



KAPITAŁ LUDZKI
NARODOWA STRATEGIA SPÓJNOŚCI

KANCELARIA PREZESA RADY MINISTRÓW
THE CHANCELLERY OF THE PRIME MINISTER

UNIA EUROPEJSKA
EUROPEJSKI
FUNDUSZ SPOŁECZNY



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

jakość w administracji

*Szablony materiałów wdrożeniowych
wykorzystanych w ramach projektu*

Quality Progress®

 **F5** consulting



*Szablony materiałów wdrożeniowych
wykorzystanych w ramach projektu*

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
KROK 1	7
Zarządzenie w sprawie powołania Koordynatora CAF	8
KROK 2	11
Plan komunikacji dla projektu samooceny	12
Informacja nt. projektu wdrożenia CAF oraz planu komunikacji dla pracowników Urzędu	16
KROK 3	19
Zarządzenie w sprawie powołania grupy samooceny	20
KROK 6	23
Sprawozdanie z wyników samooceny	24
Informacja dla pracowników Urzędu nt. wyników samooceny	31
KROK 7	37
Formularz planu doskonalenia	38
KROK 8	41
Informacja dla pracowników Urzędu nt. przyjętego planu doskonalenia	42
KROK 9	45
Sprawozdanie z realizacji planu doskonalenia	46
Opis dobrej praktyki	48

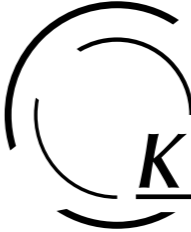
WPROWADZENIE

Przedstawione w niniejszym zeszycie szablony dokumentów były wykorzystywane w ramach projektu „Prawa zdolności zarządczych urzędów administracji rządowej” przy wdrażaniu metody CAF 2006 w wybranych urzędach administracji rządowej. Prosimy mieć na uwadze, iż w procesie wdrażania metody CAF 2006 – w warunkach konkretnej organizacji – nie wszystkie ze wskazanych dokumentów muszą znaleźć zastosowanie (np. zbędne może się okazać wydawanie zarządzeń o powołaniu grupy samooceny). Z drugiej strony, miejsce może mieć sytuacja odwrotna, w której specyfika działalności organizacji wymusi opracowanie dokumentów dodatkowych (tj. takich, które nie znalazły zastosowania w urzędach objętych projektem). Wskazane szablony dokumentów traktować należy jako jedynie przykładowe (zarówno z punktu widzenia liczby dokumentów, jak i ich treści), możliwe do modyfikacji zgodnie z potrzebami danego urzędu.

Szablony dokumentów zostały podzielone według poszczególnych kroków wdrażania metody CAF – w zależności od tego, w jakim kroku dany dokument znalazł zastosowanie. Wyjątek w tym zakresie stanowi opis dobrych praktyk, które powstawały niezależnie od działań związanych z wdrażaniem metody CAF, realizowanych w poszczególnych krokach.

Dla każdego z szablonów dokumentów wskazano, kto po stronie urzędu objętego projektem odpowiadał za jego sporządzenie, jak również określono, jaki był cel opracowania dokumentu.

Dla części szablonów dokumentów (np. plan komunikacji opracowywany w Kroku 2) kursywą wyróżniono wskazówki co do przykładowej treści, którą dokument powinien zostać wypełniony.



KROK 1

Organizacja i planowanie procesu samooceny

Zarządzenie w sprawie powołania Koordynatora CAF

Sporządza:

Najwyższe Kierownictwo Urzędu (np. Naczelnik Urzędu Skarbowego, Dyrektor Izby Celnej, Dyrektor Generalny Urzędu Wojewódzkiego)

Cel dokumentu:

Określenie zakresu odpowiedzialności i uprawnień Koordynatora CAF, w celu zapewnienia prawidłowego wdrożenia metody CAF i skutecznego przeprowadzenia samooceny

Zarządzenie nr

w sprawie powołania Koordynatora CAF

Na podstawie § Regulaminu Organizacyjnego <nazwa Urzędu> powołanego Zarządzeniem Nr z dnia zarządzam, co następuje:

§ 1

W celu zapewnienia prawidłowego wdrożenia metody CAF 2006 i skutecznego przeprowadzenia samooceny w <nazwa Urzędu>, powołuję Panią/ Pana <imię i nazwisko> – <stanowisko> na Koordynatora CAF.

§ 2

Do zakresu odpowiedzialności i uprawnień Koordynatora CAF należy:

- 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 osiągania 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 projektów usprawnień zarządczych w przygotowaniu sprawozdań z ich wykonania,

.....

§ 3

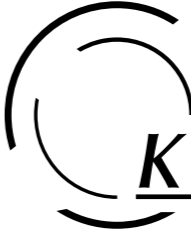
Wykonanie zarządzenia powierzam Koordynatorowi CAF.

§ 4

Zobowiązuję kierowników komórek organizacyjnych do zapoznania się z treścią zarządzenia podległych im pracowników.

§ 5

Zarządzenie wchodzi w życie z dniem podpisania.



KROK 2

Upowszechnienie informacji o projekcie samooceny

Plan komunikacji dla projektu samooceny

Sporządza:

Koordinator CAF

Cel dokumentu:

Określenie planu komunikacji dla projektu wdrożenia metody CAF, w tym celu projektu, stron zainteresowanych projektem i ich potrzeb komunikacyjnych, sposobu, formy i częstotliwości przekazywania informacji nt. postępów w realizacji projektu, sposobu mobilizacji pracowników na rzecz zaangażowania w realizację projektu. Dokument zatwierdzany przez kierownictwo Urzędu

WPROWADZENIE

Celem niniejszego dokumentu jest określenie planu komunikacji dla projektu wdrożenia metody CAF w <nazwa Urzędu>.

W szczególności w dokumencie określone zostaną:

- cel projektu wdrożenia metody CAF,
- strony zainteresowane projektem oraz ich potrzeby komunikacyjne,
- sposób, forma i częstotliwość informacji na temat realizowanego projektu przekazywanej poszczególnym grupom odbiorców,
- sposób mobilizacji pracowników na rzecz zaangażowania w proces samooceny.

1. Projekt wdrożenia metody CAF w Urzędzie

Wspólna Metoda Oceny – CAF (ang. *Common Assessment Framework*) jest narzędziem przeznaczonym dla jednostek administracji publicznej, mającym na celu poprawę zarządzania. Model skupia się przeprowadzeniu samooceny, identyfikacji obszarów doskonalenia oraz wprowadzaniu wymaganych usprawnień zarządczych.

