

# **Badanie poziomu znajomości i zainteresowania CAF w administracji – wyniki analiz i propozycje rekomendowanych działań**

## **Autorzy raportu:**

**Marek Jefremienko**

**Jacek Radwan**

**Sławomir Wysocki**

**Tadeusz Zawistowski**

**Warszawa, 15 - 02 - 2022**

# Plan prezentacji zespołu

- 1. Wybrane wnioski z badania i główna rekomendacja strategiczna** (*w imieniu zespołu: Sławomir Wysocki*)
- 2. Znaczenie projektów doskonalących w procesie stosowania CAF** (*w imieniu zespołu: dr Jacek Radwan*)
- 3. Kultura organizacyjna jako warunek skuteczności CAF** (*w imieniu zespołu: Marek Jefremienko*)
- 4. Integracja narzędzi zarządczych przy wykorzystaniu CAF** (*w imieniu zespołu: Tadeusz Zawistowski*)

# Znajomość modelu CAF



## Niewielu zna, ... wielu chce poznać

Respondenci badania wykazali stosunkowo duże zainteresowanie **poszerzeniem wiedzy o wykorzystaniu modelu CAF.**

Tak wskazało niemal 59% spośród wszystkich odpowiadających – (*cała próba - 1081 podmiotów*).

# Znajomość, stosowanie i zainteresowanie stosowaniem CAF

## Wyniki badania mówią, że:

- Model CAF (istniejący 20 lat) nie jest rozwiązaniem powszechnie znanym w polskiej administracji.
- **Model CAF znany jest bardziej w urzędach zatrudniających powyżej 100 pracowników.**
- **Pracownicy mniejszych jednostek częściej wskazują na trudności w możliwości zastosowania CAF.**

# Chcą wiedzieć, chcą wsparcia w zastosowaniu

Badanie potwierdziło, że proces samooceny wymaga zewnętrznego wsparcia.

Respondenci wskazywali na podane w ankiecie przykładowe form pomocy w przeprowadzeniu samooceny.

Wyróżniali:

- szkolenia dla pracowników,
- pomoc ekspertów zewnętrznych,
- wykorzystanie w samoocenie aplikacji informatycznej.

**Najbardziej preferowana pomoc to  
szkolenia kierownictwa organizacji.**

# Skuteczność i użyteczność modelu CAF

„Co sprawiało Państwu największe problemy w stosowaniu modelu CAF”.

Czasochłonność	117	72,67%
Pracochłonność	92	57,14%
Poziom skomplikowania modelu	42	26,09%
Mała wiedza o CAF	32	19,88%
Zbyt małe zaangażowanie kierownictwa	17	10,56%

Zwraca uwagę to, że poziom skomplikowania modelu nie jest równie wysoko wskazany (procentowo), jak czasochłonność/pracochłonność.

## Hipoteza autorów raportu:

- To nie model CAF jest problemem, a sprawność prowadzenia procesu jego stosowania.
- Model CAF jest narzędziem jakościowym – jego moc tkwi w jakości tego zastosowania. **Nie jest celem masowe stosowanie.**

**Propozycje rozwiązań dla:  
Szefa Służby Cywilnej oraz Narodowego Instytutu  
Samorządu Terytorialnego  
dot. dalszych działań na rzecz upowszechniania modelu CAF**

***Zatem co dalej z promocją CAF?***

Odpowiedź:

skoro około 90 procent urzędów w Polsce możemy podejrzewać o brak wiedzy o samoocenie CAF, to dla rozwoju CAF **trzeba nasilić procesy komunikowania, uczenia, zachęcania, dostarczania praktycznej wiedzy.**



**Propozycje rozwiązań dla:  
Szefa Służby Cywilnej oraz Narodowego Instytutu  
Samorządu Terytorialnego  
dot. dalszych działań na rzecz upowszechniania modelu CAF**

