



# Wspólna Metoda Oceny

Doskonalenie organizacji  
poprzez samoocenę









# Wspólna Metoda Oceny

Doskonalenie organizacji  
poprzez samoocenę

*Warszawa, 2008*

Tytuł oryginału: The Common Assessment Framework (CAF)

Improving an organisation through self-assessment

Warszawa, 2008

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

Przeład z języka angielskiego: Iwona Sikorska

Nadzór merytoryczny: prof. Marek Bugdol, dr Tomasz Papaj

Korekta: Małgorzata Bryda

Wydanie 1

ISBN: 978 - 83 - 910638 - 1 - 1

Kancelaria Prezesa Rady Ministrów

Al. Ujazdowskie 1/3

00-583 Warszawa

[www.kprm.gov.pl](http://www.kprm.gov.pl)

Przygotowanie polskiej wersji językowej:

**Taurus Doradztwo i Reklama**

44-100 Gliwice, ul. Wincentego Pola 16

[www.taurus-reklama.pl](http://www.taurus-reklama.pl)

# Wspólna Metoda Oceny (CAF)

Doskonalenie organizacji poprzez samoocenę

## CAF 2006

### Spis treści:

<b>Wstęp</b>	<b>3</b>
<b>Kryteria „Potencjału”</b>	<b>9</b>
Kryterium 1: Przywództwo	9
Kryterium 2: Strategia i planowanie	12
Kryterium 3: Pracownicy	14
Kryterium 4: Partnerstwo i zasoby	17
Kryterium 5: Procesy	21
<b>Kryteria „Wyników”</b>	<b>24</b>
Kryterium 6: Wyniki działalności w relacjach z obywatelami/klientami	24
Kryterium 7: Wyniki działalności w relacjach z pracownikami	26
Kryterium 8: Społeczne wyniki działalności	27
Kryterium 9: Kluczowe wyniki działalności	29
<b>Ocena punktowa i skale ocen CAF</b>	<b>32</b>
<b>Wytyczne stosowania Metody CAF</b>	<b>42</b>
<b>Benchlearning</b>	<b>56</b>
<b>Słowniczek</b>	<b>61</b>

## Definicja

Wspólna Metoda Oceny CAF to narzędzie kompleksowego zarządzania jakością, zainspirowane Modelem Doskonałości Europejskiej Fundacji Zarządzania Jakością (EFQM) oraz modelem opracowanym na Uniwersytecie Speyer. Opiera się na założeniu, że osiągnięcie pożądaných rezultatów działań organizacji, obywateli/konsumentów, pracowników i społeczeństwa zależy od jakości przywództwa, wpływającego na politykę i strategię, pracowników, relacje międzyludzkie, zasoby i procesy. Zgodnie z tą metodą, organizację poddaje się jednoczesnemu oglądowi z różnych punktów widzenia, w ramach kompleksowego procesu analizy wyników jej działalności.

## Geneza i rozwój

Metodę CAF opracowano w następstwie porozumienia zawartego pomiędzy odpowiedzialnymi za administrację ministrami krajów członkowskich UE. Jest ona zbiorowym dziełem Grupy ds. Innowacyjnych Służb Publicznych (IPSG) – roboczej grupy ekspertów powołanej decyzją odpowiednich Dyrektorów Generalnych w celu wymiany doświadczeń i współpracy w zakresie innowacyjnych sposobów modernizacji aparatu administracji i usług publicznych w krajach członkowskich Unii Europejskiej.

Wersję pilotażową zaprezentowano w maju 2000r., zaś wprowadzenie pierwszej poprawionej wersji miało miejsce w 2002r. Centrum Zasobów CAF (CAF RC) zostało utworzone w ramach Europejskiego Instytutu Administracji Publicznej (EIPA) w Maastricht decyzją Dyrektorów Generalnych odpowiedzialnych za świadczenie usług publicznych. W oświadczeniu strategicznym Instytut określił swoją rolę i cele działania, które zamierza realizować jako CAF RC.

Współdziałając z siecią korespondentów krajowych, a także korzystając z pomocy Europejskiej Fundacji Zarządzania Jakością oraz Uniwersytetu Speyer, Centrum Zasobów CAF popularyzowało Wspólną Metodę Oceny i pomagało we wprowadzaniu jej w życie. W latach 2000-2005 już ok. 900 instytucji administracji publicznej w krajach członkowskich stosowało ją w celu doskonalenia organizacji. Spore zainteresowanie odnotowano również poza Europą, m.in. w Chinach, na Bliskim Wschodzie, Dominikanie czy Brazylii. Na dwu pierwszych europejskich spotkaniach użytkowników CAF, w Rzymie (2003r.) i Luksemburgu (2005r.), było obecnych ponad 300 uczestników. Dwa opracowania przygotowane przez EIPA na podstawie tych dwóch spotkań przedstawiły informacje na temat wykorzystania CAF w Europie oraz zainspirowały do powstania następnej wersji CAF 2006. Instytut stale rozbudowuje bazę danych o zastosowaniach metody, sprzyjając w ten sposób integracji dobrych praktyk w instytucjach administracji publicznej w Europie, a w przyszłości również na szerszym forum. Społeczność użytkowników metody CAF już wkrótce uzyska pełny dostęp do narzędzia elektronicznego, jakim jest CAF e-tool. Na stronie internetowej CAF uzyskać można informacje na poziomie europejskim. Trwają prace nad przetłumaczeniem opisu metody na 19 języków narodowych. Wiele krajów podjęło już działania wspierające CAF poprzez szkolenia, wprowadzenie narzędzi elektronicznych, publikację materiałów informacyjnych, organizację konferencji i tworzenie baz danych. Pozwala to przewidywać, że cel określony przez prezydencję brytyjską – 2 tys. użytkowników metody CAF w 2010r. – zostanie osiągnięty.

Na kończącym prezydencję luksemburską spotkaniu w dn. 8 czerwca 2005r., ministrowie z krajów członkowskich odpowiedzialni za administrację publiczną wysoko ocenili wymianę



pomysłów, doświadczeń i dobrych praktyk w ramach nieformalnej sieci Unii Europejskiej ds. Administracji Publicznej (European Union Public Administration Network, EUPAN), a także rozwój i stosowanie takich narzędzi jak Wspólna Metoda Oceny. Zaproponowano wówczas, aby podejście jakościowe w jeszcze większym stopniu zintegrować ze Strategią Lizbońską, co zostało uwzględnione w poprawionej wersji CAF 2006.

## Główne cele i ich realizacja

Metoda CAF dostarcza łatwego w użyciu narzędzia, dzięki któremu europejskie organizacje sektora publicznego mogą wykorzystać narzędzia zarządzania jakością w celu doskonalenia wyników działalności. Zawarta w CAF samoocena zbliżona jest konceptualnie do głównych modeli kompleksowego zarządzania jakością (TQM), a zwłaszcza modelu Europejskiej Fundacji Zarządzania Jakością (EFQM), biorąc pod uwagę specyfikę funkcjonowania organizacji w sektorze publicznym.

Przed metodą CAF postawiono cztery zasadnicze cele:

1. wprowadzenie i utrwalanie zasad kompleksowego zarządzania jakością w administracji publicznej, poprzez stosowanie i objaśnianie metody samooceny – poczynając od obecnych faz “planuj-wykonaj” (*plan-do*), aż do realizacji pełnego cyklu “planuj-wykonaj-sprawdź-działaj” (*plan-do-check-act, PDCA*),
2. ułatwienie samooceny organizacji sektora publicznego, podejmowanej w celu sformułowania diagnozy i podjęcia działań doskonalących,
3. stworzenie pomostu łączącego różne modele stosowane w zarządzaniu jakością,
4. ułatwienie wzajemnego uczenia się pomiędzy organizacjami sektora publicznego (*benchmarking*).

Dla ułatwienia realizacji tych celów, opracowano szereg propozycji, które objaśniane są w niniejszej publikacji: 9 kryteriów podstawowych, 28 kryteriów szczegółowych (z przykładami), formularze skali oceny potencjału i wyników, wytyczne dotyczące samooceny, działań doskonalących i wzajemnego ciągłego uczenia się, a także słowniczek.

## Organizacje docelowe

Metoda CAF została zaprojektowana do wykorzystania w różnych organizacjach sektora publicznego - na szczeblu krajowym, regionalnym, czy też lokalnym - i w różnego rodzaju przedsięwzięciach, takich jak część programu reformy lub też doskonalenie działania konkretnych organizacji świadczących usługi publiczne. W niektórych sytuacjach, zwłaszcza w przypadku dużych organizacji, samooceny można dokonywać na poziomie poszczególnych działów czy departamentów.

## Indywidualizacja CAF

CAF jest metodą o charakterze ogólnym i nie ma przeszkód w jej indywidualizacji - pod warunkiem zachowania podstawowych elementów: 9 kryteriów podstawowych, 28 kryteriów szczegółowych i systemu oceny punktowej (*scoring*). Do opisanych w wytycznych przykładów oraz procedury samooceny należy podchodzić w sposób elastyczny, z tym jednak, że zaleca się zachowanie głównych ich elementów.

## Struktura

Poniższy wykres przedstawia strukturę CAF:

# Metoda CAF



Dziewięciopolowy układ wskazuje na najważniejsze aspekty wymagające rozważenia podczas analizy działania organizacji. Kryteria 1-5, dotyczące potencjału organizacji, określają, czym dana organizacja zajmuje się i w jaki sposób podchodzi do osiągnięcia pożądaných wyników. Przy analizie kryteriów 6-9 rozważa się wyniki osiągnięte w relacjach z klientami/obywatelami, pracownikami i ze społeczeństwem oraz kluczowe wyniki działalności, w oparciu o badanie opinii oraz ocenę wewnętrznych wskaźników. Każde kryterium składa się z podkryteriów. Podkryteria (łącznie 28) określają kwestie, jakie należy rozpatrzyć przy ocenie danej organizacji. Ilustrują je przykłady, które w sposób bardziej dokładny wyjaśniają treści kryjące się za podkryteriami oraz wskazujące na obszary, które należy poddać analizie w celu określenia, w jaki sposób administracja spełnia wymagania.

## Główne cechy charakterystyczne

Wraz z metodą CAF organizacja otrzymuje ważny instrument umożliwiający rozpoczęcie procesu ciągłego doskonalenia. Metoda ta umożliwia:

- ocenę opartą na dowodach, wykorzystującą zestaw kryteriów powszechnie stosowany w jednostkach administracji publicznej w Europie;
- ustalenie czy faktycznie uzyskano zakładany postęp i poziom wdrożenia;
- uzyskanie spójności podjętych działań i konsensusu w sprawie, co należy uczynić, by udoskonalić organizację;
- uzyskanie spójności pomiędzy osiąganymi wynikami a wykorzystywanym potencjałem;
- wzbudzenie zainteresowania pracowników i skłonienie ich do zaangażowania się w proces doskonalenia;
- upowszechnienie doświadczeń w zakresie dobrych praktyk i dzielenie się nimi wewnątrz i na zewnątrz organizacji;
- włączenie różnych inicjatyw dotyczących doskonalenia jakości w codzienną działalność organizacji;

- pomiar osiąganego wraz z upływem czasu postępu poprzez okresową samoocenę.

## Idee i wartości metody CAF

Jako instrument kompleksowego zarządzania jakością, metoda CAF opiera się na podstawowych pojęciach związanych z ideą doskonałości (excellence), w ujęciu Europejskiej Fundacji Zarządzania Jakością (EFQM), a więc: orientacja na wyniki, orientacja na klienta, przywództwo i stałość celów, zarządzanie poprzez procesy i fakty, zaangażowanie i rozwój pracowników, ciągle doskonalenie i wprowadzanie innowacji, rozwój partnerskich stosunków z kontrahentami oraz poczucie społecznej odpowiedzialności.

W porównaniu z sektorem prywatnym, zarządzanie i jakość w sektorze publicznym charakteryzują się specyficznymi warunkami. Opierają się one na przesłankach wspólnych dla naszej ogólnoeuropejskiej tożsamości politycznej, społecznej czy administracyjnej, takich jak zasada legitymizacji (demokracja, system parlamentarny), rządy prawa, wymóg zachowań etycznych opartych na wspólnych wartościach i zasadach (jawność, odpowiedzialność, współudział, różnorodność, sprawiedliwość, prawo słuszności, sprawiedliwość społeczna, solidarność, współpraca i partnerstwo).

I chociaż w metodzie CAF, w dążeniu do stałego doskonalenia, główną uwagę zwraca się na ocenę wyników działania i określenie jej organizacyjnych uwarunkowań, to ostatecznym celem jest wspieranie „dobrego rządzenia” (good governance).

A zatem, przy ocenie wyników zajmujemy się następującymi cechami organizacji publicznej:

- zgodna z procedurami demokratycznymi odpowiedzialność za podejmowane działania;
- przestrzeganie porządku prawnego wyznaczonego przez ustawy i przepisy szczegółowe;
- kontakty ze szczeblem politycznym;
- współuczestnictwo i uwzględnienie potrzeb zainteresowanych stron (stakeholders);
- zgodna z procedurami demokratycznymi odpowiedzialność za podejmowane działania;
- przestrzeganie porządku prawnego wyznaczonego przez ustawy i przepisy szczegółowe;
- kontakty ze szczeblem politycznym;
- współuczestnictwo i uwzględnienie potrzeb zainteresowanych stron (stakeholders);
- doskonałość w świadczeniu usług publicznych;
- wysoka efektywność (value for money);
- osiągnięcie wyznaczonych celów;
- zarządzanie modernizacją, innowacyjnością i zmianami.

## Współzależności

Holistyczne podejście TQM (Kompleksowego Zarządzania Jakością) i CAF oznacza nie tylko wszechstronną ocenę wszystkich aspektów funkcjonowania organizacji, ale również to, że wszystkie elementy całości wzajemnie na siebie oddziałują. Należy odróżnić:

- związki przyczynowo-skutkowe pomiędzy lewą stroną CAF (potencjał – przyczyny) a prawą stroną (wyniki – skutki) od
- holistycznych relacji pomiędzy przyczynami (potencjał).

Jedynie te ostatnie można określać mianem relacji o charakterze holistycznym.

*Współzależności między lewą i prawą stroną CAF:*

Mowa tu zarówno o przyczynowo-skutkowej zależności pomiędzy potencjałem (przyczyny)

i wynikami (skutki), jak i o ich sprzężeniu zwrotnym działającym od wyników do skutków. Weryfikacja związków przyczynowo-skutkowych ma fundamentalne znaczenie w procesie samooceny: oceniający powinien zawsze sprawdzić, czy zachodzi zgodność pomiędzy osiągniętym wynikiem (lub zestawem jednorodnych wyników), a zebranymi dowodami dotyczącymi odpowiednich kryteriów bądź podkryteriów po stronie potencjału. Zgodność taką jest niekiedy bardzo trudno ustalić, ponieważ ze względu na holistyczny charakter organizacji, w procesie tworzenia wyników różne przyczyny (elementy potencjału) wchodzi ze sobą we wzajemne interakcje. Na pewno jednak w trakcie oceny istnienie sprzężenia zwrotnego – od wyników wykazanych po prawej w kierunku odpowiednich kryteriów po lewej stronie – powinno podlegać ocenie.

*Współzależności pomiędzy kryteriami i podkryteriami po stronie potencjału:*

W związku z tym, że jakość osiągniętych wyników będzie w znacznym stopniu określona przez rodzaj i siłę związków pomiędzy elementami potencjału, te właśnie współzależności należy koniecznie poddać samoocenie. W istocie, ich siła różni się znacznie pomiędzy różnymi organizacjami, zaś ich charakter znacząco wpływa na jakość organizacji. Organizacje doskonale charakteryzują się silnymi interakcjami pomiędzy kryterium 1 z jednej strony a kryteriami 2, 3 i 4 z drugiej, czy też pomiędzy kryterium 3 oraz kryteriami 4 i 5. Wzajemne związki nie są oczywiście ograniczone jedynie do poziomu kryteriów. Bardzo często mamy z nimi również do czynienia na poziomie podkryteriów.

## **Znaczenie dowodów i pomiarów**

Samoocena i działania doskonalące w organizacjach publicznych byłyby niezmiernie trudne do osiągnięcia bez uzyskania wiarygodnych informacji o różnych funkcjach realizowanych przez te organizacje. Metoda CAF skłania organizacje sektora publicznego do zbierania i wykorzystywania informacji, chociaż bardzo często informacja taka nie jest jeszcze dostępna w trakcie pierwszej samooceny. Dlatego też metodę CAF często określa się mianem pomiaru o bazie zerowej. Metoda wskazuje obszary, gdzie należy rozpocząć pomiary. Im większy postęp osiąga organizacja w procesie ciągłego doskonalenia, tym bardziej systematycznie będzie zbierała i wykorzystywała informacje, zarówno wewnętrzne jak i zewnętrzne.

## **Rola systemu oceny punktowej (scoring)**

Jednym z obowiązkowych elementów CAF jest system oceny punktowej. Chociaż najważniejszym efektem samooceny jest określenie mocnych stron oraz obszarów wymagających doskonalenia (wraz z określeniem wynikających stąd działań), to jednak zdarza się, że organizacje zbyt mocno koncentrują się na ocenach punktowych. W nowej wersji metody CAF, system oceny punktowej został utrzymany i szczegółowo opracowany.

Istnieją cztery powody, dla których w metodzie CAF przypisuje się oceny punktowe poszczególnym kryteriom i podkryteriom:

1. wskazanie kierunku, w którym powinny zmierzać działania doskonalące;
2. pomiar osiągniętego postępu;
3. rozpoznanie dobrych praktyk poprzez przypisanie wysokich ocen do kryteriów „Potencjału” i „Wyników”;
4. pomoc w znalezieniu uwierzytelnionego partnera, od którego można się uczyć.

Nowością w metodzie CAF 2006 jest wprowadzenie dwóch rodzajów oceny punktowej (scoring): „klasycznej” oraz „dostrojonej”. Więcej informacji na ten temat znajduje się w rozdziale o ocenach

punktowych.

## Terminologia i słowniczek

W wielu organizacjach sektora publicznego wykorzystujących CAF po raz pierwszy użyta w nim terminologia może przysparzać pewnych problemów. Oczywiście, znaczną pomoc stanowić tu będzie znajomość problematyki zarządzania publicznego, ale przecież niekoniecznie musi być ona udziałem wszystkich osób uczestniczących w samoocenie wg metody CAF. Dlatego też w umieszczonym na końcu niniejszego opracowania słowniczku (glosariuszu) podane zostały dokładniejsze definicje głównych użytych tu pojęć.

Już na samym początku należy zaznaczyć, że w kontekście sektora publicznego, pojęcie „klienta” rozumiane jest w znaczeniu „klient – obywatel”. Termin ten odzwierciedla dwojaki rodzaj relacji pomiędzy, z jednej strony, administracją publiczną, a z drugiej;

- beneficjentami usług publicznych oraz

- wszystkimi członkami społeczeństwa, którzy jako obywatele i podatnicy są zainteresowani świadczonymi usługami publicznymi i ich efektami.

Metoda CAF stanowi własność publiczną i udostępniana jest bezpłatnie. Organizacje mogą z niej korzystać w sposób dowolny.

## Główne różnice pomiędzy wersjami CAF z 2002 r. i 2006 r.

Osoby korzystające z poprzednich wersji metody CAF nie będą miały specjalnych kłopotów z poruszaniem się w wersji obecnej.

Po przyjęciu Strategii Lizbońskiej, większy nacisk kładziony jest na sprawy modernizacji i innowacji. Znajduje to więc silniejsze odzwierciedlenie w kryteriach przywództwa i strategii. Potrzeba poddawania procesów ciągłym innowacjom uwzględniona jest w kryterium 5.

Wstęp oraz wiele nowych przykładów podanych w obecnej wersji lepiej obrazują rolę, jaką zarządzanie przez jakość w sektorze publicznym odgrywa na rzecz dobrego rządzenia.

System oceny punktowej umożliwia pogłębienie wiedzy na temat oceny organizacji, jak również bardziej precyzyjne podejście do działań doskonalących. Wytyczne w sprawie samooceny i planów działań doskonalących zawierają więcej wskazówek i porad.

Notowane ostatnio sukcesy w stosowaniu „benchlearningu” w metodzie CAF skłoniły autorów do opracowania wytycznych w tym zakresie.

Reasumując, samoocena według metody CAF pozwala organizacji na uzyskanie większej wiedzy o swojej działalności. W porównaniu z pełną koncepcją TQM, CAF to łatwa w stosowaniu metoda wprowadzająca tę koncepcję. Przyjmuje się, że organizacja pragnąca pójść dalej w kierunku TQM przyjmuje określone szczegółowe metody. Zaletą metody CAF jest jej kompatybilność ze wszystkimi tego typu metodami – stosowanie CAF może więc okazać się pierwszym krokiem w kierunku zarządzania przez jakość.

Metoda CAF stanowi własność publiczną i udostępniana jest bezpłatnie. Organizacje mogą z niej korzystać w sposób dowolny.

# Potencjał

Kryteria 1-5 dotyczą cech organizacji związanych z "Potencjałem", określających czym zajmuje się dana organizacja i w jaki sposób zmierza do osiągnięcia pożądaných wyników. Ocenę działań związanych z "Potencjałem" należy oprzeć na skali oceny "Potencjału" (patrz: punktacja i skale oceny).

## Kryterium 1: Przywództwo

### Definicja

Działania przywódców (liderów) organizacji mogą przyczynić się do określenia jasnego celu i stworzenia warunków, w jakich dana organizacja i jej pracownicy będą działać w sposób wyróżniający się.

Przywódcy wytyczają kierunki działania organizacji; formułują wizję, misję i wartości niezbędne do osiągnięcia sukcesu w długim okresie. Motywują i wspierają pracowników, dając przykład swoją postawą i zachowaniami zgodnymi z głoszonymi i akceptowanymi wartościami.

Przywódcy tworzą, realizują i monitorują system zarządzania organizacją oraz analizują uzyskane wyniki. Są odpowiedzialni za doskonalenie wyników i przygotowanie zmian, jakie w przyszłości należy wprowadzić w celu realizacji misji.

Przywódcy w sektorze publicznym stanowią główny łącznik pomiędzy organizacją a światem polityki, ponosząc odpowiedzialność wobec obu tych stron; zajmują się również stosunkami z zainteresowanymi stronami i dbają o to, aby ich interesy zostały uwzględnione.

### Na co zwraca uwagę kryterium?

W systemie demokracji reprezentatywnej, wyłonieni w wyborach politycy dokonują wyboru strategii i określenia celów, jakie pragną osiągnąć w różnych obszarach polityki. Kierownictwo organizacji sektora publicznego udziela im pomocy i porady w postaci różnego rodzaju analiz, jak również zajmuje się realizacją wytyczonych kierunków działania.

Dlatego też w sektorze publicznym konieczne jest rozróżnienie pomiędzy przywództwem politycznym i liderami/kierownictwem organizacji. Metoda CAF skupia się raczej na zarządzaniu organizacją publiczną, a nie na „jakości” realizowanych projektów politycznych.

Obok wartości dla nich specyficznych, instytucje sektora publicznego w Europie wyznają wspólne wartości, takie jak zasada legalizmu, przejrzystość, sprawiedliwość, różnorodność oraz przeciwstawianie się konfliktowi interesów. Przywódcy głoszą te wartości w ramach organizacji; mogą je również ukonkretnić w kodeksach postępowania obowiązujących w organizacji.

