aktualizacja informacji o systemie obsługi klienta/obywatela
Urząd Skarbowy Czechowice-Dziedzice	Elektroniczna komunikacja wewnętrzna
	Kontakty z klientem zewnętrznym, wizualizacja Urzędu
	Zidentyfikowanie i opisanie 3 procesów kluczowych realizowanych przez Urząd
Wyższy Urząd Górniczy	Doskonalenie strategii i misji WUG oraz określenie wizji
	Wdrożenie i upowszechnienie pomiaru relacji z pracownikami
	Zarządzenie Prezesa Wyższego Urzędu Górniczego w sprawie opracowywania, uzgadniania, wydawania i ogłaszania aktów normatywnych w Wyższym Urzędzie Górniczym
Drugi Śląski Urząd Skarbowy w Bielsku-Białej	Badanie zadowolenia i oczekiwań pracownika
	Opracowanie procedury i ankiety badania zadowolenia i oczekiwań klienta zewnętrznego
	Wdrażanie innowacyjnych rozwiązań – Skrzynka pomysłów
Śląski Urząd Wojewódzki w Katowicach	Podstawy systemu zarządzania relacjami z klientem
	Przeprowadzenie wśród pracowników ankiety badającej indywidualne potrzeby, w tym w zakresie motywacji, komunikacji, wyposażenia stanowisk i środowiska pracy oraz sporządzenie raportu z badania ankietowego
	Opracowanie kryteriów i zasad motywacyjnego systemu wynagrodzeń oraz sposobów i możliwości awansu w Urzędzie
Świętokrzyski Urząd Wojewódzki	Pomiary relacji z klientami zewnętrznymi oraz integracja informacji
	Pomiary relacji z klientami wewnętrznymi
	Przekazywanie wiedzy w organizacji
	Wprowadzenie wewnętrznego elektronicznego systemu obiegu dokumentów
	Rozpoczęcie działań w zakresie benchmarkingu

Nazwa urzędu	Temat projektu
Wojewódzki Inspektorat Inspekcji Handlowej w Kielcach	Stworzenie polityki jakości
	Identyfikacja procesów
	Przeprowadzenie analizy silnych i słabych stron organizacji oraz szans i zagrożeń
	Rozwój zasobów ludzkich
	Wprowadzenie mentoringu
	Rozwój systemu informacji wewnętrznej
Urząd Skarbowy w Braniewie	Badanie opinii klientów zewnętrznych
	Wspieranie i rozwój zasobów
	System zarządzania jakością
	Komunikacja wewnętrzna i zewnętrzna
Urząd Skarbowy w Elblągu	Wyniki i badania
	Komunikacja wewnętrzna i zewnętrzna
	Wspieranie i rozwój zasobów
Warmińsko-Mazurski Urząd Wojewódzki	System zarządzania jakością
	Wyniki i badania
	Polityka jakości i komunikacji
Urząd Skarbowy w Szczytnie	Badanie otoczenia wewnętrznego
	Wyniki działalności urzędu
	Główne kierunki działania urzędu
	System zarządzania jakością
Pierwszy Urząd Skarbowy w Kaliszu	Strategia i plany operacyjne
	Wyniki działalności urzędu
	Zarządzanie zasobami ludzkimi
	Przyjęcie polityki Jakości MF zawierającej misję i wizję dla urzędów skarbowych i przełożenie ich na język celów
Urząd Skarbowy w Pleszewie	Poprawa świadomości „konfliktu interesu” wśród pracowników
	Udostępnienie klientom możliwości wpływania na treść dostępnych im informacji
	Utworzenie elektronicznej bazy wiedzy
Powiatowy Inspektorat Nadzoru Budowlanego dla Miasta Poznania	Komunikacja wewnętrzna
	Rozwój organizacyjny
	Komunikacja zewnętrzna
	Udoskonalenie komunikacji wewnętrznej Urzędu i zarządzania informacją
	Rozwój systemu zarządzania funkcjonującego w Inspektoracie
	Przeprowadzenie badania satysfakcji klienta i pracownika
	Rozwój kompetencji pracowników oraz metod motywacji
Usprawnienie relacji z klientami	
Informatyzacja wybranych procesów	
Modyfikacja systemu finansowego	
Rozwój infrastruktury technicznej urzędu	