**Autorzy raportu wskazują na kluczową kwestię, która warunkuje skuteczność właściwych działań na rzecz upowszechniania modelu CAF:**

***Kluczowe podejmowaniu decyzji o dalszych losach CAF jest sformułowanie na poziomie politycznym długookresowej, jasnej strategii. Ta powinna określać wizję administracji publicznej oraz plan jej realizacji***

***Autorzy raportu zakładają, że wizja ta będzie zgodna z koncepcją i założeniami wynikającymi z modelu CAF.***

## **Propozycje rozwiązań dla: Szefa Służby Cywilnej oraz Narodowego Instytutu Samorządu Terytorialnego dot. dalszych działań na rzecz upowszechniania modelu CAF**

### **REKOMENDUJEMY (m.in.):**

- a. **Niezbędne jest opracowanie kilkuletniej strategii upowszechniania, w tym planu promocji, modelu CAF.**
- b. **Zasadnym jest, aby akcje popularyzacji i promocji modelu ukierunkować w pierwszej kolejności na urzędy większe, zatrudniające powyżej 100 osób. Wśród deklarujących znajomość CAF przeważają urzędy zatrudniające powyżej 100 pracowników.**
- c. **Zintensyfikowanie działań budujących świadomość i kompetencje na temat CAF wśród kierowników jednostek i kierownictwa (*np. szkolenia centralne dla służby cywilnej w odniesieniu do administracji rządowej.*)**

**Propozycje rozwiązań dla:  
Szefa Służby Cywilnej oraz Narodowego Instytutu  
Samorządu Terytorialnego  
dot. dalszych działań na rzecz upowszechniania modelu CAF**

**REKOMENDUJEMY (m.in.):**

- d. Seminaria, szkolenia, warsztaty, konsultacje ekspertów realizowane on-line** powinny być najczęściej stosowaną formą upowszechniania modelu.
- e. Wypracowanie uproszczonej procedury przeprowadzania samooceny CAF.**
- d. Zasadne jest, aby opracować i spopularyzować model CAF, jako narzędzie, którego zastosowanie zapewni spełnienie standardu kontroli zarządczej dotyczącego samooceny.**

