



## **Wspólna Metoda Oceny**

**Europejski model doskonalenia organizacji  
sektora publicznego poprzez samoocenę**

# KANCELARIA PREZESA RADY MINISTRÓW



DEPARTAMENT SŁUŻBY CYWILNEJ

## **Tytuł oryginału:**

Common Assessment Framework. The European model for improving public organisations through self-assessment. CAF2020

## **Przekład z języka angielskiego<sup>1</sup>:**

Katarzyna Dudzik  
Witold Stelmaski

## **Tłumaczenie pytań do podkryteriów (w kolejności alfabetycznej):**

Marek Jefremienko  
Sławomir Wysocki  
Tadeusz Zawistowski

## **Dodatkowe przykłady punktacji wraz z komentarzem:**

Tadeusz Zawistowski

## **Za wkład i uwagi dziękujemy (w kolejności alfabetycznej):**

Andrzej Borowski  
Agnieszka Górecka  
Marek Jefremienko  
Marek Mirosławski  
dr Jarosław Matla  
Jacek Radwan  
Anna Sochacka  
Bohdan Turowski  
Sławomir Wysocki  
Tadeusz Zawistowski

## **Korekta:**

Mateusz Pawelec

Warszawa, lipiec 2020

<sup>1</sup> W oparciu o tłumaczenie dr Jarosława Matli CAF2006 „Wspólna Metoda Oceny (CAF). Doskonalenie organizacji poprzez samoocenę. CAF2006”, wydanie II, Ministerstwo Spraw Wewnętrznych i Administracji, z uwzględnieniem treści CAF2013.

## Spis treści

<b>Przedmowa.....</b>	<b>1</b>
<b>I     Wprowadzenie.....</b>	<b>2</b>
<b>II    Co należy ocenić: zasady ramowe oceny.....</b>	<b>10</b>
Kryterium 1: Przywództwo .....	13
Kryterium 2: Strategia i planowanie .....	18
Kryterium 3: Pracownicy .....	23
Kryterium 4: Partnerstwo i zasoby .....	27
Kryterium 5: Procesy.....	34
Kryterium 6: Wyniki w relacjach z obywatelami/klientami.....	39
Kryterium 7: Wyniki w relacjach z pracownikami .....	44
Kryterium 8: Wyniki odpowiedzialności społecznej .....	48
Kryterium 9: Wyniki kluczowe .....	51
<b>III   Jak oceniać: system oceny punktowej .....</b>	<b>54</b>
<b>IV   Wytyczne doskonalenia organizacji z zastosowaniem CAF.....</b>	<b>67</b>
<b>V    Procedura Poświadczenia Jakości Zastosowania CAF .....</b>	<b>78</b>
<b>VI   Słownik terminów .....</b>	<b>79</b>
<b>ZAŁĄCZNIK : Struktura CAF 2013 versus CAF 2020.....</b>	<b>100</b>
<b>Podziękowania.....</b>	<b>102</b>

# Przedmowa

Europejska Sieć Administracji Publicznej (ang. European Public Administration Network, EUPAN) jest nieformalną siecią dyrektorów generalnych odpowiedzialnych za administrację publiczną/służbę cywilną<sup>2</sup> w państwach członkowskich Unii Europejskiej, w Komisji Europejskiej i w krajach o statusie obserwatorów. Sieć działa wspólnie na rzecz wysokiej jakości usług publicznych i administracji publicznej w Europie.

Znaczenie EUPAN polega na perspektywicznej i opartej na dzieleniu się wiedzą roli tej sieci w rozwiązywaniu problemów administracji publicznej na szczeblu krajowym i europejskim. Wspólna Metoda Oceny (ang. Common Assessment Framework, CAF) jest najbardziej znanym produktem sieci, który ma duży wpływ na sposób oceny i poprawy jakości administracji publicznej w Europie. Stosowanie tego modelu rozpowszechniło się również poza Europą, a zatem wpływ ten jest jeszcze szerszy. W 2019 r. w krajach europejskich i pozaeuropejskich zarejestrowanych było około 4 100 użytkowników CAF.