Nazwa urzędu	Temat projektu
Urząd Skarbowy w Rawiczu	Misja i cele jakości
	Wizja
	Szkolenie z zasad etyki urzędniczej
	Wdrożenie SZJ wg modelu MF
	Badanie potrzeb stron zainteresowanych innymi niż podatnicy
	Polityka informacyjna
	Luka kompetencyjna
	Rozwijanie kompetencji pracowników w zakresie obsługi narzędzi elektronicznych
	Działania proekologiczne
Urząd Skarbowy w Wągrowcu	Optymalizacja systemu szkoleń
	Komunikacja zewnętrzna (Infomat, strona WWW)
	Optymalizacja wykorzystania pomieszczeń biurowych
	Gospodarowanie majątkiem rzeczowym
	System motywacyjny
	Komunikacja wewnętrzna
Urząd Skarbowy w Świnoujściu	Opracowanie metodyki badania satysfakcji klienta wewnętrznego i zewnętrznego
	Metodyka definiowania wskaźników i mierników wewnętrznych
	Współpraca z grupami przedsiębiorstw



WYKONAWCA PROJEKTU I EKSPERCI WIODĄCY



Spółka F5 Consulting powstała w roku 1991. Założona została (wówczas jako W. Frąckowiak i Partnerzy – Wielkopolska Grupa Konsultingowa Sp. z o.o.) przez pracowników naukowych i absolwentów Akademii Ekonomicznej. Od początku istnienia firmy ambicją jej właścicieli i pracowników jest rozwijanie usług doradczych i wdrażanie nowoczesnych metod i strategii zarządzania.

F5 Consulting oferuje szeroką gamę usług doradczych z dziedziny konsultingu ekonomicznego i finansowego, doradztwa strategicznego, projektowania i wdrażania systemów związanych z szeroko rozumianym zarządzaniem organizacją, zarządzaniem kapitałem ludzkim, wykorzystaniem funduszy Unii Europejskiej. Już od wielu lat Spółka reprezentuje czołówkę firm konsultingowych, biorąc pod uwagę osiągnięte wyniki finansowe oraz rodzaj i skalę realizowanych projektów. Pozycję tę F5 Consulting osiągnęła dzięki wyjątkowemu zespołowi konsultantów i ekspertów specjalizujących się w takich dziedzinach jak: organizacja i zarządzanie, kadry, planowanie i zarządzanie finansami, marketing, analiza opłacalności inwestycji, zarządzanie jakością, zarządzanie projektami współfinansowanymi ze środków UE. Spółka współpracuje z dużym zespołem ekspertów różnych specjalności z terenu całej Polski, co pozwala na traktowanie opracowywanych przez nią zagadnień w sposób wielowymiarowy i kompleksowy.

Odbiorcami usług F5 Consulting są zarówno podmioty prywatne, jak i jednostki administracji państwowej i samorządu terytorialnego. Więcej informacji o Spółce można znaleźć na stronie internetowej: www.f5.pl.

Eksperti wiodący dla wdrożenia metody CAF 2006 współpracujący z F5 Consulting:

Katarzyna Białecka

Ekspert wiodący dla wdrożenia metody CAF 2006 w Śląskim Urzędzie Wojewódzkim w Katowicach, Urzędzie Skarbowym Czechowice-Dziedzice oraz Wyższym Urzędzie Górniczym.

Pełnomocnik ds. Systemu Jakości, doradca, konsultant, wykładowca i auditor systemów zarządzania. Ekspert z wieloletnim doświadczeniem w zakresie wdrażania systemów zarządzania jakością według wymagań normy ISO 9001, zarządzania środowiskowego według normy ISO 14001, zarządzania BiHP według PN-N 18001, ISO/IEC 17025 oraz systemu HACCP w podmiotach gospodarczych i jednostkach administracji publicznej.

Marek Jefremienko

Ekspert wiodący dla wdrożenia metody CAF 2006 w Ministerstwie Nauki i Szkolnictwa Wyższego, Urzędzie Skarbowym w Sokółce, Pierwszym Urzędzie Skarbowym w Białymstoku, Izbie Celnej w Białymstoku.

Długoletni, wszechstronny ekspert i trener administracji publicznej, w szczególności samorządowej w Polsce i krajach Europy Środkowo-Wschodniej. Ekspert w zakresie zagadnień efektywności w działalności publicznej i jej pomiaru oraz zarządzania złożonymi projektami, w tym projektami PPP, z wiedzą doświadczeniem i praktyką we wdrażaniu wielu narzędzi zarządzania administracją publiczną dotyczących rozwoju instytucjonalnego, systemów jakości, samooceny CAF, wieloletniego programowania finansowego i inwestycyjnego. Doświadczony doradca zarządzania strategicznego w administracji i sektorze prywatnym. Wykładowca wyższych uczelni, ekspert międzynarodowy, doradzał między innymi administracji publicznej w krajach byłej Jugosławii, na Węgrzech, w Albanii, Tadżykistanie i Rosji. Autor książek, skryptów i artykułów w prasie krajowej i zagranicznej.