Przywódcy stwarzają optymalne warunki, pozwalające organizacji przystosować się do stale zmieniających się społecznych wymagań. Z własnej inicjatywy poszukują możliwości wprowadzenia innowacji i modernizacji; aktywnie włączają się w programy informatyzacji administracji publicznej (e-government).

Przywódcy organizacji sektora publicznego zwykle realizują cele postawione w ramach przydzielonej puli zasobów, co niekiedy wymaga równoważenia potrzeb klientów/obywateli, polityków i innych zainteresowanych stron. Oznacza to, że przywódcy winni mieć pełną świadomość, kim są ich klienci, jakie mają wymagania i jak te wymagania pogodzić z uwarunkowaniami natury politycznej, wykazując przy tym zaangażowanie na rzecz klientów/obywateli oraz innych zainteresowanych stron.

## Ocena: Prosimy o przytoczenie przykładów pokazujących, jak liderzy organizacji:

### 1.1. Wytyczają kierunki działania organizacji poprzez sformułowanie jej misji, wizji i wartości

#### Przykłady:

- a. określenie i rozwijanie misji organizacji (jakie są nasze cele) oraz jej wizji (dokąd chcemy iść), z uwzględnieniem zainteresowanych stron i pracowników,
- b. przełożenie misji i wizji na język strategicznych (w długim i średnim okresie) oraz operacyjnych (konkretnych, krótkookresowych) celów i działań,
- c. wyznaczenie hierarchii wartości, takich jak przejrzystość, przestrzeganie zasad etycznych, służba społeczeństwu, oraz tworzenie kodeksów postępowania – z uwzględnieniem zainteresowanych stron,
- d. wzmocnienie wzajemnego zaufania i szacunku w stosunkach między przywódcami/ kierownikami/pracownikami (np. przez określenie norm dobrego przywództwa),
- e. stworzenie warunków dla skutecznej komunikacji. Doprowadzenie do sytuacji, w której wszyscy pracownicy organizacji i strony nią zainteresowane zapoznają się z misją, wizją, wartościami oraz celami strategicznymi i operacyjnymi,
- f. poddanie misji, wizji oraz wartości okresowym przeglądom, wraz ze zmianami zachodzącymi w otoczeniu zewnętrznym,
- g. podejmowanie problemu „konfliktu interesów” wewnątrz i na zewnątrz organizacji, poprzez określenie potencjalnych obszarów, gdzie taki konflikt może nastąpić oraz stworzenie odpowiednich wytycznych dla pracowników.

Punktacja w skali oceny „Potencjału”

### 1.2. Rozwijają i wdrażają system zarządzania organizacją, jej działaniami i zmianą

#### Przykłady:

- a. rozwój procesów i struktur organizacji zgodnych z jej strategią, planowaniem i potrzebami, a także oczekiwaniami zainteresowanych stron, z wykorzystaniem dostępnych technologii,
- b. zdefiniowanie odpowiednich form zarządzania (poziomów, funkcji, zakresów odpowiedzialności i kompetencji) oraz zapewnienie systemu zarządzania procesami,
- c. opracowanie i uzgodnienie mierzalnych celów dla wszystkich poziomów organizacji,
- d. wytyczanie kierunku dla realizacji celów w zakresie efektów bezpośrednich i następstw długofalowych przy uwzględnieniu potrzeb i oczekiwań wszystkich zainteresowanych stron,
- e. nakreślenie planów dotyczących informatyzacji organizacji (net/e-government) z uwzględnieniem celów strategicznych i operacyjnych,
- f. opracowanie systemu informacji zarządczej, w tym auditów wewnętrznych,
- g. opracowanie odpowiednich czynników potencjału/zalożeń (ramowych zasad) dotyczących zarządzania projektami i pracy zespołowej,
- h. nieprzerwane stosowanie zasad TQM, m.in. poprzez wykorzystanie CAF lub EFQM,

- i. opracowanie systemu pomiaru mierzalnych celów/wyników strategicznych oraz operacyjnych w ramach organizacji (np. zrównoważona karta wyników),
- j. opracowanie systemów zarządzania jakością według normy ISO 9001:2000, ustalanie standardów usług (SLA-Service Level Agreements ) oraz różnych rodzajów certyfikacji,
- k. określenie i ustalenie priorytetów w zakresie niezbędnych zmian w strukturze organizacyjnej i modelu funkcjonowania organizacji publicznej,
- l. zapoznanie pracowników i przedstawicieli zainteresowanych stron z podejmowanymi inicjatywami oraz przyczynami tych zmian.

Punktacja w skali oceny „Potencjału”

### **1.3. Motywują i wspierają ludzi w organizacji oraz inspirują ich własnym przykładem**

#### **Przykłady:**

- a. przywództwo przez dawanie przykładu, w zgodzie z przyjętymi celami i wartościami,
- b. demonstrowanie własnej gotowości do wprowadzenia zmian, jako reakcji na zgłaszane konstruktywne opinie zwrotne,
- c. stałe informowanie pracowników o ważnych sprawach związanych z organizacją,
- d. okazywanie pomocy pracownikom w realizacji postawionych przed nimi zadań, planów i celów, w dążeniu do realizacji celów całej organizacji,
- e. stymulowanie, zachęcanie i tworzenie warunków do przekazywania uprawnień „w dół”, delegacji odpowiedzialności oraz kompetencji („empowerment”),
- f. promowanie kultury organizacyjnej ukierunkowanej na innowację i doskonalenie – poprzez zachęcanie pracowników do składania propozycji w tym zakresie i przyjmowania pro-aktywnych postaw w codziennej pracy,
- g. uznawanie i wynagradzanie wysiłków indywidualnych oraz zespołowych,
- h. okazywanie szacunku i właściwe odnoszenie się do indywidualnych potrzeb i sytuacji pracowników.

Punktacja w skali oceny „Potencjału”

### **1.4. Zarządzają relacjami z politykami i innymi zainteresowanymi stronami w celu osiągnięcia wspólnego poczucia odpowiedzialności**

#### **Przykłady:**

- a. rozpoznanie obszarów polityki publicznej mających wpływ na organizację,
- b. utrzymywanie pro-aktywnych i regularnych stosunków z władzami politycznymi szczebla wykonawczego i legislacyjnego,
- c. stworzenie sytuacji, gdzie cele organizacji są zgodne z realizowanymi kierunkami polityki publicznej,
- d. rozwój i utrzymanie relacji partnerskich i sieci współpracy z ważnymi stronami zainteresowanymi - obywatele, organizacje pozarządowe (NGOs-Non-Government Organisations), grupy interesów, przemysł, inne organy władz publicznych,
- e. angażowanie stron zainteresowanych ze sfery polityki i z innych obszarów w proces



ustalania celów w zakresie efektów bezpośrednich i następstw długofalowych oraz w rozwój systemu zarządzania organizacją,

- f. dążenie do upowszechnienia w społeczeństwie wiedzy o organizacji oraz zdobycia uznania społecznego dla jej działalności,
- g. opracowanie koncepcji marketingu dotyczącej wytwarzanych produktów i usług oraz przekazanie jej do wiadomości zainteresowanym stronom,
- h. udział w pracach odpowiednich organizacji zawodowych, organów przedstawicielskich i grup interesów.

Punktacja w skali oceny „Potencjału”

## **Kryterium 2: Strategia i planowanie**

### **Działania:**

Sposób, w jaki organizacja skutecznie wiąże w jedną całość różne nurty swojej działalności, określa jej ogólne wyniki działalności. Organizacja realizuje swoją misję i wizję dzięki jasnej strategii, ukierunkowanej na zainteresowane strony, uwzględniającej kierunki i cele polityki publicznej oraz potrzeby pozostałych zainteresowanych stron, także dzięki stałemu doskonaleniu sposobów zarządzania zasobami i procesami. Strategię przekłada się na konkretne plany, mierzalne cele ogólne i szczegółowe. Planowanie i strategia odzwierciedlają podejścia, jakie organizacja przyjęła wobec modernizacji i innowacji.

### **Na co zwraca uwagę kryterium?**

Strategia i planowanie to część cyklu planuj-wykonaj-sprawdź-działaj (PDCA), jaki rozpoczyna się od zbierania informacji na temat obecnych i przyszłych potrzeb zainteresowanych stron, a także efektów bezpośrednich i następstw długofalowych, które to informacje determinują proces planistyczny. Informacje winny być wiarygodne; dotyczy to również sygnałów płynących od wszystkich zainteresowanych stron i określających działania na szczeblu operacyjnym, procesu planowania oraz przyjętego kierunku strategicznego. Czynnikiem o równie ważnym znaczeniu dla osiągnięcia zamierzonych udoskonaleń w działaniu organizacji są wnioski z przeglądu wewnętrznych procesów.

Dla zapewnienia skutecznej kontynuacji oraz pomiaru wyników niezmiernie ważne jest określenie najważniejszych czynników warunkujących odniesienie sukcesu (warunków, jakie muszą być spełnione, by osiągnąć wyznaczone cele strategiczne), a także wyznaczenie celów. Cele winny być sformułowane w taki sposób, by możliwe było rozróżnienie pomiędzy efektami bezpośrednimi (outputs) oraz następstwami długofalowymi (outcomes).

Organizacje winny monitorować swoją strategię i planowanie w sposób ciągły i krytyczny, dokonując niezbędnych uzupełnień i dostosowań tam, gdzie to konieczne.

### **Ocena: Prosimy o przytoczenie przykładów pokazujących, jak organizacja:**

#### **2.1. Uzyskuje informacje o obecnych i przyszłych potrzebach zainteresowanych stron**

##### **Przykłady:**

- a. rozpoznanie wszystkich zainteresowanych stron w danym zakresie,
- b. systematyczne gromadzenie i analiza informacji o zainteresowanych stronach, ich

potrzebach i oczekiwaniach,

- c. Stałe gromadzenie i analiza informacji, z uwzględnieniem jej źródeł, dokładności i jakości; może to dotyczyć informacji o ważnych wartościach zmiennych, takich jak rozwój sytuacji społecznej, ekologicznej, gospodarczej, prawnej i demograficznej,
- d. Systematyczna analiza mocnych i słabych stron wewnątrz organizacji (np. diagnoza TQM, analiza SWOT).

Punktacja według skali oceny „Potencjału”

## **2.2. Opracowuje strategię i plany oraz dokonuje ich przeglądu i aktualizacji, z uwzględnieniem potrzeb zainteresowanych stron i dostępnych zasobów**

### **Przykłady:**

- a. opracowanie i realizacja metod monitorowania, pomiaru oraz/lub oceny działań organizacji na wszystkich szczeblach niezbędnych dla celów monitorowania realizacji strategii,
- b. ciągła analiza zagrożeń i szans (np. wg metody SWOT) oraz określenie czynników decydujących o sukcesie – poprzez stałą ocenę tych czynników w otoczeniu zewnętrznym organizacji (m.in. zmiany natury politycznej),
- c. ocena postawionych zadań z punktu widzenia efektów bezpośrednich (outputs) i następstw długofalowych (outcomes) oraz jakości planów strategicznych i operacyjnych,
- d. równoważenie stawianych zadań i posiadanych zasobów, presji czynników długookresowych oraz wymagań zainteresowanych stron,
- e. ocena potrzeby reorganizacji i doskonalenia strategii oraz metod planistycznych.

Punktacja według skali oceny „Potencjału”

## **2.3. Realizuje strategię i plany w całej organizacji**

### **Przykłady**

- a. realizacja strategii i planów drogą osiągania porozumień i ustalania priorytetów, wyznaczania ram czasowych, odpowiednich procesów i właściwej struktury organizacyjnej,
- b. włączanie zainteresowanych stron w proces realizacji strategii i planowania oraz ustalania priorytetów w zakresie ich oczekiwań i potrzeb,
- c. przekładanie celów strategicznych i operacyjnych organizacji na plany i zadania dla jej poszczególnych jednostek organizacyjnych oraz konkretnych pracowników.

Punktacja według skali oceny „Potencjału”

## **2.4. Planuje, wdraża i analizuje działania modernizacyjne i innowacyjne**

### **Przykłady:**

- a. tworzenie i rozwijanie nowej kultury organizacyjnej, otwartej na innowacje, poprzez szkolenia, benchmarking, tworzenie infrastruktury szkoleniowej oraz zwiększenia roli myślenia i planowania strategicznego,

- b. systematyczne monitorowanie wskaźników wewnętrznych – czynników stymulujących zmiany oraz zewnętrznego nacisku na modernizację i innowacyjność,
- c. planowanie zmian w kierunku modernizacji i innowacyjności (np. świadczenie usług drogą elektroniczną), na podstawie kontaktów z zainteresowanymi stronami,
- d. integracja instrumentów i pomiarów: np. nakłady + efekty bezpośrednie + następstwa długofalowe – pomiar; stosowanie zasad TQM,
- e. zapewnienie wdrożenia efektywnego systemu zarządzania zmianą, obejmującego m.in. monitoring postępu osiąganego na polu innowacyjności,
- f. zapewnienie potrzebnych zasobów w celu wdrożeniu zaplanowanych zmian

Punktacja według skali oceny „Potencjału”

## Kryterium 3: Pracownicy

### Definicja

Organizację tworzą zatrudnieni w niej ludzie. Stanowią oni jej najcenniejszy zasób. Sposób, w jaki pracownicy wzajemnie oddziałują na siebie i zarządzają dostępnymi zasobami, ostatecznie decyduje o sukcesie organizacji. Szacunek, dialog, upodmiotowienie („empowerment”) oraz ustanowienie bezpiecznego i zdrowego środowiska pracy to podstawowe czynniki wpływające na zaangażowanie pracowników i ich współuczestnictwo w dążeniu organizacji do osiągnięcia doskonałości. Organizacja zarządza, rozwija i wyzwala kompetencje oraz wszechstronny potencjał swoich pracowników – na poziomie jednostkowym i w skali całej organizacji – wspierając w ten sposób strategię i planowanie, a także skuteczną realizację procesów.

### Na co zwraca uwagę kryterium?

Kryterium 3 stanowi podstawę do oceny tego, czy organizacja dostosowuje swoje cele strategiczne do posiadanych zasobów ludzkich; określa zasoby, ich rozwój i zatrudnienie oraz dbałość o nie, decyduje o ich optymalnym wykorzystaniu i osiągnięciu sukcesu.

Należy zwrócić uwagę na rozszerzający się zakres zarządzania zasobami ludzkimi – ZZL (HRM – Human Resources Management)– co dokonuje się z korzyścią tak dla organizacji, jak i ich pracowników. Pracownikom należy się pomoc w rozwijaniu pełnego potencjału. Troska o dobro pracowników to ważny aspekt HRM.

Tam, gdzie organizacje tworzą ramy dla stałego rozwoju pracowników, dla przejmowania przez nich zwiększonej odpowiedzialności i podejmowania większej inicjatywy, pracownicy wnoszą swój wkład do rozwoju swojego miejsca pracy. Jest to możliwe, gdy pracownicy utożsamiają własne cele z celami strategicznymi organizacji i gdy współuczestniczą w opracowywaniu zasad dotyczących naboru, szkolenia i wynagradzania.

Kryterium 3 odzwierciedla również zdolność przywódców/liderów oraz pracowników do aktywnej współpracy w rozwoju organizacji i rozbijaniu sztywnych podziałów wewnętrznych – przez podjęcie dialogu oraz promocję kreatywności i innowacyjności, a także gotowość do zgłaszania propozycji doskonalenia działalności organizacji. Pomaga to również w zwiększeniu stopnia satysfakcji pracowników.

Właściwa realizacja polityki ZZL to zadanie nie tylko dla działu kadr. Wszyscy przywódcy, członkowie kadry zarządzającej, szefowie działów w całej organizacji powinni wykazywać dbałość o sprawy pracownicze i czynnie promować kulturę otwartej komunikacji oraz przejrzystość.

Przy ocenie wyników organizacje mogą uwzględnić wszelkie ograniczenia swobody działania, wynikające z powszechnie obowiązującej polityki personalnej, polityki w zakresie wynagrodzeń, itp., w stosunku do pracowników sektora publicznego oraz wskazywać, w jaki sposób działają w granicach tych ograniczeń, by optymalizować potencjał ludzki.

## **Ocena: Prosimy o przytoczenie przykładów pokazujących, jak organizacja:**

### **3.1. W sposób przejrzysty planuje, zarządza i doskonali zasoby ludzkie w zakresie strategii i planowania**

#### **Przykłady:**

- a. stała analiza obecnego i przyszłego zapotrzebowania na zasoby ludzkie, biorąca pod uwagę potrzeby i oczekiwania zainteresowanych stron,
- b. opracowanie i ogłoszenie polityki ZZL na podstawie strategii i planów organizacji,
- c. zapewnienie odpowiednich możliwości zarządzania zasobami ludzkimi (nabór, selekcja, rozwój), w celu realizacji zadań oraz właściwego godzenia ich z zakresem odpowiedzialności,
- d. monitorowanie zasobów ludzkich skierowanych do stworzenia i rozwoju usług internetowych,
- e. sformułowanie i uzgodnienie jasnej polityki określającej obiektywne kryteria naboru, awansowania, wynagradzania i przydzielania funkcji kierowniczych,
- f. zapewnienie odpowiedniego środowiska pracy w całej organizacji, w tym również zwrócenie uwagi na potrzeby BHP,
- g. prowadzenie naboru i rozwoju kariery zawodowej według sprawiedliwych kryteriów zapewniających równość szans (niezależnie od płci, orientacji seksualnej, niepełnosprawności, wieku, rasy czy religii),
- h. stworzenie warunków umożliwiających osiągnięcie równowagi pomiędzy pracą i życiem osobistym pracowników,
- i. zwracanie szczególnej uwagi na potrzeby osobiste pracowników znajdujących się w trudnej sytuacji oraz osób niepełnosprawnych.

Punktacja według skali oceny „Potencjału”

### **3.2. Określa, rozwija i wykorzystuje kompetencje pracowników przez dopasowanie celów indywidualnych i organizacyjnych**

#### **Przykłady:**

- a. określanie bieżących kompetencji poszczególnych pracowników oraz całej organizacji pod względem wiedzy, umiejętności i postaw,
- b. prowadzenie dyskusji, ustalanie oraz komunikowanie strategii rozwoju kompetencji, co obejmuje uzgadnianie kompleksowego planu szkoleń na podstawie obecnych i przyszłych potrzeb organizacyjnych i indywidualnych (np. z uwzględnieniem szkoleń obowiązkowych i nieobowiązkowych),
- c. opracowanie i uzgadnianie indywidualnych planów szkolenia i rozwoju dla wszystkich pracowników, które uwzględniają zarządzanie, przywództwo, umiejętności w zakresie porozumienia się z różnymi klientami/obywatelami oraz partnerami. Powinny one

- również obejmować szkolenia z zakresu świadczenia usług elektronicznych,
- d. rozwijanie umiejętności przywódczych, a także kompetencji zarządczych umożliwiających współpracę z pracownikami organizacji, klientami/ obywatelami oraz partnerami.
- e. wspieranie i pomoc dla nowych pracowników (np. w formie mentora, coacha, tutora),
- f. promowanie wewnętrznej i zewnętrznej mobilności pracowników,
- g. opracowanie i promocja nowoczesnych metod szkolenia (np. podejście multimedialne, szkolenie w pracy, e-learning),
- h. planowanie działalności szkoleniowej oraz rozwój technik komunikacji w obszarach narażonych na konflikt interesów wewnątrz organizacji,
- i. określenie wpływu szkoleń i programów rozwoju w relacji do ponoszonych kosztów poprzez monitorowanie i analizę udziału kosztów/ zysków.

Punktacja według skali oceny „Potencjału”

### **3.3. Angażuje pracowników przez rozwój dialogu i upodmiotowienia (empowerment)**

#### **Przykłady:**

- a. upowszechnianie kultury otwartej, niehierarchicznej komunikacji i dialogu, wprowadzanie zachęt dla pracy zespołowej,
- b. pro-aktywne tworzenie warunków umożliwiających poznanie pomysłów i sugestii ze strony pracowników oraz opracowanie odpowiednich mechanizmów (system zgłaszania propozycji, grupy robocze, „burza mózgów”),
- c. włączanie pracowników w tworzenie planów, strategii i celów, w kształtowanie procesów oraz w nakreślenie i wdrażanie działań doskonalących.
- d. dążenie do wspólnego uzgadniania przez kierownictwo i pracowników celów i sposobu pomiaru stopnia ich realizacji,
- e. regularne przeprowadzanie badań ankietowych dotyczących pracowników i publikowanie ich efektów/streszczeń/interpretacji,
- f. stworzenie warunków do swobodnego wyrażania opinii przez pracowników w kontaktach z kadrą kierowniczą,
- g. konsultacje z przedstawicielami pracowników (np. związkami zawodowymi).

Punktacja według skali oceny „Potencjału”

## **Kryterium 4: Partnerstwo i zasoby**

### **Definicja**

W jaki sposób organizacja planuje i zarządza relacjami partnerskimi – zwłaszcza z klientami/ obywatelami – pod kątem wspierania strategii i planów oraz efektywnej realizacji procesów. Tym samym relacje partnerskie stają się ważnym czynnikiem właściwego funkcjonowania organizacji.

Obok relacji partnerskich, skuteczne funkcjonowanie organizacji wymaga również dysponowania bardziej tradycyjnymi zasobami, takimi jak: finanse, technologia, budynki i urządzenia. Ich użycie i rozwój wspiera realizację strategii i najważniejszych procesów organizacji, z myślą o jak najefektywniejszym sposobie osiągnięcia postawionych przed nią celów. Kierowane

w sposób przejrzysty organizacje odpowiadają przed klientami/obywatelami za uzasadnione wykorzystanie posiadanych zasobów.

### **Na co zwraca uwagę kryterium?**

W stale zmieniających się i coraz bardziej złożonych warunkach społecznych, realizacja celów strategicznych wymaga, aby organizacje zajęły się zarządzaniem relacjami z innymi podmiotami, zarówno w sektorze publicznym, jaki i prywatnym.

Inną konsekwencją wspomnianej złożoności staje się potrzeba coraz aktywniejszego uczestnictwa obywateli/klientów w roli kluczowych partnerów. Określenia obywatele/klienci odzwierciedlają ich zróżnicowane role: zainteresowanej strony i beneficjenta świadczonych usług publicznych. W ramach tego kryterium, metoda CAF zajmuje się współuczestnictwem obywateli w życiu publicznym i w określaniu kierunków polityki publicznej, a także gotowością zaspokajania ich potrzeb i oczekiwań.

Gospodarując przydzielonymi im zasobami, organizacje publiczne napotykać często na silniejsze ograniczenia i naciski niż organizacje występujące w sektorze prywatnym. Może to dotyczyć ich zdolności generowania dodatkowych zasobów finansowych oraz swobody kierowania środkami na usługi, jakie chce świadczyć. Ogromnie ważny jest więc pomiar efektywności i skuteczności usług, do których świadczenia organizacje zostały zobowiązane. Pełne zarządzanie finansami, kontrola wewnętrzna i system rachunkowości tworzą podstawę rzetelnego rachunku ekonomicznego. I chociaż organizacje publiczne często mają niewielki wpływ na rozdział zasobów, to jednak wykazanie możliwości świadczenia wyznaczonych usług „w większym zakresie, lepiej i po niższym koszcie” stwarza szansę na szybsze wprowadzenie dalszych innowacyjnych usług i produktów.

Ważną sprawą jest określenie wymagań organizacji w zakresie wiedzy i informacji, które powinny być następnie uwzględnione w okresowych przeglądach strategii i procesu planowania. Należy zapewnić terminowe uzyskanie odpowiedniej wiedzy i informacji, w łatwo dostępnym formie tak, aby umożliwić pracownikom skuteczną realizację swoich zadań.

