



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 20 urzędach administracji rządowej



RAPORT KOŃCOWY

Wdrożenie metody CAF 2006 w 20 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 20 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	14
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 USPRAWNIEŃ ZARZĄDCZYCH PODJĘTE W WYNIKU SAMOOCENY	21
IV.1. Wybór priorytetów usprawnień zarządczych	21
IV.2. Analiza projektów usprawnień	21
IV.3. Zagrożenia we wdrażaniu projektów usprawnień	23
V DOŚWIADCZENIA URZĘDÓW ADMINISTRACJI RZĄDOWEJ Z WDRAŻANIA METODY CAF 2006	25
V.1. Wnioski ze spotkań monitorująco-ewaluacyjnych	25
V.2. Doświadczenia i opinie Koordynatorów CAF po pierwszej samoocenie	27
ZAŁĄCZNIK 1 - URZĘDY OBJĘTE PROJEKTEM	31
ZAŁĄCZNIK 2 - PROJEKTY USPRAWNIEŃ WDRAŻANE PRZEZ 20 URZĘDÓW ADMINISTRACJI RZĄDOWEJ ...	35
ZAŁĄCZNIK 3 - WYKONAWCA PROJEKTU I EKSPERCI WIODĄCY	39



Zainteresowanie systemami jakości, nowoczesnymi technikami zarządzania, w tym modelami samooceny takimi jak metoda CAF, jest w Polsce coraz większe, co wynika między innymi 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 20 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”. Projekt został uruchomiony jako kontynuacja analogicznego wdrożenia metody CAF 2006 w 50 urzędach administracji rządowej, w związku z dostrzeganym przez Kancelarię Prezesa Rady Ministrów dużym zainteresowaniem urzędów tą metodą samooceny.

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 20 wybranych urzędach administracji rządowej zostało zrealizowane, podobnie jak pierwsza tura wdrożenia w 50 urzędach, przez Konsorcjum firm: F5 Consulting Sp. z o.o. oraz Quality Progress.

Celem niniejszego raportu jest podsumowanie działań, które zostały podjęte w ramach wdrażania metody CAF w 20 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 zaprezentowany zostanie zapis wstępnych opinii i doświadczeń 20 urzędów administracji rządowej wynikających z pierwszej samooceny.

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 opublikowanych 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 pierwszej tury wdrożenia metody CAF 2006, którą objęto 50 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 urzędy administracji rządowej z terenu całej Polski.

Proces kwalifikacyjny urzędów do udziału w projekcie został przeprowadzony przez Kancelarię Prezesa Rady Ministrów, przed uruchomieniem działań przez Konsorcjum. Aby stworzyć listę rekomendowanych do udziału w projekcie urzędów, Kancelaria Prezesa Rady Ministrów dokonała analizy ankiet zgłoszeniowych, w celu wyselekcjonowania urzędów administracji rządowej, które w szczególności:

- mimo zgłoszonego zainteresowania nie zakwalifikowały się do pierwszej tury wdrożenia CAF (tj. do grupy 50 urzędów),
- są urzędami innymi niż skarbowe (w związku z bardzo dużym odsetkiem urzędów administracji skarbowej w pierwszej turze wdrożenia),
- mają siedzibę w województwie łódzkim (brak reprezentacji w pierwszej turze wdrożenia), opolskim i zachodniopomorskim (w pierwszej turze wdrożenia po 1 urzędzie z każdego z województw), lubuskim, małopolskim, podkarpackim i świętokrzyskim (w pierwszej turze wdrożenia po 2 urzędy z każdego z województw),
- mają możliwość oddziaływania i transferu wiedzy do podległych urzędów.

Na podstawie analizy ankiet zgłoszeniowych stworzona została lista 20 urzędów rekomendowanych do objęcia wsparciem w ramach projektu oraz lista rezerwowa urzędów. Lista 20 urzędów zakwalifikowanych do udziału w projekcie została przekazana Konsorcjum przez Kancelarię Prezesa Rady Ministrów w dniu 3 lipca 2009 r.

W związku z wycofaniem się, po przekazaniu Konsorcjum listy zakwalifikowanych do projektu urzędu, a jeszcze przed rozpoczęciem świadczenia usług doradczych, jednego z urzędów z województwa mazowieckiego, uruchomione zostały dodatkowe działania rekrutacyjne, mające na celu włączenie do projektu dodatkowego urzędu.

Ostatecznie projektem objęto 20 urzędów z terenu całej Polski, reprezentujących instytucje różnorodne pod względem szczebla administracji, dziedziny aktywności i wielkości.

Wdrożeniem metody CAF objęte zostały następujące urzędy:

- Urząd Skarbowy w Białogardzie,
- Izba Celna w Toruniu,
- Urząd Skarbowy w Chełmnie,
- Izba Skarbowa w Zielonej Górze,
- Biuro Krajowej Informacji Podatkowej w Lesznie,
- Izba Celna w Łodzi,
- Izba Skarbowa w Łodzi,
- Urząd Skarbowy w Zduńskiej Woli,
- Biuro Krajowej Informacji Podatkowej w Płocku,
- Drugi Urząd Skarbowy Warszawa-Śródmieście,
- Mazowiecki Urząd Wojewódzki,
- Urząd Skarbowy w Jędrzejowie,
- Izba Skarbowa we Wrocławiu,
- Urząd Skarbowy we Wrocławiu-Krzyki,
- Urząd Skarbowy w Legnicy,
- Wojewódzki Inspektorat Transportu Drogowego we Wrocławiu,
- Urząd Skarbowy w Brzegu,
- Biuro Krajowej Informacji Podatkowej w Bielsku-Białej,
- Izba Celna w Przemyślu,
- Urząd Skarbowy w Przemyślu.

W projekcie udział wzięły urzędy z 11 województw. W projekcie nie uczestniczyły urzędy z następujących województw: małopolskie (w pierwszej turze wdrożenia – 2 urzędy), podlaskie (w pierwszej turze wdrożenia – 3 urzędy), lubelskie (w pierwszej turze wdrożenia – 3 urzędy), pomorskie (w pierwszej turze wdrożenia – 3 urzędy), warmińsko-mazurskie (w pierwszej turze wdrożenia – 4 urzędy). Najliczniej były reprezentowane województwa dolnośląskie, mazowieckie i łódzkie, z których do projektu zakwalifikowano od 3 do 4 urzędów (rysunek 1).

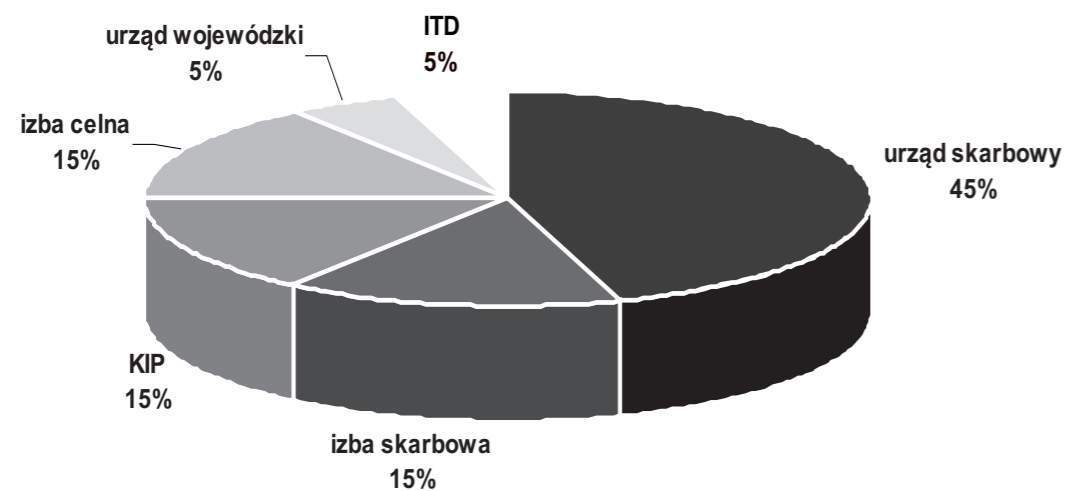
Dominującą grupą wśród urzędów biorących udział we wdrożeniu CAF, podobnie jak w pierwszej turze, były urzędy administracji skarbowej (9 urzędów skarbowych, 3 izby skarbowe, 3 Biura Krajowej Informacji Podatkowej), które stanowiły łącznie 75% wszystkich instytucji uczestniczących w projekcie (wykres 1). Drugie miejsce pod względem liczby zajmowały urzędy administracji celnej (3 izby celne – 15% urzędów w projekcie ogółem). Projektem objęto także 1 urząd wojewódzki oraz jeden inspektorat transportu drogowego.

Rysunek 1. Rozłożenie terytorialne 20 urzędów objętych wdrożeniem CAF



Źródło: Opracowanie własne

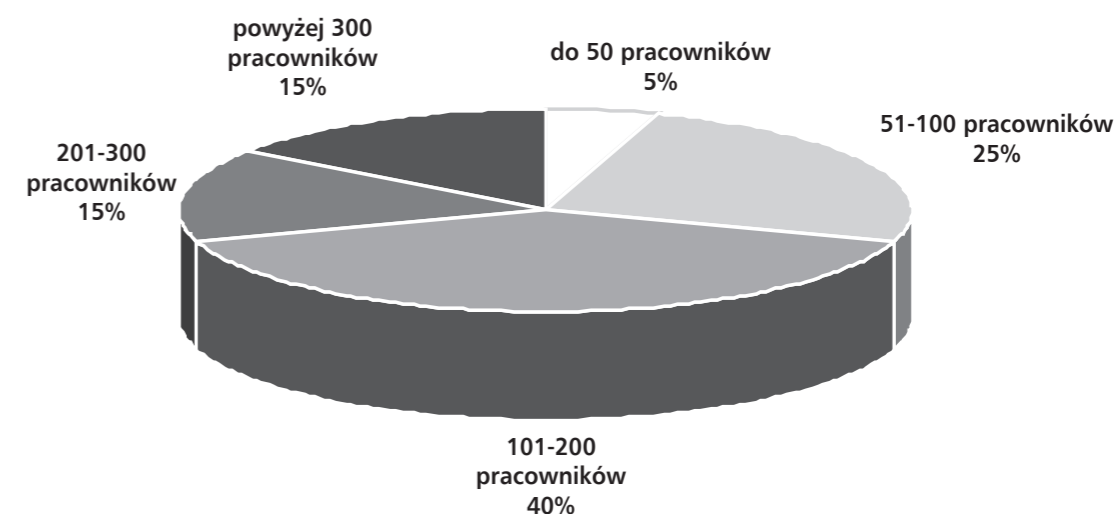
Wykres 1. Kategorie urzędów objętych projektem



Źródło: Opracowanie własne

W projekcie przeważały urzędy średniej wielkości – aż 14 z nich zatrudnia więcej niż 100 osób (wykres 2). Mniej niż 50 pracowników liczy tylko 1 instytucja – Urząd Skarbowy w Chełmnie (województwo kujawsko-pomorskie), zatrudniający 46 pracowników. Urzędy, w których liczba pracowników przekracza 200 osób, stanowiły 30% urzędów biorących udział w projekcie – zlokalizowane są one na terenie województwa kujawsko-pomorskiego, mazowieckiego, łódzkiego, dolnośląskiego i podkarpackiego.