Metoda samooceny proponowana w ramach CAF opiera się na założeniu, iż osiągnięcie pożądanych rezultatów działań urzędu zależy od jakości przywództwa, wpływającego na politykę i strategię organizacji, zarządzanie zasobami ludzkimi, działania w zakresie nawiązywania związków partnerskich, zasoby i procesy zarządzania zmianą. Dzięki CAF organizacje wyrażające chęć wdrożenia systematycznego procesu doskonalenia swoich działań uzyskują proste, przystosowane do specyfiki sektora administracji publicznej, narzędzie samooceny.

Samoocena oparta o model CAF dostarcza informacji będących podstawą do doskonalenia funkcjonowania urzędu, poprzez:

- identyfikację mocnych stron,
- identyfikację obszarów do doskonalenia,
- opracowanie i wdrożenie zbioru dobrych praktyk,
- możliwość porównania wyników z innymi jednostkami administracji publicznej z terenu Polski oraz innych państw członkowskich Unii Europejskiej (*benchmarking*),
- przygotowanie urzędu do aplikowania o nagrody jakości.

2. Plan komunikacji uczestników wdrożenia metody CAF w Urzędzie

Uwaga ogólna: plan komunikacji powinien opisywać zarówno komunikację pomiędzy bezpośrednimi uczestnikami projektu wdrożenia metody CAF w Urzędzie (w szczególności: kierownictwo Urzędu, Koordynator CAF, członkowie grup samooceny, członkowie zespołów wdrażających projekty usprawnień), jak również pomiędzy uczestnikami projektu a jego otoczeniem (pozostali pracownicy Urzędu, społeczeństwo, itp.). W przypadku opisywania sposobu komunikacji (potrzeby informacyjne, częstotliwość komunikowania się, metody komunikacji) pomiędzy uczestnikami projektu, uwzględnić należy działania realizowane w ramach kolejnych kroków wdrażania CAF (w tym np. opracowywane dokumenty nt. projektu, sprawozdania, itp.).

2.1. Zainteresowane strony

Rozdział powinien zawierać informacje o wszystkich stronach zainteresowanych projektem. Poniżej przedstawiono przykładową listę zainteresowanych stron w projekcie wdrożenia CAF w Urzędzie:

- kierownictwo Urzędu,
- członkowie grupy samooceny,
- Pełnomocnik ds. Jakości lub osoba pełniąca zbliżoną funkcję,
- komórka odpowiedzialna za audyt wewnętrzny,
- pracownicy Urzędu,
- klienci (obywatele).

2.2. Potrzeby informacyjne

Wymagania dotyczące zakresu przekazywanych informacji dla każdej z wymienionych powyżej grup odbiorców informacji mogą się nieco różnić. Należy rozpocząć od zaspokojenia najszerzych wymagań w zakresie potrzeb informacyjnych (np. potrzeb kierownictwa Urzędu, członków grupy samooceny, pracowników Urzędu), a następnie uwzględnić mniejsze wymagania (np. klientów Urzędu). Następnie należy zdecydować, w jaki sposób wymagane informacje na temat poszczególnych prac zrealizowanych w projekcie będą dostarczane (inaczej będzie wyglądać komunikacja pomiędzy członkami grupy samooceny, a inaczej komunikacja zespołu projektowego, pracującego pod kierownictwem Koordynatora CAF, ze wszystkimi pracownikami Urzędu).

Przykładowo, dla celów informowania o projekcie klientów Urzędu (obywateli) można założyć zamieszczenie informacji nt. samego faktu wdrażania w Urzędzie metody CAF oraz korzyści z tego płynących dla społeczeństwa, jak również wyników z realizacji projektu (po jego zakończeniu) na stronie internetowej Urzędu lub/ oraz na tablicy ogłoszeń w Urzędzie. W przypadku pracowników Urzędu – można założyć przekazywanie krótkiej informacji nt. podejmowanych w projekcie działań (np. streszczenie sprawozdania z wyników samooceny). W przypadku kierownictwa Urzędu – przekazywanie informacji w formie pełnej (kompletne sprawozdanie z wyników samooceny).

2.3. Dostawca informacji

Zaleca się, aby dostawcą informacji nt. projektu wdrożenia CAF był Koordynator CAF (kierownik projektu). W przypadku, gdyby źródłem przekazywanej informacji miały być inne osoby, należy się upewnić, iż informacja ta jest dokładna, sporządzona zgodnie z wymogami określonymi w Planie Komunikacji (np. przy uwzględnieniu wymogów w zakresie potrzeb informacyjnych poszczególnych grup odbiorców), jest właściwie sformatowana, itp. Należy być pewnym, że dostawcy informacji przestrzegają ustalonych terminów oraz zachowują ustaloną zawartość komunikatów nt. poszczególnych faz projektu.

2.4. Częstotliwość dostarczania komunikatów nt. projektu

Dla określenia częstotliwości przekazywania informacji nt. projektu zastosować można tabelę o następującym formacie:

Odbiorca informacji	Cel informacji	Wymagania (zakres oraz forma informacji)	Częstotliwość/terminy przekazywania informacji

2.5. Metody komunikacji

W tym rozdziale należy wyszczególnić narzędzia, przy użyciu których przekazywane będą informacje nt. postępów w realizacji projektu. W miarę możliwości należy określić, która informacja (np. wyniki samooceny, informacja o planach usprawnień) będzie przekazywana w jakiej formie. Tam, gdzie to możliwe, warto uzgodnić szablony informacji (np. w przypadku sprawozdań składanych Kierownictwu: opis działań zrealizowanych, opis działań planowanych do realizacji wraz z zakładanymi terminami, potencjalne trudności we wdrażaniu CAF w kolejnych krokach, itp.).

Poniższe przykłady są tylko wybranymi – katalog metod komunikacji powinien zostać dostosowany do potrzeb oraz możliwości danego Urzędu. Przy wybieraniu metod komunikacji warto wykorzystać m.in.:

- spotkanie z pracownikami Urzędu w ramach Kroku 2, mające na celu przedstawienie informacji nt. projektu wdrożenia CAF w Urzędzie oraz informacji dotyczącej przyjętego planu komunikacji,
- przekazanie informacji nt. projektu wszystkim pracownikom Urzędu – np. w formie wydruku bądź informacji przekazanej za pośrednictwem poczty elektronicznej (Krok 2),
- sprawozdanie z wyników samooceny przekazywane Kierownictwu Urzędu (Krok 6),
- informację o przyjętym planie doskonalenia przekazywaną wszystkim pracownikom Urzędu (Krok 8).