---

# Znaczenie projektów doskonalących w procesie stosowania CAF

---

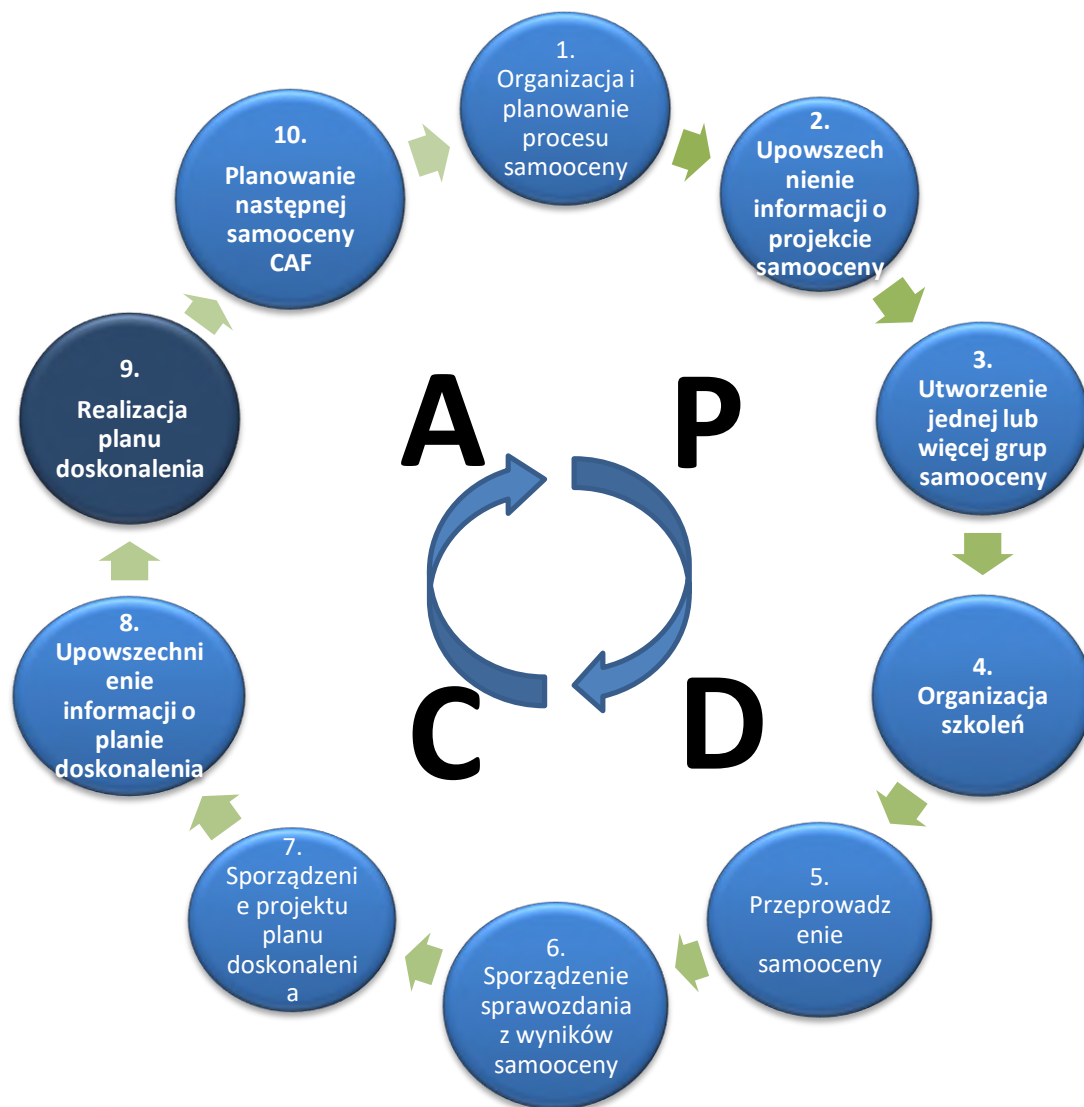
**Jacek Marek Radwan**

## Idea ciągłego doskonalenia w CAF

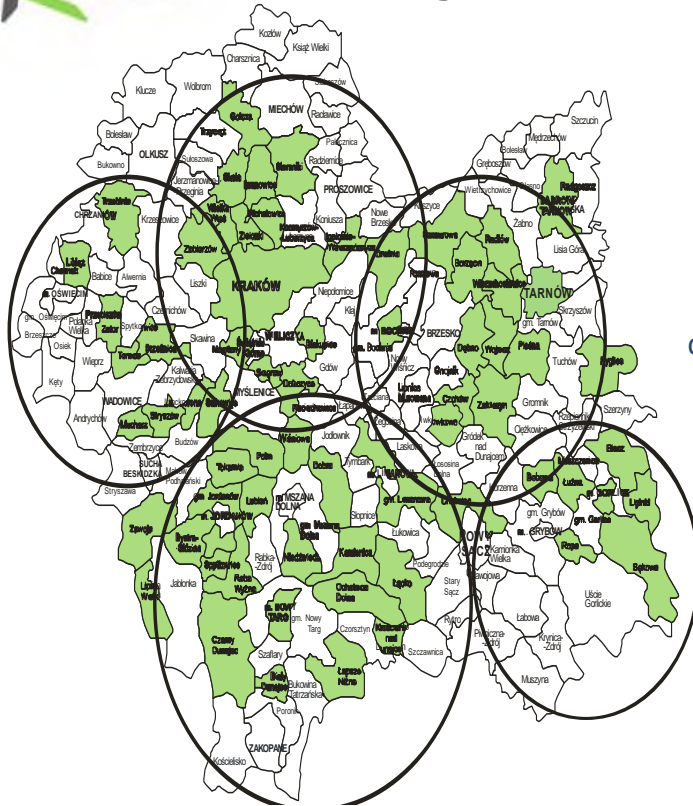
Celem badania było przede wszystkim zebranie danych ilościowych i tym samym wyniki nie zawsze dostarczały dostatecznych informacji o użyteczności i skuteczności samego modelu CAF.