Organizacja powinna również dzielić się ważnymi informacjami i wiedzą z kluczowymi partnerami oraz z innymi zainteresowanymi stronami, stosownie do ich potrzeb.

### **Ocena: Prosimy o przytoczenie przykładów pokazujących, jak organizacja:**

#### **4.1. Rozwija i realizuje stosunki z kluczowymi partnerami**

##### **Przykłady:**

- a. określenie potencjalnych partnerów strategicznych i charakteru wzajemnych związków (np. nabywca – dostawca, wspólna produkcja, usługi internetowe),
- b. zawarcie odpowiednich umów partnerskich z uwzględnieniem charakteru ich stosunków (np. nabywca – dostawca, współpracownik/poddostawca/współproducent produktu lub usługi, wspólna produkcja, usługi internetowe),
- c. określenie zadań i obowiązków wszystkich stron w zarządzaniu relacjami partnerskimi, w tym również w zakresie instrumentów kontroli,
- d. regularne monitorowanie i ocena procesów, rezultatów i charakteru relacji partnerskich.
- e. inspirowanie i organizowanie zadaniowych relacji partnerskich oraz opracowywanie i wdrażanie wspólnych projektów z innymi organizacjami sektora publicznego.
- f. Tworzenie warunków umożliwiających wymianę personelu z partnerami.

- g. pobudzanie działań w zakresie odpowiedzialności społecznej.

Punktacja według skali oceny „Potencjału”

## **4.2. Rozwija relacje i współpracę z obywatelami/ klientami**

### **Przykłady:**

- a. zachęcanie obywateli/klientów do włączania się w sprawy społeczne i w procesy podejmowania decyzji natury politycznej (grupy konsultacyjne, badania opinii publicznej, koła jakości),
- b. otwarcie na pomysły, sugestie i skargi obywateli/klientów oraz opracowanie i stosowanie odpowiednich mechanizmów ich przyjmowania (np. za pomocą badań, grup konsultacyjnych, ankiet, skrzynek na skargi, badań opinii publicznej, itp.),
- c. realizacja pro-aktywnej polityki informacyjnej (np. na temat uprawnień organów władzy publicznej, procesów przez nie realizowanych itd.),
- d. zapewnienie przejrzystości organizacji, podejmowanych przez nią decyzji oraz rozwoju (np. przez ogłaszanie sprawozdań rocznych, odbywanie konferencji prasowych i umieszczanie informacji w Internecie),
- e. aktywne zachęcanie obywateli/klientów do organizowania się i artykułowania swoich potrzeb i wymagań; wspieranie grup obywatelskich.

Punktacja według skali oceny „Potencjału”

## **4.3. Zarządza finansami**

### **Przykłady:**

- a. dostosowywanie gospodarki finansowej do celów strategicznych,
- b. zapewnienie przejrzystości finansów i budżetu,
- c. zapewnienie efektywnego zarządzania zasobami finansowymi,
- d. wprowadzanie innowacyjnych systemów planowania budżetu (np. budżetów wieloletnich, budżetów zadaniowych, budżetów typu „gender”, które mają na celu wyrównywanie szans kobiet i mężczyzn),
- e. stałe monitorowanie kosztów i jakości usług lub produktów oferowanych przez organizację, z udziałem jednostek organizacyjnych,
- f. delegacja i decentralizacja uprawnień finansowych i ich równoważenie z potrzebami centralnego controlingu,
- g. podejmowanie decyzji inwestycyjnych i działań kontroli finansowej w oparciu o analizę kosztów i korzyści (cost/benefits analysis),
- h. opracowywanie i wprowadzanie nowoczesnych sposobów kontroli finansów (np. przez wewnętrzny audyt finansowy itd.), a także upowszechnianie przejrzystości działań kontroli finansowej wobec wszystkich pracowników,
- i. tworzenie równoległych systemów finansów i rachunku kosztów, w tym bilanse (rachunki kapitałowe),
- j. wewnętrzne przypisanie kosztów poszczególnym jednostkom organizacyjnym (np. ceny transferowe, obciążanie jednostek organizacyjnych za usługi wewnętrzne),
- k. uwzględnienie w dokumentach budżetowych wyników niefinansowych,

1. wprowadzenie analizy porównawczej obejmującej różne podmioty i organizacje (np. benchmarking).

Punktacja według skali oceny „Potencjału”

#### **4.4 Zarządza informacją i wiedzą**

##### **Przykłady:**

- a. opracowanie systemów zarządzania, przechowywania i oceny informacji i wiedzy w organizacji, zgodnie z celami strategicznymi i operacyjnymi,
- b. zdobycie, przetworzenie i skuteczne wykorzystanie odpowiednich informacji dostępnych w źródłach zewnętrznych,
- c. ciągle monitorowanie wiedzy i informacji, jakimi dysponuje organizacja, by upewnić się, że są one potrzebne, prawdziwe, wiarygodne i bezpieczne, a także dostosowywanie ich do planów strategicznych oraz obecnych i przyszłych potrzeb zainteresowanych stron,
- d. rozwój wewnętrznych kanałów przepływu informacji w całej organizacji tak, aby wszyscy pracownicy mieli dostęp do wiedzy i informacji w zakresie odpowiadającym ich zadaniom i celom,
- e. udostępnienie i wymiana potrzebnej informacji w relacjach z wszystkimi zainteresowanymi stronami oraz prezentowanie informacji w sposób czytelny, łatwy w użyciu,
- f. zagwarantowanie, aby kluczowe informacje i wiedza będące udziałem odchodzących pracowników pozostały w organizacji w takim zakresie, jaki jest możliwy do osiągnięcia w praktyce.

Punktacja według skali oceny „Potencjału”

#### **4.5. Zarządza technologią**

##### **Przykłady:**

- a. Wdrażanie zintegrowanej polityki technologicznej zgodnie z celami strategicznymi i operacyjnymi.
- b. Efektywne stosowanie odpowiednich technologii do:
  - zarządzania zadaniami,
  - zarządzania wiedzą,
  - wspierania uczenia się i działań doskonalących,
  - wspierania interakcji z zainteresowanymi stronami i partnerami,
  - wspierania rozwoju i utrzymania sieci wewnętrznych i zewnętrznych.

Punktacja według skali oceny „Potencjału”

#### **4.6. Zarządza majątkiem**

##### **Przykłady:**

- a. równoważenie skuteczności i efektywności wynikającej z istniejącej lokalizacji budynków z potrzebami i oczekiwaniami użytkowników (np. centralizacja kontra decentralizacja budynków).



- b. zapewnienie bezpiecznego, efektywnego i ergonomicznego użytkowania powierzchni biurowej zgodnie z celami strategicznymi i operacyjnymi, dostępem do środków transportu publicznego, osobistymi potrzebami pracowników, miejscowymi zwyczajami i ograniczeniami natury fizycznej (np. biura otwarte, biura indywidualne, biura ruchome) i sprzętu technicznego (np. ilość użytkowanych komputerów i kopiarek).
- c. zapewnienie efektywnej, planowej i zrównoważonej konserwacji budynków, biur i urzędzeń,
- d. zapewnienie efektywnego i bezpiecznego użytkowania środków transportu i zasobów energii,
- e. zapewnienie odpowiedniej dostępności fizycznej budynków zgodnie z potrzebami oraz oczekiwaniami pracowników i obywateli/klientów (np. dostępność parkingu lub transportu publicznego),
- f. opracowanie zintegrowanej polityki gospodarowania majątkiem rzeczowym (w tym również w zakresie wykorzystania surowców wtórnych i bezpiecznego pozbywania się urządzeń zużytych), np. poprzez zarządzanie bezpośrednio lub podwykonawstwo.

Punktacja według skali oceny „Potencjału”

## Kryterium 5: Procesy

### Definicja

W jaki sposób organizacja – z myślą o wsparciu strategii i planów – identyfikuje, zarządza, udoskonala i rozwija swoje kluczowe procesy. Dwa spośród najważniejszych czynników w rozwoju procesu to innowacyjność oraz potrzeba stałego zwiększania wartości na rzecz obywateli/klientów oraz innych zainteresowanych stron.

### Na co zwraca uwagę kryterium?

W każdej dobrze funkcjonującej organizacji przebiega wiele procesów – ciągów następujących po sobie czynności, jakie przekształcają zasoby, czyli nakłady, w wyniki, czyli efekty bezpośrednie (outputs) i następstwa długofalowe (outcomes), a tym samym wytwarzają wartość dodaną. Procesy można podzielić na różne rodzaje: podstawowe, o decydującym znaczeniu dla dostawy produktów i usług; zarządcze, dotyczące sterowania organizacją, oraz pomocnicze, związane z dostawą niezbędnych zasobów. W ramach metody CAF ocenie poddane zostają jedynie te spośród wszystkich wymienionych procesów, które określamy mianem kluczowych. W określaniu, ocenie i udoskonalaniu procesów kluczowych niezmiernie istotne jest to, jaki wkład wnoszą one w realizację misji organizacji. Wpływ na osiągniętą przy tym jakość i rzetelność ma zaangażowanie obywateli/klientów w różne etapy zarządzania procesami i zmianami, a także uwzględnianie ich oczekiwań.

Charakter procesów w organizacjach sektora publicznego może być bardzo zróżnicowany – od działań dotyczących dość wysokiego stopnia abstrakcji (takich jak pomoc w określaniu kierunków polityki publicznej czy regulacja działalności gospodarczej), do bardzo konkretnych, związanych ze świadczeniem usług publicznych. We wszystkich tych przypadkach organizacja winna określić swoje kluczowe procesy, jakie realizuje z myślą o osiągnięciu efektów bezpośrednich i długofalowych następstw, z uwzględnieniem oczekiwań obywateli/klientów i innych zainteresowanych stron.

Obywatele/klienci pojawiają się na trzech poziomach: 1) po pierwsze, ich przedstawiciele, stowarzyszenia lub specjalnie powołane zespoły uczestniczą w opracowywaniu projektów usług

i produktów dostarczanych przez organizację; 2) drugi poziom to współpraca z obywatelami/klientami na etapie realizacji tych usług i dostawy produktów; 3) na trzecim poziomie dochodzimy do upodmiotowienia (empowerment) obywateli/klientów w zakresie dostępu do usług i produktów.

Procesy przebiegające w administracji publicznej często mają charakter wielofunkcyjny. Ich skuteczność i efektywność zależy w znacznym stopniu od przeprowadzenia udanej integracji zarządzania nimi. W tym celu należy zwrócić się ku dobrze rozpoznany formom integracji organizacyjnej, takim jak utworzenie zespołów do zarządzania procesami wielofunkcyjnymi i mianowanie ich kierowników.

Przykładowe procesy w administracji publicznej:

Procesy podstawowe:

- świadczenie usług podstawowych, związanych z realizacją misji organizacji;
- świadczenie usług dla klientów poprzez udzielanie odpowiedzi na zapytania;
- formułowanie i wdrażanie polityki legislacyjnej.

Procesy zarządcze:

- procesy decyzyjne;
- ocena jakości procesu ściągania podatków.

Procesy pomocnicze:

- tworzenie i planowanie budżetu;
- procesy w zakresie zarządzania zasobami ludzkimi.

Jeśli chodzi o działy obsługi, procesy kluczowe będą w ich przypadku dotyczyły tych ich funkcji usługowych, jakie wiążą się z podstawowymi kierunkami działalności organizacji.

Ze względu na szybkie tempo zmian i nowych rozwiązań w zakresie projektowania, innowacji i nowych technologii, niezmiernie ważne jest, aby poddawać procesy regularnym przeglądom. Chcąc odnieść korzyści z potencjalnych udoskonaleń, organizacje publiczne winny uruchomić mechanizmy wzajemnego przepływu informacji z zainteresowanymi stronami na temat doskonalenia wytwarzanych produktów i usług.

## **Ocena: Prosimy o przytoczenie przykładów pokazujących, jak organizacja:**

### **5.1. Identyfikuje, projektuje, zarządza i na bieżąco udoskonala procesy**

#### **Przykłady:**

- a. nieustanna identyfikacja, opisywanie i dokumentacja procesów kluczowych,
- b. identyfikacja właścicieli procesów oraz ustalenie ich odpowiedzialności za procesy,
- c. włączanie pracowników i zainteresowanych stron w projektowanie i kształtowanie procesów kluczowych,
- d. rozdział środków pomiędzy procesami na podstawie ich udziału w realizacji celów strategicznych organizacji,
- e. gromadzenie, rejestrowanie i przyswojenie wymagań prawnych i innych przepisów dotyczących procesów realizowanych w organizacji; analiza tych procesów i zgłaszanie propozycji ich doskonalenia i integracji w celu wyeliminowania niepotrzebnych barier o charakterze administracyjnym i biurokratycznym,

- f. ustanowienie wskaźników przebiegu procesu i wyznaczenie zorientowanych na obywatela/klienta celów działania,
- g. koordynacja i synchronizacja procesów,
- h. monitorowanie i ocena wpływu, jaki na procesy wywiera informatyzacja i przejście na świadczenie usług drogą internetową (efektywność, jakość, skuteczność),
- i. wraz z odpowiednimi zainteresowanymi stronami – doskonalenie procesów na podstawie pomiarów efektywności, skuteczności i wyników (efektów i następstw),
- j. analiza i ocena procesów kluczowych, ryzyka i czynników decydujących o sukcesie, z uwzględnieniem celów organizacji i zmian zachodzących w jej otoczeniu,
- k. identyfikacja, projektowanie i realizacja zmian w procesach, w kierunku wprowadzenia zintegrowanego świadczenia usług publicznych (one-stop principle),
- l. mierzenie i monitorowanie skuteczności zmian dokonanych w procesach; stosowanie benchmarkingu w celu wprowadzania udoskonaleń.

Punktacja według skali oceny „Potencjału”

## **5.2. Opracowuje i dostarcza usługi i produkty zorientowane na klientów/obywateli**

### **Przykłady:**

- a. włączanie obywateli/klientów w projektowanie i doskonalenie usług i produktów (np. w formie wywiadów/informacji zwrotnych/grup fokusowych/zapytań, w których bada się opinie obywateli/klientów na temat użyteczności usług i produktów, z uwzględnieniem różnorodności potrzeb obywateli, wynikających między innymi z różnicy płci),
- b. włączanie obywateli/klientów i innych zainteresowanych stron w opracowywanie standardów jakości usług, produktów i informacji przekazywanych obywatelom/klientom,
- c. tworzenie jasnych, prostych przepisów prawnych, pisanych zrozumiałym językiem,
- d. włączanie obywateli/klientów w projektowanie i kształtowanie źródeł i kanałów informacyjnych,
- e. zapewnienie dostępu do odpowiedniej, wiarygodnej informacji, w celu udzielenia pomocy i wsparcia obywatelom/klientom,
- f. rozszerzenie dostępu do organizacji (np. elastyczne godziny pracy, dokumenty w różnych formach, np. w różnych językach, w wersji elektronicznej, plakatowej, broszury, w zapisie Braille’a),
- g. promowanie elektronicznych form łączności i interakcji z obywatelami/klientami,
- h. opracowywanie sprawnych systemów i procedur udzielania odpowiedzi i reagowania na skargi.

Punktacja według skali oceny „Potencjału”

## **5.3. Wprowadza innowacje procesowe z udziałem obywateli/klientów**

### **Przykłady:**

- a. aktywne podejście do uczenia się z innowacji wprowadzanych przez inne organizacje

- a. włączanie obywateli/klientów i stron zainteresowanych w innowacyjne doskonalenie procesów.
- b. dostarczanie zasobów niezbędnych do innowacyjnego doskonalenia procesów,
- c. inicjatywa w identyfikowaniu, analizowaniu i usuwaniu przeszkód na drodze do innowacji.

Punktacja według skali oceny "Potencjału"

# Wyniki

Poczynając od kryterium 6, punkt ciężkości oceny przesuwa się od „Potencjału” do „Wyników”. Posługując się kryteriami wyników, dokonujemy pomiaru tego, jak odbierają nas nasi pracownicy, obywatele/klienci i całe społeczeństwo. Dysponujemy również wewnętrznymi wskaźnikami działania, które pokazują, jakie wyniki osiągamy w stosunku do założonych długofalowych następstw (outcomes). Ocena wyników wymaga innego zestawu odpowiedzi, które od tego momentu opierać się będą na Skali Oceny „Wyników” (zob. „Punktacja i skale ocen CAF”).

## **Kryterium 6: Wyniki działalności w relacjach z obywatelami/klientami**

### **Definicja**

Wyniki, jakie organizacja osiąga w zakresie satysfakcji jej klientów z działalności organizacji oraz dostarczanych przez nią produktów i usług.

### **Na co zwraca uwagę kryterium?**

Stosunki organizacji sektora publicznego ze społeczeństwem mogą mieć charakter dość złożony. W niektórych wypadkach można je scharakteryzować jako stosunki z klientem (zwłaszcza w przypadku bezpośredniego świadczenia usług przez organizacje sektora publicznego), w innych zaś jako stosunki z obywatelem – tam, gdzie organizacja zajmuje się ustalaniem warunków życia społeczno-gospodarczego i egzekwowaniem tych ustaleń. W związku z tym, że te dwa aspekty trudno jest wyraźnie oddzielić, owe złożone stosunki określać będziemy mianem relacji z obywatelami/klientami. Obywatele/klienci są odbiorcami lub beneficjentami działalności wykonywanej przez organizacje sektora publicznego oraz dostarczanych przez nie produktów lub usług. Choć pojęcie obywateli/klientów wymaga zdefiniowania, na pewno można stwierdzić, że ich grono nie ogranicza się jedynie do pierwotnych beneficjentów świadczonych usług publicznych.

Organizacje publiczne świadczą usługi zgodnie z polityką samorządu terytorialnego i/lub rządu i odpowiadają za wyniki swojej działalności przed zainteresowanymi stronami ze sfery politycznej. Porównaniem rezultatów działania organizacji z wymogami ustawowymi zajmujemy się w części dotyczącej kryterium 9. Cele polityki wyznaczone są przez władze szczebla centralnego, regionalnego lub lokalnego – niekiedy w odpowiedzi na inicjatywy obywateli/klientów. Pomiar satysfakcji obywateli/klientów zazwyczaj dotyczy obszarów określonych jako ważne przez grupy klientów oraz tego, co organizacja może udoskonalić w konkretnej dziedzinie usług.

Dla wszelkiego rodzaju organizacji sektora publicznego ważną sprawą jest bezpośredni pomiar satysfakcji obywateli/klientów w zakresie ogólnego wizerunku organizacji, dostarczanych przez nią produktów i usług, jej otwartości oraz współudział klientów/obywateli. W celu pomiaru satysfakcji obywateli/klientów, organizacje zazwyczaj stosują badania ankietowe, ale mogą też sięgnąć po inne, uzupełniające techniki badawcze (np. grupy fokusowe, panele użytkowników, itp.).

Wiele z przedstawionych przykładów informacji zawiera dane dotyczące produktów i usług, wizerunku organizacji, uprzejmości, usłużności, przychylności pracowników.

**Ocena: Prosimy o rozważenie, jakie są osiągnięcia organizacji w zakresie zaspokajania potrzeb i oczekiwań obywateli i klientów, w oparciu o:**

**6.1. Wyniki pomiarów satysfakcji obywateli/klientów**

**Przykłady:**

- a. wyniki w zakresie ogólnego wizerunku organizacji (przyjazne i rzetelne traktowanie, elastyczność i zdolność do zastosowania rozwiązań indywidualnych),
- b. wyniki w zakresie zaangażowania i współdziałania obywateli/klientów,
- c. wyniki w zakresie dostępności (np. godziny urzędowania, czas oczekiwania, zintegrowane usługi „pod jednym dachem” – „one-stop-shops”),
- d. wyniki dotyczące produktów i usług (jakość, niezawodność, spełnianie standardów jakościowych, czas obsługi, jakość udzielonej porady obywatelom/klientom).

Punktacja według skali oceny „Wyników”

**6.2. Wyniki innych pomiarów relacji z obywatelami/klientami**

**Przykłady:**

Rezultaty w zakresie ogólnego wizerunku organizacji:

- a. ilość skarg, czas ich załatwiania (np. w sprawach dot. konfliktu interesów),
- b. poziom zaufania społecznego do organizacji oraz jej usług lub produktów,
- c. czas oczekiwania,
- d. czas potrzebny na dostarczenie usługi publicznej,
- e. stopień przeszkolenia personelu w zakresie skutecznej obsługi obywateli/klientów (np. profesjonalizm, przyjazne podejście i traktowanie obywateli/klientów),
- f. wskaźniki uwzględniające aspekt różnorodności, w tym również zróżnicowanych potrzeb kobiet i mężczyzn.

Wyniki w zakresie zaangażowania obywateli/klientów:

- g. stopień zaangażowania zainteresowanych stron w projektowanie i dostawę produktów i usług i/lub kształtowanie procesów decyzyjnych,
- h. sugestie otrzymane i zarejestrowane,
- i. podjęcie nowych, innowacyjnych sposobów obsługi obywateli/klientów oraz zakres ich stosowania.

Wyniki w zakresie produktów i usług:

- j. przestrzeganie ogłoszonych standardów usługi (np. karty obywatela),
- k. ilość dokumentów powracających z błędami i/lub spraw wymagających powtórnego załatwienia/wyплаты odszkodowania,
- l. zakres wysiłków na rzecz poprawy dostępności, dokładności i przejrzystości informacji.

Punktacja według skali oceny „Wyników”

## Kryterium 7: Wyniki działalności w relacjach z pracownikami

### Definicja

Wyniki osiągnięte przez organizację w zakresie kompetencji, motywacji, satysfakcji i efektywności działania jej pracowników.

### Na co zwraca uwagę kryterium?

Kryterium to odnosi się do satysfakcji osiągniętej przez wszystkich pracowników organizacji. W celu pomiaru satysfakcji organizacje zazwyczaj korzystają z badań przeprowadzanych wśród pracowników, ale mogą też korzystać z innych technik uzupełniających, takich jak np. grupy fokusowe, okresowe rozmowy i oceny. Organizacje mogą również sprawdzać wyniki pracy oraz poziom rozwoju umiejętności pracowników.

Swoboda organizacji na tym obszarze jest czasem ograniczana czynnikami zewnętrznymi. Stąd wymóg jasnego przedstawienia ograniczeń i działań organizacji na rzecz ich pokonania lub złagodzenia.

Sprawą istotną dla wszystkich organizacji sektora publicznego jest bezpośrednie odnotowywanie osiągniętych wyników w relacjach z pracownikami, dotyczących ich opinii na temat rezultatów organizacji i jej misji, środowiska pracy, przywództwa organizacji i systemów zarządzania, rozwoju zawodowego, podwyższenia kwalifikacji oraz udoskonalania produktów i usług dostarczanych przez organizację.

Organizacje powinny dysponować szeregiem wskaźników wewnętrznych pozwalających na pomiar osiągniętych wyników w relacjach z pracownikami, w zestawieniu z postawionymi celami i zgłaszanymi oczekiwaniami (ogólny poziom satysfakcji, rezultaty działania pracowników, podwyższenie kwalifikacji, motywacja, poziom zaangażowania w działalność organizacji).