Sprawozdania

Należy ustalić, jakie sprawozdania będą wytwarzane w toku realizacji projektu. Można założyć sprawozdania comiesięczne dla Kierownictwa Urzędu z postępów w realizacji projektu (uwzględniające działania zre-

alizowane, opis działań planowanych do realizacji wraz z zakładanymi terminami, potencjalne trudności we wdrażaniu CAF w kolejnych krokach, itp.) oraz sprawozdania „szczególne” – np. sprawozdanie z wyników samooceny sporządzane w Kroku 6 wdrażania CAF.

Można założyć przekazywanie streszczenia ze sprawozdań (w zakresie zatwierdzonym przez Kierownictwo Urzędu) wszystkim pracownikom Urzędu.

Strona WWW oraz Intranet

Strona WWW może być bardzo użyteczna dla prezentacji ogólnej informacji o wdrażaniu przez Urząd metody CAF (informacja kierowana do społeczeństwa). Aktualizacja strony WWW jest stosunkowo łatwa i umożliwia zainteresowanym grupom swobodne przeglądanie danego komunikatu.

W przypadku dysponowania przez Urząd narzędziem, jakim jest Intranet, warto rozważyć zamieszczanie w nim bądź rozsyłanie za jego pośrednictwem informacji nt. postępów w realizacji projektu (z ustaloną częstotliwością bądź w punktach kluczowych dla projektu – np. po zakończeniu samooceny oraz po ustaleniu planów usprawniających).

Biuletyny

Biuletyn (rozsyłany np. za pośrednictwem Intranetu) jest dobrą metodą aktualizacji danych dotyczących projektu. Należy mieć na uwadze, iż rozpoczęcie wydawania biuletynu może wywołać oczekiwanie odbiorców na regularne wydawanie kolejnych numerów – ważne jest przekonanie o możliwościach wydawania biuletynu przez cały projekt.

Prezentacje

W niektórych urzędach pracownicy nie mają możliwości dostępu do strony WWW bądź Intranetu. Należy więc zaplanować dla nich regularne prezentacje nt. projektu. Jest to czasochłonne zajęcie, dlatego też zaleca się przedstawienie prezentacji w kluczowych punktach projektu niezależnie od innych, stosowanych metod komunikacji (np. prezentacja nt. projektu wdrożenia CAF w ramach Kroku 2, prezentacja nt. wyników samooceny w Kroku 6, prezentacja przyjętego planu doskonalenia w Kroku 8, itp.).

Inne spotkania bezpośrednie

Ta metoda komunikacji może znaleźć zastosowanie w przypadku pracowników zaangażowanych w proces samooceny (np. spotkania w Kroku 5 – z udziałem konsultanta wiodącego udzielającego wyjaśnień i pomocy w ramach pracy z narzędziem eTool; w zakresie uzgadniania wyników samooceny oraz poszukiwania konsensusu – warsztaty w Kroku 5).

3. Mobilizacja pracowników Urzędu na rzecz zaangażowania w proces samooceny

W rozdziale tym należy wskazać sposoby i narzędzia, przy pomocy których kierownictwo Urzędu będzie nakłaniać swoich pracowników do zaangażowania się w proces samooceny.

W szczególności rozpatrzyć należy możliwe sposoby motywacji pracowników, którzy będą bezpośrednio zaangażowani w proces samooceny, tj. będą członkami grupy/grup samooceny. Wśród proponowanych narzędzi motywacji pracowników można wyróżnić zachęty finansowe, oficjalną pochwałę ze strony kierownictwa (w formie dyplomu bądź informacji przekazanej do ogółu pracowników Urzędu), zaangażowanie pracowników biorących udział w procesie samooceny również w proces projektowania i wdrażania planów usprawnień (co daje pracownikom poczucie realnego wpływu na kształtowanie organizacji), itp.

Dodatkowo, warto rozważyć możliwe sposoby motywowania ogółu pracowników na rzecz wspierania procesu samooceny (w zakresie np. wspierania zbierania dowodów przez członków grupy samooceny bądź nawet samego tworzenia pozytywnego klimatu wokół realizowanego projektu wdrożenia CAF).

Informacja nt. projektu wdrożenia CAF oraz planu komunikacji dla pracowników Urzędu

Sporządza:

Koordinator CAF

Cel dokumentu:

Przekazanie pracownikom urzędu informacji na temat planowanego wdrożenia metody CAF

Wdrażanie metody CAF 2006 w <nazwa Urzędu>

Czym jest metoda CAF 2006?

Wspólna Metoda Oceny – CAF (ang. *Common Assesment Framework*) jest narzędziem kompleksowego zarządzania jakością, przeznaczonym dla jednostek administracji publicznej. Metoda CAF skupia się na przeprowadzeniu samooceny, identyfikacji obszarów doskonalenia oraz wprowadzaniu wymaganych usprawnień zarządczych. Jest to model całościowego przeglądu funkcjonowania instytucji z uwzględnieniem analizy wyników jej działalności oraz potencjału organizacyjnego, oparty na założeniu, że osiągnięcie pożądaných rezultatów działań organizacji, obywateli/konsumentów, poszczególnych jednostek i całych społeczeństw zależy od jakości przywództwa, wpływającego na politykę i strategię instytucji, zarządzanie zasobami ludzkimi, działania w zakresie nawiązywania relacji partnerskich, zasoby i procesy.

Zgodnie z tą metodą, organizację poddaje się regularnie (średnio co 2 lata) jednoczesnemu oglądowi z różnych punktów widzenia, w ramach całościowego procesu analizy wyników jej działalności. Metoda CAF dostarcza łatwe w użyciu narzędzie, dzięki któremu europejskie podmioty sektora publicznego mogą sięgnąć po techniki zarządzania jakością w celu poprawy wyników działalności.

Model zawiera dziewięć kryteriów, które odnoszą się do podstawowych obszarów organizacji, podlegających każdorazowo analizie podczas przeprowadzania samooceny:

- kryteria **POTENCJAŁU**: Przywództwo, Strategia i planowanie, Pracownicy, Partnerstwo i zasoby, Procesy,
- kryteria **WYNIKÓW**: Wyniki działalności w relacjach z obywatelami/klientami, Wyniki działalności w relacjach z pracownikami, Społeczne wyniki działalności, Kluczowe wyniki działalności.