W szczególności np. o realizacji projektów doskonalących w badanej grupie. Np.

- czy je zrealizowano i jak,
- czy przyniosły konkretne efekty, usprawnienia,
- czy je wdrożono i funkcjonują czy tylko zaplanowano

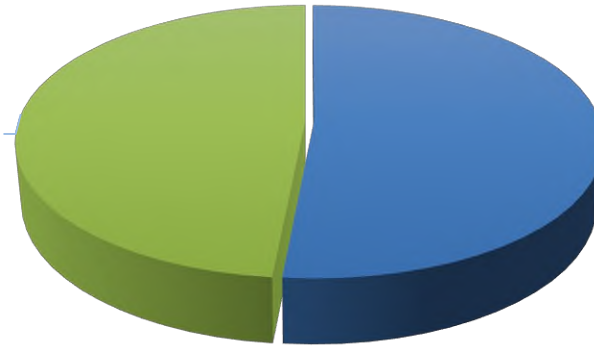


# Projekty doskonalące w małopolskich jednostkach samorządu terytorialnego



Badaniami ankietowymi został objęty Urząd Marszałkowski Województwa Małopolskiego, 3 starostwa powiatowe (brzeskie, gorlickie i miechowskie), 2 miasta na prawach powiatu (Urząd Miasta Krakowa, Urząd Miasta Tarnowa) oraz 66 małopolskich urzędów gmin miejskich, miejsko-wiejskich i wiejskich.

Działania doskonalące nie wymagające dodatkowych zasobów...



Działania doskonalące wymagające dodatkowych zasobów 526...

n=1020

71 małopolskich jednostek samorządu terytorialnego, które w latach 2002 – 2016 przeprowadziły samoocenę z wykorzystaniem CAF i zostały objęte badaniem stanowią 33% wszystkich jednostek samorządu terytorialnego w województwie (215). Ogółem przeprowadzono 95 samoocen, które zakończyły się sformułowaniem 1020 (N) projektów doskonalących. Ostatecznie do realizacji skierowano 806 (n) projektów.

# Ograniczenia i zagrożenia podczas wdrażania projektów doskonalących

Ograniczenia i zagrożenia	Poziom ważności		
	1	2	3
1. Brak dynamiki w realizacji działań i doskonaleniu urzędu	33,8%	50,7%	15,5%
2. Brak nadzoru i kontroli nad realizacją działań doskonalących	52,1%	29,6%	18,3%
3. Brak środków finansowych	29,6%	21,1%	49,3%
3. Brak akceptacji i uznania dla realizacji projektów doskonalących	43,6%	33,8%	22,6%
4. Brak wewnętrznych (organizacyjnych i logistycznych) możliwości realizacji działań doskonalących	45,1%	28,2%	26,7%
5. Brak wsparcia zewnętrznego	43,6%	29,6%	26,8%
6. Brak zaangażowania kierownictwa urzędu	50,7%	29,6%	19,8%
7. Brak zaangażowania pracowników	43,7%	32,4%	23,9%

Poziom ważności - punkt 1 oznacza niski poziom ograniczeń i zagrożeń punkt 3 wysoki poziom ograniczeń i zagrożeń. n=1020