Dariusz Klimowski

Ekspert wiodący dla wdrożenia metody CAF 2006 w Urzędzie Skarbowym w Braniewie, Urzędzie Skarbowym w Elblągu, Urzędzie Skarbowym w Szczytnie i Warmińsko-Mazurskim Urzędzie Wojewódzkim w Olsztynie.

Prezes Międzynarodowego Instytutu Outsourcingu. Ekspert w zakresie opracowywania i wdrażania planów strategicznych, zarządzania zmianami, TQM i wdrażania systemów zarządzania jakością w oparciu o normy serii ISO 9000, z szeroką wiedzą praktyczną w zakresie analiz ekonomicznych i finansowych, opracowywania biznes planów i programów restrukturyzacyjnych, marketingu, spraw pracowniczych, negocjacji.

Jarosław Matla

Ekspert wiodący dla wdrożenia metody CAF 2006 w Wojewódzkim Inspektoracie Ochrony Środowiska w Lublinie, Urzędzie Skarbowym w Zamościu i Urzędzie Skarbowym w Kraśniku.

Konsultant i trener międzynarodowy (certyfikat *Management Centre Europe*, Bruksela). Wykładowca, autor publikacji i programów szkoleniowych z dziedziny zarządzania i przywództwa. Ekspert między innymi w obszarze zarządzania jakością, zarządzania projektami, procedur HR, opracowywania systemów zarządzania

kompetencjami i rozwojem pracowników. Od 2006 r. współrealizator projektów współfinansowanych z Europejskiego Funduszu Społecznego, asesor LAWP.

Jakub Matyjek

Ekspert wiodący dla wdrożenia metody CAF 2006 w Kasie Rolniczego Ubezpieczenia Społecznego.

Starszy Konsultant w Departamencie Doradztwa Strategicznego F5 Konsulting. Absolwent *University of Sydney*. Ekspert w obszarze organizacji i zarządzania, analiz strategicznych, zarządzania procesem zmiany, przywództwa i komunikacji, Partnerstwa Publiczno-Prywatnego.

Paweł Nowomiejski

Ekspert wiodący dla wdrożenia metody CAF 2006 w Urzędzie Skarbowym w Dębicy oraz Oddziale Celnym w Mielcu.

Ekspert z ponad 10-letnim doświadczeniem w zakresie definiowania, planowania, wdrażania i zarządzania systemami procesowymi. Zrealizował liczne szkolenia i usługi doradcze z zakresu definiowania, planowania, zarządzania i doskonalenia systemów procesowych (m. in. zgodnych ze standardami ISO 9001, ISO 14001, PN-N 18001), zarządzania zmianami organizacyjnymi, zarządzania przez cele, strategicznej karty wyników, doskonalenia systemów zarządzania, narzędzi jakości, rozwoju procesu auditów wewnętrznych w organizacjach.

Eugeniusz Rajewicz

Ekspert wiodący dla wdrożenia metody CAF 2006 w Urzędzie Skarbowym w Miechowie, Drugim Śląskim Urzędzie Skarbowym w Bielsku-Białej oraz Drugim Urzędzie Skarbowym w Bielsku-Białej.

Trener i konsultant z ponad 20-letnim doświadczeniem w prowadzeniu szkoleń dla kadry kierowniczej, służb administracyjnych i marketingowych oraz opracowywaniu i wdrażaniu projektów organizacyjnych i marketingowych (systemy zarządzania, restrukturyzacja, strategie rozwoju). Autor programów szkoleniowych, projektów doskonalenia zasobów ludzkich oraz publikacji na temat nowoczesnych systemów zarządzania, usprawniania działalności firm, marketingu, przedsiębiorczości.

Marcin Szplit

Ekspert wiodący dla wdrożenia metody CAF 2006 w Świętokrzyskim Urzędzie Wojewódzkim w Kielcach oraz Wojewódzkim Inspektoracie Inspekcji Handlowej w Kielcach.