Co umożliwiła metoda CAF?

- ocenę funkcjonowania instytucji opartą na faktach (dowodach), wykorzystującą zestaw kryteriów powszechnie stosowanych w jednostkach sektora publicznego w Europie,
- ustalenie, czy faktycznie uzyskano zakładany postęp,
- uzyskanie spójności podjętych działań i konsensusu w sprawie kroków na drodze usprawniania działalności instytucji,
- uzyskanie spójności pomiędzy osiąganymi wynikami a działaniami wspierającymi (potencjałem),
- wzbudzenie zainteresowania pracowników i skłonienie do zaangażowania w proces usprawnień,
- upowszechnienie doświadczeń w zakresie dobrych praktyk i dzielenie się nimi wewnątrz i na zewnątrz instytucji,
- włączenie różnych inicjatyw dotyczących poprawy jakości w codzienną działalność instytucji,
- pomiar osiąganego wraz z upływem czasu postępu, drogą okresowej samooceny.

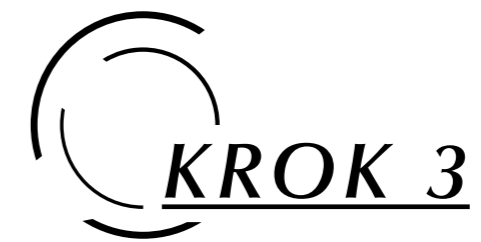
Jak metoda CAF będzie wdrażana?

Wdrożenie metody CAF w Urzędzie będzie przebiegać w oparciu o 10 kroków doskonalenia organizacji, podzielonych na trzy fazy:



Gdzie mogę uzyskać więcej informacji na temat projektu wdrożenia metody CAF?

Należy wskazać kontakt do Koordynatora CAF oraz zamieścić skrót informacji zawartych w wypracowanym Planie Komunikacji, ze szczególnym zwróceniem uwagi na nośniki informacji na temat projektu, skierowane do pracowników Urzędu.



Powołanie grupy samooceny

Zarządzenie w sprawie powołania grupy samooceny

Sporządza:

Najwyższe Kierownictwo Urzędu (np. Naczelnik Urzędu Skarbowego, Dyrektor Izby Celnej, Dyrektor Generalny Urzędu Wojewódzkiego)

Cel dokumentu:

Określenie składu grupy samooceny oraz zakresu jej zadań, jak również wskazanie przewodniczącego grupy samooceny wraz z doprecyzowaniem zakresu jego uprawnień i odpowiedzialności

Zarządzenie nr

w sprawie powołania grupy samooceny

Na podstawie § Regulaminu Organizacyjnego <nazwa Urzędu> powołanego Zarządzeniem Nr z dnia zarządzam, co następuje:

§ 1

W celu zapewnienia prawidłowego przeprowadzenia samooceny według metody CAF 2006 w <nazwa Urzędu>, powołuję grupę samooceny.

§ 2

W skład grupy samooceny wchodzi:

1. <imię i nazwisko> – <stanowisko>
2. <imię i nazwisko> – <stanowisko>
3. <imię i nazwisko> – <stanowisko>

.....

§ 3

Do zadań członków grupy samooceny należy w szczególności:

1. aktywne uczestnictwo w grupie samooceny,
2. udział w tworzeniu harmonogramu prac grupy,
3. przeprowadzenie indywidualnej samooceny:
 - a) zbieranie dowodów,
 - b) ocena poszczególnych kryteriów,
 - c) wskazywanie mocnych stron Urzędu,
 - d) wskazywanie obszarów wymagających usprawnień,
 - e) wprowadzanie raportów do narzędzia *eTool*,
 - f) sporządzanie raportów,
4. udział w samoocenie wspólnej:
 - a) wspomaganie procesu osiągnięcia konsensusu,
 - b) dostarczanie wyników ocen indywidualnych oraz stosownych dowodów Koordynatorowi CAF,
5. udział w sporządzeniu sprawozdania z wyników samooceny,
6. przygotowanie propozycji działań usprawniających,
7. udział w wyborze działań, które zostaną zrealizowane w ramach przyjętego planu doskonalenia,
8. udział w tworzeniu planu doskonalenia,
9. realizacja zadań określonych przez Koordynatora CAF.

§ 4

Funkcję przewodniczącego grupy samooceny pełnić będzie <imię i nazwisko> – <stanowisko>.

§ 5

Do zakresu odpowiedzialności i uprawnień przewodniczącego grupy samooceny należy w szczególności:

1. koordynacja prac nad przeprowadzeniem samooceny w Urzędzie w oparciu o narzędzie *eTool*,
2. przygotowanie i nadzorowanie harmonogramu prac grupy samooceny (zatwierdzonego przez kierownictwo Urzędu),
3. wyznaczanie oraz nadzorowanie realizacji zadań członków grupy samooceny,
4. dokonanie oceny indywidualnej,
5. doprowadzenie do osiągnięcia konsensusu w ramach oceny wspólnej,
6. rozwiązywanie wszelkich konfliktów powstałych w grupie samooceny,
7. zebranie wszystkich dowodów pozyskanych w ramach oceny poszczególnych kryteriów oraz zestawienia zbiorczego mocnych stron Urzędu i obszarów wymagających usprawnień,
8. przygotowanie sprawozdania z wyników samooceny,
9. analiza wyników, przygotowanie propozycji działań usprawniających,
10. bieżące przekazywanie kierownictwu Urzędu informacji na temat realizowanych zadań.

§ 6

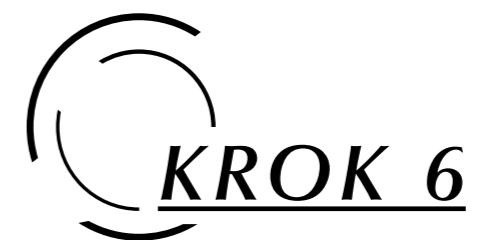
Wykonanie zarządzenia powierzam Koordynatorowi CAF.

§ 7

Zobowiązuję kierowników/koordynatorów komórek organizacyjnych Urzędu do zapoznania z treścią zarządzenia podległych im pracowników.

§ 8

Zarządzenie wchodzi w życie z dniem podpisania.