### Ocena: Prosimy o rozważenie, jakie są osiągnięcia organizacji w zakresie zaspokajania potrzeb i oczekiwań pracowników, w oparciu o:

#### 7.1. Wyniki pomiarów satysfakcji i motywacji pracowników

##### Przykłady:

Wyniki dotyczące ogólnej satysfakcji z:

- a. całościowego wizerunku organizacji i ogólnych wyników jej działalności (dla społeczeństwa, obywateli/klientów, innych zainteresowanych stron),
- b. stopnia uświadomienia sobie przez pracowników występowania konfliktów interesu,
- c. poziomu zaangażowania pracownika w działalność organizacji i utożsamiania się z jej misją.

Wyniki w zakresie satysfakcji z kierownictwa i systemów zarządzania:

- d. zdolność kierownictwa wysokiego i średniego szczebla organizacji do przewodzenia jej (np. wytyczanie celów, alokacja zasobów, itd.) oraz komunikowania się,
- e. wynagradzanie indywidualnego i zbiorowego wkładu pracy,
- f. podejście organizacji do innowacji.

Wyniki w zakresie satysfakcji z warunków pracy:

- g. atmosfera w miejscu pracy i kultura organizacyjna (np. sposób podejścia do

rozwiązywania konfliktów, zażaleń czy innych spraw pracowniczych),

- h. podejście do spraw socjalnych (elastyczny czas pracy, równowaga pomiędzy pracą a życiem osobistym, ochrona zdrowia),
- i. zapewnienie równych szans i sprawiedliwego traktowania w organizacji.

Wyniki w zakresie motywacji i satysfakcji z rozwoju kariery zawodowej i kwalifikacji:

- j. zdolność kierownictwa do realizacji strategii ZZL, systematycznego podnoszenia kompetencji pracowników oraz przekazywania im wiedzy o celach organizacji,
- k. wyniki związane z gotowością pracowników do podjęcia zmian.

Punktacja według skali oceny „Wyników”

## **7.2. Wyniki innych pomiarów relacji z pracownikami**

### **Przykłady:**

- a. wskaźniki satysfakcji (poziom absencji nieusprawiedliwionej i chorobowej, skala rotacji kadr, ilość skarg),
- b. wskaźniki wydajności pracy (pomiar wydajności, wyniki oceny),
- c. poziom korzystania przez pracowników z nowoczesnych systemów IT i łączności,
- d. wskaźniki wzrostu kwalifikacji (udział w szkoleniach i osiągnięte oceny, efektywność budżetów szkoleniowych),
- e. dowody umiejętności obsługi obywateli/klientów i zdolności reagowania na ich potrzeby,
- f. rotacja kadr wewnątrz organizacji (mobilność),
- g. wskaźniki motywacji i zaangażowania (skala odpowiedzi udzielanych na pytania w badaniach ankietowych pracowników, liczba wniosków racjonalizatorskich, udział w wewnętrznych grupach dyskusyjnych),
- h. skala i częstotliwość nagradzania poszczególnych pracowników i zespołów,
- i. liczba zgłoszonych spraw mogących świadczyć o wystąpieniu konfliktu interesu.

Punktacja według skali oceny „Wyników”

## **Kryterium 8: Społeczne wyniki działalności**

### **Definicja**

Wyniki osiągnięte przez organizację w zakresie zaspokajania potrzeb i oczekiwań społeczności lokalnej, całego społeczeństwa, a także społeczności międzynarodowej. Mogą obejmować postrzeganie tego, jak organizacja podchodzi do – i działa na rzecz – spraw jakości życia oraz ochrony środowiska i zasobów naturalnych, a także wewnętrzne miary skuteczności organizacji w służbie społecznej.

### **Na co zwraca uwagę kryterium?**

Z samego charakteru podstawowych kierunków działania organizacji sektora publicznego oraz z ich ustawowego umocowania wynika wywieranie przez nie wpływu na społeczeństwo; efekty tej podstawowej działalności są odczuwane przez jej bezpośrednich i pośrednich beneficjentów. Analizy bezpośrednich skutków odczuwanych przez beneficjentów należą do obszaru objętego



kryterium 6 (Wyniki działalności w relacjach z obywatelami/klientami) i kryterium 9 (Kluczowe wyniki działalności).

Kryterium 8 mierzy zamierzony i niezamierzony wpływ na społeczeństwo, tzn. całkowite oddziaływanie organizacji wykraczające poza jej główną misję/umocowanie ustawowe czy podstawowe kierunki działania. Podążając w tym kierunku, nasza analiza zajmie się zarówno wpływem wywieranym przez realizację wyznaczonych celów, jak również niezamierzonymi skutkami ubocznymi, które mogą być zarówno pozytywne, jak i negatywne dla społeczeństwa.

Zastosowane miary to zarówno ilościowe miary postrzegania, jak i wskaźniki jakościowe.

Mogą się one odnosić do:

- wpływu o charakterze ekonomicznym;
- wymiaru społecznego (np. niepełnosprawni);
- jakości życia;
- wpływu na środowisko naturalne;
- jakości demokracji.

## **Ocena: Prosimy o rozważenie, jakie są osiągnięcia organizacji w zakresie wpływu na społeczeństwo, w oparciu o:**

### **8.1. Wyniki pomiarów postrzegania przez zainteresowane strony rezultatów organizacji w zakresie wpływu na społeczeństwo**

#### **Przykłady:**

- a. świadomość społeczna odnośnie wpływu działalności organizacji na jakość życia obywateli/klientów,
- b. ogólna ocena organizacji (np. jako pracodawcy lub dobroczyńcy na skalę lokalną bądź nawet ogólnopolską),
- c. oddziaływanie na gospodarkę lokalną, krajową i międzynarodową oraz na społeczeństwo,
- d. podejście do spraw ochrony i poszanowania środowiska (np. ochrona przed hałasem lub zanieczyszczeniami powietrznymi),
- e. społeczne konsekwencje wpływu na środowisko naturalne na poziomie lokalnym, regionalnym, ogólnokrajowym i międzynarodowym,
- f. wpływ na społeczeństwo z uwzględnieniem zrównoważonego działania na poziomie lokalnym, regionalnym, ogólnokrajowym i międzynarodowym,
- g. ogólna opinia społeczna o otwartości i przejrzystości organizacji,
- h. przestrzeganie norm etycznych przez organizację,
- i. sposób przedstawiania organizacji przez media.

Punktacja według skali oceny „Wyników”

## 8.2. Ustanowione przez organizację wskaźniki oddziaływania na społeczeństwo

### Przykłady:

- a. relacje z odpowiednimi władzami, grupami i przedstawicielami społeczeństwa,
- b. ilość przekazów w mediach na temat organizacji,
- c. pomoc udzielana obywatelom znajdującym się w trudnej sytuacji,
- d. wsparcie integracji i akceptacji mniejszości narodowych,
- e. wsparcie międzynarodowych przedsięwzięć rozwojowych,
- f. wsparcie dla inicjatyw obywatelskich wśród obywateli/klientów i pracowników,
- g. konstruktywna wymiana wiedzy i informacji z innymi podmiotami,
- h. programy ochrony zdrowotnej i przed wypadkami na rzecz obywateli/klientów i pracowników,
- i. działania organizacji na rzecz zachowania i poszanowania zasobów (np. stopień przestrzegania norm ochrony środowiska, wykorzystywania surowców wtórnych, korzystanie z przyjaznych środowisku środków transportu, zmniejszanie poziomu hałasu i innych uciążliwości, mniejsze zużycie wody, prądu, gazu, itd.).

Punktacja według skali oceny „Wyników”

## Kryterium 9: Kluczowe wyniki działalności

### Definicja

Wyniki osiągnięte przez organizację w obszarze strategii i planowania w odniesieniu do zaspokajania potrzeb różnych zainteresowanych stron (wyniki zewnętrzne) oraz wyniki osiągnięte w odniesieniu do sposobu zarządzania i doskonalenia organizacji (wyniki wewnętrzne).

### Na co zwraca uwagę kryterium?

Kluczowe wyniki działalności dotyczą wszystkiego tego, co organizacja uznała za zasadnicze oraz wymierne osiągnięcia pozwalające jej odnieść sukces w krótkim i długim okresie.

Odzwierciedlają one możliwości przyjętych wytycznych i procesów w zakresie osiągania założonych na poziomie politycznym celów (w tym również celów operacyjnych).

Kluczowe wyniki działania można podzielić na:

1. wyniki zewnętrzne: pomiary skuteczności przyjętych wytycznych (polityk) i dostarczanych usług/produktów, z punktu widzenia możliwości poprawy sytuacji ich bezpośrednich beneficjentów; osiągnięcie celów działalności kluczowej pod względem efektów usług i produktów oraz następstw czyli wpływu, jaki podstawowa działalność organizacji wywarła na zainteresowane strony (skuteczność),
2. wyniki wewnętrzne: pomiary wewnętrznego funkcjonowania organizacji – zarządzanie, doskonalenie i wyniki finansowe (efektywność i oszczędność).

Zaproponowane pomiary odnoszą się szczególnie do Strategii i planowania (Kryterium 2), Partnerstwa i zasobów (Kryterium 4) oraz Procesów (Kryterium 5).

**Ocena: Prosimy o przyjrzenie się dowodom na osiągnięcie przez organizację wyznaczonych celów – w oparciu o:**

### **9.1. Wyniki zewnętrzne: porównanie osiągniętych efektów bezpośrednich i długofalowych do zakładanych celów**

**Przykłady:**

- a. stopień realizacji celów w zakresie efektów bezpośrednich (output), czyli dostarczonych produktów i usług,
- b. doskonalenie jakości dostarczanych usług i produktów w odniesieniu do wyników pomiaru,
- c. efektywność kosztowa (efekty uzyskane po możliwie najniższych kosztach),
- d. wyniki kontroli i auditów,
- e. wyniki uczestnictwa w konkursach, nagrody jakości, certyfikacja systemu zarządzania jakością (Nagrody doskonałości – Tabela najlepszych/Benchmark),
- f. wyniki działań w zakresie benchmarkingu/benchlearningu,
- g. efektywność kosztowa (długofalowe następstwa uzyskane po możliwie najniższych kosztach).

Punktacja według skali oceny „Wyników”

### **9.2. Wyniki wewnętrzne**

Wyniki w zakresie zarządzania i innowacyjności:

- a. dowody uczestnictwa wszystkich zainteresowanych stron w działalności organizacji,
- b. wyniki tworzenia sojuszy partnerskich i realizacji wspólnych przedsięwzięć,
- c. dowody zdolności zaspokajania i równoważenia potrzeb wszystkich zainteresowanych stron,
- d. dowody sukcesów osiągniętych w doskonaleniu i innowacji strategii, struktur i/lub procesów,
- e. dowody lepszego wykorzystywania technik informatycznych (zarządzanie wiedzą wewnątrz organizacji; komunikacja wewnętrzna i zewnętrzna; networking),
- f. wyniki kontroli i audytów,
- g. realizacja procesów.

Wyniki finansowe:

- h. stopień realizacji budżetu i celów finansowych,
- i. stopień, w jakim organizacja wykorzystuje własne zasoby finansowe oraz dochody z opłat i wpływy ze sprzedaży produktów/usług oraz trend obserwowany w tym obszarze.,
- j. dowody zdolności zaspokajania i równoważenia interesów finansowych wszystkich zainteresowanych stron,
- k. miary skutecznego wykorzystania funduszy operacyjnych,
- l. wyniki kontroli i audytów finansowych.

Punktacja według skali oceny „Wyników”

# Ocena punktowa i skale ocen CAF

## Dlaczego stosujemy ocenę punktową?

Są cztery główne powody, dla których w metodzie CAF przypisuje się punkty poszczególnym kryteriom i podkryteriom:

1. dostarczenie informacji oraz wskazanie kierunku działań na rzecz doskonalenia działalności;
2. pomiar osiągniętego postępu, w przypadku stałego przeprowadzania ocen według metody CAF (co rok lub co dwa lata), co uznawane jest za dobrą praktykę przez większość podejść pro jakościowych;
3. ustalenie dobrych praktyk, wskazanych przez wysoką punktacją na skali oceny „Potencjału” i „Wyników”. Wysoka ocena punktowa w obszarze „Wyników” to zazwyczaj dowód występowania dobrych praktyk w obszarze „Potencjału”;
4. pomoc w znalezieniu uwierzytelnionego partnera, od którego można by się uczyć (benchmarking dotyczy tego, jak porównujemy się, a benchlearning - czego uczymy się od siebie nawzajem).

Jednakże, jeśli chodzi o benchlearning, należy wskazać na ograniczoną wartość porównań punktacji CAF oraz na związane z tym ryzyko - zwłaszcza przy braku doświadczonych specjalistów ds. oceny, potrafiących w sposób jednorodny uwierzytelniać punktację dokonywane w różnych organizacjach publicznych. Głównym zadaniem benchlearningu jest porównanie różnych sposobów zarządzania obszarem potencjału i uzyskiwania wyników. Po uwierzytelnieniu, punktacją może stanowić punkt wyjścia w tym zakresie. W taki właśnie sposób benchlearning może wspomóc działania doskonalące.

## Jak punktować?

W obecnej wersji - CAF 2006 - mamy dwa rodzaje punktacji. „Klasyczna” punktacją CAF to zaktualizowana wersja skal oceny CAF 2002. Punktacją „dostrojona” nadaje się dla organizacji pragnących bardziej drobiazgowej analizy kryteriów szczegółowych. Pozwala na jednoczesne punktowanie - dla każdego kryterium szczegółowego - wszystkich faz cyklu planuj-wykonaj-sprawdź-działaj (PDCA).

Cykl PDCA to podstawa obu rodzajów punktacji. W porównaniu do wersji 2002, z pięcioma ocenami od 0 do 5, obecnie mamy skalę od 0 do 100 - szerzej używaną i uznaną na forum międzynarodowym.

## 1. Klasyczna punktacją CAF

Kumulatywny sposób punktowania umożliwi lepsze poznanie cyklu PDCA przez organizację, nastawiając ją bardziej pozytywnie do podejścia pro jakościowego.

Oceny odpowiadające wersji CAF 2002 umieszczone są w kolumnie „według wersji 2002”.

W arkuszu skali ocen „Potencjału”, faza PDCA ma zastosowanie tylko wówczas, kiedy częścią ciągłego cyklu doskonalenia staje się działalność typu benchlearning.

W arkuszu skali ocen „Wyników” występuje rozróżnienie pomiędzy trendem wyników a osiągnięciem celów.

## Skale ocen 1

Faza	SKALA OCEN "POTENCJAŁU"	Ocena	Wg wersji 2002
	Nie działamy na tym polu. Nie posiadamy żadnych lub prawie żadnych informacji.	0-10	0
Planuj (P)	Mamy takie plany.	11-30	1
Wykonaj (D)	Właśnie się tym zajmujemy.	31-50	2
Sprawdź (C)	Sprawdzamy/dokonujemy przeglądu tego, czy zajmujemy się sprawami właściwymi i czy we właściwy sposób.	51-70	3
Popraw (A)	Dokonujemy poprawek (tam, gdzie należy) na podstawie sprawdzania/przeglądu.	71-90	4
(PDCA)	We wszystkich działaniach, z regularnym planowaniem, realizacją i poprawkami, uczymy się od innych. Na omawianym obszarze wkroczyliśmy w cykl ciągłego doskonalenia.	91-100	5

### Wyjaśnienia:

- Należy ustalić osiągnięty poziom cyklu: Planuj-Wykonaj-Sprawdź-Popraw. Taki rodzaj punktowania ma charakter kumulatywny: po to, by móc przejść do następnej fazy (np. Popraw), należy zakończyć fazę poprzedzającą (Sprawdź).
- Na skali od 0 do 100 należy wskazać ocenę osiągniętego poziomu w ramach danej fazy. Zakres skali umożliwia dokładną ocenę stopnia wdrożenia danego podejścia.

SKALA OCENY "WYNIKÓW"	Ocena	Wg wersji 2002
Nie mierzono żadnych wyników i/lub brak informacji.	0-10	0
Wyniki są mierzone i wykazują tendencje spadkowe i/lub wyniki nie osiągają wyznaczonych celów.	11-30	1
Brak zmian w wynikach i/lub osiągnięcie niektórych z wyznaczonych celów.	31-50	2
Trend doskonalenia wyników i/lub osiągnięcie większości z wyznaczonych celów.	51-70	3
Trend znacznego udoskonalenia wyników i/lub osiągnięcie wszystkich z wyznaczonych celów.	71-90	4
Uzyskanie doskonałych i trwałych wyników. Osiągnięcie wszystkich z wyznaczonych celów. Pozytywny rezultat porównań z odpowiednimi organizacjami w zakresie wszystkich kluczowych wyników.	91-100	5

## Wyjaśnienia:

- Należy wystawić oceny od 0 do 100 dla każdego kryterium szczegółowego na skali sześciopunktowej (odpowiadającej wersji 2002).
- Dla każdego poziomu, można wziąć pod uwagę trend albo osiągnięcie celu – lub też jedno i drugie.

## 2. Dostrojona punktacja CAF

Punktacja dostrojona (fine-tuned) to równoległy sposób oceny punktowej – bliższy rzeczywistości tam, gdzie organizacje publiczne np. działają („Wykonaj”), za to niewystarczająco planują („Planuj”).

- Na skali ocen „Potencjału” większy nacisk położony jest na cykl PDCA; postęp można przedstawić w postaci spiralnej, gdzie kolejny „skręt” spirali doskonalenia może nastąpić w każdej z faz Planuj-Wykonaj-Sprawdź-Popraw.
- Działalność typu benchlearning zazwyczaj ma miejsce na najwyższych poziomach w każdej fazie.
- Ten rodzaj punktacji daje więcej informacji o obszarach najbardziej wymagających doskonalenia.
- Arkusz skali ocen wskazuje, czy należy dążyć do przyspieszenia zmian (trendów), czy też skoncentrować się na realizacji celów.

## Skale ocen 2

### Wyjaśnienia dla kryteriów szczegółowych:

- Prosimy przeczytać definicje każdej z poszczególnych faz (Planuj, Wykonaj, Sprawdź, Działaj).
- Dla każdej fazy, należy znaleźć dowody mocnych i słabych stron oraz podać w odpowiednim polu ocenę ogólną. Ocenę tę można zilustrować kilkoma przykładami lub dowodami, aby zbytnio nie komplikować punktacji. Kto jednak chciałby pójść dalej, może umieścić wszystkie przykłady lub dowody w poszczególnych polach czterech faz i obliczyć średnią dla każdej fazy.
- Należy obliczyć sumę ocen czterech faz i podzielić przez 4, w celu uzyskania oceny (na 100 punktowej skali) dla kryterium szczegółowego „Potencjału”. Powinna ona być wiarygodna i spójna: np. punktacja całkowita nie może przekraczać 40 w sytuacji, gdy żadne z czterech kryteriów oceny (Planuj, Wykonaj, Sprawdź, Popraw) nie przekracza 20. Nie może przekraczać 60, gdy żadne z tych kryteriów nie osiąga więcej niż 30.



## **PRZYKŁAD punktacji dostrojonej: "Potencjał" - kryterium szczegółowe 1.1:**

Zapewnij kierunek organizacji poprzez rozwinięcie jej misji, wizji i systemu wartości.

Synteza dowodów uzyskanych w ramach samooceny (punkty wyjścia przy planowaniu działań doskonalących i podstawa punktacji).

1.1.a. - Wizję i misję organizacji opracowano trzy lata temu, z inicjatywy dyrektora generalnego, z udziałem kierowników liniowych. Wszystkim pracownikom wręczono elegancko wydaną, kolorową ulotkę z opisem wizji i misji organizacji.

1.1.b - Niczego nie dokonano dotąd, jeśli chodzi o określenie systemu wartości oraz sformułowanie kodeksu postępowania.

1.1.c - W proces formułowania wizji i misji nie angażowano dotąd pracowników, obywateli/klientów czy innych zainteresowanych stron. Jednakże w ciągu ostatnich dwóch lat zwiększyła się świadomość wagi problemu: niektórzy kierownicy uczestniczyli w seminariach nt. TQM, zwłaszcza dotyczących metody CAF. Podjęto wówczas decyzję przeprowadzenia wewnętrznych i zewnętrznych badań na temat opinii pracowników i obywateli. Jego wyniki pokazały, że dla kierownictwa szczebla średniego i pracowników misja i wizja są elementami „budowania wizerunku” („image’u”) – całkowicie oderwanymi od rzeczywistości – często niezgodnymi z faktycznie realizowanymi celami. Zaś wyniki badań opinii klientów wskazały na konieczność wzajemnego dopasowania i zbliżenia punktu widzenia kierowników i konsumentów. Zaplanowane zostały spotkania z kadrą zarządzającą i pracownikami oraz z obywatelami, które odbędą się wkrótce. Podjęto decyzję corocznego przeprowadzania badań opinii pracowników i klientów. Planowane jest również przeprowadzenie samooceny w całej administracji.

1.1.d - Dzięki w/w badaniom deklaracje wizji i misji organizacji będą w przyszłości poddawane przeglądom i aktualizacji, z uwzględnieniem potrzeb i oczekiwań obywateli/klientów i z rosnącym zaangażowaniem pracowników.





Powyższe ustalenia zostały naniesione na zamieszczonej matrycy „Potencjału”, w celu ułatwienia dokonania całkowitej punktacji dla omawianego kryterium szczegółowego. UWAGA: nie musi to oznaczać konieczności punktowania poszczególnych przykładów; puste pola w matrycy służą jako „przypomnienie” w przejściu od zbierania dowodów w trakcie oceny kryterium szczegółowego do ogólnej punktacji kryterium szczegółowego. Mają one również na celu wspomóc dyskusję w ramach spotkań wypracowujących konsensus.



## SKALA OCEN POTENCJAŁU 2 - Punktacja dla 1.1

Faza	Skala	0-10	11- 30	31-50	51- 70	71-90	91-100	
	Dowody	Brak dowodów lub tylko kilka	Niewielka ilość słabych dowodów, w niektórych obszarach	Pewna ilość zachęcających dowodów, w odpowiednich obszarach	Mocne dowody, w większości obszarów	Bardzo mocne dowody we wszystkich obszarach	Doskonałe dowody w porównaniu z innymi organizacjami, we wszystkich obszarach	
Planuj	Planowanie oparte na potrzebach i oczekiwaniach zainteresowanych stron. Stosowane systematycznie we wszystkich istotnych częściach organizacji.	1b	1a 1d					
	Ocena		30				30	
Wykonaj	Systematyczna realizacja zadań w ramach określonych procesów i przydzielonej odpowiedzialności w istotnych częściach organizacji	1b 1d	1c	1a				
	Ocena		20				20	
Sprawdź	Zdefiniowane procesy są regularnie monitorowane z użyciem odpowiednich wskaźników oraz poddawane przeglądowi w istotnych częściach organizacji.			1d				
	Ocena			40			40	
Popraw	W następstwie wyników fazy "sprawdź" - podejmowanie regularnych działań doskonalących w istotnych częściach organizacji		1d					
	Ocena		30				30	
							Ogółem /400	120
							OCENA /100	30

## SKALA OCEN WYNIKÓW 2

Skala	0-10	11-30	31-50	51-70	71-90	91-100
TRENDY	Brak pomiaru	Trend malejący 	Brak postępu lub postępowanie umiarkowane 	Postęp trwały 	Znaczny postęp 	Pozytywny rezultat porównań z odpowiednimi organizacjami dla wszystkich wyników
Ocena						
CELE	Brak informacji lub informacje niepotwierdzone (nieoparte obserwacją)	Wyniki niezgodne z celami	Cele osiągnięte w nielicznych przypadkach	Osiągnięte niektóre istotne cele	Większość istotnych celów osiągnięta	Wszystkie cele osiągnięte
Ocena						
					Ogółem/200	
					Ocena/100	

### Wyjaśnienia

- Należy przyrzeć się oddzielnie trendowi wyników za trzy lata oraz celom zrealizowanym w ostatnim roku.
- Przypisać trendowi ocenę punktową od 0 do 100 na skali podzielonej na sześć poziomów.
- Przypisać ocenę punktową od 0 do 100 za realizację celów w ostatnim roku - na skali podzielonej na sześć poziomów.
- Obliczyć sumę dla trendu i realizacji celów a następnie podzielić przez 2 - w celu uzyskania oceny na skali 100-punktowej dla omawianego kryterium szczegółowego.