# Projekty doskonalące w małopolskich jednostkach samorządu terytorialnego

1. Przywództwo

10  
3

2. Strategia i planowanie

11  
0

3. Pracownicy

10  
5

4. Partnerstwo i zasoby

16  
9

5. Procesy

97

6. Wyniki w relacjach z pracownikami

61

7. Wyniki z klientami/obywatelami

64

8. Wyniki w zakresie odpowiedzialności społecznej

50

9. Kluczowe wyniki

47

n=806

7.1. Wyniki w relacjach z pracownikami. Pomiary postrzegania

39

3.3. Angażować i wzmacniać kompetencje pracowników oraz...

3

3.2. Rozwijać kompetencje pracowników i nimi zarządzać

35

3.1. Zarządzać i doskonalić zasoby ludzkie organizacji, aby...

35

1.2. Zarządzać organizacją, jej wynikami oraz jej ciągłym...

43

4.2. Współpracować z obywatelami i organizacjami społeczeństwa...

45



# Realizacja 10 kroków procesu samooceny CAF



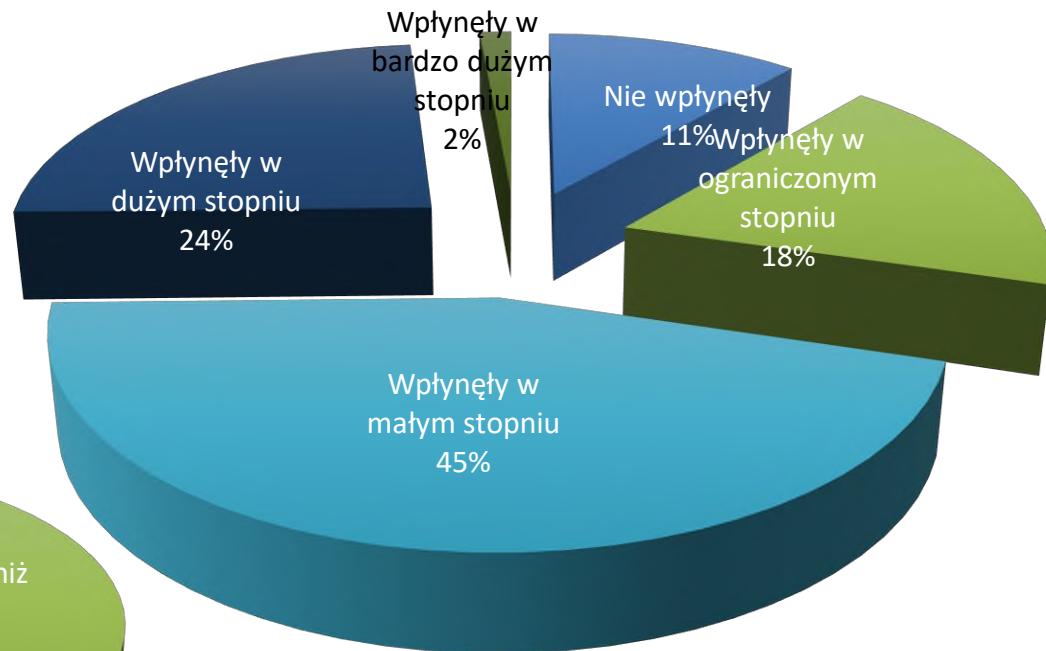
Proces samooceny	Poziom realizacji		
	niski	średni	wysoki
Krok 1: Organizacja i planowanie procesu samooceny	1,4%	14,1%	84,5%
Krok 2: Upowszechnienie informacji o procesie samooceny	2,7%	12,6%	84,5%
Krok 3: Utworzenie jednej lub więcej grup samooceny	2,7%	12,7%	84,6%
Krok 4: Organizacja szkoleń	2,9%	11,2%	85,9%
Krok 5: Przeprowadzenie samooceny	0,0%	5,7%	94,3%
Krok 6: Sporządzenie sprawozdania z wyników samooceny	0,0%	5,6%	94,4%
Krok 7: Sporządzenie projektu planu doskonalenia	7,0%	9,9%	83,1%
Krok 8: Upowszechnienie informacji o planie doskonalenia	11,2%	12,7%	76,1%
Krok 9: Realizacja planu doskonalenia	12,6%	25,4%	62,0%
Krok 10: Planowanie następnej samooceny CAF	15,5%	36,6%	47,9%