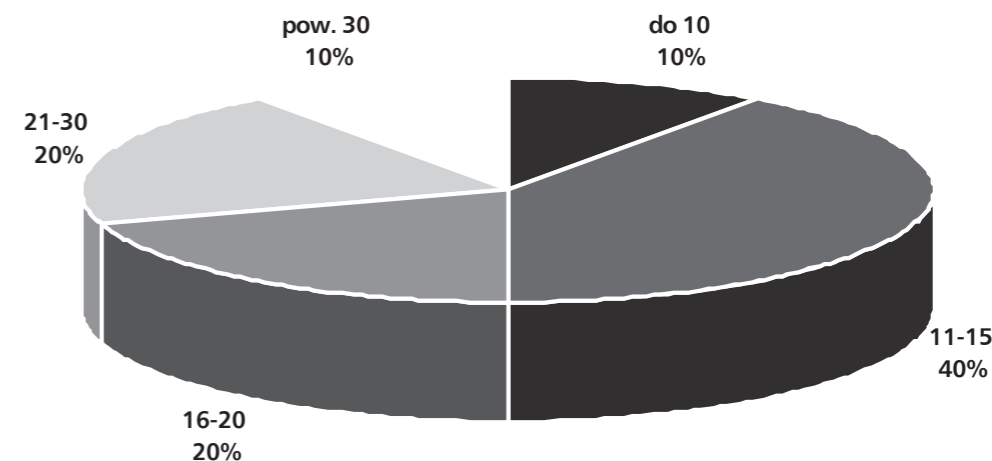
Wykres 2. Zróżnicowanie urzędów ze względu na liczbę zatrudnionych pracowników



Źródło: Opracowanie własne

Urzędy uczestniczące w projekcie wdrożenia metody CAF były zróżnicowane także pod względem liczby komórek organizacyjnych (wykres 3). W ośmiu urzędach funkcjonuje od 11 do 15 komórek organizacyjnych (40% urzędów), w kolejnych ośmiu urzędach liczba komórek wynosi od 16 do 20 oraz od 21 do 30 komórek organizacyjnych (po cztery urzędy dla każdego ze wskazanych przedziałów liczby komórek). Tylko w dwóch urzędach funkcjonuje mniej niż 10 komórek organizacyjnych – podobnie jak tylko w dwóch urzędach istnieje ich więcej niż 30.

Wykres 3. Zróżnicowanie urzędów ze względu na liczbę komórek organizacyjnych



Źródło: Opracowanie własne

Szczegółowe dane 20 urzędów, które zostały objęte wdrożeniem metody CAF 2006, zamieszczono w Załączniku nr 1 do niniejszego raportu.

II METODYKA WDROŻENIA METODY CAF 2006 W 20 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

W ramach projektu wdrożenia CAF 2006 w 20 urzędach administracji rządowej, wprowadzono możliwość uczestnictwa w spotkaniach i szkoleniach przedstawicieli innych urzędów – w roli obserwatorów.

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. W porównaniu z wdrożeniem realizowanym w ramach pierwszej tury, obejmującym 50 urzędów, w turze drugiej wprowadzono możliwość bardziej elastycznej realizacji spotkań. Za zgodą Kancelarii Prezesa Rady Ministrów możliwe było łączenie niektórych spotkań w ciągu jednego dnia – o ile było to uzasadnione z merytorycznego punktu widzenia. Zrezygnowano również z konieczności realizowania poszczególnych kroków wdrożeniowych w określonych odstępach czasu. Pozwoliło to na łatwiejsze planowanie wizyt ekspertów wiodących w urzędach oraz na dostosowanie tempa pracy do indywidualnych potrzeb i możliwości urzędów. Oba usprawnienia zostały wprowadzone na podstawie doświadczeń i wniosków urzędów objętych pierwszą turą wdrożenia (w tym przede wszystkim na podstawie rekomendacji ze spotkań monitorująco-ewaluacyjnych).

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 realizowane w ramach projektu.

Elementem warsztatów były także dodatkowe ćwiczenia dla kierownictwa urzędów, służące uświadomieniu kierownictwu celów oraz powodów przeprowadzania samooceny. Dodatkowe ćwiczenia warsztatowe

zrealizowane przez ekspertów wiodących przy okazji przeprowadzania warsztatów wprowadzających objęły zdefiniowanie potrzeb urzędu oraz wynikających z nich celów szczegółowych dla przeprowadzenia samooceny, uzgodnienie wstępnego rejestru ryzyka oraz ról poszczególnych uczestników projektu (w tym skali zaangażowania kierownictwa). Wyniki zrealizowanych ćwiczeń pozwoliły kierownictwu dostrzec jego bardziej realny wpływ na konstrukcję projektu samooceny w oparciu o metodę CAF w urzędzie.

Po przeprowadzeniu warsztatów wprowadzających, w trakcie dwóch 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.

W każdym z urzędów objętych projektem kierownictwo urzędu podjęło decyzję o objęciu samooceną całej organizacji. Z uwagi na brak doświadczenia urzędów objętych projektem w zakresie samooceny prowadzonej w oparciu o model CAF, 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 (zarządzeniem bądź decyzją), przy jednoczesnym określeniu zakresu ich uprawnień i obowiązków.

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. Informacja dla pracowników opracowana została przez Konsorcjum.

II.1.2. Faza II – proces samooceny

W ramach **Kroku 3** w każdym z urzędów, utworzono po jednej grupie samooceny. Liczebność grup samooceny była zróżnicowana, w zależności od wielkości urzędów. Grupy obejmowały około 10% pracowników urzędu, w tym standardowo nie mniej niż 10 i nie więcej niż 30 osób. Wyjątkiem na tym tle był przede wszystkim Mazowiecki Urząd Wojewódzki (największy – z punktu widzenia liczby zatrudnionych pracowników – z urzędów objętych projektem), w którym w pracach grupy samooceny udział wzięło 60 pracowników (wszyscy członkowie zespołu samooceny byli ochotnikami).

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 **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 oraz opracowania i wdrażania projektów usprawnień.

Zgodnie z umową z Kancelarią Prezesa Rady Ministrów, szkoleniami w Kroku 4 objętych zostało co najmniej 10% pracowników każdego z urzędów, przy czym nie mniej niż 5 nie więcej niż 30 osób. Szkolenia realizowane były w grupach liczących maksymalnie 10 osób. Z uwagi na specyfikę poruszanych na szkoleniach zagadnień (wprowadzenie do metody CAF, szczegółowe omówienie kryteriów Potencjału i Wyników oraz

zajęcia praktyczne w zakresie zbierania i oceny dowodów), to właśnie warsztaty w Kroku 4 cieszyły się największym zainteresowaniem obserwatorów.

W przeciwieństwie do rozwiązań zastosowanych w pierwszej turze wdrożenia, mimo obaw co do zakłócenia codziennej pracy urzędu w wyniku oddelegowania na warsztaty znaczącej (zwłaszcza w przypadku urzędów relatywnie „małych”) grupy pracowników, 3-dniowe warsztaty nie były dzielone na osobne dni (za wyjątkiem przerw wynikających z dni wolnych od pracy). Było to spowodowane bardzo napiętym harmonogramem wdrożenia, który objął łącznie niespełna 5 miesięcy (w porównaniu do prawie 10 miesięcy w pierwszej turze wdrożenia).

W ramach **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 udoskonalenia, 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, który monitorował proces samooceny oraz udzielał wyjaśnień i wskazówek w zakresie zgłoszonym przez członków grup samooceny i wynikającym z własnej inicjatywy. Wsparcie doradcze w Kroku 5 rozpoczęto od konsultacji wprowadzających do pracy z *eTool* – ich celem było stworzenie warunków do zapoznania każdego z członków grupy samooceny oraz Koordynatorów CAF z narzędziem, które będzie wspierało proces samooceny, a tym samym zapewniło bardziej efektywnego przebiegu samooceny. Następnie w każdym z urzędów zrealizowano co najmniej cztery 3-godzinne spotkania oraz udzielano urzędom konsultacji świadczonych w formie zdalnej.

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.

Wszystkie urzędy dokonały rejestracji na stronach Europejskiego Instytutu Administracji Publicznej (EIPA). W każdym przypadku na potrzeby samooceny wykorzystano narzędzie *eTool*, w którym zgromadzono i przetworzono indywidualne wyniki samooceny osób będących członkami grupy samooceny oraz dzięki któremu dostarczone przewodniczącemu grupy spójny dokument zawierający dowody na mocne strony organizacji, wskazano obszary do poprawy oraz oceny punktowe przyznane przez oceniających.

W ramach **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 zaprezentowane podczas spotkań 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, zatwierdzonego 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 wniosków 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 usprawnień powstawały w porozumieniu z kierownictwem urzędów 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 rozpoczął wdrażanie zaplanowanych projektów usprawnień zarządczych. Realizacja planów doskonalenia i projektów usprawnień była wspierana przez ekspertów wiodących (każdy urząd otrzymał co najmniej 32 godziny wsparcia doradczego).

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.

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,
- spotkania monitorująco-ewaluacyjne, umożliwiające wymianę doświadczeń i informacji pomiędzy urzędami w danym regionie oraz pomiędzy nimi a Kancelarią Prezesa Rady Ministrów.



W drugiej edycji projektu wdrożenia CAF 2006 wzięło udział 20 urzędów administracji rządowej, 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 rozpatrzyć, 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 20 urzędów zestawiono pod kątem najwyżej i najniżej ocenianych kryteriów, pomijając porównywanie ilości 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.

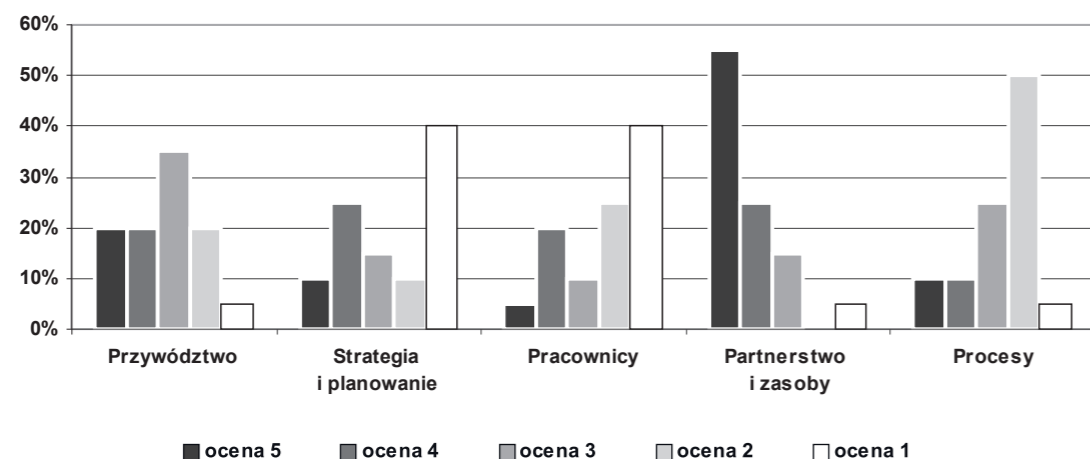
Poniżej przedstawiono analizę wyników wszystkich urzędów łącznie oraz w podziale ze względu na zróżnicowanie sektorowe.