Nowy CAF2020 jest piątą wersją modelu. Opiera się on na sprawdzonym modelu CAF, który został wprowadzony w 2000 roku. CAF jest pierwszym europejskim narzędziem zarządzania jakością, opracowanym przez sektor publiczny i dostosowanym do jego potrzeb. Jest to model prosty, dostępny i łatwy w użyciu dla wszystkich organizacji sektora publicznego. Zajmuje się on wszystkimi aspektami doskonałości organizacyjnej i dążeniem do ciągłego doskonalenia. Model CAF został obecnie zaktualizowany i poprawiony by jeszcze lepiej uwzględniać rozwój i zmiany w zarządzaniu publicznym i społeczeństwie. Aktualizacja tej wersji CAF2020 dotyczy przede wszystkim cyfryzacji, sprawności (zwinności), trwałości i różnorodności.

CAF2020 jest wynikiem intensywnej współpracy pomiędzy krajowymi korespondentami CAF z państw członkowskich Unii Europejskiej. Korzystając z okazji pragniemy szczególnie podziękować Austrii, Belgii, Finlandii, Włochom, Polsce i Portugalii, wspieranym przez Europejskie Centrum Zasobów CAF przy Europejskim Instytucie Administracji Publicznej (ang. European Institute of Public Administration, EIPA) w Maastricht. Proces aktualizacji CAF był również silnie wspierany przez Prezydencje Estonii, Bułgarii i Rumunii w sieci EUPAN.

Ostatecznie, jakość administracji publicznej i jej usług jest oceniana poprzez wpływ jaki wywiera ona na jakość życia ludzi. Celem modelu CAF jest ukierunkowanie organizacji publicznych na osiąganie jak najlepszych wyników.

Wokół modelu CAF istnieje aktywna społeczność. Sieć krajowych korespondentów CAF jest odpowiedzialna za zapewnienie aktualności modelu i utrzymanie go na wysokim poziomie. Z kolei szeroka sieć użytkowników CAF tworzy konkretne efekty wynikające z zastosowania tego modelu w ich organizacjach. Swoją wiedzą i doświadczeniem dzielą się podczas Europejskich Konferencji Użytkowników CAF oraz przy innych okazjach, podczas których spotykają się „przyjaciele CAF”. Tysiące organizacji przyjęło już ten model i udowodniło, że spełnia on związane z nim oczekiwania, setki osób gromadzą się na europejskich wydarzeniach poświęconych CAF. Serdecznie zapraszamy wszystkich do przyłączenia się do tej społeczności CAF i korzystania z wersji CAF2020!

Sekretariat EUPAN 5<sup>3</sup>  
(Chorwacja, Finlandia, Niemcy, Rumunia, Komisja Europejska)

Listopad 2019

<sup>2</sup> Przedstawicielem Polski w pracach Sieci EUPAN jest Szef Służby Cywilnej.

<sup>3</sup> Sekretariat EUPAN 5 działa na zasadzie rotacji i jest zawsze tworzony przez obecną prezydencję wraz z poprzednią, dwiema kolejnymi prezydencjami oraz Komisję Europejską.