## PRZYKŁAD punktacji dostrojonej CAF: "Wyniki" - kryterium szczegółowe 9.1:

Kluczowe wyniki działalności. Wyniki zewnętrzne.

Synteza dowodów uzyskanych w ramach samooceny (punkty wyjścia przy planowaniu działań doskonalących i podstawa punktacji).

W ramach przygotowań do strategicznego spotkania na początku nowego roku, przygotowano raport dla kierownictwa organizacji nt. kluczowych wyników działalności w poprzednim roku – w celu zoptymalizowania planów na rok następny. Wnioski z raportu były jasne: osiągnięto ponad 50% wskaźnik realizacji celów, co stanowiło poprawę o 10 punktów procentowych w stosunku do roku poprzedniego. Wnioski te stały się znane i stanowiły przedmiot ożywionej dyskusji wśród kierownictwa organizacji.

SKALA OCEN WYNIKÓW 2 - Punktacja dla 9.1

Skala	0-10	11-30	31-50	51-70	71-90	91-100
TRENDY	Brak pomiaru	Trend malejący 	Brak postępu lub postęp umiarkowany 	Postęp trwały 	Znaczny postęp 	Pozytywny rezultat porównań z odpowiednimi organizacjami dla wszystkich kluczowych wyników
Ocena			45			
CELE	Brak informacji lub informacje niepotwierdzone	Wyniki niezgodne z celami	Cele osiągnięte w nielicznych przypadkach	Osiągnięte niektóre istotne cele	Większość istotnych celów osiągnięta	Wszystkie cele osiągnięte
Ocena				65		
					Ogółem/200	110 / 200
					Ocena/100	55 / 100

# Wytyczne w zakresie doskonalenia organizacji za pomocą metody CAF

Proces ciągłego doskonalenia można zaprojektować i zrealizować na różne sposoby. Wielkość organizacji, jej kultura organizacyjna, doświadczenia w użyciu instrumentów Kompleksowego Zarządzania Jakością (TQM) – to tylko niektóre parametry ułatwiające ustalenie najbardziej odpowiedniego sposobu realizacji koncepcji TQM.

Niniejszy rozdział przedstawia 10-stopniowy proces samooceny, jaki może okazać się przydatny większości organizacji.

Porady udzielone w niniejszym tekście oparte są na doświadczeniach licznych organizacji stosujących metodę CAF, lecz – co należy dobitnie podkreślić – każdy przypadek samooceny jest wyjątkowy i dlatego niniejszy tekst nie powinien być traktowany jako szczegółowy podręcznik, lecz raczej jako źródło inspiracji dla osób podejmujących się tego zadania.

## FAZA 1 – POCZĄTEK DROGI Z METODĄ CAF

### Krok 1:

#### **Podjęcie decyzji dotyczącej organizacji i planowania procesu samooceny**

Najważniejsze czynniki decydujące o sukcesie samooceny to wysoki poziom zaangażowania i poczucia wspólnoty interesów pomiędzy kierownictwem organizacji a jej pracownikami.

Jak pokazują doświadczenia licznych organizacji, osiągnięcie takiego stanu wymaga, aby jednoznaczna decyzja na szczeblu najwyższego kierownictwa poprzedzona została rzetelnymi konsultacjami z zainteresowanymi stronami organizacji. Decyzja taka powinna stanowić wyraźny sygnał, że kierownictwo gotowe jest aktywnie zaangażować się w proces samooceny, uznając płynące z niego korzyści i deklaruje swoją otwartą postawę, poszanowanie dla uzyskanych wyników oraz gotowość wynikających z nich działań doskonalących. Oznacza ona również zobowiązanie w zakresie zabezpieczenia zasobów koniecznych do przeprowadzenia procesu samooceny w profesjonalny sposób.

Wiedza o potencjalnych korzyściach samooceny CAF oraz o kształcie modelu i procesu samooceny to niezbędny element leżący u podstaw decyzji kierownictwa organizacji. Istotne jest, żeby przekonanie o istnieniu tych korzyści stało się udziałem wszystkich kierowników od samego początku.

#### **Badania z 2005r. - Najważniejsze korzyści z samooceny CAF**

Przeprowadzone w 2005 badania wśród użytkowników metody CAF wskazały na następujące podstawowe korzyści samooceny:

- skuteczne ustalenie mocnych stron organizacji oraz obszarów wymagających doskonalenia;
- zwiększony poziom świadomości i lepsza komunikacja w całej organizacji;
- pracownicy stają się świadomi wagi i ciekawi spraw związanych z jakością.

W porównaniu z innymi metodami i narzędziami TQM, użytkownicy metody CAF uznają ją za łatwą do stosowania, tanią i dobrze przystosowaną do specyfiki sektora publicznego.

W Fazie 1 konieczne jest, żeby jedna lub więcej osób w organizacji przejęły odpowiedzialność za realizację tych podstawowych zasad. Dobrym pomysłem jest skontaktowanie się z organizacją upowszechniającą metodę CAF w danym kraju (więcej na stronie: [www.eipa.eu](http://www.eipa.eu)) i poproszenie ją o dokonanie prezentacji metody CAF. Alternatywnie, można uzyskać informacje z innych organizacji, które zastosowały już tę metodę i są gotowe podzielić się zdobytym doświadczeniem.

Chcąc zapewnić wsparcie pracowników dla procesu samooceny, przed podjęciem decyzji ostatecznej, należy przeprowadzić wśród nich konsultacje. Jak pokazuje doświadczenie, metoda CAF – przynosząc ogólne korzyści z przeprowadzenia samooceny – jednocześnie umożliwia wielu ludziom lepsze przyjrzenie się organizacji, w której pracują i wpływa na ich chęć aktywniejszego zaangażowania się w pracę organizacji.

W przypadku niektórych organizacji, istotnym może okazać się uprzednie uzyskanie akceptacji bądź aprobaty stron zainteresowanych – np. polityków lub kierownictwa wyższego szczebla, tradycyjnie uczestniczących w procesie zarządczym. Główne strony zainteresowane z zewnątrz organizacji mogą odegrać dużą rolę, zwłaszcza w zbieraniu i przetwarzaniu danych; mogą również czerpać korzyści z rozpoznania niektórych obszarów wymagających udoskonalenia.

### **Wstępne planowanie samooceny**

Podjęcie decyzji o przeprowadzeniu samooceny rozpoczyna cały proces, gdzie jednym z pierwszych elementów (być może już ujętych w decyzji kierownictwa) staje się ustalenie zakresu i podejścia do samooceny.

Często zadawane jest pytanie, czy samoocena ma objąć całą organizację i czy może być podejmowana przez poszczególne komórki organizacyjne, jak np. departamenty, wydziały. Odpowiedź brzmi, że komórki organizacyjne mogą dokonywać samooceny, z tym, że wymóg rzetelnego osądu wszystkich kryteriów podstawowych i szczegółowych narzuca konieczność posiadania przez te komórki wystarczającej autonomii: powinny to być w istocie autonomiczne organizacje z własną zadeklarowaną misją i znaczną niezależnością w zakresie zarządzania zasobami ludzkimi i finansami. W takich przypadkach należy poddać ocenie odpowiednie relacje z obywatelami/klientami oraz relacje z zainteresowanymi stronami zachodzące pomiędzy wyznaczoną jednostką a pozostałymi jednostkami organizacji.

Zaleca się, żeby decyzja podjęta przez kierownictwo dotyczyła również wyboru arkusza oceny. Spośród zaoferowanych dwóch rodzajów arkuszy, organizacja winna wybrać ten, który lepiej odpowiada jej możliwościom czasowym (jeśli chodzi o czas, jaki należy poświęcić ocenie punktowej), doświadczeniu i dojrzałości.

Bardzo ważnym zadaniem kierownictwa w tej fazie jest ustanowienie lidera projektu CAF (project leader). Wśród najczęściej spotykanych zadań lidera projektu znajdują się następujące:

1. szczegółowe zaplanowanie projektu, w tym również procesu komunikacji;
2. kontakty i konsultacje ze wszystkimi stronami zainteresowanymi projektem;
3. zorganizowanie szkoleń dla grupy samooceny;
4. zgromadzenie dokumentacji wspomagającej i dowodów;
5. aktywne uczestnictwo w grupie samooceny;
6. wspomaganie procesu osiągnięcia konsensusu;
7. opracowanie sprawozdania na temat samooceny;
8. pomoc kierownictwu w ustalaniu priorytetów działań i opracowaniu planu działania.

Lider CAF winien odznaczać się wysokim poziomem kompetencji – znaczną wiedzą o organizacji, o metodzie CAF oraz o tym, jak wspomagać proces samooceny. Wybór właściwego lidera projektu – człowieka, który posiadają taką wiedzę, a jednocześnie cieszy się zaufaniem kierownictwa i pracowników – to jeden z najważniejszych elementów, decydujących o jakości i długofalowych następstwach samooceny. Istnieją możliwości szkolenia dla liderów projektu – realizowanego na szczeblu krajowym i unijnym.

Dla niektórych organizacji, język używany w opisie metody CAF, jak też i podane w nim przykłady, mogą wydać się niecodzienne i odległe od ich dotychczasowej praktyki. Jeżeli przeszkoda ta nie zostanie pokonana na wczesnym etapie (poprzez zaznajomienie się z metodą), może się dać we znaki na etapach późniejszych. W takim przypadku, obok opisanych dalej działań szkoleniowych, można również spróbować „przystosować” metodę do języka organizacji. Przed podjęciem takiego działania dobrze jest sprawdzić, czy nie zostało już ono dokonane przez inną organizację o podobnym charakterze. Pośrednikiem może tu być organizacja zajmująca się popularyzacją metody CAF w danym kraju lub Centrum Zasobów CAF przy EIPA.

## **Krok 2 Komunikacja informacji o projekcie samooceny**

Po ustaleniu podejścia przyjętego w ramach projektu, bardzo ważnym zadaniem jest nakreślenie planu komunikacji. Informacje o projekcie należy przekazać wszystkim zainteresowanym stronom, a zwłaszcza kierownictwu średniego szczebla oraz pracownikom.

Wzajemna komunikacja to podstawowy obszar wszelkich przedsięwzięć w zakresie zarządzania zmianami – a zwłaszcza podczas przeprowadzania samooceny. Przy braku jasnego, rzetelnego przekazu o sensie i przebiegu samooceny, będzie ona uważana za „kolejny taki projekt” lub „jeszcze jedna zagrywka kierownictwa”. Chodzi o to, żeby takie opinie nie były samospelniającym się prorocstwem w przypadku, gdyby kierownictwo średniego szczebla i inni pracownicy okazywali niechęć wobec pełnego zaangażowania.

### **Badania z 2005r. - Zazwyczaj nie docenia się wagi wzajemnej komunikacji w tworzeniu poczucia wspólnoty interesów wśród pracowników**

Ważne wnioski z badań przeprowadzonych w 2005r.: użytkownicy metody CAF zazwyczaj przekonują się, że nie nadali wystarczającego priorytetu wzajemnej komunikacji z pracownikami, w trakcie całego procesu samooceny. Jak się okazuje, jedną z najważniejszych potencjalnych korzyści metody CAF jest wzrost poziomu świadomości i wzajemnego komunikowania się w całej organizacji. Jednakże uświadomienie przychodzi dopiero wtedy, gdy kierownictwo i osoby odpowiedzialne za samoocenę CAF już na wczesnym etapie informują o jej celu i potencjalnych korzyściach pracowników i średni szczebel zarządzania oraz angażują ich do udziału w tym procesie.

Wczesny wysiłek na rzecz wzajemnej komunikacji wzbudza u niektórych pracowników i kierowników średniego szczebla zarządzania zainteresowanie bezpośrednim uczestnictwem w grupie samooceny. W idealnym układzie, uczestnictwo i zaangażowanie wynikają z osobistej motywacji, która powinna stać się ważnym elementem łączącym pracowników z całym procesem samooceny. Pracownicy nie mogą mieć żadnych wątpliwości co do sensu i celu samooceny CAF, jakim jest poprawa ogólnych wyników działalności organizacji. Przekaz dotyczący procesu samooceny CAF powinien akcentować powstanie sytuacji win-win, zapewniającej wygraną wszystkich stron, tzn. zainteresowanych stron, pracowników i obywateli/klientów.

Tak więc jasna i spójna komunikacja ze wszystkimi zainteresowanymi stronami w poszczególnych fazach projektu to klucz do sukcesu w trakcie samego procesu, jak i na etapie dalszych, wynikających z niego działań. Lider projektu, we współpracy z kierownictwem wyższego szczebla, powinien wspierać taki rozwój wypadków, poprzez zwrócenie uwagi na to:

1. jak proces samooceny może doprowadzić do zmiany na lepsze;
2. dlaczego przypisano mu priorytetowe znaczenie,

3. w jaki sposób łączy się on z planowaniem strategicznym organizacji;
4. jaki ma związek (np. jako pierwszy krok w tym kierunku) z kompleksowymi działaniami na rzecz doskonalenia wyników organizacji, np. poprzez innowatorski program reform działalności operacyjnej?

Plan wzajemnej komunikacji powinien uwzględniać całą gamę elementów, takich jak: grupa fokusowa, przekaz, medium, nadawca, częstotliwość, stosowane instrumenty.

## **FAZA 2 – PROCES SAMOOCENY**

### **Krok 3 Tworzenie jednej lub więcej grup samooceny**

Utworzona w organizacji grupa samooceny powinna być w jak największym stopniu reprezentatywna. W jej skład wchodzi zazwyczaj pracownicy różnych działów, wykonujący różne funkcje, posiadający różne doświadczenie i działający na różnych szczeblach organizacji. Chodzi o stworzenie grupy maksymalnie skutecznej a jednocześnie zdolnej do wypracowania bardzo dokładnego i szczegółowego spojrzenia na organizację z wewnątrz.

Doświadczenia użytkowników metody CAF wskazują na liczebność grupy w przedziale 5-20. Jednak w celu osiągnięcia odpowiedniej skuteczności, a także pozytywnej/sprzyjającej atmosfery pracy, zazwyczaj zaleca się, aby grupa liczyła ok. 10 członków.

W bardzo dużych, złożonych organizacjach, może być wskazane utworzenie nie jednej, lecz kilku grup. W takim przypadku konieczne jest uwzględnienie w pracach nad projektem odpowiedniej koordynacji działań takich grup (jak?, kiedy?).

Członków grupy należy dobrać za względu na ich wiedzę o organizacji oraz osobiste umiejętności (analityczne, komunikacyjne, itd.), a niekoniecznie ze względu na ich kwalifikacje zawodowe. Uczestnictwo jest dobrowolne, z tym że odpowiedzialność za jakość, zróżnicowanie i wiarygodność grupy samooceny w dalszym ciągu spoczywa na liderze projektu i kierownictwie organizacji.

Lider projektu może być również przewodniczącym grupy, co sprzyja ciągłości prac; należy jednak dbać o to, aby nie doszło do konfliktu interesów. Przewodniczący grupy powinien być osobą cieszącą się zaufaniem wszystkich członków grupy tak, by móc kierować dyskusją w sposób rzetelny i skuteczny, umożliwiając udział w niej każdego członka grupy. Może być wybrany przez samych członków grupy. Bardzo potrzebny jest sprawny sekretariat wspierający działania przewodniczącego i organizujący spotkania, a także odpowiednie zaplecze biurowe, komunikacyjne i informatyczne.

Często zadawane jest pytanie, czy wśród członków grupy powinno znaleźć się najwyższe kierownictwo. Odpowiedź zależy będzie od konkretnej kultury organizacyjnej i tradycji danej organizacji. Członkowie wyższego kierownictwa uczestniczący w pracach grupy mogą udzielić dodatkowych informacji, a także zwiększają prawdopodobieństwo zaangażowania kierownictwa w zalecane później działania doskonalące. Przyczyniają się również do większego zróżnicowania grupy. Jednakże, jeżeli choćby jeden członek grupy czuje się skrzepowany i niezdolny do swobodnych wypowiedzi, sytuacja taka może zagrozić jakości samooceny.

### **Krok 4 Organizacja szkoleń**

#### **Informacja i szkolenie kadry zarządzającej**

Byłoby bardzo dobrze, gdyby kierownictwo wyższego i średniego szczebla organizacji oraz inne zainteresowane strony dobrowolnie uczestniczyli w szkoleniach nt. samooceny, w celu

rozszerzenia wiedzy i lepszego zrozumienia koncepcji TQM w ogóle i samooceny wg metody CAF w szczególności.

### **Informacja i szkolenie grupy samooceny**

Członków grupy należy zapoznać z metodą CAF i przedstawić im cel oraz charakter procesu samooceny. Jeżeli lider projektu przeszedł szkolenie wcześniej, dobrze byłoby, aby on właśnie odgrywał zasadniczą rolę na tym etapie szkolenia. Oprócz części teoretycznej szkolenie powinno obejmować ćwiczenia praktyczne – by przybliżyć uczestnikom zasady kompleksowego zarządzania jakością oraz zapoznać ich z dochodzeniem do konsensusu (z czym być może nie mieli do tej pory do czynienia).

Centrum Zasobów CAF przy EIPA organizuje coroczne sesje „szkolenia dla szkoleniowców”. Podobne zajęcia odbywają się również w kilku krajach europejskich.

Grupa powinna dysponować przygotowanymi przez lidera projektu niezbędnymi dokumentami i informacjami umożliwiającymi skuteczną ocenę organizacji. Należy dokonać wspólnej oceny jednego kryterium szczegółowego z obszaru „Potencjału” i jednego z „Wyników”, co pozwoli na lepsze zrozumienie samooceny CAF. Należy również osiągnąć konsensus w sprawie dowodów o mocnych stronach oraz obszarach wymagających doskonalenia, a także w sprawie przyznania ocen punktowych.

Z punktu widzenia późniejszych oszczędności czasowych, jakie można uzyskać w fazie dochodzenia do konsensusu, ważne jest również, aby nakreślić wspólny obraz kluczowych stron zainteresowanych działaniem organizacji, a więc tych, którzy mają interes w jej działalności: obywateli/klientów, polityków, dostawców, partnerów, kierowników i pracowników. Należy jasno określić najważniejsze usługi i produkty dostarczane zainteresowanym stronom lub od nich otrzymywane, jak również warunkujące je kluczowe procesy.

## **Krok 5 Przeprowadzenie samooceny**

### **Podjęcie oceny indywidualnej**

Każdy z członków grupy samooceny proszony jest o to, by korzystając z odpowiednich dokumentów i informacji dostarczonych przez lidera projektu, poddał szczegółowej ocenie organizację według wszystkich kolejnych podkryteriów. Ocena taka wynika z wiedzy i doświadczeń zdobytych podczas pracy w organizacji. Członkowie grupy zapisują kluczowe argumenty na rzecz wskazanych mocnych stron i obszarów wymagających udoskonalenia. Zaleca się, by wskazania takich obszarów były możliwie jak najbardziej precyzyjne po to, by ułatwić sformułowanie propozycji działań na etapie późniejszym. Następnie, członkowie grupy winni dokonać podsumowania swoich ustaleń i przypisać oceny punktowe wszystkim kryteriom szczegółowym, zgodnie z wybranym arkuszem skali ocen.

W ocenie indywidualnej powinien uczestniczyć przewodniczący grupy, który w każdej chwili gotowy jest odpowiadać na pytania zadawane przez członków grupy. Może on również koordynować ustalenia członków grupy w ramach przygotowań do spotkania mającego na celu osiągnięcie konsensusu.

### **Osiągnięcie konsensusu w grupie**

Najszybciej jak to tylko możliwe po dokonaniu ocen indywidualnych, grupa powinna spotkać się i dokonać uzgodnień dotyczących mocnych stron, obszarów wymagających doskonalenia oraz ocen według każdego z kryteriów. Dialog i dyskusja to ważna, a nawet niezbędna część procesu uczenia się w dążeniu do wypracowania konsensusu – jest bowiem niezmiernie ważne, ażeby zrozumieć przyczyny różnic opinii na temat mocnych stron, obszarów wymagających doskonalenia i punktacji.



Grupa może ustalić kolejność oceny według poszczególnych kryteriów, przy czym nie musi się przy tym kierować numeracją tych kryteriów.

### **Dochodzenie do konsensusu**

W jaki sposób osiągnąć konsensus?

Można w tym celu posłużyć się następującą metodą czterostopniową:

1. prezentacja wszystkich dowodów dotyczących – dla każdego podkryterium – mocnych stron i obszarów wymagających doskonalenia, rozpoznanych przez każdego z członków grupy;
2. osiągnięcie konsensusu dotyczącego mocnych stron i obszarów wymagających doskonalenia. Zazwyczaj osiąga się to po rozważeniu wszelkich dodatkowych dowodów lub informacji;
3. przedstawienie zakresu indywidualnych punktacji dla każdego podkryterium;
4. wypracowanie konsensusu w sprawie punktacji ostatecznej.

Ważne dla płynnego przebiegu spotkania i oszczędności czasu jest odpowiednie przygotowanie zebrania przez przewodniczącego grupy (np. zebranie ważnych informacji, koordynacja ocen indywidualnych).

### **Badania z 2005r. - dodatkowe korzyści z dyskusji**

Ogólnie rzecz biorąc, dochodzenie do ostatecznych wniosków wyglądało tak samo, jak w badaniach z 2002r.: w większości przypadków osiągnano konsensus, poprzedzony dyskusją. Dyskusję samą w sobie często uważa się za prawdziwą korzyść płynącą z samooceny: końcowy rezultat po wypracowaniu konsensusu jest czymś więcej niż prostą sumą opinii indywidualnych. Odzwierciedla wspólną wizję całej reprezentatywnej grupy - korygując tym samym i wykraczając poza opinie indywidualne. Wyjaśnienie dowodów i przyczyn odmiennych poglądów na temat mocnych i słabych stron organizacji często uważane jest za ważniejsze niż sama punktacja.

Przewodniczący odgrywa kluczową rolę w procesie wypracowywania konsensusu i ponosi za ten proces odpowiedzialność. We wszystkich przypadkach dyskusja winna bazować na jednoznacznych dowodach podjętych działań i osiągniętych wynikach. Pomocą w rozpoznaniu odpowiednich dowodów służy lista przykładów zamieszczona w CAF. Nie jest to lista wyczerpująca; nie jest też konieczne podanie wszystkich możliwych przykładów, lecz jedynie mających znaczenie dla organizacji. Jednakże grupa zachęcana jest do odszukania wszelkich przykładów, jakie w jej mniemaniu mają znaczenie dla organizacji.

Celem przykładów jest bardziej drobiazgowo wyjaśnienie treści podkryteriów po to, aby:

1. określić jak administracja reaguje na potrzeby wyrażane w danym podkryterium;
2. wspomagać proces ustalania dowodów oraz
3. skazać na dobre praktyki w danym obszarze.

### **Jak punktować**

Metoda CAF zawiera dwa sposoby punktacji - podejście klasyczne i podejście „dostrojone” - wyjaśnione w innym miejscu niniejszej broszury. Zaleca się, aby organizacje nie znające samooceny i/lub niedoświadczone w TQM stosowały system klasyczny.