III.1. Analiza ogólna oceny kryteriów Potencjału i Wyników

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 (wykres 4). 55% urzędów w ramach samooceny przyznało sobie w tym obszarze najwięcej punktów, w odniesieniu do pozostałych kryteriów. Relatywnie wysokie oceny uzyskało również kryterium Przywództwo.

Najwięcej najniższych ocen uzyskało kryterium Strategia i planowanie oraz Pracownicy. Część urzędów nie miała formalnie określonej misji, wizji, celów. 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).

Wykres 4. Ocena kryteriów Potencjału

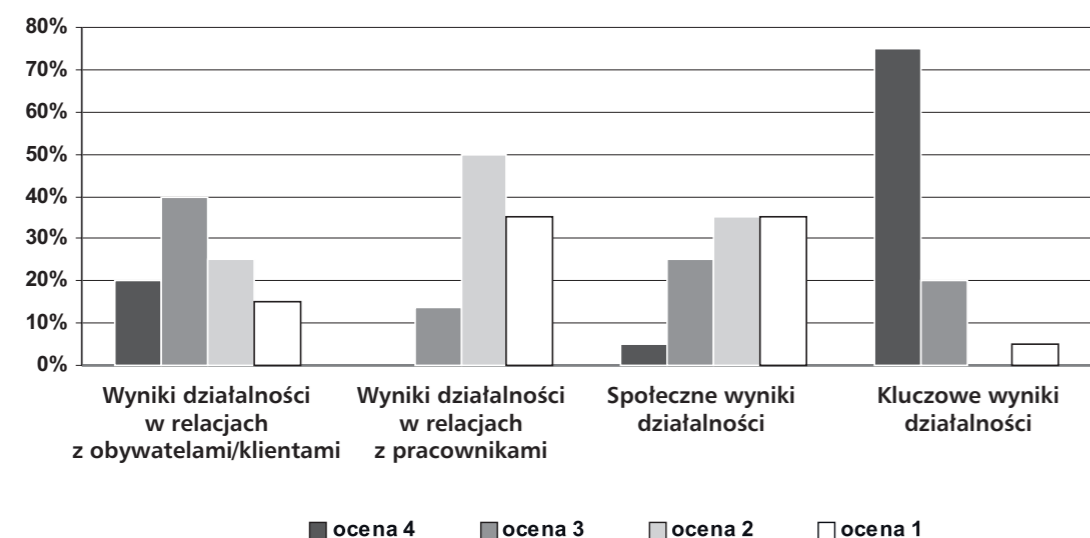


Źródło: Opracowanie własne na podstawie sprawozdań z wyników samooceny

Wśród kryteriów Wyników, podobnie jak w pierwszej turze wdrożenia CAF, zdecydowanie najczęściej najwyższej oceniane było kryterium Kluczowe wyniki działalności (75%), 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.

Najślabiej ocenione zostały kryteria Społeczne wyniki działalności oraz Wyniki działalności w relacjach z pracownikami. Pierwsze wskazane kryterium obejmuje wyniki osiągnięte przez urząd w zakresie zaspokajania potrzeb i oczekiwań społeczności. Część urzędów nie potrafiła wskazać dowodów w ramach tego kryterium bądź uznała, że jest ono najmniej adekwatne dla danego urzędu wśród wszystkich ocenianych kryteriów. Drugie wskazane kryterium 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 5. Ocena kryteriów Wyników



Źródło: Opracowanie własne na podstawie sprawozdań z wyników samooceny

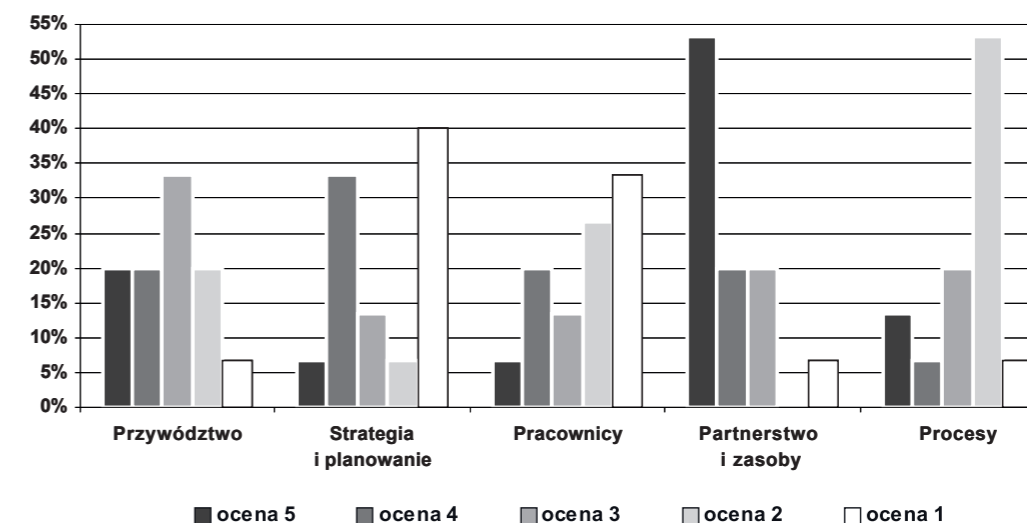
Analizując oceny kryteriów Potencjału i Wyników można stwierdzić, iż wyższe oceny punktowe przyznawano w ramach kryteriów Potencjału. Wynika to z faktu, iż w wielu przypadkach urzędy podejmowały działania w celu doskonalenia ocenianych obszarów, ale nie były one opomiarowane, stąd też nie można było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

W drugiej edycji projektu brało udział 15 urzędów z administracji skarbowej (w tym urzędy skarbowe, izby skarbowe, Biura Krajowej Informacji Podatkowej). W tej grupie, dokładnie tak samo, jak i w przypadku wszystkich urzędów łącznie, wśród kryteriów Potencjału zdecydowanie najlepiej oceniane było kryterium Partnerstwo i zasoby (wykres 8). Najwięcej najniższych ocen uzyskały kryteria Strategia i planowanie oraz Pracownicy.

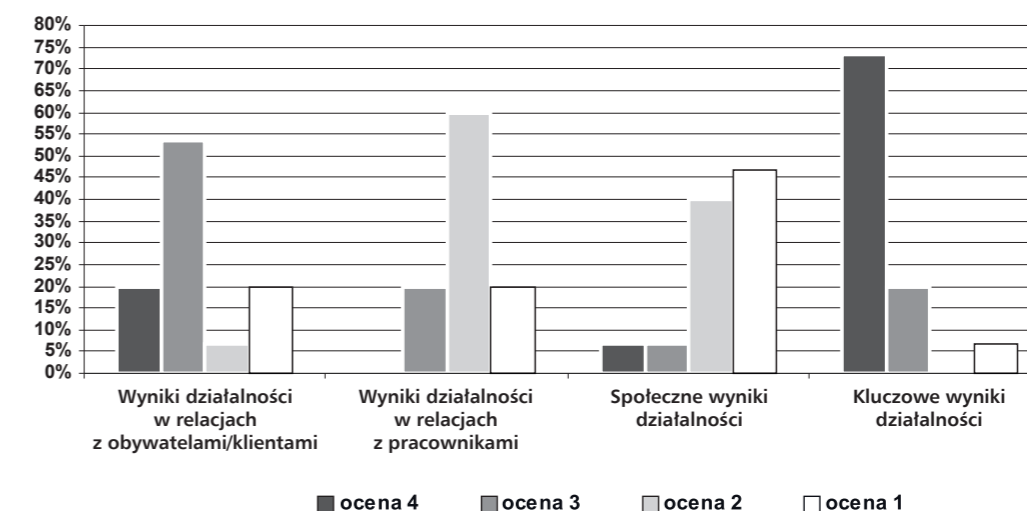
Wykres 8. Ocena kryteriów Potencjału – administracja skarbowa



Źródło: Opracowanie własne na podstawie sprawozdań z wyników samooceny

W urzędach administracji skarbowej wśród kryteriów Wyników najlepiej oceniano kryterium Kluczowe wyniki działalności (wykres 9). Relatywnie wysoko zostało także ocenione kryterium Wyniki działalności w relacjach z obywatelami/klientami. Najślabsze oceny otrzymało kryterium Społeczne wyniki działalności.

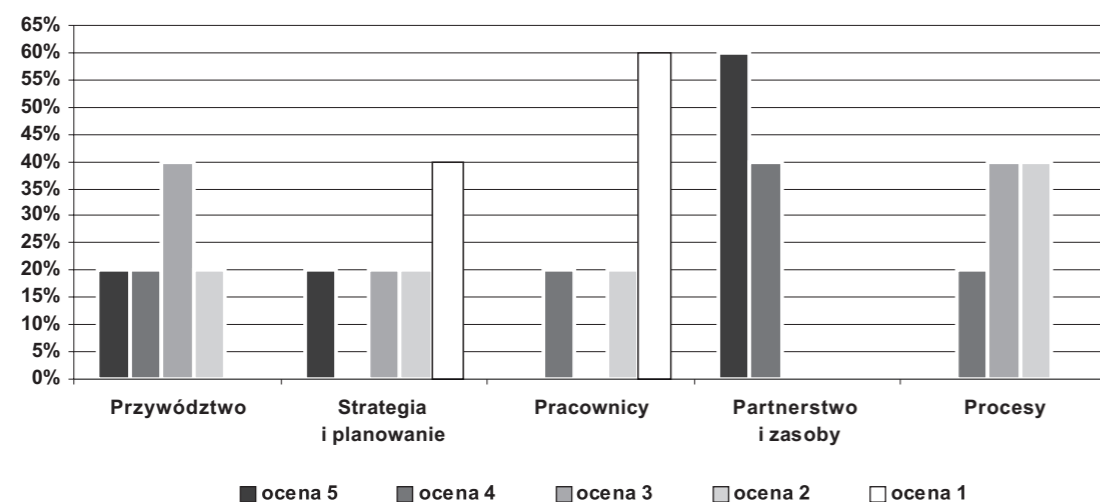
Wykres 9. Ocena kryteriów Wyników – administracja skarbowa



Źródło: Opracowanie własne na podstawie sprawozdań z wyników samooceny

W wyniku przyjętego podziału, w grupie „pozostałe instytucje” znajduje się pięć urzędów. Zdecydowanie najczęściej najwyższych ocen w tej grupie w kryteriach Potencjału otrzymało kryterium Partnerstwo i zasoby. Najniżej oceniane było kryterium Pracownicy oraz Strategia i planowanie.