Doktor nauk ekonomicznych w zakresie zarządzania. Wykładowca Uniwersytetu Jana Kochanowskiego w Kielcach oraz Wyższej Szkoły Ekonomii i Prawa w Kielcach. Ekspert w zakresie zarządzania strategicznego, zarządzania procesowego, metod analizy strategicznej i finansowej, projektowania strategii rozwoju organizacji, gospodarowania kapitałem ludzkim, zasad rachunkowości kapitału ludzkiego, rozwoju i pozyskiwania kapitału ludzkiego.

Rafał Wdowicz


Ekspert wiodący dla wdrożenia metody CAF 2006 w Urzędzie Skarbowym Kraków-Prądnik.

Specjalizuje się w projektowaniu struktur organizacyjnych i wdrażaniu efektywnych systemów zarządzania w administracji publicznej. Interesuje się tematyką skutecznego zarządzania zasobami ludzkimi. Autor wielu opracowań, ekspertyz i projektów w tym zakresie. Współpracuje z wydawnictwami specjalistycznymi. Uczestnik programów międzynarodowych. Od 10 lat pracuje na stanowiskach specjalistycznych i kierowniczych w administracji publicznej.

Halina Wolska

Ekspert wiodący dla wdrożenia metody CAF 2006 w Drugim Mazowieckim Urzędzie Skarbowym, Głównym Inspektoracie Transportu Drogowego, Komendzie Głównej Państwowej Straży Pożarnej, Urzędzie Skarbowym w Szydłowcu, Urzędzie Skarbowym Warszawa-Bielany, Władzy Wdrażającej Programu Europejskie.

Ekspert w zakresie zarządzania jakością i zarządzania procesowego, certyfikowany audytor zewnętrzny i wiodący w zakresie norm ISO, doświadczony praktyk i doradca samorządowy wielu miast i powiatów, w tym w obszarze wdrażania wielu narzędzi zarządzania samorządem: strategii rozwoju, strategii rozwoju przedsiębiorczości, wieloletniego programowania finansowego i inwestycyjnego, partnerstwa publiczno-prywatnego, systemów jakości, systemów oceny i motywacji pracowników, modeli organizacyjnych.

 Quality Progress działa na rynku usług doradczych od 1991 roku. Obecnie firmę tworzy zespół 25 konsultantów i trenerów, spośród których wszyscy posiadają formalne uprawnienia auditorów wiodących oraz referencje z zakresu realizacji projektów doradczych i szkoleniowych. Od początku istnienia Quality Progress związana była z sektorem prywatnym. Od ponad 10 lat firma współpracuje również z administracją publiczną, przede wszystkim w zakresie projektowania, wdrażania i doskonalenia systemów zarządzania. Quality Progress w pełnym zakresie realizuje projekty doradcze oraz szkoleniowe dotyczące:

- zarządzania jakością (ISO 9001, TS 16949, ISO 17025, ISO 20000, zarządzanie procesowe, metody i techniki zarządzania jakością),
- zarządzania środowiskowego (ISO 14001, EMAS),
- bezpieczeństwa zdrowotnego żywności (HACCP, ISO 22000, BRC),
- bezpieczeństwa pracy (OHSAS 18001, PN-N-18001),
- zarządzania jakością systemów informatycznych i oprogramowania (ISO 20000),
- zarządzania bezpieczeństwem informacji (ISO 27001),
- modelowania procesów biznesowych (BS 25999),
- zapobiegania zagrożeniom korupcyjnym,
- samooceny organizacji (EFQM, CAF),
- wsparcia informatycznego w systemach zarządzania.

Quality Progress tworzy zespół konsultantów indywidualnie dla każdego projektu, w zależności od potrzeb Klienta. Firma współpracuje z podmiotami z wielu branż, co gwarantuje jej indywidualny rozwój oraz szeroki wachlarz doświadczeń. Z dużą przyjemnością podejmuje się integracji systemów oraz projektowania, budowy i wdrażania indywidualnych systemów zarządzania. Prowadzi również profesjonalną działalność szkoleniową, oferując zarówno szkolenia zamknięte, jak i otwarte. Wszystkie szkolenia przygotowywane są indywidualnie, dla zapewnienia ich jak najlepszej skuteczności. W każdym przypadku szkolenia mają charakter bardzo aplikacyjny, poparty bogatym doświadczeniem praktycznym konsultantów – szkoleniowców. Quality Progress gwarantuje wysoki merytoryczny poziom szkoleń i profesjonalne formy ich prowadzenia.