### **Czas trwania samooceny**

Opierając się na wynikach badań z 2005r. i porównując rzeczywistość z rozwiązaniami preferowanymi, można powiedzieć, że na wiarygodną ocenę okres 2 do 3 dni jest za krótki, zaś 10 dni to z kolei zbyt długo. Trudno byłoby wskazać na idealny harmonogram samooceny

CAF: jest zbyt wiele zmiennych, takich jak cele kierownictwa, czas, zasoby i doświadczenie, dostępność danych, informacje i możliwości czasowe, wiedza specjalistyczna dostępna dla celów inwestycji, informacje posiadane przez zainteresowane strony oraz naciski polityczne. Jednakże dla większości organizacji normą jest okres do pięciu dni (wliczając oceny indywidualne i/lub spotkania w sprawie osiągnięcia konsensusu).

Większość organizacji ukończyła pełny proces aplikacyjny CAF w ciągu 3 miesięcy, wliczając w to przygotowania, samoocenę, wyciąganie wniosków i stworzenie planu działania.

Trzy miesiące wydają się idealnym okresem, w którym można zachować koncentrację. Jego wydłużenie niesie ryzyko zmniejszenia motywacji i zainteresowania wykazywanego przez wszystkie zaangażowane strony. Poza tym, możliwa jest zmiana sytuacji pomiędzy rozpoczęciem a zakończeniem procesu samooceny, przez co ocena i punktacja mogą stać się mniej dokładne. Jest to bardzo prawdopodobne, zważywszy na fakt, że doskonalenie organizacji z użyciem metody CAF to dynamiczny i nieprzerwany proces, którego częścią stanowi aktualizacja danych i informacji.

### **Krok 6 Sporządzenie sprawozdania z wyników samooceny**

Typowe sprawozdanie z samooceny powinno odzwierciedlać strukturę CAF (jak w schemacie A str 54) i zawierać co najmniej następujące elementy:

1. mocne strony i obszary wymagające udoskonalenia dla każdego podkryterium, wsparte odpowiednimi dowodami;
2. ocenę uzasadnioną zapisami w arkuszu skali ocen;
3. wskazówki dotyczące działań doskonalących.

By stać się podstawą działań doskonalących, sprawozdanie winno zostać przyjęte – a jeszcze lepiej poparte – przez kierownictwo organizacji. Nie powinno to stanowić problemu tam, gdzie proces komunikacji wzajemnej przebiegał prawidłowo. Kierownictwo powinno potwierdzić swoje zobowiązanie do realizacji działań doskonalących. Na tym etapie ważne jest również zaprezentowanie głównych rezultatów pracownikom organizacji i innym uczestniczącym w procesie zainteresowanym stronom.

## **FAZA 3 - PLAN UDOSKONALEŃ/ USTALENIE PRIORYTETÓW**

### **Krok 7 Sporządzenie projektu planu doskonalenia**

#### **Badania z 2005r.: Brak pomiarów**

Wiele organizacji natrafiło na przeszkody podczas pierwszego podejścia do CAF. W wielu takich przypadkach poważnym problemem okazał się brak pomiarów - wprowadzenie systemów pomiaru często stanowiło pierwsze działanie doskonalące.

Jeżeli cel CAF ma być osiągnięty, procedura samooceny powinna wykraczać poza sprawozdanie z samooceny. Powinna ona prowadzić bezpośrednio do sprawozdania nt. działań, jakie należy podjąć w celu doskonalenia działania organizacji.

Taki plan działania to jeden z podstawowych celów samooceny CAF – a także środek do przekazania ważnych informacji do strategicznego systemu programowania organizacji. Jeżeli organizacja ma udoskonalic swoje funkcjonowanie, plan powinien mieć charakter zintegrowany. W szczególności plan ten powinien opierać się na następujących kluczowych zasadach:

1. jest to zintegrowany plan działań systemowych obejmujących cały zakres działania i funkcjonowania organizacji;
2. stanowi następstwo sprawozdania z samooceny; jako taki opiera się na dowodach i danych dostarczonych przez samą organizację, a także – co jest sprawą o ogromnym znaczeniu – odzwierciedla punkt widzenia pracowników organizacji;
3. wzmacnia silne strony organizacji i podejmuje jej słabe strony – każdej z nich przypisuje odpowiednie działania doskonalące.

### **Wyznaczenie priorytetowych obszarów wymagających doskonalenia**

Przygotowując plan doskonalenia, kierownictwo może się zastanowić nad podejściem strukturalnym, uporządkowanym, w tym również nad następującymi pytaniami:

- gdzie chcemy znaleźć się za dwa lata, trzymając się ogólnej wizji i strategii organizacji?
- jakie działania należy podjąć dla osiągnięcia tych celów (strategia/określenie zadań)?

Proces tworzenia planu działań doskonalących można realizować w ramach następującej struktury:

Kierownictwo, w uzgodnieniu z zainteresowanymi stronami:

1. przyjmuje pomysły działań doskonalących zapisane w sprawozdaniu z samooceny i grupuje je tematycznie;
2. przeprowadza analizę obszarów wymagających doskonalenia i przedstawionych pomysłów działań doskonalących, z uwzględnieniem celów strategicznych organizacji;
3. uszeregowuje działania doskonalące według ważności; wykorzystuje uzgodnione kryteria do określenia wpływu tych działań (dużego, umiarkowanego, słabego) w obszarach wymagających doskonalenia, takich jak:
  - strategiczne znaczenie danego działania (wpływ na strony zainteresowane, wpływ na wyniki organizacji, tego czy jest zauważalne wewnątrz/na zewnątrz organizacji);
  - łatwość realizacji danych działań (rozpoznanie poziomu trudności, ustalenie potrzebnych zasobów oraz tempa realizacji);
4. przypisanie odpowiedzialności za każde działanie oraz harmonogram i „kamienie milowe”; określa niezbędne zasoby. (zob. schemat B, str. 54)

Może okazać się pożytecznym uzgodnienie podejmowanych działań doskonalących ze strukturą CAF, co umożliwi podjęcie przejrzystego ich przeglądu.

Jedną z możliwych metod ustalania priorytetów łączy w sobie:

1. poziom punktacji dla każdego kryterium lub podkryterium (daje to pojęcie o wynikach działania organizacji we wszystkich obszarach),
2. kluczowe cele strategiczne.

### **Zalecenia**

Samoocenę CAF uznaje się za początek strategii doskonalącej o dłuższym okresie realizacji, lecz już w trakcie oceny nastąpi wskazanie obszarów, którymi można się zająć stosunkowo szybko i łatwo. Zwiększy to wiarygodność programu doskonalenia, dostarczy natychmiastowych korzyści z przeprowadzonych szkoleń i przygotowań, a także stanowić będzie bodziec do dalszych działań – „od sukcesu do sukcesu”.

Dobrym pomysłem jest zaangażowanie osób przeprowadzających samoocenę w realizację działań doskonalących. Czują się dzięki temu dowartościowani, a ich morale i zaufanie wzrasta. Mogą stać się projektodawcami dalszych inicjatyw doskonalących.

### Badania z 2005r. - Członkowie grup samooceny

Członkowie grupy samooceny poświęcali znaczącą ilość energii - zazwyczaj poza godzinami pracy. Często zdarza się, że rozpoczynają działalność w grupie samooceny z pewną podejrziwością, co do użyteczności tego typu działań, udziału członków kierownictwa, niebezpieczeństw wynikających ze szczerych wypowiedzi, itd. Po pewnym czasie jednak, gdy zauważają poważne podejście do problemu, ich motywacja wzrasta, pojawia się zapał i poczucie współodpowiedzialności za osiągnięte rezultaty. Stają się dzięki temu najbardziej zmotywowanymi kandydatami na członków zespołów doskonalenia - i tak trzeba ich traktować.

Najkorzystniejsze jest, gdy plan działania wynikający z samooceny, zostaje włączony w proces planowania strategicznego organizacji, stając się częścią jej kompleksowego zarządzania.

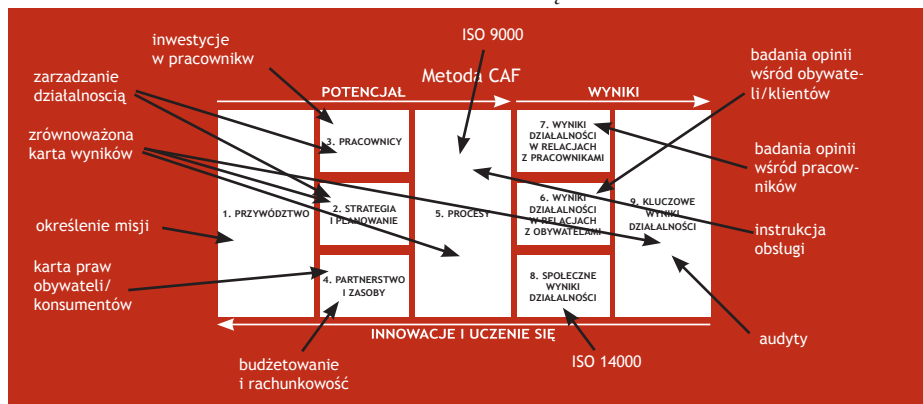
## Krok 8: Komunikacja informacji o planie doskonalenia

Jak już zaznaczono, wzajemna komunikacja to jeden z podstawowych czynników sukcesu procesu samooceny i następujących po niej działań doskonalących. Chodzi tu o przekazanie właściwej informacji - poprzez właściwe środki przekazu - właściwym grupom docelowym we właściwym czasie: nie tylko przed czy w trakcie samooceny, lecz również po jej ukończeniu. Organizacja sama decyduje, czy upowszechnić sprawozdanie z samooceny, jednakże dobrą praktyką jest informowanie ogółu pracowników o wynikach procesu samooceny - o głównych wnioskach, obszarach, jakimi należy się zająć oraz o planowanych działaniach doskonalących. W przeciwnym wypadku szanse na stworzenie właściwej platformy na rzecz zmiany i doskonalenia mogą zostać zniweczone. Przy przekazie informacji o osiągniętych wynikach, dobrą praktyką zawsze jest ukazywanie spraw, z którymi organizacja sobie radzi dobrze, a także zamierzeń związanych z dalszym doskonaleniem. W bardzo licznych przypadkach organizacje przyjmują swoje mocne punkty jako coś naturalnego, zapominając - albo nawet nie uświadamiając sobie - o tym, jak ważną rolę odgrywa świętowanie sukcesu.

## Krok 9: Wdrażanie planu doskonalenia

Jak już wspomniano w Kroku 7, bardzo ważne jest sformułowanie planu działania wraz z wyznaczonymi priorytetami. Wiele z przykładów w metodzie CAF można uważać za pierwsze kroki w kierunku działań doskonalących. Różnym kryterium metody przypisać można istniejące dobre praktyki i narzędzia zarządzania, jak w podanych niżej przykładach.

### Działania doskonalące



Przy realizacji działań doskonalących należy przyjąć właściwe, jednolite podejście i oprzeć się na procesie monitoringu i oceny. Należy jasno określić przewidywane wyniki i terminy ich osiągnięcia, wyznaczyć osobę odpowiedzialną za każde konkretne działanie (właściciela procesu - „owner”), a także rozważyć alternatywne scenariusze różnych złożonych działań.

Wszelki proces zarządzania jakością powinien opierać się na stałym monitorowaniu jego realizacji oraz ocenie efektów i następstw. Monitorowanie pozwala na korektę wstępnych zamiarów w trakcie realizacji, zaś ocena końcowa (efekty i następstwa) na sprawdzenie uzyskanych wyników i ich ogólnego wpływu. Dalsze doskonalenie wymaga określenia sposobów pomiaru wyników podjętych działań (wskaźniki wyników działalności, kryterium sukcesu, itd.). Przy realizacji działań doskonalących, organizacja może wykorzystać cykl Planuj-Wykonaj-Sprawdź-Popraw. Pełne korzyści z działań doskonalących uzyskać można jedynie przy ich włączeniu w stałe procesy organizacji.

W związku z metodą samooceny CAF coraz więcej krajów buduje systemy uznania. O uznanie samooceny CAF można się również starać z Fundacją EFQM. (EFQM Levels of Management - [www.efqm.org](http://www.efqm.org))

Realizacja planów działania CAF jest czynnikiem ułatwiającym systematyczne stosowanie takich metod i narzędzi zarządzania, jak zrównoważona karta wyników, badanie stopnia satysfakcji klientów i pracowników, systemy zarządzania wynikami, itd.

#### **Badania z 2005r. - CAF, jako wstęp do Kompleksowego Zarządzania Jakością**

Wyniki badania pokazują, że narzędzia zarządzania jakością rzadko stosowano tam, gdzie nie wprowadzono jeszcze CAF. Najczęściej wykorzystywano: badanie poziomu satysfakcji pracowników, audit zewnętrzny i wewnętrzny, normy ISO 9000/2000 certyfikowane lub nie, zarządzanie projektem oraz zrównoważona karta wyników. Stwierdzono bardzo silną chęć wykorzystania większej liczby tych narzędzi w przyszłości.

### **KROK 10: Planowanie następnej samooceny CAF**

Ze stosowania cyklu PDCA przy realizacji Planu Działania wynika potrzeba przeprowadzenia ponownej samooceny CAF.

#### **Monitoring postępu i powtórka oceny**

Po wprowadzeniu planu działania i rozpoczęciu wprowadzania zmian należy zapewnić, że zmiany niosą efekty pozytywne i że nie wywierają niekorzystnego wpływu na to, z czym organizacja dobrze sobie dotąd radziła. Niektóre organizacje wprowadziły stałą samoocenę do realizowanych procesów planowania działalności – jest ona dokonywana w takim okresie, żeby móc wpłynąć na coroczne określanie celów i wnioskowanie o przydział odpowiednich zasobów.

Arkusze skali ocen CAF to narzędzia proste, lecz jednocześnie niezmiernie użyteczne przy ocenie bieżącego postępu realizacji planu działań doskonalących.

#### **Badania z 2005r. - Ocena CAF jest zazwyczaj powtarzana co drugi rok**

Badane organizacje są zgodne, że skuteczne stosowanie metody CAF wymaga jej kilkukrotnego powtórzenia. Najczęściej (44% respondentów) uważa się, że CAF należy stosować co dwa lata. Wkład poniesiony w realizację projektu oraz czas potrzebny na pojawienie się wyników działań doskonalących potwierdzają tę opinię.

# Dziesięć kroków doskonalenia organizacji według metody CAF

## *Faza 1 - Początek drogi z metodą CAF*

### **Krok 1: Organizacja i planowanie procesu samooceny**

- jednoznaczna decyzja kierownictwa podjęta po konsultacji wewnątrz organizacji
- określenie zakresu i podejścia do samooceny
- wybór skali ocen
- wyznaczenie lidera projektu

### **Krok 2: Upowszechnienie informacji o projekcie samooceny**

- określenie i realizacja planu komunikacji wzajemnej
- stymulowanie zaangażowania personelu w proces samooceny
- przepływ informacji w kontaktach z zainteresowanymi stronami w poszczególnych fazach

## *Faza 2 - Proces samooceny*

### **Krok 3: Utworzenie jednej lub więcej grup samooceny**

- określenie liczebności grupy samooceny
- utworzenie grupy samooceny odzwierciedlającej wszystkie istotne aspekty organizacji, zgodnie z przyjętym zestawem kryteriów
- wybór przewodniczącego grupy
- decyzja o tym, czy członek kierownictwa może uczestniczyć w grupie

### **Krok 4: Organizacja szkoleń**

- informacja i szkolenie zespołu zarządzającego
- informacja i szkolenie grupy samooceny
- przekazanie listy wszystkich istotnych dokumentów przez kierownika projektu
- określenie kluczowych zainteresowanych stron, dostarczanych produktów i usług oraz procesów kluczowych

### **Krok 5: Przeprowadzenie samooceny**

- podjęcie oceny indywidualnej
- wypracowanie konsensusu w grupie
- punktacja

### **Krok 6: Sporządzenie sprawozdania z wyników samooceny**

## *Faza 3 - Plan doskonalenia / ustalenie priorytetów*

### **Krok 7: Sporządzenie projektu planu doskonalenia, na podstawie zaakceptowanego raportu samooceny**

- ustalenie priorytetów działań doskonalących
- zróżnicowanie działań w ramach realistycznie zakreślonych horyzontów czasowych
- włączenie planu działania w proces kompleksowego planowania strategicznego

### **Krok 8: Komunikacja informacji o planie doskonalenia**

### **Krok 9: Implementacja planu doskonalenia**

- określenie spójnego podejścia do monitorowania i oceny działań doskonalących, w oparciu o cykl planuj-wykonaj-sprawdź-popraw.
- wyznaczenie osoby odpowiedzialnej za każde działanie doskonalące
- stałe korzystanie z odpowiednich narzędzi zarządzania

### **Krok 10: Planowanie następnej samooceny CAF**

- ewaluacja działań doskonalących w ramach nowej samooceny

## Schemat A – Arkusz pro forma samooceny dla punktacji klasycznej

### Kryterium 1. Przywództwo

Ocena (ewaluacja) Kryterium 1

Prosimy o przytoczenie przykładów pokazujących, jak liderzy organizacji:

#### Podkryteria

- 1.1. Wytycząją kierunki działania organizacji poprzez sformułowanie jej misji, wizji i wartości.
- 1.2. Rozwijają i wdrażają system zarządzania organizacją, jej działaniami i zmianą.
- 1.3. Motywują i wspierają ludzi w organizacji oraz inspirują ich własnym przykładem
- 1.4. Zarządzają relacjami z politykami i innymi zainteresowanymi stronami w celu osiągnięcia wspólnego poczucia odpowiedzialności.

Kryteria szczegółowe	Mocne strony	Obszary wymagające udoskonalenia	Punktacja z uzasadnieniem/100	(Nieobowiązkowe) Poszczególne działania
1.1.				
1.2.				
1.3.				
1.4.				
Ogółem /400				
Średnia na 100				

## Schemat B – Arkusz działań

### Program działań 1: Przywództwo

Działanie 1.1.	Opis działania
Sponsor:	Najwyższe kierownictwo, które pragnie wspierać dane działanie i jest odpowiedzialne za jego realizację (można uznać za „końcowego użytkownika”)
Lider	Osoba odpowiedzialna za dane działanie
Zespół:	Osoby wyznaczone do realizacji działań (mogą to być osoby spoza organizacji)
Kontakt:	
Zakres	
Zainteresowane strony	
Mocne strony określone w ramach samooceny	
Kontekst oraz obszary wymagające doskonalenia	
Rozwiązania alternatywne wymagające rozpatrzenia	
Ograniczenia	
Wymagane zasoby ludzkie (w osobodniach)	
Budżet	
Dostarczenie	
Data początkowa	
Szacowany termin zakończenia	

# Benchlearning

## 1. Definicja

Główny cel podjęcia działań w zakresie benchlearningu i/lub benchmarkingu to znalezienie lepszych sposobów działania pozwalających na poprawę ogólnych wyników organizacji. Zazwyczaj wykorzystuje się w tym celu lepsze wyniki osiągane przez inne organizacje. W swojej najprostszej postaci benchmarking to proces, w ramach którego organizacja znajduje inne organizacje, z którymi może porównywać (benchmark) swoją własną działalność i wyniki. Technika ta może bardzo silnie i skutecznie sprzyjać rozwojowi organizacji, oparta jest bowiem na zdrowych zasadach, takich jak „niewyważanie otwartych drzwi” czy „uczenie się od innych”. Osiągnięciu tego celu służy metoda CAF, a także inne odpowiednie narzędzia analizy organizacyjnej.

W odróżnieniu od klasycznego benchmarkingu, pojęcie benchlearning niekoniecznie wiąże się z poszukiwaniem porównywalnych organizacji i stosowaniem jednoznacznych wskaźników w celu dokonania bezpośrednich porównań. Większy nacisk niż na porównania kładzie się na proces uczenia się od innych. Celem benchlearningu jest uczenie się mocnych stron innych organizacji – poznawanie tego, co robią one dobrze, szukania inspiracji do wykorzystania w naszych własnych działaniach, a także uczenie się na błędach tych organizacji (i unikania ich w naszej praktyce). Jest to aktywny, ciągły proces – a nie tylko akt porównania faktów i pomiarów.

Nierozdzielnie związane z pojęciem benchlearning są dobre praktyki. Przy wyborze partnerów benchlearningowych należy szukać organizacji realizujących dobre praktyki, które po przyjęciu i zrealizowaniu w naszej własnej organizacji prowadzić będą do udoskonalenia wyników. Warto zauważyć, że poszukiwania takie nie mogą się ograniczać jedynie do organizacji podobnych do naszej. W istocie bardzo często zdarza się, że nowatorskie pomysły inspirowane są przykładami z bardzo odmiennych od naszej dziedziny. Realizując w naszej organizacji pomysły przyswojone w ramach działań benchlearningowych, ustanawiamy naszą własną dobrą praktykę.

## 2. Metoda CAF a benchlearning

Samocena to wstępny krok na drodze ku procesom benchlearningu i wynikającym z nich zmianom – poprzez umożliwienie diagnozy organizacji, czyli poznania i zrozumienia jej mocnych stron i obszarów wymagających udoskonalenia. Jeszcze przed wprowadzeniem benchlearningu należy mieć jasny obraz działania organizacji – po to, by móc określić obszary/kryteria, jakimi zajmować się będziemy w procesie doskonalenia.

Kiedy więc mówimy o działaniach typu benchlearning wykorzystujących CAF rozumiemy, że organizacja dokonała oceny swoich działań i wyników w co najmniej czterech kluczowych obszarach:

1. pracownicy organizacji,
2. klienci,
3. środowisko zewnętrzne, w jakim organizacja działa,
4. ogólne wyniki organizacji.

Ocena wyników osiągniętych w tych kluczowych obszarach da nam wszechstronny obraz osiągnięć organizacji wraz z konkretnymi danymi liczbowymi.



Jednakże po to, by móc uzyskać cały zakres korzyści z działań benchlearningowych, należy również rozważyć kwestię zarządzania naszą organizacją. Odzwierciedlone jest to w kryteriach „Potencjału” w metodzie CAF, opisujących jak organizacja podchodzi do takich spraw jak wyznaczanie celów, rozwój zasobów ludzkich, funkcja przywództwa, zarządzania zasobami, procesami, itd.

Przedmiotem działań benchlearningowych może być każda funkcja, proces i zadania organizacji. Połączenie inicjatyw typu benchlearning z metodą CAF daje taką korzyść, że ramy CAF (z 9 kryteriami podstawowymi i 28 szczegółowymi) można użyć do określenia obszarów sprawiających kłopoty i poszukiwania takich partnerów benchlearningu, którzy osiągają dobre wyniki w tych obszarach.

Samoocena metodą CAF powinna doprowadzić do sporządzenia planu działania dotyczącego obszarów wymagających udoskonalenia. Inspiracja i uczenie się od innych organizacji to tylko jeden z możliwych sposobów realizacji tego typu działań doskonalących. Tak jak w przypadku samooceny, benchlearning zawiera w sobie pojęcie ciągłości i doskonalenia działania w długim okresie.

Ze względu na stale rozszerzający się zakres stosowania metody CAF w Europie, znalezienie partnera benchlearningowego poprzez CAF staje się coraz łatwiejsze. Centrum Zasobów CAF Instytutu EIPA, wspomagane przez korespondentów krajowych i związanych z nimi sieciami organizacji, prowadzi spis użytkowników CAF w Europie i zachęca ich do wstawienia swoich dobrych praktyk do bazy danych EIPA.