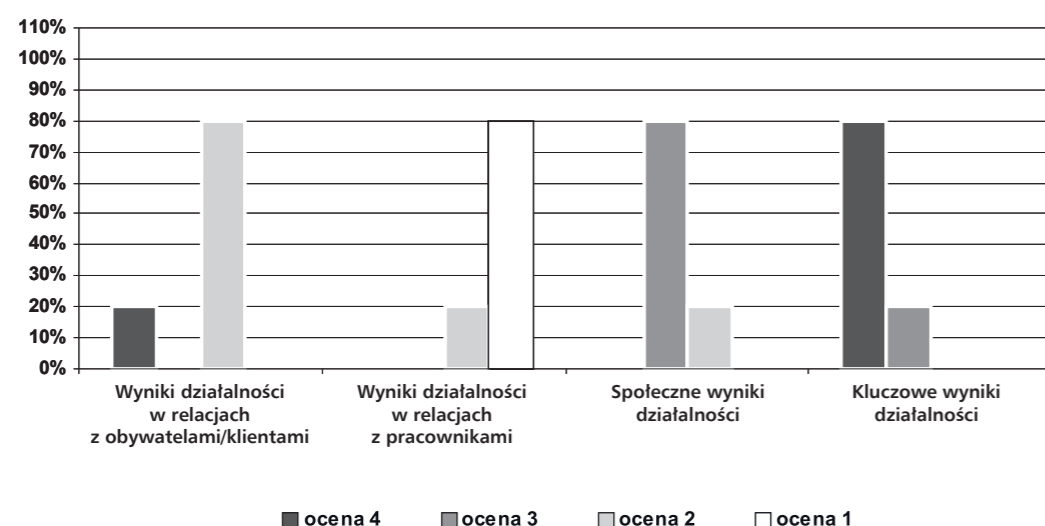
Wykres 10. Ocena kryteriów Potencjału – pozostałe instytucje



Źródło: Opracowanie własne na podstawie sprawozdań z wyników samooceny

W ocenie kryteriów Wyników w grupie instytucji pozostałych najlepiej wypadło kryterium Kluczowe wyniki działalności. Najniższe oceny uzyskało kryterium Wyniki działalności w relacjach z pracownikami.

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 w wskazanych obszarach, pomimo zróżnicowania urzędów, oceniane są podobnie.

IV PROJEKTY USPRAWNIEŃ ZARZĄDCZYCH PODJĘTE W WYNIKU SAMOOCENY

Na podstawie wyników samooceny przeprowadzonej w Kroku 5, dla każdego z 20 urzędów ustalono priorytety działań doskonalących i sporządzono plan doskonalenia. Zatwierdzone przez kierownictwo poszczególnych urzędów projekty usprawnień instytucjonalnych są wdrażane od października 2009 r.

Zgodnie z deklaracją udziału we wdrożeniu metody CAF 2006 przekazaną przez urzędy Konsorcjum i Kancelarii Prezesa Rady Ministrów na etapie przystępowania do projektu, każdy z urzędów zobowiązał się do podjęcia 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 realizację większej liczby projektów usprawnień instytucjonalnych niż wymagana liczba minimalna. W przeciwieństwie do pierwszej tury wdrożenia CAF, większość z projektów rozpoczętych przez 20 urzędów administracji rządowej, objętych drugą turą wdrożenia, trwać będzie jeszcze po zakończeniu korzystania przez urząd ze wsparcia doradczego 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 najniżej 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 powinny 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),
- 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.

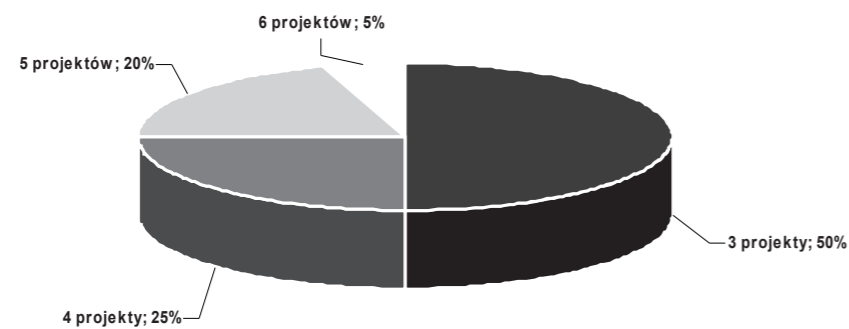
Priorytety działań doskonalących były uzgadniane w ramach 8-godzinnych warsztatów w Kroku 7 (najczęściej przez zespoły osób, które wzięły udział także w procesie samooceny), a następnie – po opracowaniu projektów planów doskonalenia – podlegały zatwierdzeniu przez kierownictwo urzędów. W części urzędów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

IV.2. Analiza projektów usprawnień

Urzędy objęte wdrożeniem CAF podjęły się realizacji łącznie 76 projektów usprawnień instytucjonalnych, w tym 3 z nich zostały zakończone do 15 listopada 2009 r. Lista tematów wszystkich projektów wypracowanych przez urzędy została zamieszczona w Załączniku nr 2 do niniejszego raportu.

Połowa z urzędów zdecydowała się na wdrożenie 3 projektów usprawnień zarządczych wypracowanych w toku samooceny CAF – tj. liczby minimalnej wymaganej przez Kancelarię Prezesa Rady Ministrów (wykres 12). 25% urzędów rozpoczęło wdrożenie 4 projektów. 4 urzędy (20% wszystkich urzędów objętych projektem) zdecydowało o realizacji 5 projektów. Tylko jeden urząd (Urząd Skarbowy Wrocław-Krzyki) podjął się realizacji 6 projektów.

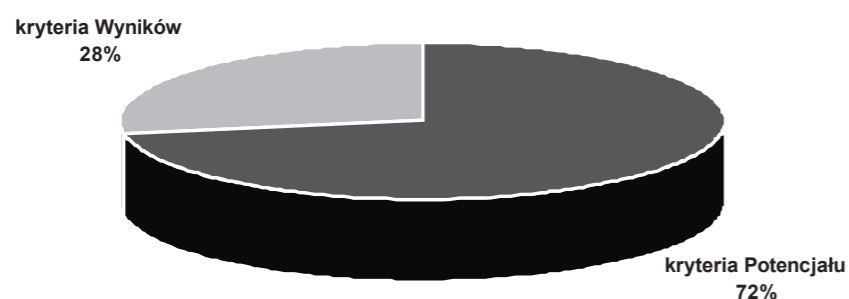
Wykres 12. Liczba projektów usprawnień podjętych przez urzędy



Źródło: Opracowanie własne na podstawie planów doskonalenia 20 urzędów objętych projektem

Projekty wdrożone przez urzędy objęte projektem odnosiły się najczęściej do obszarów usprawnień zidentyfikowanych dla kryteriów Potencjału (dla 72% projektów założono realizację zadań oddziałujących na poszczególne podkryteria w ramach kryteriów Potencjału – przy czym większość z 76 projektów została rozpisana w taki sposób, aby przeciwdziałać zidentyfikowanym słabym stronom w obszarze więcej niż jednego kryterium) – wykres 13.

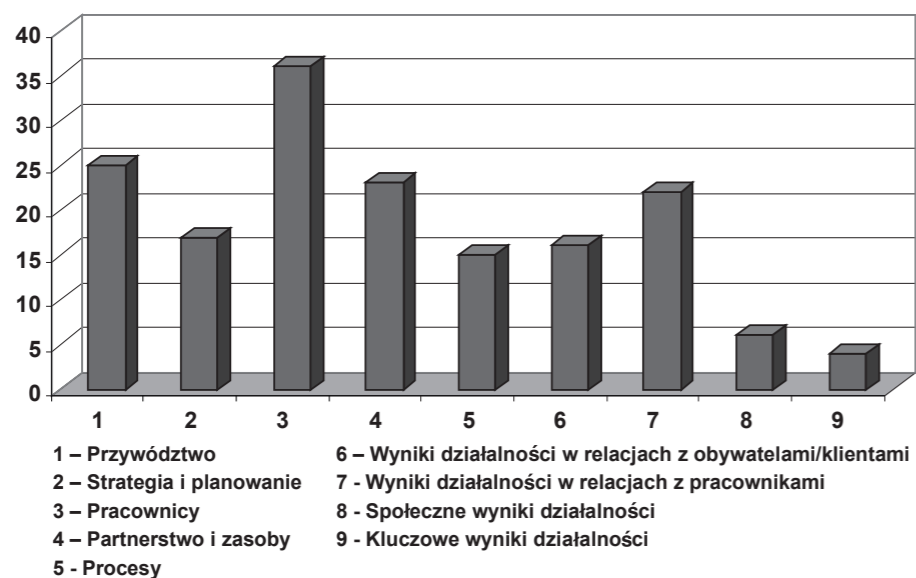
Wykres 13. Projekty usprawnień a kryteria Potencjału i Wyników



Źródło: Opracowanie własne na podstawie planów doskonalenia 20 urzędów objętych projektem

Projekty usprawnień, podobnie jak w pierwszej turze wdrożenia metody CAF, 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 niespełna 40 projektów usprawnień instytucjonalnych (wykres 14).¹

Wykres 14. Odniesienie projektów usprawnień do kryteriów Potencjału i Wyników

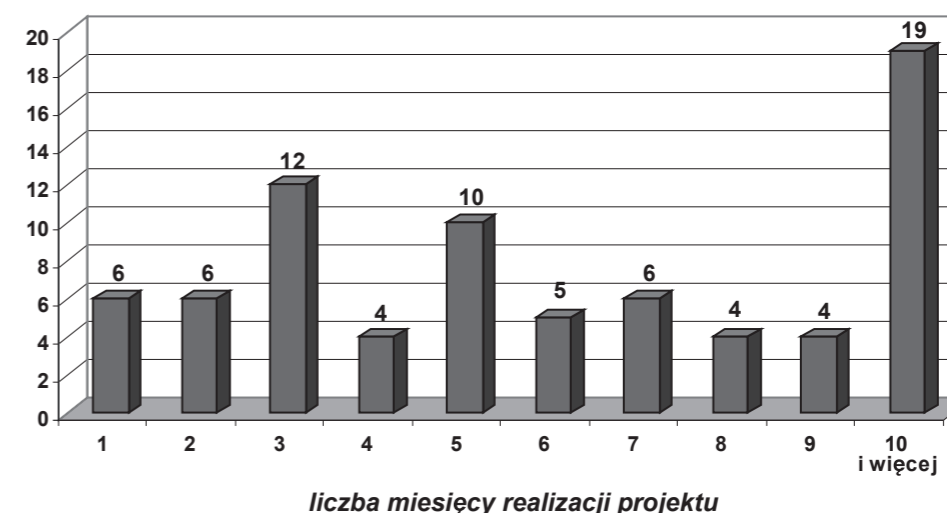


Źródło: Opracowanie własne na podstawie planów doskonalenia 20 urzędów objętych projektem

¹ Projekty mogły oddziaływać na więcej niż jedno kryterium.

Realizację projektów urzędy planowały najczęściej na 3 lub 5 miesięcy – na taki okres rozpisano odpowiednio 12 i 10 projektów, tj. łącznie blisko 30% projektów (wykres 15). Od 6 do 9 miesięcy będzie trwało łącznie 19 projektów (25%). Na 10 miesięcy i więcej rozpisano wdrożenie również 19 projektów (25% wszystkich projektów).