*Poziom realizacji - punkt 1 niski poziom realizacji procesu samooceny, punkt 5 pełna realizacja kroku procesu samooceny.*

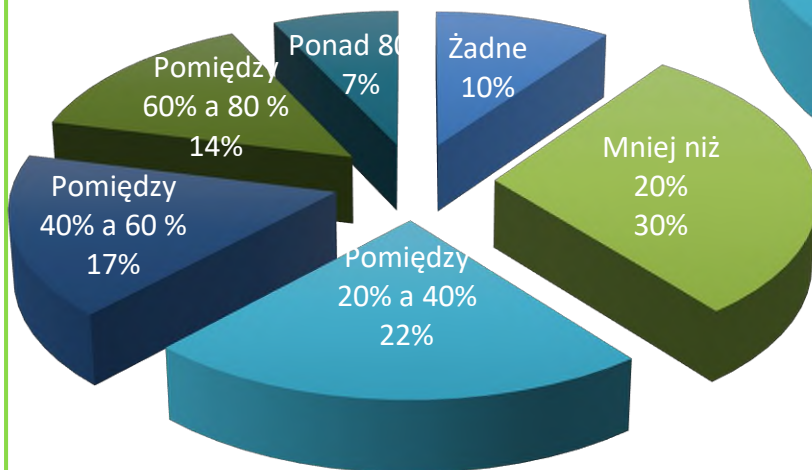
*N=1020*

# Projekty doskonalące w małopolskich jednostkach samorządu terytorialnego

Wpływ projektów doskonalących na funkcjonowanie urzędów i świadczenie usług



Poziom wdrożenia projektów doskonalących



# Przyczyny niewdrożenia projektów doskonalących

Przyczyny	Poziom ważności		
	1	2	3
1. Brak chęci do zmian w urzędzie	35,7%	28,6%	35,7%
2. Brak czasu	0,0%	21,4%	78,1%
3. Brak środków finansowych na realizację planu doskonalenia	7,1%	14,3%	78,5%
4. Brak wsparcia kierownictwa urzędu w opracowaniu planu doskonalenia	51,0%	21,4%	27,6%
5. Dostępne środki finansowe nie gwarantowały pełnej realizacji działań doskonalących	36,7%	20,5%	42,8%
6. Kierownictwo nie było zainteresowane realizacją planu doskonalenia	64,3%	28,6%	7,1%
7. Kierownictwo urzędu ma inne priorytety	42,8%	21,4%	35,7%
8. Kierownictwo urzędu nie zgodziło się z przedstawionymi wynikami samooceny.	78,6%	21,4%	0,0%
9. Kierownictwo uznało, że wyniki samooceny nie dają odpowiedniego wizerunku urzędu	78,6%	21,4%	0,0%
10. Przeprowadzenie samooceny była wyłącznie wynikiem chęci wzięcia udziału w projekcie	31,4%	33,9%	34,7%
11. Samoocena od początku była nastawiona jedynie na polepszenie wizerunku urzędu.	64,3%	35,7%	0,0%
12. Wyniki samooceny uznano za nie wystarczająco konkretne	78,6%	21,4%	0,0%
13. Zespołowi samooceny nie udało się wskazać obszarów do poprawy	57,1%	42,9%	0,0%

Poziom 1 oznacza nie ważne, 2 ważne, 3 bardzo ważne.

n=806

---

# Kultura organizacyjna jako warunek skuteczności CAF

---

## Marek Jefremienko

Teza: CAF jest podstawowym narzędziem określania kierunków i projektów zmieniających, podstawowym narzędziem zmiany.