Opracowanie sprawozdania z wyników samooceny

Sprawozdanie z wyników samooceny

Sporządza:

Koordinator CAF

Cel dokumentu:

Przekazanie szczegółowej informacji o wynikach samooceny kierownictwu Urzędu, ze wskazaniem zidentyfikowanych mocnych stron i obszarów wymagających usprawnień dla każdego kryterium oraz wstępnymi wskazówkami dotyczącymi działań usprawniających. Dokument zatwierdzany przez kierownictwo Urzędu

SPRAWOZDANIE Z WYNIKÓW SAMOOCENY

Niniejszy dokument stanowi podsumowanie informacji zebranych w wyniku przeprowadzenia samooceny w Urzędzie. Proces samooceny został zrealizowany zgodnie z metodą CAF 2006. Urząd poddano ocenie w oparciu o 9 kryteriów potencjału i wyników. Na podstawie wyników oceny określono działania wymagające poprawy oraz mocne strony Urzędu.

GRUPA SAMOOCENY

Lp.	Imię nazwisko	Stanowisko
1		
2		
3		
...		

SPIS TREŚCI

1. Wyniki oceny punktowej poszczególnych kryteriów
2. Obszary wymagające usprawnień
3. Mocne strony

1. WYNIKI OCENY PUNKTOWEJ POSZCZEGÓLNYCH KRYTERIÓW

Nr	Kryterium	Ocena podkryterium	Ocena kryterium
KRYTERIA POTENCJAŁU			
1.	Przywództwo		
1.1	Wytaczanie kierunków działania Urzędu poprzez sformułowanie jego misji, wizji i wartości		
1.2	Rozwijanie i wdrażanie systemu zarządzania Urzędem, jego działaniami i zmianą		
1.3	Motywowanie i wspieranie pracowników w Urzędzie oraz inspirowanie ich własnym przykładem		
1.4	Zarządzanie relacjami z politykami i innymi stronami zainteresowanymi w celu rozbudzenia (osiągnięcia) wspólnego poczucia odpowiedzialności		
2.	Strategia i planowanie		
2.1	Uzyskiwanie informacji o obecnych i przyszłych potrzebach zainteresowanych stron		
2.2	Opracowanie strategii i planów oraz dokonywanie ich przeglądu i aktualizacji z uwzględnieniem potrzeb stron zainteresowanych i dostępnych zasobów		
2.3	Realizowanie strategii i planów w całym Urzędzie		
2.4	Planowanie, realizowanie i analizowanie działań modernizacyjnych i innowacyjnych		
3.	Pracownicy		
3.1	Planowanie, zarządzanie i doskonalenie zasobów ludzkich w zakresie strategii i planowania w sposób przejrzysty		
3.2	Określanie, rozwijanie i wykorzystywanie kompetencji pracowników przez dopasowanie celów indywidualnych i organizacyjnych		
3.3	Angażowanie pracowników przez rozwój dialogu i upodmiotowienia		

Lp.	Mocne strony	Dowody	Nr podkryterium	Opis dobrej praktyki	Tytuł/nazwa dobrej praktyki
		6. Wyniki działalności w relacjach z obywatelami/klientami			
		7. Wyniki działalności w relacjach z pracownikami			
		8. Społeczne wyniki działalności			
		9. Kluczowe wyniki działalności			

Informacja dla pracowników Urzędu nt. wyników samooceny

Sporządza:

Koordinator CAF

Cel dokumentu:

Przekazanie wszystkim pracownikom Urzędu informacji o wynikach samooceny

Wyniki samooceny przeprowadzonej w oparciu o metodę CAF 2006 w <nazwa Urzędu>

Proces samooceny

W okresie od do r. w <nazwa Urzędu> przeprowadzany był proces samooceny w oparciu o metodę CAF 2006. Samoocena została dokonana przez grupę samooceny w następującym składzie:

Lp.	Imię nazwisko	Stanowisko
1		
2		
3		
...		

W toku samooceny, Urząd poddano ocenie w oparciu o 9 kryteriów Potencjału i Wyników:

- kryteria POTENCJAŁU: Przywództwo, Strategia i planowanie, Pracownicy, Partnerstwo i zasoby, Procesy,
- kryteria WYNIKÓW: Wyniki działalności w relacjach z obywatelami/klientami, Wyniki działalności w relacjach z pracownikami, Społeczne wyniki działalności, Kluczowe wyniki działalności.

Zgodnie z przyjętą metodologią oceny, w ramach każdego z ocenianych kryteriów, organizacja może uzyskać maksymalnie 100 punktów, w zależności od stopnia spełniania opisanych warunków szczegółowych:

Liczba punktów	Kryteria Potencjału	Kryteria Wyników
0-10	Nie działamy na tym polu. Nie posiadamy żadnych lub prawie żadnych informacji.	Nie mierzono żadnych wyników i/lub brak informacji.
11-30	Mamy takie plany.	Kluczowe wyniki są mierzone i wykazują tendencje spadkowe i/lub wyniki nie osiągają założonych celów.
31-50	Właśnie się tym zajmujemy.	Brak zmian w wynikach i/lub osiągnięcie niektórych z wyznaczonych celów.
51-70	Sprawdzamy/dokonujemy przeglądu tego, czy zajmujemy się sprawami właściwymi i czy we właściwy sposób.	Trend poprawy wyników i/lub osiągnięcie większości wyznaczonych celów.
71-90	Dokonujemy dostosowań (tam, gdzie należy) na podstawie sprawdzianu/przeglądu.	Trend znacznej poprawy wyników i/lub osiągnięcie wszystkich wyznaczonych celów.
91-100	We wszystkich działaniach, z regularnym planowaniem, realizacją i dostosowaniem, uczymy się od innych. Na omawianym obszarze wkroczyliśmy w cykl stałego doskonalenia.	Uzyskanie doskonałych i trwałych wyników. Osiągnięcie wszystkich wyznaczonych celów. Pozytywny rezultat porównań z odpowiednimi organizacjami w zakresie wszystkich kluczowych wyników.