Więcej informacji o firmie można znaleźć na stronie internetowej: www.qualityprogress.com.pl

Eksperti wiodący dla wdrożenia metody CAF 2006 współpracujący z Quality Progress:

Janusz Flejszman

Ekspert wiodący dla wdrożenia metody CAF 2006 w Lubuskim Urzędzie Skarbowym w Zielonej Górze, Lubuskim Urzędzie Wojewódzkim w Gorzowie Wielkopolskim oraz Urzędzie Skarbowym w Gorzowie.

Specjalizacja w zarządzaniu i realizacji projektów doradczych i szkoleniowych w zakresie systemów zarządzania jakością, zarządzania środowiskowego, bezpieczeństwa i higieny pracy, prowadzenia samooceny organizacji według metody CAF 2006, metod i technik systemu zarządzania jakością. Realizacja licznych projektów doradczych i szkoleniowych dla administracji publicznej oraz podmiotów z sektora prywatnego.

Maciej Koc

Ekspert wiodący dla wdrożenia metody CAF 2006 w Izbie Skarbowej w Bydgoszczy, Kujawsko-Pomorskim Urzędzie Wojewódzkim w Bydgoszczy, Kujawsko-Pomorskim Urzędzie Skarbowym w Bydgoszczy, Pierwszym Urzędzie Skarbowym w Bydgoszczy, Urzędzie Skarbowym w Nakle nad Notecią.

Specjalizacja w zarządzaniu i realizacji projektów doradczych i szkoleniowych w zakresie systemów zarządzania jakością, zarządzania środowiskowego, bezpieczeństwa i higieny pracy, bezpieczeństwa informacji, zarządzania procesami biznesowymi, prowadzenia samooceny organizacji według metody CAF 2006, metod i technik systemu zarządzania jakością. Realizacja licznych projektów doradczych i szkoleniowych dla administracji publicznej oraz znaczących przedsiębiorstw z sektora prywatnego. Prowadzenie wykładów z zakresu zarządzania jakością na Uniwersytecie Ekonomicznym w Poznaniu.

Aleksander Murawski

Ekspert wiodący dla wdrożenia metody CAF 2006 w Pomorskim Urzędzie Wojewódzkim w Gdańsku, Powiatowym Inspektoracie Nadzoru Budowlanego dla Miasta Poznania, Urzędzie Skarbowym w Malborku, Urzędzie Skarbowym w Kartuzach, Urzędzie Skarbowym w Środzie Śląskiej, Urzędzie Skarbowym w Wągrowcu.

Ekspert w zakresie zarządzania i realizacji projektów doradczych i szkoleniowych w obszarze systemów zarządzania jakością, zarządzania środowiskowego, bezpieczeństwa i higieny pracy, bezpieczeństwa

żywności, zarządzania jakością w branży motoryzacyjnej, zarządzania procesami biznesowymi, prowadzenia samooceny organizacji według metody CAF 2006, metod i technik systemu zarządzania jakością. Realizacja licznych projektów doradczych i szkoleniowych dla administracji publicznej oraz znaczących przedsiębiorstw z sektora prywatnego. Wykładowca z zakresu zarządzania jakością na Uniwersytecie Ekonomicznym w Poznaniu.

Katarzyna Ostrowska

Ekspert wiodący dla wdrożenia metody CAF 2006 w Urzędzie Skarbowym w Świnoujściu.

Specjalizacja w zarządzaniu i realizacji projektów doradczych i szkoleniowych w zakresie systemów zarządzania jakością, zarządzania środowiskowego, bezpieczeństwa i higieny pracy, bezpieczeństwa żywności, systemów antykorupcyjnych, zarządzania procesami biznesowymi, prowadzenia samooceny organizacji według metody CAF 2006, metod i technik systemu zarządzania jakością. Realizacja licznych projektów doradczych i szkoleniowych dla administracji publicznej oraz znaczących przedsiębiorstw z sektora prywatnego. Koordynacja i zarządzanie projektami finansowanymi z Unii Europejskiej, realizowanymi dla administracji rządowej i samorządowej. Prowadzi wykłady z zakresu zarządzania jakością na Uniwersytecie Ekonomicznym w Poznaniu.



DANE ZAMAWIAJĄCEGO:

Kancelaria Prezesa Rady Ministrów
Al. Ujazdowskie 1/3, 00-583 Warszawa
tel. +48 22 69 46 876, fax. +48 22 69 46 764



BIURO PROJEKTU:

F5 Konsulting Sp. z o.o.
ul. Składowa 5, 61-897 Poznań
tel. +48 61 85 66 960, fax +48 61 85 30 295