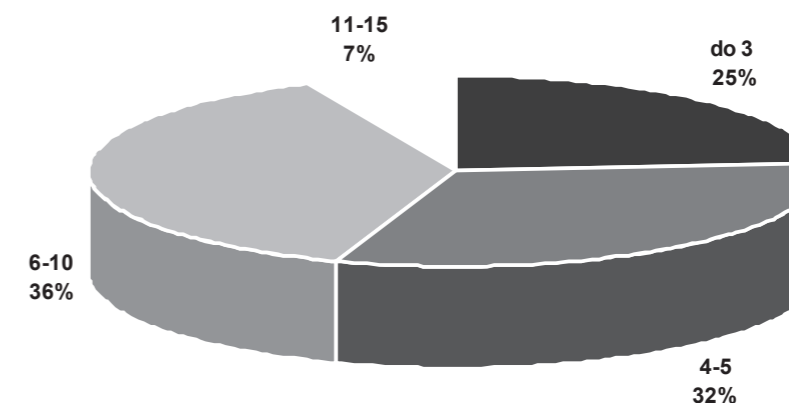
Wykres 15. Planowany okres realizacji projektów usprawnień



Źródło: Opracowanie własne na podstawie planów doskonalenia 20 urzędów objętych projektem

Projekty realizują z reguły małe zespoły, lecz liczące – proporcjonalnie – więcej osób niż analogiczne projekty w urzędach objętych pierwszą turą wdrożenia CAF. Zespoły liczące do 3 członków (licząc wraz z kierownikiem projektu) realizują 18 projektów (tj. około 25% projektów ogółem), w tym 1 projekt jest wdrażany „jednoosobowo”, 4 – przez zespół dwuosobowy, zaś 13 – przez zespół 3-osobowy (wykres 16). Najwięcej projektów jest wdrażanych przez zespoły liczące od 4 do 5 (32% projektów) oraz od 6 do 10 członków (36% projektów). Tylko nad 5 projektami pracuje więcej niż 10 osób.

Wykres 16. Liczba członków zespołu projektowego



Źródło: Opracowanie własne na podstawie planów doskonalenia 20 urzędów objętych projektem

IV.3. Zagrożenia we wdrażaniu projektów usprawnień

Dla znaczącej większości podjętych projektów kierownicy projektów sformułowali potencjalne zagrożenia, które mogą wpłynąć negatywnie na realizację działań objętych danym projektem. Wśród zagrożeń najczęściej sygnalizowanych w planach doskonalenia są m.in.:

- dla projektów zakładających przeprowadzenie badań ankietowych, skierowanych do klientów urzędów, pracowników, innych zainteresowanych stron – niechęć respondentów do wypełniania ankiet, brak reprezentatywności badania, brak doświadczenia urzędu w konstrukcji metodyki badania i poprawnych narzędzi badawczych, problemy w zapewnieniu pełnej anonimowości badania,
- w przypadku projektów zakładających podnoszenie kwalifikacji pracowników – brak zainteresowania kadry udziałem w szkoleniach, brak odpowiedniej oferty szkoleniowej (dopasowanej do potrzeb danego urzędu),

- w projektach zakładających identyfikację i opis wybranych procesów zachodzących w organizacji – trudności z wyszczególnieniem liczby procesów oraz ich wzajemnych powiązań; problem z ustaleniem właściwych wskaźników dla monitorowania skuteczności procesów; zmiany w charakterystyce procesów wynikające ze zmian zachodzących w przestrzeni prawnej regulującej działania organizacji; tendencje zmierzające do takiego przekazywania informacji o procesach zachodzących w komórkach, by osiągnąć efekt podniesienia prestiżu, rangi i pracochłonności wykonywanej pracy,
- 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),
- duże obciążenie związane z pracą bieżącą członków zespołu, absencja członków zespołu projektowego,
- brak wsparcia dla działań realizowanych w ramach projektu bądź woli włączenia się do realizacji zadań, które tego będą wymagać, ze strony kierownictwa bądź innych pracowników urzędu – obawa przed zmianami, brak akceptacji dla celów projektu, opór przed przyjęciem dodatkowych obowiązków,
- problemy natury komunikacyjnej – brak dobrej komunikacji wewnątrz zespołu projektowego lub pomiędzy zespołem a pozostałą częścią urzędu,
- ograniczenia wynikające z czasu – zbyt mało czasu na realizację określonych działań, możliwe konieczne zmiany harmonogramu wynikające z czynników zewnętrznych (np. działań instytucji nadrzędnych),
- brak środków lub ograniczone środki finansowe (w przypadku projektów zakładających budowę systemu motywacyjnego – na nagrody pieniężne dla pracowników, w pozostałych przypadkach – na zakup specjalistycznego oprogramowania i sprzętu, zakup usług od podmiotów zewnętrznych, zakup publikacji, itp.).

V DOŚWIADCZENIA URZĘDÓW ADMINISTRACJI RZĄDOWEJ Z WDRAŻANIA METODY CAF 2006

Pełny obraz doświadczeń urzędów administracji rządowej, objętych obiema turami wdrożenia, będzie możliwy do poznania na podstawie wyników badań, będących jednym z elementów działań projektu obejmującego 20 urzędów administracji rządowej. Badania mają na celu ocenę skuteczności metody CAF, wskazanie doświadczeń urzędów płynących z samooceny, jak również ocenę organizacji projektu oraz zapewnionego urzędowi wsparcia szkoleniowo-doradczego. Raport z badań pozwoli na zdiagnozowanie mocnych i słabych stron realizacji projektu oraz problemów z wykorzystaniem metody CAF. Jego upublicznienie zapewni transfer wiedzy i doświadczenia w zakresie wdrażania metody CAF w innych urzędach administracji rządowej. Wnioski z badania – zrealizowanego przy udziale wszystkich urzędów objętych pierwszą i drugą turą wdrożenia CAF – zostaną przedstawione na konferencji podsumowującej projekt „Poprawa zdolności zarządczych w urzędach administracji rządowej”.

Poniżej zaprezentowany został zapis pierwszych opinii 20 urzędów administracji rządowej objętych drugą turą wdrożenia CAF. Opinie te zostały zebrane podczas zrealizowanych w ramach projektu spotkań monitorująco-ewaluacyjnych, jak również na podstawie ankiet rozesłanych do Koordynatorów CAF, w związku z opracowywaniem programu szkolenia dla Koordynatorów, mającego przygotować urzędy do samodzielnego przeprowadzenia kolejnej samooceny.

V.1. Wnioski ze spotkań monitorująco-ewaluacyjnych

Podobnie jak w pierwszej turze wdrożenia metody CAF w 50 urzędach administracji rządowej, również w przypadku drugiej tury wdrożenia jednym z istotnych elementów zapewniających nadzór nad procesem implementacji metody CAF 2006 w 20 urzędach administracji rządowej były spotkania monitorująco-ewaluacyjne. W projekcie zaplanowano realizację trzech spotkań monitorująco-ewaluacyjnych, przy czym do momentu sporządzenia niniejszego raportu odbyły się dwa z nich: w Łodzi (21 października 2009 r.) oraz we Wrocławiu (28 października 2009 r.). Trzecie ze spotkań zostało zaplanowane na 25 listopada 2009 r.

Spotkania odbyły się zgodnie z programem, jak był stosowany w pierwszej turze wdrożenia CAF. 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.

Poniżej zaprezentowano rezultaty zebrane dla dwóch pierwszych spotkań, podzielone zgodnie z przyjętą formułą spotkań.

CO SIĘ UDAŁO?

- zebrać, w ramach grupy samooceny, osoby aktywne i zaangażowane,
- przyrzec się własnej organizacji, poznać (i uzgodnić) słabe i mocne strony organizacji poprzez obiektywną ocenę,
- powiedzieć głośno o problemach organizacji,
- zainteresować liderów/kierowników wieloma sprawami z zakresu zarządzania, zaangażować kierownictwo średniego szczebla w proces zmian, zainteresować pracowników sprawami ważnymi dla urzędu,
- dać „sobie” i organizacji wiedzę, jak zarządzać urzędem i jak nauczyć się myśleć według zasady PDCA,
- umożliwić pracownikom sformułowanie swoich opinii o organizacji,
- zintegrować pracowników urzędu,
- poznać specyfikę pracy innych osób w urzędzie, co przelożyło się na lepsze wzajemne zrozumienie,
- uświadomić potrzebę i zasadność wykorzystania narzędzi do pomiarów wyników,
- uświadomić pracownikom, gdzie jakie informacje są gromadzone,
- przyjęć do realizacji plany doskonalenia,
- przeprowadzić całe wdrożenie zgodnie z harmonogramem.

CO WARTO USPRAWNIĆ?

- przed przystąpieniem do samooceny zapewnić środki na realizację projektów usprawnień i motywację grupy samooceny,
- rzetelne przeszkolenie najwyższego kierownictwa z zakresu modelu CAF,
- zaangażowanie najwyższego kierownictwa,
- rytm realizacji tego typu projektów – konieczne dopasowanie projektu do rytmu pracy urzędów,
- sposób przekazywania innym (wewnątrz urzędu) informacji o wynikach samooceny,
- proces „uczenia się” modelu CAF – wymaga więcej dopasowanych do specyfiki danego urzędu wyjaśnień/komentarzy,
- przepływ informacji pomiędzy grupą samooceny a liderami/kierownikami,
- usprawnić *eTool*,
- proces opracowania i archiwizacji dowodów pod kątem kolejnej samooceny.

ZALETY CAF

- uniwersalne narzędzie do „przyglądania” się organizacji,
- oparcie samooceny o fakty pozwala na zgromadzenie informacji o organizacji, informacje te pomagają poznać mocne i słabe strony organizacji,
- daje możliwość zaangażowania całej organizacji (poprzez proces gromadzenia świadectw),
- angażuje różnorodnych pracowników (zróżnicowanie z punktu widzenia szczebla, działu, doświadczenia),
- dostarcza informacji o sposobach zarządzania,
- buduje jednolity sposób patrzenia na organizację (wspólne terminy/pojęcia),
- jest miejscem kreatywnego działania,
- przez proces samooceny wyłaniają się liderzy organizacji,
- stwarza możliwość wymiany informacji i doświadczeń,
- umożliwia porównywalność organizacji w czasie, poprzez kolejne samooceny,
- cykliczność/powtarzalność samooceny,
- umożliwia uporządkowane opisanie organizacji.

WADY CAF

- wymaga poznania wielu pojęć i wytężonej pracy, aby zrozumieć mechanizm działania metody,
- mimo że zaprojektowany dla sektora publicznego, język metody nie jest „przyjazny” – wymaga komentarza na wzór aktów prawnych z komentarzem,
- odwołuje się do innych metod, modeli i narzędzi zarządzania, nieznanymi na polu działania administracji,
- skomplikowana terminologia i metodyka,
- pozwala na subiektywne spojrzenie, co przy „złej woli” organizacji może prowadzić do „lukrowania” obrazu,
- ocena punktowa może wymuszać spojrzenie i działania nie zawsze korzystne dla organizacji (chęć osiągnięcia wyższej punktacji „na siłę”),
- nieprecyzyjna punktacja – nie dość dokładnie określone kryteria punktacji,
- czasochłonna i pracochłonna metoda.