# I Wprowadzenie

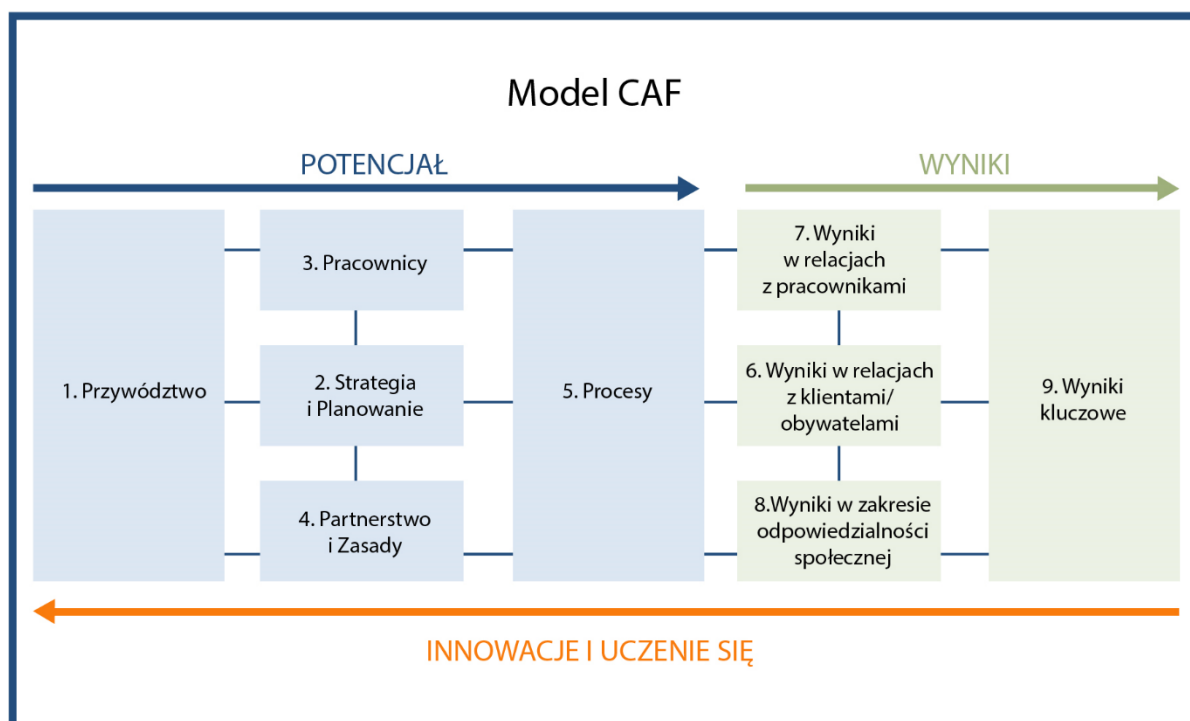
## Zawartość Modelu CAF 2020

### DEFINICJA

Wspólna Metoda Oceny (ang. Common Assessment Framework, CAF) to model kompleksowego zarządzania jakością (ang. Total Quality Management, TQM), opracowany przez sektor publiczny dla sektora publicznego. Aby wspierać organizacje sektora publicznego w doskonaleniu wyników działalności, CAF jest dostępny w domenie publicznej – bez opłat. Został zaprojektowany tak, aby mógł być stosowany we wszystkich obszarach sektora publicznego oraz na jego różnych poziomach: krajowym, regionalnym czy lokalnym. CAF może być stosowany w dowolnej organizacji publicznej na całym świecie, pomimo że został opracowany w kontekście europejskim.

CAF należy do rodziny modeli kompleksowego zarządzania jakością (TQM). Inspiracją dla CAF był Model Doskonałości Europejskiej Fundacji Zarządzania Jakością (ang. European Foundation for Quality Management, EFQM®). CAF działa jak "kompas", który pomaga menedżerom w znajdowaniu dróg do doskonałości. Dzięki graficznym wizualizacjom wyjaśnia on związek przyczynowo-skutkowy pomiędzy czynnikami organizacyjnymi a osiąganymi wynikami.

CAF opiera się na założeniu, że doskonałe rezultaty w zakresie wyników organizacji, obywateli/klientów, pracowników i społeczeństwa są osiągane poprzez podejście przywództwa ukierunkowane na strategię i planowanie, pracowników, partnerstwo, zasoby i procesy. CAF, jako całościowe i wszechstronne podejście do analizy działalności organizacji, jest sposobem spojrzenia na nią pod różnymi kątami w tym samym czasie.



Złożona z 9 kryteriów struktura modelu CAF określa główne aspekty, które powinny być uwzględniane w każdej analizie organizacyjnej. Kryteria 1-5 (kryteria Potencjału) dotyczą praktyk zarządczych w organizacji. Określają one wszystko to, co organizacja robi oraz to, jak podchodzi do zadań, aby

osiągać pożądane wyniki. W kryteriach 6-9, wyniki osiągnięte w zakresie obywateli/klientów, pracowników, odpowiedzialności społecznej i kluczowych wyników mierzone są za pomocą pomiarów postrzegania i efektywności.

Każde kryterium dzieli się następnie na kryteria szczegółowe (podkryteria). 28 podkryteriów obejmuje główne kwestie, które należy rozważyć przy ocenie danej organizacji. Są one zilustrowane przykładami. Te bardziej szczegółowo wyjaśniają treść podkryteriów. Przykłady sugerują też możliwe obszary, które należy przeanalizować, aby zbadać, w jaki sposób organizacja spełnia wymagania wyrażone w podkryterium.