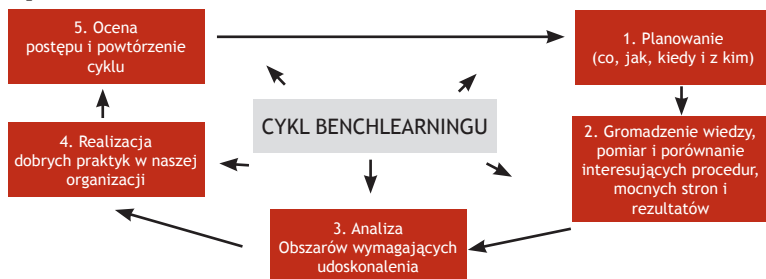
Rejestrując się jako użytkownik CAF na stronie Europejskiego Instytutu Administracji Publicznej (EIPA) – [www.eipa.eu](http://www.eipa.eu) – organizacja może wprowadzić dane na swój temat, punktację samooceny CAF (jest to opcja dodatkowa, z zapewnieniem poufności) oraz informację o realizowanych dobrych praktykach.

Zawierająca te kluczowe informacje baza danych może pomóc organizacjom sektora publicznego w ustaleniu odpowiednich partnerów – umożliwić im wyszukanie użytkowników CAF w danym kraju, sektorze, obszarze działania lub pod względem stosowanych dobrych praktyk.

### 3. Cykl benchlearning a projekt

Posługując się schematem blokowym można przedstawić benchlearning jako cykl pięciostopniowy:

1. planowanie;
2. gromadzenie wiedzy, pomiar i porównanie;
3. analiza;
4. adaptacja;
5. ocena i powtarzanie;



## **Ad. 1. Planowanie**

W ramach pierwszego etapu projektów benchlearningowych, jakim jest planowanie, następuje poszukiwanie i określenie odpowiednich partnerów, a następnie skontaktowanie się z nimi. Projekt obejmować może dwóch lub więcej partnerów. Bardzo ważne jest wyznaczenie kierownika projektu przez każdą organizację. Można również wyznaczyć koordynatora spośród uczestników projektu. Partnerzy winni uzgodnić obszary i/lub rezultaty, jakimi się zajmą, z uwzględnieniem ról i wkładu każdego z nich. Zawsze powinni mieć na uwadze zrównoważenie wkładu i korzyści poszczególnych partnerów, tworząc sytuacje korzystne dla wszystkich (win-win). Partnerzy powinni również opracować kodeks postępowania, który między innymi może regulować kwestie dotrzymywania terminów wykonania oraz określać zasady poufności i zarządzania bezpieczeństwem informacji.

## **Ad. 2. Gromadzenie wiedzy, pomiar i porównania**

W drugim etapie następuje zaznaczenie się z interesującymi procedurami i sugestiami organizacji partnerskich (do wykorzystania w rozwiązywaniu zidentyfikowanych problemów) oraz z wynikami osiągniętymi przez nie w interesujących nas obszarach. To zbieranie danych dokonuje się za pomocą odpowiednio przygotowanych kwestionariuszy, spotkań partnerskich oraz wizyt. Należy dokonać porównania wszelkich zebranych informacji (zarówno o sukcesach jak i porażkach), jak również określić różnice oraz wskazać czynniki warunkujące sukces.

## **Ad. 3. Analiza**

Trzeci etap to analiza. Uczestniczące organizacje proszone są o określenie przyczyn problemów, jakie pojawiły się w poszczególnych obszarach – a tam, gdzie to możliwe, również o określenie najgłębszej istoty tych problemów – oraz o uświadomienie sobie, że znajomość tych przyczyn to warunek sukcesu przy rozwiązywaniu problemu. Kiedy znane są już przyczyny problemów, należy wybrać lub zaadaptować dobre praktyki albo też określić inne obiecujące rozwiązania. Zaleca się również, aby uczestnicy projektu ustalili, dlaczego pewne procedury, rezultaty i metody są bardziej odpowiednie od innych i żeby przedstawili uzyskane wnioski w postaci dokumentowej.

## **Ad. 4. Adaptacja**

W czwartym etapie realizacji dokonuje się wyboru dobrych pomysłów, sugestii procedur i rozwiązań, po czym wprowadza się je do codziennej praktyki organizacji. Czynnikiem decydującym o sukcesie jest pełna zgoda, zaangażowanie i udział pracowników. Oczywiście pracownicy winni mieć wiedzę o postępach projektu na każdym etapie, przekazywaną w ramach ogólnodostępnych kanałów komunikowania się.

Należy sporządzić sprawozdanie końcowe, zawierające listę sugerowanych dobrych praktyk, ich realizacji i oczekiwanych wyników/następstw.

## **Ad. 5. Ocena i powtórzenie cyklu**

W ostatnim etapie następuje ewaluacja osiągniętych rezultatów. Dokonuje się oceny rezultatów projektu benchlearning oraz podejmuje decyzje dotyczące następnych kroków. Kroki te mogą dotyczyć udoskonalenia istniejących procesów (m.in. poprzez nowe sugestie/pomysły). Najważniejsze jest to, że stałe doskonalenie to proces, który wywiera wpływ na wszystkie zainteresowane strony, powodując konieczność ich zaangażowania się. Aby móc dokonać pomiaru wprowadzonych udoskonaleń, należy monitorować osiągnięty postęp. Zaleca się więc powtórzenie przez organizację pełnej samooceny zgodnej z metodą CAF.

## 4. Potencjalne pułapki

Ograniczenie się do własnego sektora przy poszukiwaniu partnerów benchmarkingowych. Niektóre procesy, jak np. pomiar satysfakcji klientów lub pracowników przebiegają podobnie w różnych sektorach, pozwalając na skuteczne porównania z organizacjami o innym charakterze. Chodzi więc o „wyjście z własnego zaścianka”.

- Koncentracja na porównawczych pomiarach wyników, z pominięciem procesów i działań prowadzących do wykształcenia się dobrych praktyk.
- Wyobrażanie sobie, że benchmarking będzie działaniem szybkim i łatwym.
- Zużycie zbyt wiele czasu i innych zasobów w jednej fazie procesu.
- Oczekiwanie, że wszystkie części składowe organizacji dadzą się porównać z ich odpowiednikami w innych organizacjach.
- Żądanie przekazania informacji i danych bez okazania gotowości do dzielenia się z innymi własnymi informacjami i danymi – lub odwrotnie, oczekiwanie, że inne organizacje otwarcie podzielą się informacjami mającymi dla nich wartość handlową. Tym niemniej, doświadczenie pokazuje, że tam, gdzie właściwe partnerstwo nawiązano na samym początku, organizacje chętnie dzielą się większością informacji. Podstawą sukcesu w projektach benchmarkingowych jest wzajemny szacunek i współpraca w duchu prawdziwego partnerstwa.
- Im dłużej trwa projekt benchmarkingowy, tym trudniejsze staje się utrzymanie zapału i zaangażowania osób odpowiedzialnych za jego promowanie i realizację.

# Glosariusz

## **Analiza SWOT**

Analiza mocnych i słabych stron, szans (potencjalnych korzyści) i zagrożeń (potencjalnych trudności) organizacji.

## **Audit**

Audit to niezależna ocena, mająca na celu zbadanie i ewaluację działalności organizacji i jej wyników. Najpowszechniejsze rodzaje auditu to: audyt finansowy, operacyjny, ICT, zgodności z przepisami prawa oraz audit zarządzania. Można rozróżnić trzy poziomy działań kontrolnych w ramach auditu:

- kontrola wewnętrzna przeprowadzana przez kierownictwo;
- kontrola wewnętrzna przeprowadzana przez niezależną jednostkę w ramach organizacji (obok kontroli zgodności może również zająć się kontrolą efektywności zarządzania wewnętrznego organizacji);
- kontrola zewnętrzna przeprowadzana przez niezależny organ spoza organizacji.

## **Badanie ankietowe (Survey)**

Gromadzenie danych dotyczących opinii, postaw lub wiedzy osób i grup. Często przeprowadzane jest na cząstkowych przekrojach ludności.

## **Benchmark**

Najwyższy zmierzony poziom osiągnięcia (niekiedy określane mianem „najlepszy w swojej klasie” [best-in-class] – zob. benchmarking poniżej); punkt odniesienia do przeprowadzania porównań; poziom realizacji uznany za wzorzec doskonałości dla danego procesu.

## **Benchmarking**

Istnieją liczne definicje pojęcia benchmarking, których wspólną cechą jest „porównywanie z innymi”.

Benchmarking oznacza po prostu dokonywanie porównań z innymi organizacjami, a następnie uczenie się na podstawie wniosków wynikających z porównań – (źródło: European Benchmarking Code of Conduct).

W praktyce pojęcie benchmarking obejmuje zwykle:

- systematyczne porównywanie różnych aspektów działalności (funkcji lub procesów) organizacji uznanych za dobrze działające (stosujące dobre praktyki); czasami używa się określenia „najlepszy w klasie”, ale ponieważ nikt nigdy nie może być pewny tego, kto jest najlepszym, zaleca się stosowanie określenia „dobry”;
- wykrywanie luk w działalności organizacji;
- poszukiwanie nowego podejścia do doskonalenia działalności organizacji;
- ciągle wprowadzanie udoskonaleń oraz
- monitorowanie postępu i ocenę korzyści.

Stosowany w administracji publicznej państw europejskich benchmarking zazwyczaj koncentruje się na aspekcie uczenia się – i obecnie coraz częściej określany jest angielskim mianem benchlearning. Uznaje się, że skuteczną drogą wprowadzenia zmian i doskonalenia jest właśnie uczenie się – poprzez dzielenie się wiedzą, informacją, a czasem również ryzykiem.

Benchlearning zmniejsza ryzyko, jest skuteczny i pozwala zaoszczędzić czas.

- **Benchmarking strategiczny**

Pojęcie używane tam, gdzie organizacja zamierza udoskonalić swoje ogólne wyniki poprzez analizę strategii długookresowych i metod, jakie przyczyniły się do sukcesu podmiotów wykazujących dobre wyniki. Obejmuje ono porównanie aspektów wysokiego poziomu, takich jak kluczowe kompetencje, opracowanie nowych produktów usług, zmiana w bilansie działalności lub doskonalenie umiejętności radzenia sobie ze zmianami środowiska zewnętrznego.

### **Burza mózgów (Brain storming)**

Narzędzie nieskrępowanej pracy zespołowej zmierzającej do szybkiego sformułowanie pomysłów. Jego najważniejszą zasadą jest unikanie jakiegokolwiek krytycyzmu w fazie tworzenia pomysłów.

### **Cele (Objectives/goals/aims/targets)**

Opis pożądanej sytuacji określający pożądane rezultaty lub efekty, zgodne z misją organizacji.

- **Cele strategiczne (Strategic objectives)**

Ogólne cele średnio- i długookresowe, określające ogólny kierunek, w którym organizacja chce zmierzać. Opisują ostateczne rezultaty lub efekty (następstwa długofalowe), jakie organizacja pragnie uzyskać.

- **Cele operacyjne (Operational objectives)**

Konkretne sformułowanie celów strategicznych, np. na poziomie jednostki organizacyjnej. Cele operacyjne można w każdej chwili przekształcić w zestaw działań i zadań.

### **Cele SMART (SMART objectives)**

Cele wskazują na to, co organizacja chce osiągnąć. Zaleca się, by były to cele spełniające warunki SMART:

- ściśle określone (Specific): precyzyjne, co chcemy osiągnąć,
- mierzalne (Measurable): kwantyfikowane,
- dostępne (Achievable),
- realistyczne (Realistic): Czy niezbędne zasoby są w naszym zasięgu?
- dające się zrealizować w odpowiednim czasie (Timed).

### **Cykl PDCA - Planuj-Wykonaj-Sprawdź-Popraw (cykl PDCA)**

Czterostopniowy cykl, przez który, zgodnie z cyklem Deminga, należy przejść w procesie stałego doskonalenia:

- Planuj (faza projektowania);
- Wykonaj (faza realizacji);
- Sprawdź (faza kontroli);
- Popraw (faza działania, adaptacji i korekty).

Podkreśla się tu, że programy doskonalenia należy poprzedzić starannym planowaniem, że muszą one prowadzić do skutecznego działania, podlegać sprawdzeniu i ewentualnej adaptacji oraz że w ramach nieustającego cyklu muszą przejść do nowej fazy planowania.

## „Dobre rządzenie” (Governance/Good governance)

Główne elementy dobrego rządzenia w sferze publicznej określone są przez przyjęte ramy sprawowania władzy i kontroli. Obejmują one: obowiązek składania sprawozdań o osiągnięciu wyznaczonych celów, przejrzystość działań i procesów decyzyjnych w stosunkach z zainteresowanymi stronami, skuteczność i efektywność reagowanie na potrzeby społeczne, antycypowanie problemów i tendencji, szacunek dla przepisów prawa.

## Doskonałość (Excellence)

Wyróżniająca się praktyka w zarządzaniu organizacją oraz osiągnięcie wyników odpowiadających zestawowi Fundamentalnych Zasad TQM, sformułowanych przez fundację EFQM. Są to: orientacja na wyniki, orientacja na obywatela/klienta, przywództwo i determinacja, zarządzanie przez procesy i fakty, zaangażowanie i rozwój pracowników, doskonalenie ustawiczne i innowacyjność, wzajemnie korzystne stosunki partnerskie oraz poczucie społecznej odpowiedzialności.

## Dowody (Evidence)

Informacje potwierdzające oświadczenia lub fakty. Bardzo ważne w wypracowaniu zdecydowanych wniosków lub ocen.

## Działania powykonawcze (Follow-up)

Podjęte po zakończeniu procesu samooceny i wprowadzeniu zmian w organizacji, działania powykonawcze obejmują pomiar realizacji celów (w stosunku do pierwotnie nakreślonych założeń). Przeprowadzona analiza może doprowadzić do zainicjowania nowych działań, a także do korekty strategii oraz planów zgodnie z nowym rozwojem sytuacji.

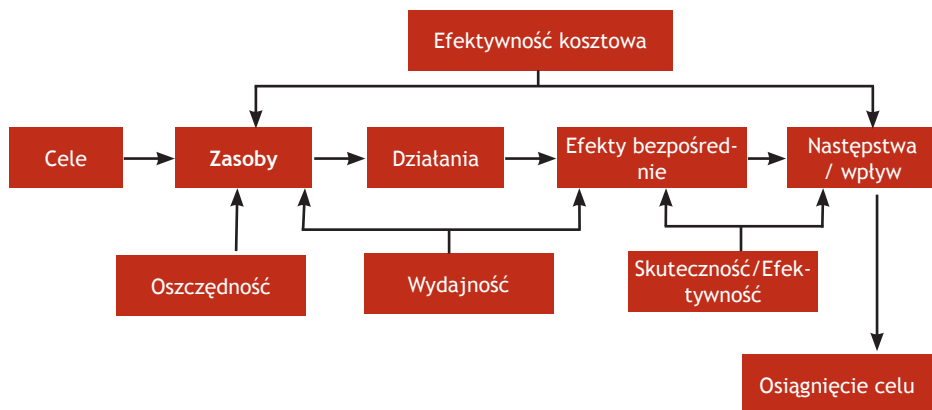
## Efekty (Output)

Bezpośrednie wyniki działalności w postaci produktu lub usługi. Rozróżniamy między efektami pośrednimi i ostatecznymi: pierwsze z nich to produkty/usługi dostarczone z jednego działu organizacji do drugiego; te drugie zaś dotyczą produktów/usług dostarczonych odbiorcom na zewnątrz organizacji.

## Efektywność (Effectiveness)

Stosunek pomiędzy wyznaczonym celem a uzyskanym wpływem, efektem lub długofalowym następstwem.

## Efektywność kosztowa (Cost effectiveness)



Stosunek efektów wynikających z celów organizacji do kosztów ich osiągnięcia (w tym również, jeśli to możliwe, pełnych kosztów społecznych).

### **Elektroniczne świadczenie usług publicznych (eGovernment)**

Wykorzystanie technologii informatycznych i łączności (ICT) w administracji publicznej. W połączeniu ze zmianami organizacyjnymi i nowymi umiejętnościami - pomagają w udoskonaleniu usług publicznych i praktyk demokratycznych, a także we wzmocnieniu wsparcia dla polityki publicznej. Należy do sfery "Potencjału" - w dążeniu do osiągnięcia lepszej i bardziej wydajnej administracji publicznej. Może udoskonalić proces kształtowania i realizacji kierunków polityki publicznej oraz wspomóc sektor publiczny w realizacji potencjalnie konfliktowych żądań zapewnienia większej ilości i lepszych usług przy zmniejszonych zasobach.

### **Etyka (Ethics)**

Etyka w służbie publicznej to zestaw wspólnych wartości i norm przestrzeganych przez urzędników w trakcie wykonywania obowiązków. Owe wartości i normy, zarówno spisane jak i domniemane, odnoszą się do tego, co uważamy za właściwe lub niewłaściwe, za dobre lub złe. Podczas gdy wartości wyznaczają zasady moralne, normy mogą również określać zachowanie wymagane w danej sytuacji zarówno przez moralność jak i prawo.

### **Innowacyjność (Innovation)**

Proces przekładania dobrych pomysłów na nowe usługi publiczne, procesy, instrumenty, systemy i interakcje międzyludzkie. Organizację można uznać za innowacyjną wtedy, gdy przy realizacji wcześniej określonych zadań stosuje się nowe metody lub gdy klientom zaoferowano nową usługę, świadczoną w sposób inny od dotychczasowych - np. samoobsługa drogą internetową.

### **ISO**

Międzynarodowa Organizacja Normalizacyjna (ISO) to ogólnoświatowa organizacja, która ustala, jakie normy międzynarodowe potrzebne są biznesowi, władzom publicznym i społeczeństwu, określa wartość tych norm we współpracy z zainteresowanymi stronami, przyjmuje te normy w ramach przejrzystych procedur uwzględniających wkład narodowy oraz ogłasza je w celu przestrzegania na całym świecie.

Normy ISO określają wymagania w stosunku do najnowocześniejszych produktów, usług, procesów, materiałów i systemów, a także w stosunku do oceny zgodności oraz praktyk kierowniczych i organizacyjnych.

### **Jakość (Quality)**

Jakość w sektorze publicznym to maksymalizacja wartości produktów i usług dostarczanych wszystkim zainteresowanym stronom o charakterze politycznym i finansowym. TQM koncentruje się na procedurach i procesach, które uważa się za pomocne w promowaniu jakości.

- **Kontrola jakości (Quality control)**

Systematyczna kontrola zdolności organizacji w zakresie uzyskania profesjonalnej jakości oferowanych i świadczonych usług. Jej systematyczność polega na tym, że rezultaty wynikają z zaplanowanych, celowych działań. Niektóre organizacje wybierają systemy kontroli jakości oparte na podręczniku jakości i podręczniku procesu. Systemy kontroli jakości zawierają zazwyczaj wyselekcjonowany zbiór wytycznych dotyczących praktycznej realizacji kontroli jakości oraz sposobów mierzenia i doskonalenia jakości.

- **Zarządzanie jakością (Quality management)**

Metoda osiągania skuteczności i efektywności (w stosunku do systemu i jego wyników działania) wszelkich działań niezbędnych do zaprojektowania, opracowania i wdrożenia

produktu/usługi.

- **System zarządzania jakością (Quality management system)**

System określający kierunki działania i procedury niezbędne do udoskonalenia, kontroli i integracji procesu, w ostatecznym rozrachunku prowadzący do lepszych wyników działalności.

### **Kluczowy czynnik sukcesu (Critical success factor)**

Zawczasu postawione warunki, jakie należy spełnić w celu osiągnięcia zamierzonego celu strategicznego. Pojęcie to podkreśla znaczenie kluczowych działań lub rezultatów tam, gdzie satysfakcjonujące wyniki są warunkiem powodzenia przedsiębiorstwa.

### **Kluczowe wyniki działalności (Key performance results)**

Wyniki osiągnięte przez organizację w zakresie strategii i planowania związanego z potrzebami i wymaganiami różnych zainteresowanych stron (wyniki zewnętrzne) oraz wyniki dotyczące zarządzania organizacją i jej doskonalenia (wyniki wewnętrzne).

### **Kodeks postępowania (Code of conduct)**

Wyraźnie sformułowane lub domniemane zasady i zalecenia w zakresie postępowania jednostek, grup zawodowych, zespołów i organizacji. Kodeks postępowania może też dotyczyć konkretnych działań, takich jak audit i benchmarking; często powołuje się na etyczne standardy.

### **Kompetencje (Competence)**

Pojęcie obejmujące wykorzystywaną wiedzę i umiejętności oraz postawę przyjmowaną przez jednostkę w miejscu pracy. Kiedy dana osoba jest w stanie skutecznie zrealizować postawione zadanie, wówczas mówi się, że ma wysokie kompetencje.

### **Kompleksowe Zarządzanie Jakością (Total Quality Management - TQM)**

Filozofia zarządzania zorientowana na klienta, której celem jest stałe doskonalenie procesów działalności przy pomocy narzędzi analitycznych i pracy zespołowej z udziałem wszystkich pracowników. Istnieje kilka koncepcji TQM; najczęściej stosowane to: EFQM, CAF, Malcolm Baldrige (USA), ISO 9004.

### **Konflikt interesów (Conflict of interest)**

W sektorze publicznym pojęcie to oznacza konflikt pomiędzy obowiązkami publicznymi a prywatnymi interesami urzędnika, w której to sytuacji prywatne interesy urzędnika mogą w sposób niedopuszczalny wpłynąć na wykonywanie przezeń obowiązków publicznych. Nawet wówczas, gdy brakuje dowodów na wystąpienie działań niedopuszczalnych, sytuacja konfliktu interesów może stworzyć wrażenie niestosowności, podważające zaufanie do danej osoby i przekonanie, że potrafi ona działać we właściwy sposób.

### **Konsensus (Consensus)**

Oznacza dochodzenie do uzgodnionego stanowiska; zazwyczaj osiągnięty jest po zakończeniu samooceny wstępnej, gdzie poszczególne osoby oceniające porównują i analizują swoje własne oceny i punktacje. Proces zazwyczaj kończy się wraz osiągnięciem między nimi porozumienia co do wspólnej ogólnej punktacji i oceny organizacji.

### **Kultura organizacyjna (organisational culture)**

Całkowity zakres zachowań, zasad etyki i wartości przekazywanych, realizowanych i wzmocnianych przez członków organizacji – wpływają na nią systemy i tradycje narodowe, społeczno-polityczne i prawne.



## Mapa procesu (Process map)

Graficzne przedstawienie ciągu działań zachodzących w procesie.

## Misja (Mission)

Opis tego, co organizacja powinna wykonać na rzecz zainteresowanych nią stron. Misja organizacji sektora publicznego wynika z kierunków polityki publicznej i/lub jej umocowania ustawowego. Jest to „racja bytu” organizacji.

Ostateczne cele, jakie organizacja stawia sobie przy realizacji misji, określone są w wizji organizacji.

## Model roli (Role model)

Osoba lub organizacja stanowiące dla innych wzór danego rodzaju zachowania lub roli społecznej.