RADY DLA ZACZYNAJĄCYCH PRZYGODĘ Z CAF

- Nie bać się wyzwania!
- Pozytywnie nastawić kierownictwo.
- Zaplanować właściwy termin samooceny (nie w okresie najbardziej nasilonej pracy bieżącej).
- Tak dobrać grupę samooceny, aby stanowiła zespół ludzi rozumiejących się i chcących współpracować.
- Znaleźć ochotników do przeprowadzenia samooceny.
- Uwzględnić przy doborze grupy samooceny strukturę zatrudnienia, strukturę zadań, nie tylko merytoryczne komórki, ale również IT, kadry, księgowość.
- Maksymalnie upowszechnić informacje o CAF w organizacji.
- Uczyć się tego, na co wskazuje CAF.
- Słuchać uważnie, co mówią pracownicy o organizacji (to są cenne informacje).
- Mówić o tym, co zobaczyliśmy w trakcie samooceny (warto rozmawiać!).
- Koncentrować się na sprawach istotnych podczas samooceny.
- Być obiektywnym (nie ukrywać obszarów wymagających usprawnień i nie upiększać rzeczywistości).
- Nie spieszyć się z działaniami.
- Motywować siebie i innych do zrobienia tego, co zostało zaplanowane.
- Pozyskać wsparcie profesjonalistów z zewnątrz (są potrzebni jako arbitrzy, krytycy, nauczyciele, itp.).

V.2. Doświadczenia i opinie Koordynatorów CAF po pierwszej samoocenie

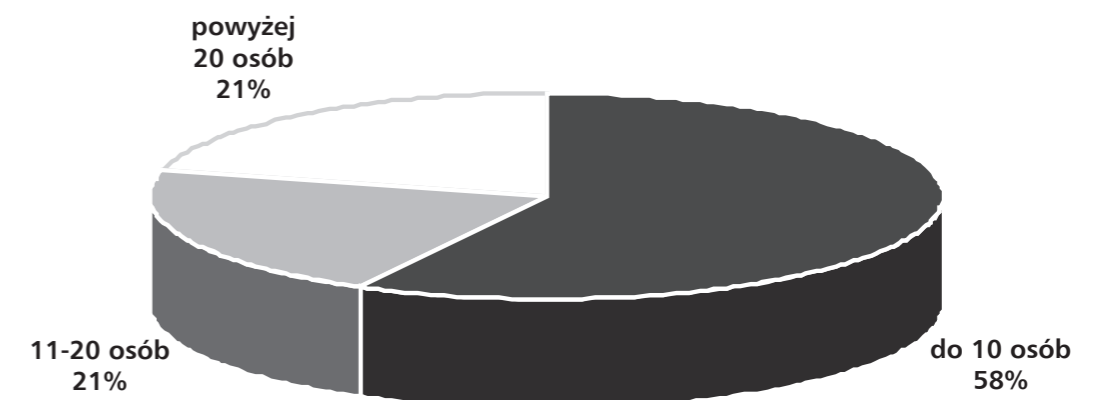
Jednym z działań dodatkowych przewidzianych w drugiej turze wdrożenia CAF, mających na celu zapewnienie 20 urzędów administracji rządowej doświadczenia i wiedzy niezbędnej do samodzielnego zastosowania metody CAF przy ponownej samoocenie, były 2-dniowe warsztaty dla Koordynatorów CAF, zmierzające do ich przygotowania do samodzielnego pełnienia funkcji koordynatorów w przyszłym wdrożeniu CAF.

Szkolenie dla Koordynatorów CAF zostało zrealizowane w dniach 5-6 listopada 2009 r. w Poznaniu. Aby w jak najpełniejszym stopniu dopasować program warsztatów do potrzeb Koordynatorów CAF z 20 urzędów objętych projektem, do wszystkich Koordynatorów została rozesłana ankieta, służąca weryfikacji dotychczasowych doświadczeń poszczególnych urzędów związanych z CAF oraz zebraniu elementów, które podczas pierwszej samooceny sprawiły urzędowi największy kłopot. Ankieta została wypełniona przez przedstawicieli 19 z 20 urzędów objętych projektem.

Pierwsze pytania ankiety dotyczyły liczebności i składu grupy samooceny, jak również zastosowanej metodyki zbierania i oceny dowodów w trakcie samooceny.

W znaczącej większości urzędów grupa samooceny liczyła do 10 osób (wykres 17). Grupy liczące od 11 do 20 osób oraz powyżej 20 osób utworzono w 8 urzędach (po 21% odpowiedzi dla każdego ze wskazanych przedziałów).

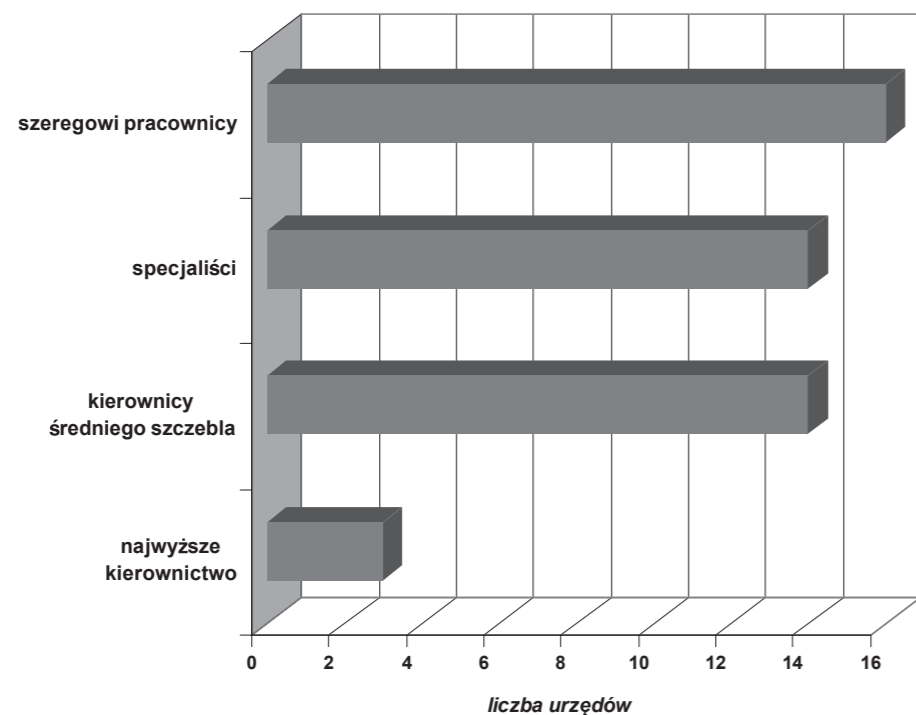
Wykres 17. Liczba członków grupy samooceny



Źródło: Opracowanie własne

Skład grup samooceny (zgodnie z założeniami metody CAF) był zróżnicowany. W 16 z 19 urzędów, które wypełniły ankietę, w pracach zespołu samooceny uczestniczyli szeregowi pracownicy urzędu (wykres 18). W 14 urzędach w skład grupy samooceny weszli specjaliści, w takiej samej liczbie urzędów do zespołu samooceny włączono kierowników średniego szczebla. Tylko 3 urzędy wskazały, iż członkami grupy samooceny byli także przedstawiciele najwyższego kierownictwa.

Wykres 18. Członkowie grup samooceny

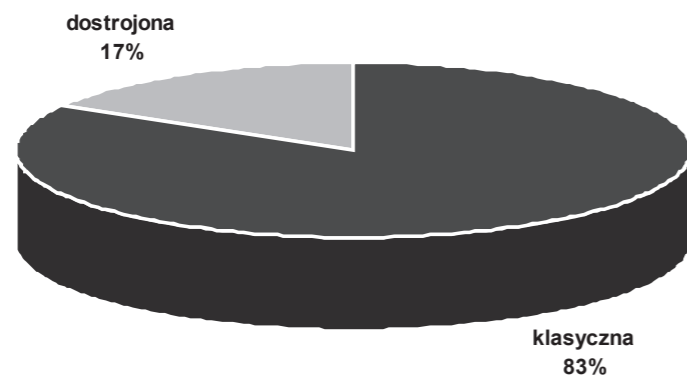


Źródło: Opracowanie własne

Jak wskazano w rozdziale II.1.1. niniejszego raportu, z uwagi na brak doświadczenia urzędów objętych projektem w zakresie samooceny prowadzonej w oparciu o model CAF, znacząca większość urzędów przeprowadziła samoocenę w oparciu o punktację klasyczną (83% urzędów, które wypełniły ankietę). Tylko w 3 urzędach zastosowana została punktacja dostrojona (wykres 19).

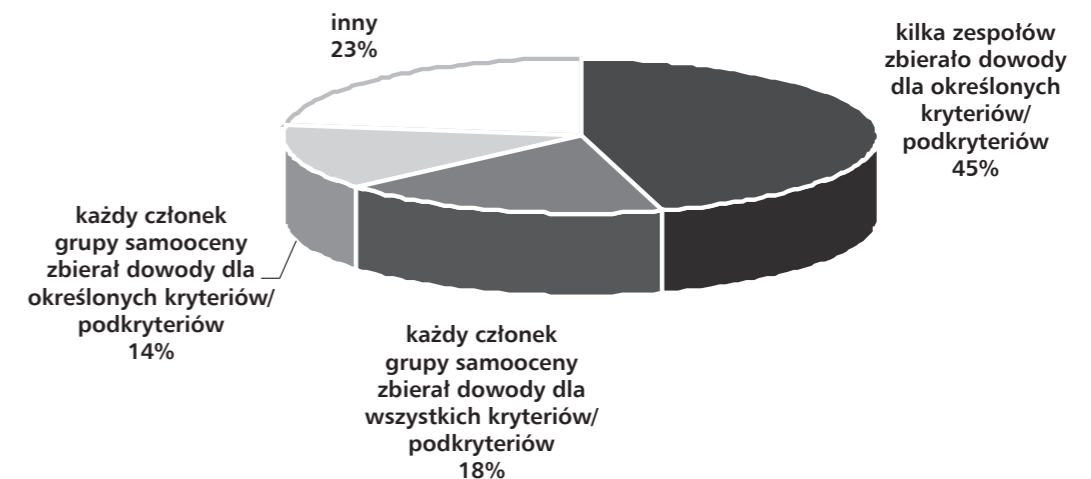
W zakresie organizacji sposobu zbierania dowodów, najczęściej stosowanym rozwiązaniem było zbieranie przez kilka zespołów w ramach grupy samooceny dowodów dla określonych kryteriów/podkryteriów – 45% wskazań (wykres 20). Każdy członek grupy samooceny zbierał dowody dla wszystkich kryteriów/podkryteriów w 18% urzędów, zaś każdy członek grupy samooceny gromadził dowody dla określonych kryteriów/podkryteriów w 14% urzędów. W przypadku innych sposobów organizacji pracy grupy samooceny (23% wskazań), najczęściej wymienianym było zbieranie przez kilka zespołów w ramach grupy samooceny dowodów dla wszystkich kryteriów/podkryteriów.