# CAF w Ministerstwie Klimatu i Środowiska

Kierownictwo Ministerstwa tak określiło cel tego przedsięwzięcia:

*Biorąc pod uwagę liczne zmiany organizacyjne i potrzebę doskonalenia systemu zarządczego w MKiŚ istniała potrzeba **całościowego przeglądu funkcjonowania** z uwzględnieniem analizy wyników działalności oraz potencjału organizacyjnego.*

Samoocena z użyciem modelu CAF stworzyła takie możliwości.

Opis jak to robili jest na stronie DSC:

<https://www.gov.pl/web/sluzbacywilna/nie-ma-sie-czego-bac-caf-jest-dla-administracji--podsumowanie-webinarium-nt-zastosowania-caf-w-ministerstwie-klimatu-i-srodowiska>

- ✓ Pytanie: To na jakiej podstawie administracja wdraża zmiany?
- ✓ Teza: „Szef wie lepiej, co zmienić”, „Mamy wpadkę, trzeba coś zmienić”, „Nic nie robimy” – wybrane motywy podejścia i podstawy do zmiany.
- ✓ Dlatego CAF pod tym względem się nie przydał.
- ✓ Reakcja na wpadki i błędy to strategia strusia,
- ✓ Wszechwiedzący liderzy to nieszczęście.

- ✓ Teza: słabości kultury organizacyjnej (wymienione dalej) powodują taki, a nie inny stan zarządzania zmianą (rozwojową) w administracji.
- ✓ Teza: CAF do kąta, bo administracja nie ma wystarczającej kultury zmiany, żeby pod tym względem CAF wykorzystać.



## Niektóre znamiona kultury organizacyjnej dla zmiany

- ✓ Profesjonalne przywództwo, pokora wobec głosów oddolnych,
- ✓ Stała gotowość do zmian, PDCA,
- ✓ Wiedza o tajnikach pracy zespołowej,
- ✓ Szeroki, świadomy, analizowany pomiar produktów, rezultatów, oddziaływania,
- ✓ Innowacyjność, zdolność do podejmowania ryzyka,
- ✓ Benchmarking.

---

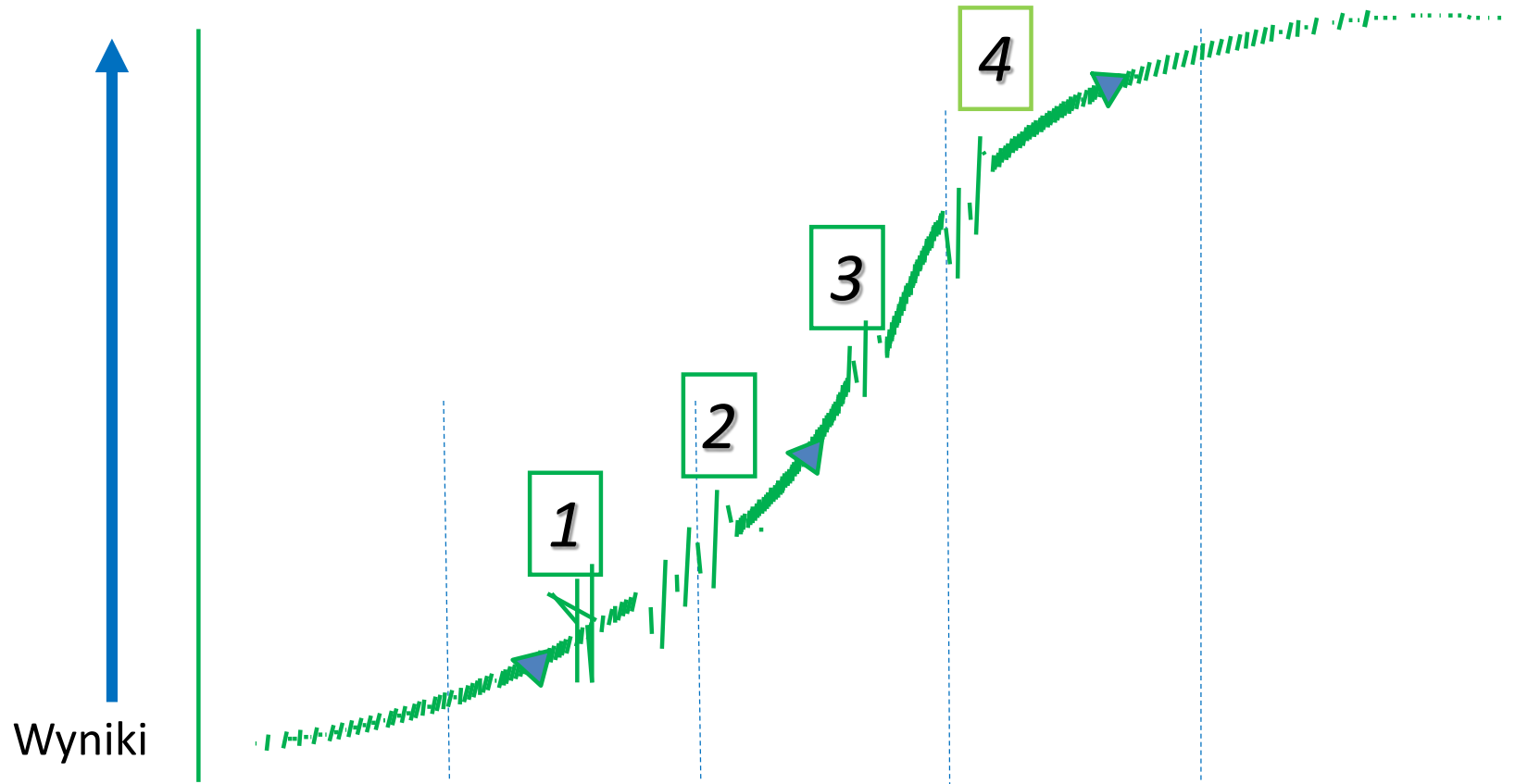
# Integracja narzędzi zarządczych przy wykorzystaniu CAF