## Najlepsza/dobra praktyka (Best/Good practice)

Pierwszorzędne wyniki, metody albo podejścia prowadzące do wyjątkowych osiągnięć. Najlepsza praktyka jest pojęciem względnym i czasami wskazuje na innowacyjne lub interesujące praktyki biznesowe, jakie zostały rozpoznane dzięki działaniom typu benchmarking. Podobnie jak w przypadku pojęcia benchmark, lepiej posługiwać się terminem „dobra praktyka”, ponieważ nigdy nie wiadomo, czy rzeczywiście nie istnieje praktyka jeszcze lepsza.

## Nakład (Input)

Dowolnego rodzaju informacja, wiedza, materiał lub inne zasoby wykorzystane w procesie wytwarzania.

## Następstwa długofalowe (Outcomes)

Ogólny wpływ, jaki efekty bezpośrednie (inputs) wywierają na zainteresowane strony lub ogół społeczeństwa.

Przykład efektów bezpośrednich i następstw długofalowych: Ostrzejsze wymogi dotyczące posiadania broni prowadzą do mniejszej liczby pozwoleń na broń. Efektem pośrednim jest mniejsza liczba wydanych pozwoleń. Efektem końcowym jest mniejsza liczba broni palnej w posiadaniu obywateli. Długofalowym następstwem tych efektów jest wyższy poziom bezpieczeństwa oraz silniejsze jego odczucie przez obywateli.

## Obywatel/klient (Citizen/customer)

Termin obywatel/klient jest stosowany dla podkreślenia dwojakiej relacji pomiędzy administracją publiczną a beneficjentami usług publicznych z jednej strony oraz ogółem społeczeństwa (obywateli i podatników, którzy mają udział w świadczonych usługach i ich efektach) z drugiej strony.

## Ocena/ewaluacja (Evaluation)

Badanie w celu ustalenia, czy podjęte działania dały pożądanе efekty i czy inne działania mogłyby dać lepsze rezultaty mniejszym kosztem.

## Ocena pracy (Appraisal/Performance Appraisal)

Pojęcie to zarządzania w organizacji. Najpopularniejszą formą jest tutaj rozmowa indywidualna, jaką z pracownikiem przeprowadza jego przełożony. W trakcie takiej rozmowy, oprócz wyników pracy, można również poddać ocenie inne aspekty zatrudnienia danej osoby, na przykład jej kompetencje zawodowe, co pozwala na określenie potrzeb w zakresie szkolenia. W podejściu

TQM (kompleksowe zarządzanie jakością), na szczeblu indywidualnym realizuje się oparty na ciągłym doskonaleniu cykl Planuj-Wykonaj-Sprawdź-Działaj (ang. PDCA): planowanie zadań na nadchodzący rok (Planuj), realizacja zadań (Wykonaj), sprawdzenie wyników realizacji w trakcie rozmowy na temat oceny pracy (Sprawdź) oraz adaptacja celów, środków, kompetencji (Działaj)

- tam należy rozumieć w kontekście zarządzania. System zarządzania organizacją obejmuje zazwyczaj ocenę pracy poszczególnych pracowników. Ułatwia to monitorowanie wyników działalności na poziomie działu bądź całej organizacji – poprzez łączenie poszczególnych wyników działania na różnych szczeblach gdzie to konieczne, na rok przyszły.
- zwiększenie obiektywności oceny pracy osiągnąć można na kilka sposobów:
- ocena kierowników przez podległych im pracowników (upward appraisal);
- ocena kierowników metodą „360 stopni”, z uwzględnieniem różnych punktów widzenia: dyrektorów naczynych, równych rangą, współpracowników i klientów;



### **Odpowiedzialność (Accountability)**

Zobowiązanie do podjęcia nałożonych i przyjętych obowiązków oraz do informowania o wykorzystaniu i zarządzaniu powierzonymi zasobami. Osoby przyjmujące odpowiedzialność odpowiadają na pytania (i informują o przydzielonych im zasobach i działaniach) wobec osób, które egzekwują odpowiedzialność (obie strony mają wyznaczone im obowiązki).

### **Odpowiedzialność społeczna organizacji (Corporate social responsibility)**

Oznacza zobowiązanie ze strony organizacji sektora prywatnego lub publicznego do działań sprzyjających zrównoważonemu rozwojowi i polepszeniu jakości życia – podejmowanych we współpracy z pracownikami, ich rodzinami, społecznością lokalną oraz całym społeczeństwem. Celem jest uzyskanie jednoczesnych korzyści dla organizacji i dla ogółu społeczeństwa.

## **Okres (Term)**

Okres, w jakim powinny zostać osiągnięte wyniki:

- Krótki okres (zazwyczaj poniżej roku),
- Średni okres (zazwyczaj od jednego do pięciu lat),
- Długi okres (zazwyczaj powyżej pięciu lat).

## **Organizacja świadcząca usługi publiczne/administracja publiczna**

### **(Public service organisation/Public administration)**

Organizacja świadcząca usługi publiczne to instytucja, organizacja usługowa lub system podlegający kontroli politycznej ze strony władz wybieralnych (na poziomie krajowym, regionalnym lub lokalnym). Obejmuje organizacje, które zajmują się formułowaniem polityki i egzekwowaniem prawa, tzn. sprawami, których nie można uważać ściśle za usługi.

### **Partnerstwo - relacja partnerska (Partnership)**

Współpraca z inną stroną na zasadach komercyjnych lub niekomercyjnych w celu osiągnięcia wspólnego celu - powodująca wytworzenie nowej wartości dla organizacji oraz jej klientów/zainteresowanych stron.

### **Pomiar percepcji (Perceptron measurement)**

Pomiar subiektywnego odbioru przez jednostki lub grupy - np. postrzeganie jakości produktu lub usługi przez klienta.

### **Plan działania (Action Plan)**

Dokument określający zadania, przydział obowiązków, cele w ramach realizacji projektu (np. cele/terminy) oraz potrzebne zasoby (np. liczba osobogodzin, kwoty pieniężne).

### **Polityka publiczna (Public policy)**

Świadome działanie organów władz i urzędników wobec problemu lub sprawy o wymiarze ogólnospołecznym. Dotyczy zarówno działania jak i jego braku, decyzji oraz braku decyzji; zawiera w sobie wybór pomiędzy rozwiązaniami alternatywnymi.

### **Pracownicy (People)**

Wszystkie osoby zatrudnione przez organizację - na pełnym i częściowym etacie oraz pracownicy tymczasowi.

### **Procedura (Procedure)**

Szczegółowy opis tego, jaki przebieg powinny mieć poszczególne działania.

### **Proces (Process)**

Zestaw działań przekształcających zbiór nakładów (inputs) w efekty (outputs), co prowadzi do wytworzenia wartości dodanej. Charakter procesu w organizacjach publicznych może być znacznie zróżnicowany, od stosunkowo abstrakcyjnych działań, takich jak wspieranie rozwoju polityki lub regulacja działalności gospodarczej, do bardzo konkretnych działań w zakresie promocji usług.

Wyróżniamy następujące rodzaje procesów:

- procesy podstawowe (core), o decydującym znaczeniu dla świadczenia produktów i usług,

- procesy wspierające, związane z dostawą niezbędnych zasobów,
- procesy zarządcze, dotyczące sterowania organizacją i procesy wspierające,
- procesy kluczowe to te spośród powyższych, którym przypisuje się największe znaczenie dla organizacji.

### **Proces ciągłego doskonalenia (continuous improvement process)**

Biezący proces doskonalenia procesów biznesowych pod względem jakości, efektywności lub czasu realizacji cyklu. Warunkiem wstępnym jest zazwyczaj zaangażowanie w ten proces wszystkich zainteresowanych stron.

### **Przejrzystość (Transparency)**

Przejrzystość kojarzona jest z otwartością, komunikowaniem się i z odpowiedzialnością. Znaczenie przenośne tego terminu nawiązuje do znaczenia dosłownego: obiekt przejrzysty to taki, w którym wszystko widać. Przejrzyste procedury obejmują spotkania ogólnodostępne, jawność sprawozdań finansowych, ustawodawstwo dotyczące swobodnego dostępu do informacji, przeglądy budżetu, audit, itd.

### **Przywódcy (Leaders)**

Termin „przywódcy” tradycyjnie kojarzymy z osobami odpowiedzialnymi za organizację.

### **Przywództwo (Leadership)**

Sposób, w jaki liderzy tworzą i umożliwiają realizację misji i wizji organizacji. Ukazuje, jak rozwijają oni wartości niezbędne dla długookresowego sukcesu i jak wdrażają je poprzez odpowiednie działania i zachowania, a także jak osobiście angażują się w tworzenie, wdrożenie i analizę systemu zarządzania organizacją oraz w zapewnienie stałego nastawienia na zmiany i innowacje.

### **BPR – Business Process Re-engineering**

Istniejące procesy zawsze można udoskonalić drogą drobnych adaptacji (podejście Kaizen). W niektórych przypadkach podejście to uległo już wyczerpaniu – może się wówczas okazać, że cały proces należy określić na nowo. Takie podejście nosi nazwę Business Process Re-engineering lub po prostu re-engineeringu procesów. Oznacza ono całkowite przeorganizowanie procesu, co stwarza możliwości dokonania skokowego postępu i ważnego przełomu. Po wprowadzeniu nowego procesu, można powrócić do metody ciągłych, stopniowych udoskonaleń optymalizujących ten proces.

### **Różnorodność (Diversity)**

Różnorodność związana jest z istnieniem różnic. Może odnosić się do wartości, postaw, kultur, poglądów filozoficznych, przekonań religijnych, wiedzy, umiejętności, doświadczeń czy stylów życia – i występować pomiędzy grupami lub jednostkami w ramach grupy. Może również dotyczyć płci, narodowości, niesprawności lub wieku. W administracji publicznej organizacja zróżnicowana (zdzywersyfikowana) to taka, która odzwierciedla zróżnicowanie społeczeństwa, jakiemu służy.

### **Diagram procesu (Process diagram)**

Graficzne przedstawienie ciągu działań przebiegających w ramach procesu.

### **Sieć (Network)**

Organizacja nieformalna, łącząca pracowników lub organizacje, mogąca posiadać (choć niekoniecznie) formalne kanały zarządzania. Uczestników sieci często łączą wspólne wartości i interesy.

## Uczenie się (Learning)

Zdobywanie oraz przyswajanie wiedzy i informacji mogących prowadzić do zmiany i innowacji. Przykłady obejmują benchmarking/benchlearning, oceny dokonywane przez podmioty wewnętrzne i zewnętrzne i/lub audyty oraz studiowanie dobrych praktyk. Uczestnictwo w szkoleniach i rozwój umiejętności to przykłady indywidualnego uczenia się. Ocenę dokonywaną przez podmioty wewnętrzne i zewnętrzne i/lub audyty oraz studiowanie dobrych praktyk.

- **Środowisko uczenia się (Learning environment)**

Część środowiska pracy, w której występuje uczenie się, w formie nabywania nowych umiejętności, dzielenia się wiedzą, wymiany doświadczeń oraz dialogu nt. dobrych praktyk.

- **Organizacja ucząca się (Learning organisation)**

Organizacja, w której pracownicy stale poszerzają swoje możliwości w zakresie osiągnięcia pożądaných wyników, w której wspiera się nowe sposoby myślenia, w której aspiracje zbiorowe nie napotykać na żadne ograniczenia i w której pracownicy uczestniczą w procesie kształcenia ustawicznego związanego z aspektami działalności całej organizacji.

## Upodmiotowienie (Empowerment)

Proces przekazywania większych uprawnień decyzyjnych na rzecz jednostek lub grup. Może odnosić się do obywateli lub do pracowników – poprzez angażowanie jednostek/grup i nadawanie im określonego zakresu autonomii w działaniu/podejmowaniu decyzji.

## Wartość (Value)

Wartości mogą być pieniężne, socjalne, kulturowe i moralne. Wartości moralne mają charakter bardziej uniwersalny, natomiast wartości kulturowe mogą różnić się w zależności od organizacji oraz kraju. Wartości kulturowe organizacji winny być ogłaszane i przestrzegane, należy również wiązać je z misją organizacji. Mogą dość znacznie różnić się w zależności od tego, czy jest to organizacja typu non-profit, czy prywatna.

## Wizja (Vision)

Osiągalne wyobrażenie tego, co organizacja pragnie robić i gdzie pragnie dotrzeć. Kontekst owego wyobrażenia wyznacza misja organizacji.

## Właściciel procesu (Process owner)

Osoba odpowiedzialna za projektowanie, doskonalenie i realizację procesów, ich koordynację i integrację wewnątrz organizacji. Wśród jej obowiązków znajdują się następujące:

- Zrozumienie procesu: Jak w praktyce przebiega jego realizacja?
- Ukierunkowanie procesu: Jak wpasowuje się w szerszą wizję? Kim są zainteresowane strony wewnątrz i na zewnątrz organizacji i czy zaspokajane są ich oczekiwania? Jakie są powiązania między procesami?
- Informowanie o danym procesie zainteresowanych stron wewnętrznych i zewnętrznych.
- Monitoring i pomiar procesu. W jakim stopniu proces spełnia wymogi skuteczności i efektywności?
- Porównanie procesu (benchmark): Jak działają inne organizacje i czy możemy się czegoś od nich nauczyć?

- Spojrzenie na proces w kontekście wizji: Jaka jest długofalowa wizja procesu i co należy zrobić by ją zrealizować?
- Sporządzenie sprawozdania nt. procesu: Co dokładnie można udoskonalić? Jakie są jego słabe strony i jak należy się nimi zająć?

Realizując te kroki, osoba odpowiedzialna za proces otrzymuje szansę jego stałego doskonalenia.

### **Wskaźniki (Indicators)**

Miary, które pokazują długofalowe następstwa danego działania.

- **Wskaźniki działalności (Performance indicators)**

Są to liczne miary operacyjne używane w administracji publicznej, by pomóc nam w:

- monitorowaniu
- rozumieniu
- przewidywaniu oraz
- doskonaleniu tego, jak nasza organizacja funkcjonuje i jakie wyniki osiąga.

Istnieje kilka określeń używanych przy pomiarze wyników działalności organizacji: następstwa, miary, wskaźniki, parametry. Jednak ścisła terminologia dotycząca pomiaru jest mniej ważna – możemy używać tych terminów, które najbardziej nam odpowiadają. Zgodnie z zasadą Pareto, ok. 20% naszego działania dostarcza ok. 80% rezultatów. Ważne jest zatem, żebyśmy przynajmniej dokonali pomiaru sprawności procesów o decydującym znaczeniu dla osiągnięcia pożądanego wyników.

- **Kluczowe wskaźniki działalności (Key performance indicators)**

Najważniejsze wskaźniki, stosowane do pomiaru wyników tych kluczowych procesów (zazwyczaj zawartych w kryteriach 4 i 5 metody CAF), jakie z największym prawdopodobieństwem wpłyną na skuteczność i efektywność długofalowych następstw kluczowych wyników naszej działalności.

I tak np. informację o poziomie satysfakcji klientów można uzyskać mierząc wyniki w relacjach z klientami/obywatelami w procesach realizowanych z myślą o dostarczeniu produktów i usług dla klientów/obywateli.

### **Wydajność (Efficiency)**

Stosunek efektów do nakładów (kosztów). Utożsamiana z produktywnością, może być mierzona w sposób uwzględniający łączny nakład wszystkich czynników produkcji (łączna wydajność czynników produkcji) lub określonego czynnika (wydajność pracy lub wydajność kapitałowa).

Wydajność – Efektywność – Oszczędność (Efficiency – Effectiveness – Economy)

### **Wyniki działalności (Performance)**

Miara osiągnięć jednostki zespołu, organizacji lub procesu.

Osoby lub organizacje stanowiące dla innych wzór danego rodzaju zachowania lub roli społecznej.

### **Z dołu do góry (Bottom-up)**

Kierunek przepływu, np. informacji lub decyzji, z niższych poziomów organizacji ku poziomom wyższym. Jego przeciwieństwo to: z góry na dół (top-down).

### **Z góry na dół (Top-down)**

Przepływ informacji i decyzji w ramach organizacji ze szczebli wyższych do szczebli niższych.

Przeciwiństwo „z dołu do góry” (bottom-up).

### **Zainteresowane strony (Stakeholders)**

Zainteresowane strony to osoby i/lub instytucje, które mają interes – finansowy lub inny – w działalności organizacji, np. decydenci polityczni, obywatele/klienci, pracownicy, ogół społeczeństwa, organa kontroli, środki masowego przekazu, partnerzy, itd. Zainteresowanymi stronami są również organizacje rządowe.

### **Zarządzanie wiedzą (Knowledge management)**

Regularne zarządzanie istotną wiedzą oraz związanymi z nią procesami kreacji, organizacji, upowszechniania, użytkowania i wykorzystania. Termin „wiedza” obejmuje zarówno wiedzę cichą (jaka kryje się w ludzkich umysłach), jak i jawną (skodyfikowaną oraz zawartą w bazach danych, dokumentach itd.). Dobry program zarządzania wiedzą zajmuje się rozwojem i przekazem wiedzy w obu tych formach. W większości organizacji najważniejsza wiedza związana jest zazwyczaj z następującymi jej elementami: wiedza o klientach; wiedza o procesach; wiedza o produktach i usługach (o zindywidualizowanych potrzebach beneficjentów); wiedza o pracownikach; pamięć organizacyjna (wykorzystująca wiedzę przeszłą oraz pochodzącą z innych części organizacji); wiedza o relacjach, wiedza o kapitale intelektualnym (mierząca ten potencjał i zarządzająca nim). Dla celów zarządzania wiedzą wykorzystuje się wiele różnych praktyk i procesów. Najbardziej powszechne z nich to: tworzenie i odkrywanie; dzielenie się wiedzą i uczenie się; organizacja i zarządzanie.

### **Zarządzanie zasobami ludzkimi (Human resources management)**

Zarządzanie, rozwój i wykorzystywanie wiedzy i pełnego potencjału pracowników organizacji w celu wspierania planów działalności publicznej i biznesowej oraz skutecznego funkcjonowania procesów.

### **Zarządzanie zmianami (Change management)**

Zarządzanie zmianami obejmuje zarówno wdrażanie zmian potrzebnych w organizacji (zazwyczaj poprzedzanych działaniami modernizacyjnymi i reformatorskimi), jak i przejście kontroli nad dynamiką zmian – przez organizację, wdrażanie i wspieranie zmian.

### **Zasada oszczędności (Economy)**

Oznacza rozważne zarządzanie finansami, co obejmuje obniżanie kosztów w wyniku bardziej efektywnych zakupów zaopatrzeniowych oraz osiągnięcie oszczędności pieniężnych, które nie wpływają negatywnie na jakość efektów lub celów.

### **Zasoby (Resources)**

Zasoby obejmują wiedzę, pracowników, kapitał, budynki oraz technologie, z których organizacja korzysta w realizacji swoich zadań.

### **Zrównoważona karta wyników (Balanced Scorecard)**

Zrównoważona karta wyników to szereg wskaźników ilościowych, pozwalających ocenić w jakim stopniu organizacja zrealizowała swoją misję i cele strategiczne. Wskaźniki te uwzględniają cztery aspekty: innowacyjność i uczenie się (zarządzanie pracownikami), procesy wewnętrzne, zarządzanie klientami i finansami. Wskaźniki każdego aspektu są wzajemnie powiązane związkiem przyczynowo-skutkowym. Związki te oparte są na hipotezach, które muszą być nieustannie weryfikowane. Zrównoważona karta wyników (BSC) stanowi również bardzo przydatne narzędzie w rękach kierownictwa, które może ją wykorzystywać do informowania pracowników organizacji oraz zainteresowanych stron na temat zrealizowanego planu strategicznego. Zrównoważona karta wyników jest coraz częściej stosowana w Europie. Można ją wykorzystywać w ocenie CAF.

Słowniczek angielsko-polski

<p>Accountability - odpowiedzialność          Appraisal/Performance Appraisal - ocena wyników pracy          Action Plan - plan działania          Audit - audit          Balanced Scorecard - zrównoważona karta wyników          Benchmark          Benchmarking/Benchlearning          Best/Good practice - najlepsza/dobra praktyka          Bottom-up - z dołu do góry          Brain storming - burza mózgów          BPR - Business Process Re-engineering - re-engineering procesów          Change management - zarządzanie zmianami          Code of conduct - kodeks postępowania          Competence - kompetencje          Conflict of interest - konflikt interesów          Consensus - konsensus          Consensus or Self-Assessment report - sprawozdanie nt. konsensusu lub samooceny          Continuous improvement process - proces stałego doskonalenia Corporate social responsibility - odpowiedzialność społeczna organizacji          Cost effectiveness - efektywność kosztowa          Critical success factor - kluczowy czynnik sukcesu          Citizen/customer - obywatel/klient          Diversity - różnorodność          Economy - zasada oszczędności          Effectiveness - efektywność          Efficiency - wydajność          Wydajność - Efektywność - Oszczędność          eGovernment - elektroniczne świadczenie usług publicznych          Empowerment - upodmiotowienie          Ethics - etyka          Evaluation - ocena/ewaluacja          Evidence - dowody          Excellence - doskonałość          Follow-up - działania wykonawcze          Governance/Good governance - "Dobre rządzenie"          Human resources management - zarządzanie zasobami ludzkimi          Indicators - wskaźniki- Performance indicators - wskaźniki działalności          - Key performance indicators - kluczowe wskaźniki działalności          Innovation - innowacyjność          Input - nakład          ISO (International Standardisation Organisation) - Międzynarodowa Organizacja Normalizacyjna</p>	<p>Key performance results - kluczowe wyniki działalności          Knowledge management - zarządzanie wiedzą          Leaders - przywódcy          Leadership - przywództwo          Learning - uczenie się          Learning environment - środowisko uczenia się          Learning organisation - organizacja ucząca się          Mission - misja          Network - sieć          Objectives/goals/aims/targets - cele          - Strategic objectives - cele strategiczne          - Operational objectives - cele operacyjne          Organisational culture - kultura organizacyjna          Organisational structure - struktura organizacyjna          Output - efekty          Outcome - następstwa          Partnership - partnerstwo          PDCA cycle - cykl Planuj-Wykonaj-Sprawdź-Działaj          People - pracownicy          Perception measurement - pomiar percepcji          Performance - wynik działalności          Public policy - polityka publiczna          Procedure - procedura          Process - proces          Process diagram - diagram procesu          Process map - mapa procesu          Process owner - właściciel procesu          Public service organisation/Public administration - organizacja świadcząca usługi publiczne / administracja publiczna          Quality - jakość          - Quality control - kontrola jakości          - Quality management - zarządzanie jakością          - Quality management system - system zarządzania jakością          Resources - zasoby          Role model - model roli          SMART objectives - cele SMART          Stakeholders - zainteresowane strony          Strategy - strategia          Survey - badania ankietowe          SWOT analysis - analiza SWOT          Term - okres          Top-down - z góry na dół          Total Quality Management - TQM - Kompleksowe Zarządzanie Jakością          Transparency - przejrzystość          Value - wartość          Vision - wizja</p>
--	--











Publikacja dystrybuowana bezpłatnie, w ramach  
projektu „Poprawa zdolności zarządczych  
w urzędach administracji rządowej”

Kancelaria Prezesa Rady Ministrów  
Al. Ujazdowskie 1/3  
00-583 Warszawa  
[www.kprm.gov.pl](http://www.kprm.gov.pl)

ISBN: 978 - 83 - 910638 - 1 - 1



**KAPITAŁ LUDZKI**  
NARODOWA STRATEGIA SPÓJNOŚCI

UNIA EUROPEJSKA  
EUROPEJSKI  
FUNDUSZ SPOŁECZNY



*Publikacja powstała w ramach projektu  
współfinansowanego ze środków  
Europejskiego Funduszu Społecznego.*