Wykres 19. Metoda punktacji zastosowana w trakcie samooceny



Źródło: Opracowanie własne

Wykres 20. Organizacja sposobu zbierania dowodów

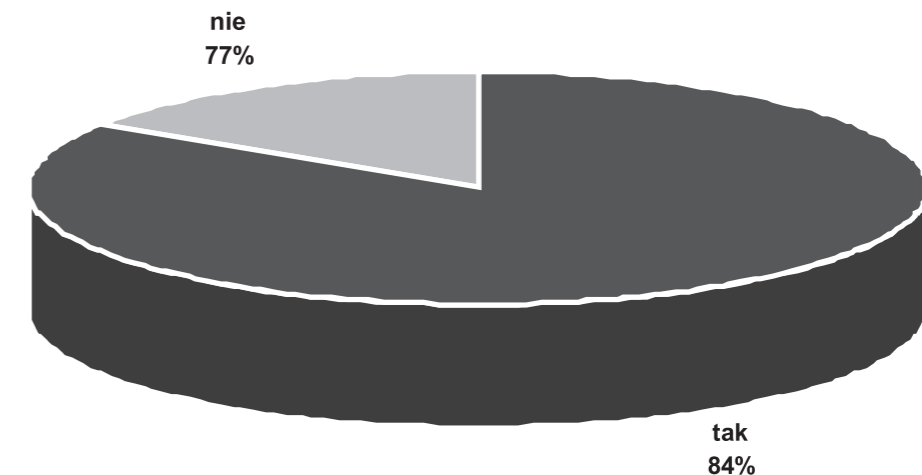


Źródło: Opracowanie własne

W zdecydowanej większości urzędów, które wypełniły ankietę, zebrane przez członków grupy samooceny dowody były poddawane weryfikacji przed przeprowadzeniem oceny punktowej dla poszczególnych podkryteriów – 84% wskazań (wykres 21). Wśród wymienionych metod weryfikacji dowodów urzędy wskazywały m.in.:

- spotkania lidera grupy z poszczególnymi członkami grupy samooceny,
- spotkania w ramach podgrup w celu uzgodnienia zebranych dowodów,
- spotkanie całej grupy samooceny przed przeprowadzeniem oceny wspólnej, mające na celu prezentację zgromadzonych dowodów oraz wniesienie uwag (w wyniku czego były dodawane nowe dowody lub usuwane niektóre z nich ocenione jako nieistotne lub nieadekwatne),
- rozmowy z kadrą kierowniczą urzędu, weryfikujące poprawność zapisów,
- konsultacje z ekspertem wiodącym – weryfikacja istotności i adekwatności dowodów.

Wykres 21. Weryfikacja dowodów przed oceną



Źródło: Opracowanie własne

Druga część ankiety dotyczyła obszarów problematycznych zidentyfikowanych podczas pierwszej samooceny. Odnosząc się do kryteriów, które sprawiły urzędowi najczęściej problemów przy ocenie, Koordynatorzy CAF wskazywali najczęściej ogólnie na kryteria Wyników. W przypadku wskazania konkretnych kryteriów, sprawiających kłopoty przy ocenie, Koordynatorzy wymieniali najczęściej:

- kryterium 8 – Społeczne wyniki działalności, sygnalizując jednocześnie trudność w określeniu elementów i zjawisk, które mogłyby zostać poddane ocenie przez mierniki w tym zakresie,
- kryterium 1 – Przywództwo (z uwagi m.in. na brak ogólnie dostępnych dowodów).

Koordynatorzy wskazywali także, iż dużo emocji i dyskusji wzbudziła ocena kryterium 3 – Pracownicy.

W przypadku najtrudniejszego etapu wdrożenia dla urzędów Koordynatorzy CAF odnosili się zdecydowanie najczęściej do Kroku 5, w tym w szczególności:

- do etapu zbierania dowodów – z uwagi na rozproszenie dowodów po różnych komórkach urzędu (a w związku z tym konieczność angażowania wielu pracowników), nieznamość dowodów istniejących w urzędzie, trudności z rozpoznaniem dowodów istotnych i adekwatnych,
- do etapu związanego z ustaleniem oceny i osiągnięciem konsensusu, co wynikało ze znacznej rozbieżności w ocenie dokonywanej przez członków zespołu oraz trudności w formułowaniu właściwych dowodów dla ocenianych kryteriów, jak również z dużego zróżnicowania członków grupy samooceny w zakresie pełnionych funkcji w organizacji i doświadczenia zawodowego.

Wskazywane problemy w ramach Kroku 5 odnosiły się również do bardzo napiętego harmonogramu oraz konieczności zrealizowania samooceny w okresie urlopowym (wiążącym się z nieobecnościami pracowników mogących dostarczyć niezbędne dowody).

Przy kolejnej samoocenie Koordynatorzy CAF zadeklarowali zwrócenie szczególnej uwagi na:

- termin przeprowadzenia samooceny (niezbiegający się z okresem nasilonych prac bieżących w urzędzie lub z sezonem urlopowym),
- dobranie odpowiednich osób do zespołu samooceny – mających wiedzę na temat procesów i zjawisk zachodzących w urzędzie oraz takich, które zaangażowały się we wdrożenie metody CAF podczas pierwszej samooceny,
- odpowiednie przygotowanie uczestników do zbierania, dokumentowania i weryfikacji dowodów pod kątem istotności oraz zbieżności z danym kryterium,
- etap zbierania dowodów, w tym:
 - dobór właściwych dowodów,
 - wyszukiwanie dowodów, które wpływają negatywnie na dane kryterium,
 - przeznaczenie większej ilości czasu na zbieranie dowodów i wymianę zebranych dowodów pomiędzy członkami grupy,
 - większe zaangażowanie kadry kierowniczej w zbieranie dowodów niezbędnych do przeprowadzenia samooceny,
- sporządzenie sprawozdania z samooceny w zakresie propozycji działań doskonalących, stanowiących podstawę do opracowania planu doskonalenia,
- weryfikację tego, na ile udało się usprawnić obszary wymagające doskonalenia.

Za największy sukces pierwszej samooceny Koordynatorzy CAF uważają przede wszystkim powołanie grupy samooceny, która w sposób rzetelny i sumienny zrealizowała zadania w całym procesie, umiała się zintegrować wokół wspólnego celu i wykazała bardzo dużym zaangażowaniem w realizowane prace. Wśród innych czynników sukcesu Koordynatorzy wskazali m.in.:

- zrozumienie istoty oceny w poszczególnych kryteriach i podkryteriach,
- przeprowadzenie rzetelnej i obiektywnej samooceny,
- zaangażowanie pracowników w sprawy związane z funkcjonowaniem urzędu oraz chęć poprawy zdiagnozowanych obszarów usprawnień,
- przekonanie pracowników, że samoocena metodą CAF jest dobrym narzędziem diagnozy nie tylko mocnych stron urzędu, ale również zidentyfikowania obszarów, które wymagają poprawy; dostrzeżenie problemów, na które wcześniej nie zwracano uwagi lub uważano, że nie mają one większego znaczenia,
- opracowanie i zatwierdzenie do realizacji planów doskonalenia,
- wskazanie dużej liczby mocnych stron urzędu.



URZĘDY OBJĘTE PROJEKTEM

Lp.	Urząd	Adres	Liczba pracowników	Koordynator CAF	Telefon	E-mail
województwo dolnośląskie						
1	Izba Skarbowa we Wrocławiu	ul. Pretficza 9/11 50-983 Wrocław	317	Bożena Gąsławska	71 360 63 56	gaslawska@ds.mofnet.gov.pl
2	Urząd Skarbowy w Legnicy	ul. Najświętszej Marii Panny 3 59-200 Legnica	167	Joanna Berlicka	76 851 14 46	joanna.berlicka@ds.mofnet.gov.pl
3	Urząd Skarbowy we Wrocławiu-Krzyki	ul. Sztabowa 100 53-310 Wrocław	226	Henryka Urbańska	71 798 52 02	henryka.urbanska@ds.mofnet.gov.pl
4	Wojewódzki Inspektorat Transportu Drogowego we Wrocławiu	ul. Krzywoustego 28 51-165 Wrocław	63	Patrycja Żarska-Cynk	71 326 51 71	pcynk@witd-wroclaw.pl
województwo kujawsko-pomorskie						
5	Izba Celna w Toruniu	ul. Mazowiecka 63/65 87-100 Toruń	522	Zbigniew Piotrowski	56 611 73 19	zbigniew.piotrowski@tor.mofnet.gov.pl
6	Urząd Skarbowy w Chełmnie	ul. Grudziądzka 6 86-200 Chełmno	45	Andrzej Panek	56 677 05 12	andrzej.panek@kp.mofnet.gov.pl
województwo lubuskie						
7	Izba Skarbowa w Zielonej Górze	ul. Sikorskiego 2 65-958 Zielona Góra	115	Maciej Jasek	68 456 07 51	mjas@lu.mofnet.gov.pl
województwo łódzkie						
8	Izba Celna w Łodzi	ul. Łódzka 97 93-232 Łódź	259	Agnieszka Skoczylas	42 638 83 49	agnieszka.skoczylas@lod.mofnet.gov.pl
9	Izba Skarbowa w Łodzi	Al. Kościuszki 83 90-436 Łódź	298	Agnieszka Szrednicka	42 25 47 122	agnieszka.szrednicka@ld.mofnet.gov.pl
10	Urząd Skarbowy w Zduńskiej Woli	ul. Zielona 15 98-220 Zduńska Wola	75	Mariola Stolarczyk	43 824 19 43	mariola.stolarczyk@ld.mofnet.gov.pl
województwo mazowieckie						
11	Biuro Krajowej Informacji Podatkowej w Płocku	ul. 1 Maja 10 09-402 Płock	138	Edyta Urbańska	24 268 01 18	edyta.urbanska@mz.mofnet.gov.pl
12	Drugi Urząd Skarbowy Warszawa-Śródmieście	ul. Jagiellońska 15 03-719 Warszawa	101	Agnieszka Londzin	22 511 35 08	agnieszka.londzin@mz.mofnet.gov.pl
13	Mazowiecki Urząd Wojewódzki	Pl. Bankowy 3/5 00-950 Warszawa	1381	Ewa Stanisławska	22 695 60 60	estanislawski@mazowieckie.pl
województwo opolskie						
14	Urząd Skarbowy w Brzegu	ul. Składowa 24 9-305 Brzeg	89	Andrzej Tysier	77 400 52 07	andrzej.tysier@op.mofnet.gov.pl
województwo podkarpackie						
15	Izba Celna w Przemyślu	ul. Sielecka 9 37-700 Przemyśl	320	Krzysztof Mazur	16 676 43 76	krzysztof.mazur@prz.mofnet.gov.pl
16	Urząd Skarbowy w Przemyślu	ul. Lwowska 9A 37-700 Przemyśl	121	Marek Widyński	16 675 26 24	mwi@pk.mofnet.gov.pl
województwo śląskie						
17	Biuro Krajowej Informacji Podatkowej w Bielsku-Białej	ul. Traugutta 2a 43-300 Bielsko-Biała	141	Katarzyna Żabicka	33 819 84 94	katarzyna.zabicka@sl.mofnet.gov.pl