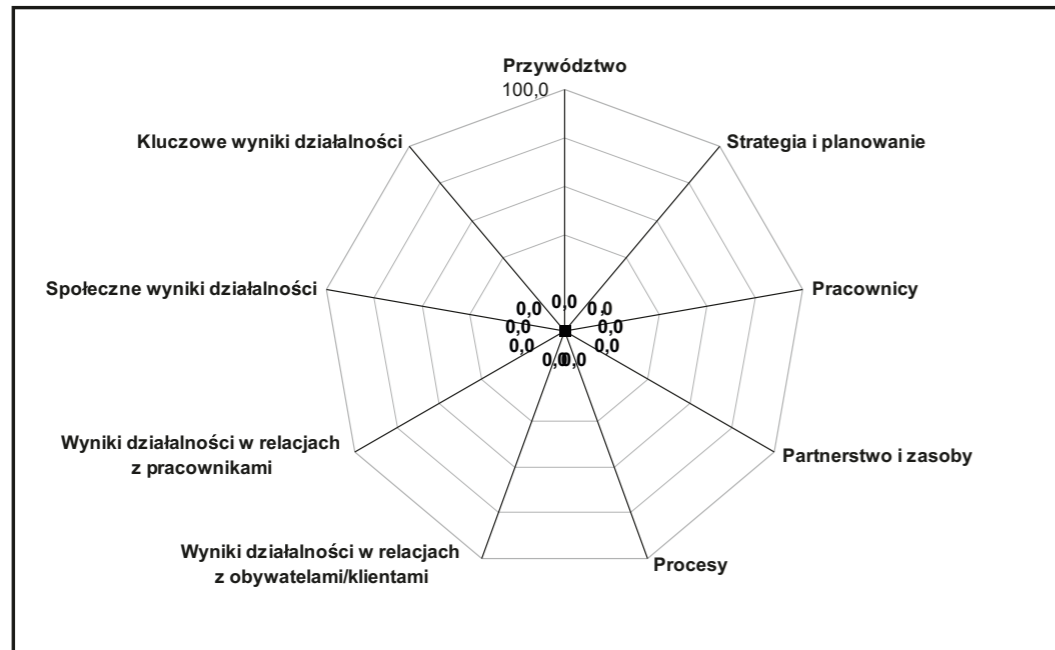
Wyniki samooceny w <nazwa urzędu>

Na podstawie zebranych dowodów, członkowie grupy samooceny – w trakcie otwartych dyskusji – uzgodnili następujące wyniki samooceny <nazwa Urzędu>:

1. WYNIKI OCENY PUNKTOWEJ POSZCZEGÓLNYCH KRYTERIÓW

Nr	Kryterium	Ocena podkryterium	Ocena kryterium
KRYTERIA POTENCJAŁU			
1.	Przywództwo		
1.1	Wytyczanie kierunków działania Urzędu poprzez sformułowanie jego misji, wizji i wartości		
1.2	Rozwijanie i wdrażanie systemu zarządzania Urzędem, jego działaniami i zmianą		
1.3	Motywowanie i wspieranie pracowników w Urzędzie oraz inspirowanie ich własnym przykładem		
1.4	Zarządzanie relacjami z politykami i innymi stronami zainteresowanymi w celu rozbudzenia (osiągnięcia) wspólnego poczucia odpowiedzialności		
2.	Strategia i planowanie		
2.1	Uzyskiwanie informacji o obecnych i przyszłych potrzebach zainteresowanych stron		
2.2	Opracowanie strategii i planów oraz dokonywanie ich przeglądu i aktualizacji z uwzględnieniem potrzeb stron zainteresowanych i dostępnych zasobów		
2.3	Realizowanie strategii i planów w całym Urzędzie		
2.4	Planowanie, realizowanie i analizowanie działań modernizacyjnych i innowacyjnych		
3.	Pracownicy		
3.1	Planowanie, zarządzanie i doskonalenie zasobów ludzkich w zakresie strategii i planowania w sposób przejrzysty		
3.2	Określanie, rozwijanie i wykorzystywanie kompetencji pracowników przez dopasowanie celów indywidualnych i organizacyjnych		
3.3	Angażowanie pracowników przez rozwój dialogu i upodmiotowienia		
4.	Partnerstwo i zasoby		
4.1	Rozwijanie i realizowanie stosunków z kluczowymi partnerami		
4.2	Rozwijanie relacji i współpracy z obywatelami/klientami		
4.3	Zarządzanie finansami		
4.4	Gospodarowanie wiedzą		
4.5	Zarządzanie technologią		
4.6	Zarządzanie budynkami i majątkiem		
5.	Procesy		
5.1	Określanie, kształtowanie, zarządzanie i bieżące usprawnianie procesów		
5.2	Opracowywanie i dostarczanie produktów i usług nakierowanych na klientów/obywateli		
5.3	Wprowadzanie innowacji do procesów z udziałem klientów/obywateli		
KRYTERIA WYNIKÓW			
6.	Wyniki działalności w relacjach z obywatelami/klientami		
6.1	Wyniki pomiarów satysfakcji obywateli/klientów		
6.2	Wyniki innych pomiarów relacji z obywatelami/klientami		
7.	Wyniki działalności w relacjach z pracownikami		
7.1	Wyniki pomiarów satysfakcji i motywacji pracowników		
7.2	Wyniki innych pomiarów relacji z pracownikami		
8.	Społeczne wyniki działalności		
8.1	Wyniki pomiarów postrzegania przez zainteresowane strony rezultatów Urzędu w zakresie wpływu na społeczeństwo		
8.2	Ustanowione przez Urząd wskaźniki oddziaływania na społeczeństwo		