---

**Tadeusz Zawistowski**

Czy zarządzamy zmianą,  
czy zarządzamy zmianę?

# Fazy rozwoju organizacji INK



Etapy: produkt proces system sieć/łańcuch społeczeństwo

- Samoocena
- Model CAF jako narzędzie, którego zastosowanie:
  - zapewni spełnienie standardu kontroli zarządczej dotyczącego samooceny,
  - da szansę i narzędzia do udoskonalenia systemu kontroli zarządczej w zakresie pozostałych jej standardów

## Samocena – smutna rzeczywistość

- Wielu kierowników jednostek nie wie, po co się ją przeprowadza
- Kardynalne błędy w przeprowadzeniu i wykorzystaniu
- „się robi, bo musi” a co „odważniejsi” jej nie robią
- Od ponad 10 lat pytamy o to samo:
  - Czy został określony ogólny cel istnienia jednostki np. w postaci misji?
  - Czy Urząd posiada procedurę przeprowadzania szkoleń?
  - Czy dokonuje Pani/Pan okresowej oceny pracy pracowników z Pani/Pana komórki organizacyjnej?
  - (...)

## Kierunki wykorzystania CAF

- Sposób przeprowadzania samooceny (10 kroków)
- Pogłębienie samooceny szczególnie w wymiarze jakościowej
- Wykorzystanie modelu PDCA
- Wykorzystanie szans jakie daje CAF:
  - Rozszerzenie horyzontów
  - Kompleksowość podejścia
  - Zmiana postrzegania organizacji, jako całości
  - Lepsze zrozumienie stosowania narzędzi np. cele, mierniki
  - Inspiracja
  - Zrozumienie i zastosowanie PDCA
  - Doskonalenie

## Postulaty zmiany

- Zmiana standardu kontroli zarządczej
- Aktualizacja Komunikatu Ministra Finansów w sprawie szczegółowych wytycznych w zakresie samooceny
- Synergia potencjału informacyjnego – KPRM, MF, NIST
- Dobry przykład