Lp.	Urząd	Adres	Liczba pracowników	Koordynator CAF	Telefon	E-mail
województwo świętokrzyskie						
18	Urząd Skarbowy w Jędrzejowie	ul. 11 Listopada 33 28-300 Jędrzejów	54	Anna Ślusarczyk	41 386 33 57	anna.slusarczyk@sk.mofnet.gov.pl
województwo wielkopolskie						
19	Biuro Krajowej Informacji Podatkowej w Lesznie	ul. Dekana 6 64-100 Leszno	116	Anna Wiatrowska	65 611 19 00	anna.wiatrowska@wp.mofnet.gov.pl
województwo zachodniopomorskie						
20	Urząd Skarbowy w Białogardzie	ul. Mickiewicza 3 78-200 Białogard	94	Beata Jasińska	94 311 04 14	beata.jasinska@zp.mofnet.gov.pl



**PROJEKTY USPRAWNIENÍ WDRAŻANE
PRZEZ 20 URZĘDÓW ADMINISTRACJI RZĄDOWEJ**

Nazwa urzędu	Temat projektu
Izba Skarbowa we Wrocławiu	Ankieta badania poziomu zadowolenia klientów
	Poprawa wewnętrznej komunikacji
	Doskonalenie wizerunku medialnego urzędu
	System motywacyjny dla działań proinowacyjnych
Urząd Skarbowy Wrocław-Krzyki	Wdrożenie podstawowego modułu oprogramowania Q-asystenta
	Utworzenie zespołu radców prawnych
	Ustalenie zasad rekrutacji wewnętrznej
	Poprawa komunikacji poprzez systematyczne spotkania pracowników z kierownikami oraz kierowników z naczelnikami
	Ankieta badania poziomu zadowolenia klientów
	Przeprowadzenie badania motywacji i satysfakcji pracowników
Urząd Skarbowy w Legnicy	Przywództwo
	Bank pomysłów i problemów
	Polityka zarządzania zasobami ludzkimi
	Badania ankietowe
	Rozwijanie i realizacja relacji z interesariuszami zewnętrznymi
Wojewódzki Inspektorat Transportu Drogowego we Wrocławiu	Mobilizacja i zaangażowanie pracowników Inspektoratu
	Wizualizacja dobrej praktyki antykorupcyjnej poprzez opracowanie LOGOTYPU
	Rozwijanie systemu zarządzania wiedzą
	Program służący monitorowaniu i upublicznieniu wpływu „społecznych wskazań kontrolnych” na działalność bieżącą Urzędu
	Badania ankietowe pracowników
Izba Celna w Toruniu	Zidentyfikowanie i opracowanie mapy procesów realizowanych w Izbie Celnej w Toruniu
	Opracowanie i wdrożenie ankiety badającej poziom satysfakcji, motywacji lub zadowolenia pracowników Izby Celnej w Toruniu
	Badanie satysfakcji klienta zewnętrznego
Urząd Skarbowy w Chełmnie	Przeprowadzenie badania satysfakcji wśród kadry kierowniczej
	Aktualizacja kart informacyjnych przeznaczonych dla klientów
	Misja i wizja Urzędu
Izba Skarbowa w Zielonej Górze	Komunikacja z klientem
	Motywowanie pracowników
	System mierników

Nazwa urzędu	Temat projektu
Izba Celna w Łodzi	Identyfikacja procesów zachodzących w Izbie Celnej w Łodzi
	Opracowanie i wdrożenie systemu badania oraz analizy wyników dotyczących opinii funkcjonariuszy/pracowników w zakresie funkcjonowania jednostki
	Zintensyfikowanie działań w zakresie korzystania przez funkcjonariuszy/pracowników jednostki z ofert szkoleniowych, w szczególności finansowanych ze środków UE
Izba Skarbowa w Łodzi	Przeprowadzenie badań satysfakcji, oczekiwań i potrzeb zainteresowanych stron
	Określenie jednolitych, zrozumiałych i przejrzystych zasad dotyczących awansu na stanowiska urzędnicze wynagrodzenia i przyznawania nagród dla pracowników oraz udzielenia pomocy nowozatrudnionym pracownikom w miejscu pracy
	Stworzenie Kodeksu Postępowania Liderów
Urząd Skarbowy w Zduńskiej Woli	Poprawa zaangażowania pracowników w zakresie znajomości i realizacji misji i wizji Urzędu
	Poprawa komunikacji z podatnikiem
	System przeciwdziałania korupcji i fraudom
Biuro Krajowej Informacji Podatkowej w Płocku	Zarządzanie wiedzą
	Komunikacja wewnętrzna i zewnętrzna
	Wspieranie i rozwój zasobów
	Badania i wyniki
Drugi Urząd Skarbowy Warszawa-Śródmieście	Skrzynka pomysłów pracowników dotycząca usprawnień pracy w II US Warszawa-Śródmieście
	Ankieta nt. opinii o Urzędzie
	Vademecum opisujące procedurę zwrotu podatku od towarów i usług podmiotom uprawnionym przez Naczelnika Drugiego Urzędu Skarbowego Warszawa-Śródmieście
Mazowiecki Urząd Wojewódzki	Strategia Zarządzania Zasobami Ludzkimi w służbie cywilnej w MUW
	Koncepcja budowy Intranetu w Mazowieckim Urzędzie Wojewódzkim w Warszawie
	Zasady efektywnej komunikacji w Wydziałach MUW
Urząd Skarbowy w Brzegu	Sformułowanie wzoru karty wyników
	Utworzenie „skrzynki pomysłów” dla pracowników
	Opracowanie ankiety oceny skuteczności szkoleń zewnętrznych

Nazwa urzędu	Temat projektu
Izba Celna w Przemysłu	Wdrożenie mechanizmów regularnego badania poziomu satysfakcji pracowników oraz klientów Izby Celnej w Przemysłu
	Modyfikacja podejścia do zakresów obowiązków
	Wdrożenie mechanizmów sprawnego i skutecznego sprawowania opieki nad funkcjonariuszem w służbie przygotowawczej
	Doskonalenie kultury zarządzania średniej kadry kierowniczej Izby Celnej w Przemysłu
Urząd Skarbowy w Przemysłu	Relacje z zainteresowanymi stronami
	Poprawienie jakości szkoleń w Urzędzie Skarbowym w Przemysłu
	Relacje z klientami
	Stworzenie mechanizmów szybkiego, skutecznego wdrażania pracowników nowo przyjętych, przeniesionych i stażystów
	Klimat pracy
Biuro Krajowej Informacji Podatkowej w Bielsku-Białej	Badanie ankietowe klientów zewnętrznych
	Badanie ankietowe klientów wewnętrznych
	Procedura zarządzania projektami
	Przewodnik dla pracownika
Urząd Skarbowy w Jędrzejowie	Określenie procesów
	Kodeks Etyczny Urzędu Skarbowego w Jędrzejowie
	Ankieta pracownicza
	Ankieta dla Klientów
	Aktualizacja zarządzeń
Biuro Krajowej Informacji Podatkowej w Lesznie	Opracowanie i przeprowadzenie ankiety badania satysfakcji i motywacji pracowników
	Opracowanie i przeprowadzenie ankiety badania zadowolenia klienta z usług Urzędu (Infolinia)
	Opracowanie i przeprowadzenie ankiety badania zadowolenia klienta z usług Urzędu (Interpretacja)
	Wdrożenie systemu zbierania pomysłów pracowników
Urząd Skarbowy w Białogardzie	Standardy obsługi podatnika
	Badanie satysfakcji pracowników
	Karty informacyjne



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.

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

Katarzyna Białecka

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

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 Drugim Urzędzie Skarbowym Warszawa-Śródmieście.

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 Biurze Krajowej Informacji Podatkowej w Płocku.

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 Urzędzie Skarbowym w Jędrzejowie.

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.

Paweł Nowomiejski

Ekspert wiodący dla wdrożenia metody CAF 2006 w Izbie Celnej w Przemysłu oraz Urzędzie Skarbowym w Przemysłu.

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 Biurze Krajowej Informacji Podatkowej 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.

Halina Wolska


Ekspert wiodący dla wdrożenia metody CAF 2006 w Mazowieckim Urzędzie Wojewódzkim w Warszawie.

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.

Sławomir Wysocki

Ekspert wiodący dla wdrożenia metody CAF 2006 w Izbie Skarbowej w Łodzi oraz Izbie Celnej w Łodzi.

Specjalista zarządzania w sektorze publicznym. Koordynował projekt wdrożenia CAF w wybranych ministerstwach i urzędach centralnych (październik 2006 r. – grudzień 2007 r.). Od maja 2008 r. ekspert Ministerstwa Rozwoju Regionalnego w dziedzinie: poprawa funkcjonowania administracji rządowej i samorządowej. W latach 1998-2001 doradca Pełnomocnika Rządu ds. Reform Ustrojowych Państwa, zastępca dyrektora departamentów Polityki Regionalnej oraz Analiz Programowych w KPRM, sekretarz Komisji Wspólnej Rządu i Samorządu Terytorialnego. Uczestniczył we wdrażaniu kilkudziesięciu systemów zarządzania jakością w administracji publicznej.

 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:

Marcin Homa

Ekspert wiodący dla wdrożenia metody CAF 2006 w Urzędzie Skarbowym w Legnicy oraz Wojewódzkim Inspektoracie Transportu Drogowego we Wrocławiu.

Specjalizacja w zarządzaniu i realizacji projektów doradczych i szkoleniowych w zakresie systemów zarządzania jakością, budowania relacji z klientami, znaczenia jakości w obsłudze klienta, metod i technik komunikacji, satysfakcji klienta. Długoletnia działalność w branży finansowej. Realizacja projektów doradczych i szkoleniowych dla administracji publicznej oraz przedsiębiorstw z sektora prywatnego. Prowadzenie wykładów/zajęć z zakresu technik sprzedaży dla branży finansowej w Wyższej Szkole Bankowej w Poznaniu.

Maciej Koc

Ekspert wiodący dla wdrożenia metody CAF 2006 w Izbie Celnej w Toruniu oraz Urzędzie Skarbowym w Chełmnie.

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.

Emilia Maćkiewicz

Ekspert wiodący dla wdrożenia metody CAF 2006 w Biurze Krajowej Informacji Podatkowej w Lesznie, Izbie Skarbowej we Wrocławiu oraz Urzędzie Skarbowym Wrocław-Krzyki.

Specjalizacja w zarządzaniu i realizacji projektów doradczych i szkoleniowych w zakresie 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. Prowadzenie wykładów z zakresu zarządzania jakością na Uniwersytecie Ekonomicznym w Poznaniu.

Aleksander Murawski

Ekspert wiodący dla wdrożenia metody CAF 2006 w Izbie Skarbowej w Zielonej Górze oraz Urzędzie Skarbowym w Zduńskiej Woli.

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.



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