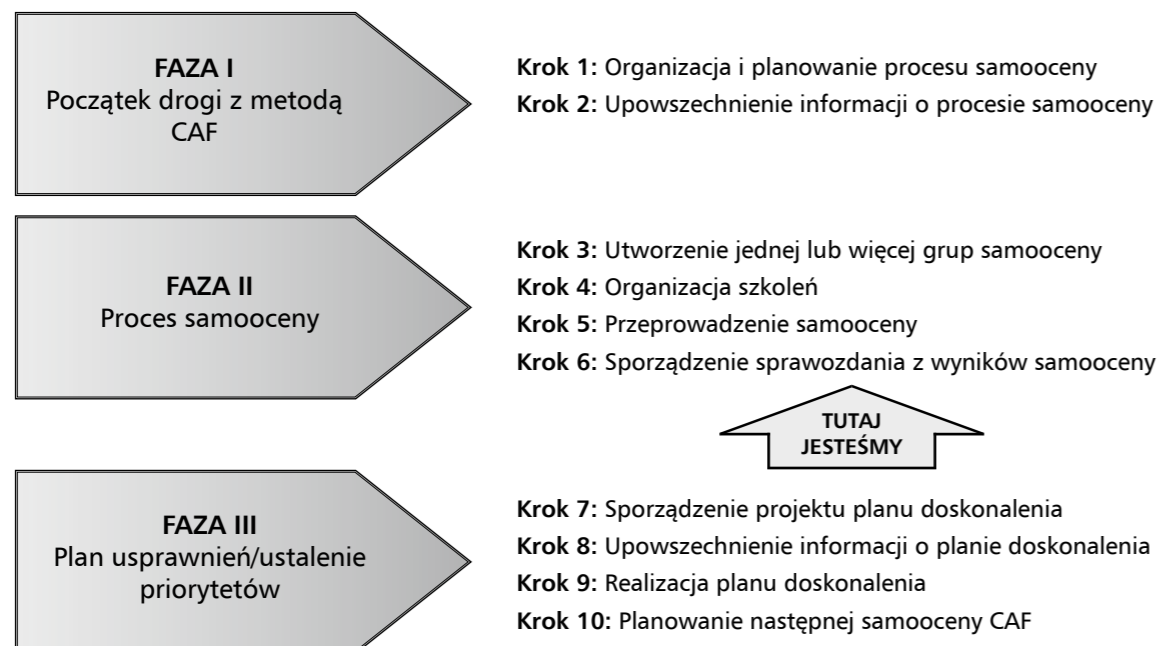
Nr	Kryterium	Ocena podkryterium	Ocena kryterium
9.	Kluczowe wyniki działalności		
9.1	Wyniki zewnętrzne: porównanie osiągniętych rezultatów i efektów do zakładanych celów		
9.2	Wyniki wewnętrzne		



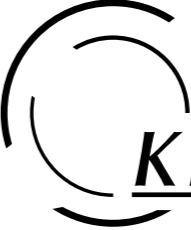
Źródło: Sprawozdanie z wyników samooceny – <nazwa Urzędu>

Co dalej?

Na podstawie wyników oceny określono obszary wymagające poprawy oraz mocne strony Urzędu. W kolejnych krokach wdrażania metody CAF 2006 sporządzony zostanie – na podstawie wyników samooceny – projekt planu doskonalenia oraz wdrażane będą projekty służące usprawnieniu funkcjonowania <nazwa Urzędu>.



Wszelkich bieżących informacji na temat realizowanych w projekcie działań oraz osiągniętych rezultatów udziela Koordynator CAF – <imię i nazwisko>. Szczegółowe informacje dotyczące wyników samooceny zawarte są w *Sprawozdaniu z wyników samooceny*, sporządzonym przez Koordynatora CAF.



KROK 7

Sporządzenie projektu planu doskonalenia

Formularz planu doskonalenia

Sporządza:

Koordinator CAF

Cel dokumentu:

Zdefiniowanie projektów usprawnień przyjętych do realizacji na podstawie wyników samooceny, w tym określenie celów poszczególnych projektów, działań planowanych do realizacji w ramach projektów, potrzebnych zasobów oraz dokonanie wstępnej analizy ryzyka dla każdego z projektów. Dokument przedstawiany do zatwierdzenia przez kierownictwo Urzędu

1. Informacje wstępne

Numer projektu:	
Tytuł/nazwa projektu:	
Kryterium/podkryterium CAF:	
Urząd:	
Kierownik projektu:	
Zespół projektowy:	

2. Cel

Cel:	
Sposób oceny realizacji celu:	

3. Zadania do realizacji

Lp.	Zadania do realizacji	Odpowiedzialny	Termin	Oczekiwane rezultaty

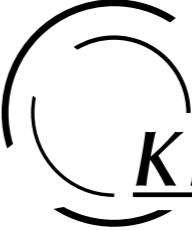
4. Potencjalne trudności

Lp.	Przewidywane trudności w realizacji zadań	Działania zapobiegawcze

5. Zasoby niezbędne dla realizacji projektu

Zasoby ludzkie:	
Środki finansowe:	
Inne:	

	Stanowisko	Imię i nazwisko	Data	Podpis
Opracowanie [kierownik projektu]:				
Weryfikacja [Koordinator CAF]:				
Zatwierdzenie [kierownik Urzędu]:				



KROK 8

Upowszechnienie informacji o planie doskonalenia

Informacja dla pracowników Urzędu nt. przyjętego planu doskonalenia

Sporządza:

Koordinator CAF

Cel dokumentu:

Przekazanie wszystkim pracownikom Urzędu informacji o przyjętym planie doskonalenia

Plan doskonalenia przyjęty w <nazwa Urzędu>

Projekty usprawnień zarządczych

Na podstawie wyników samooceny przeprowadzonej w oparciu o metodę CAF 2006 oraz zidentyfikowanych w procesie samooceny obszarów wymagających poprawy, ustalone zostały priorytety działań doskonalących, służących poprawie funkcjonowania <nazwa Urzędu>. Plan doskonalenia został opracowany w uzgodnieniu z kierownictwem Urzędu oraz podlegał akceptacji Kierownictwa. Do wdrożenia rekomendowane zostały następujące projekty usprawnień zarządczych:

Projekt 1: <nazwa projektu>

Celem projektu jest W ramach projektu podjęte zostaną następujące działania:

-
-
-

Projekt 2: <nazwa projektu>

Celem projektu jest W ramach projektu podjęte zostaną następujące działania:

-
-
-

Projekt 3: <nazwa projektu>

Celem projektu jest W ramach projektu podjęte zostaną następujące działania:

-
-
-

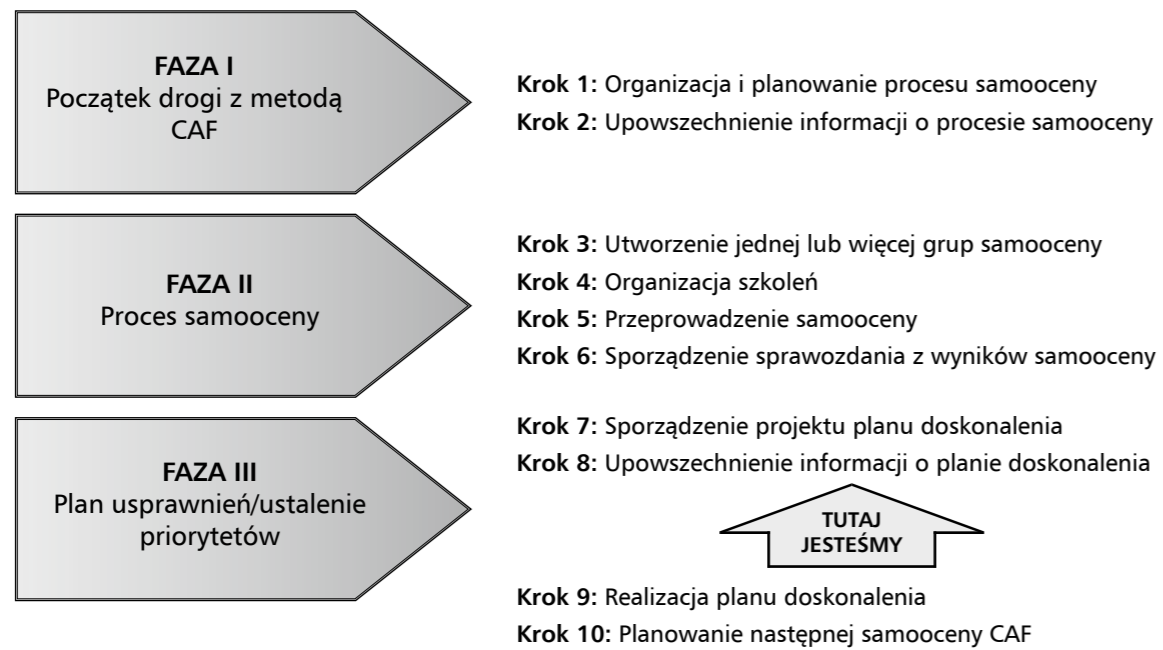
Projekt 4: <nazwa projektu>

Celem projektu jest W ramach projektu podjęte zostaną następujące działania:

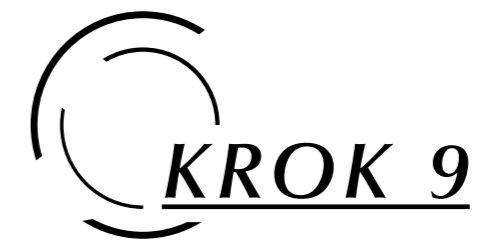
-
-
-

Co dalej?

Przyjęte projekty usprawnień zarządczych będą wdrażane do <data>. Stan ich realizacji będzie na bieżąco monitorowany – informacja o postępie we wdrażaniu planu doskonalenia w Urzędzie zostanie zawarta w sprawozdaniach miesięcznych z realizacji planu doskonalenia. Sprawozdania przekazywane będą kierownictwu Urzędu.



Wszelkich bieżących informacji na temat realizowanych w projekcie działań oraz osiągniętych rezultatów udziela Koordynator CAF – <imię i nazwisko>. Szczegółowe informacje dotyczące zaakceptowanych projektów usprawnień zawarte są w *Planie doskonalenia* <nazwa Urzędu>.



Realizacja planu doskonalenia

Sprawozdanie z realizacji planu doskonalenia

Sporządza:

Kierownik projektu (dla każdego z projektów wdrażanych w ramach planu doskonalenia)

Cel dokumentu:

Monitoring postępu realizacji planu doskonalenia – weryfikacja osiągniętych rezultatów projektów, identyfikacja zagrożeń dla projektów i określenie możliwych sposobów ich usuwania. Sprawozdania składane z uzgodnioną z kierownictwem częstotliwością (do momentu zakończenia wdrażania poszczególnych projektów) i zatwierdzane przez kierownictwo

1. Informacje wstępne

Numer projektu:	
Tytuł/nazwa projektu:	
Kryterium/podkryterium CAF:	
Urząd:	
Kierownik projektu:	
Zespół projektowy:	
Sprawozdanie za miesiąc:	

2. Informacja nt. realizowanych zadań

2.1 Zadania do realizacji w celu wdrożenia projektu

Lp.	Zadanie	Symbol	Odpowiedzialny	Termin realizacji	Oczekiwane rezultaty
1.					
2.					
3.					

2.2 Status realizacji zadań

Lp.	Symbol	Status*	Data	Wypracowane rezultaty	Komentarz
1.					
2.					
3.					

*nierozpoczęte, w toku, zakończone

2.3 Wyniki realizacji zadań

Lp.	Symbol	Stopień osiągnięcia celów/oczekiwanych wyników*	Komentarz
1.			
2.			
3.			

*w tym wskaźniki, jeśli zostały dla zadania zdefiniowane

2.4 Trudności w realizacji zadań

Lp.	Symbol	Trudności w realizacji zadań	Zalecane rozwiązania
1.			
2.			
3.			

3. Wnioski i rekomendacje

--

.....
(data)

.....
(pieczęć i podpis)

Opis dobrej praktyki

Sporządza:

Koordinator CAF lub kierownik projektu

Cel dokumentu:

Zachęcenie innych urzędów do podejmowania zbliżonych przedsięwzięć poprzez ocenę korzyści płynących z działań opisanych jako dobra praktyka wynikająca z wdrożenia metody CAF

1. Informacje wstępne

Tytuł dobrej praktyki:	
Urząd:	
Kierownik projektu:	
Kryterium/podkryterium CAF:	

2. Streszczenie

Określenie celu i wyniku końcowego projektu, krótki opis zrealizowanego projektu.

3. Przyczyny, dla których podjęto działania doskonalące

Krótki opis przyczyn realizacji usprawnień.

4. Realizatorzy projektu

Wskazanie jednostki administracji rządowej i komórek organizacyjnych/osób uczestniczących we wdrożeniu (skład zespołu wdrożeniowego)

5. Proces wdrożenia

Opis poszczególnych etapów wdrożenia działania doskonalącego.

6. Pomiar sukcesu

Porównanie stanu wyjściowego (przed wdrożeniem planu doskonalenia) z sytuacją po wdrożeniu. Wskazanie efektów realizacji planu.

7. Główne trudności

Określenie trudności pojawiających się podczas wdrożenia.

8. Istota innowacji i uniwersalność wprowadzonych rozwiązań

Opisanie innowacyjności i uniwersalności podjętego działania, pod kątem możliwości wdrożenia dobrej praktyki przez inne urzędy.

9. Zdobyte doświadczenia

Opis doświadczeń pozyskanych w wyniku realizacji przyjętego planu doskonalenia.



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