Przykłady zawierają dobre praktyki z całej Europy. Nie wszystkie z nich są istotne dla każdej instytucji, ale wiele z nich można uznać za godne uwagi podczas samooceny. Włączenie wniosków z oceny kryteriów Potencjału i kryteriów Wyników do praktyk zarządczych stanowi ciągły cykl innowacji i uczenia się, który towarzyszy organizacjom na drodze do doskonałości.

Nie modyfikując struktury modelu, ale po prostu dostosowując przykłady i język, zdefiniowano wersje modelu dla poszczególnych sektorów, aby ułatwić i zwiększyć skuteczność zastosowania CAF w każdej organizacji. Europejska wersja modelu CAF dla sektora edukacji istnieje od 2013 r. Na szczeblach krajowych opracowano wiele innych wersji dla konkretnych sektorów (np. dla organizacji wymiaru sprawiedliwości, uniwersytetów, gmin).

## CEL I KORZYŚCI

CAF ma być katalizatorem dla pełnego procesu doskonalenia w ramach organizacji. Celem jest lepsza obsługa obywateli, ponieważ zastosowanie CAF pomaga podnieść jakość usług dla klientów, a tym samym zadowolenie obywateli.

CAF wspiera organizacje publiczne:

- 1) we wprowadzeniu kultury doskonałości i zasad TQM,
- 2) w stopniowej realizacji pełnego cyklu **PDCA** (ang. P – Plan, D – Do, C – Check, A – Act, czyli Zaplanuj, Wykonaj, Sprawdź, Popraw),
- 3) w przeprowadzeniu procesu samooceny, aby uzyskać kompleksowy przegląd organizacji,
- 4) w sporządzeniu diagnozy, która ma pokazać mocne strony i obszary do usprawnień, pomagając w określeniu działań doskonalących.

Ponadto wielu użytkowników wskazuje na następujące korzyści wynikające ze stosowania modelu CAF:

- **dostosowanie do potrzeb sektora publicznego:** jest to europejski model zarządzania jakością opracowany przez sektor publiczny dla sektora publicznego,
- **wspólny język:** pozwala on pracownikom i menedżerom na wspólne, konstruktywne omawianie kwestii organizacyjnych. Promuje on dialog i uczenie się organizacji od siebie nawzajem,
- **zaangażowanie ludzi:** proces samooceny jest podstawą systematycznego włączania pracowników w doskonalenie funkcjonowania organizacji,
- **udoskonalanie oparte na dowodach:** CAF stymuluje organizacje sektora publicznego do gromadzenia i efektywnego wykorzystywania informacji i danych,
- **brak kosztów zewnętrznych:** CAF jest dostępny bez żadnych opłat, jest promowany przez **Europejskie Centrum Zasobów CAF** (ang. European CAF Resource Centre, CAF RC) przy EIPA w Maastricht oraz sieć krajowych korespondentów CAF,
- **zewnętrzna informacja zwrotna:** w 2009 r. sieć CAF określiła wspólną **Procedurę Jakości Zastosowania CAF** (ang. External Feedback Procedure, PEF) w ramach której **zewnętrzni eksperci CAF** (ang. CAF External Feedback Actors, EFACs) wydają zalecenia na temat

dalszego rozwoju organizacji i uznania jej za **Skutecznego Użytkownika CAF** (ang. Effective CAF User, ECU).

Model CAF2020 uwzględnia wyniki i wnioski, które płyną z poniższych opracowań:

- ❑ Podręcznik – Jakość Administracji Publicznej, Komisja Europejska 2018 (ang. Toolbox – Quality of Public Administration)<sup>4</sup>
- ❑ Uwzględnienie innowacji w rządzeniu – trendy światowe, OECD 2018 (ang. Embracing Innovation in Governments Global Trends)<sup>5</sup>
- ❑ Deklaracja OECD w sprawie innowacji w sektorze publicznym, OECD 2019 (ang. OECD Declaration on Public Sector Innovation)<sup>6</sup>
- ❑ Zasady Administracji Publicznej, SIGMA OECD, 2019, (ang. The Principles of Public Administration)<sup>7</sup>
- ❑ Europejska Nagroda Sektora Publicznego, EIPA (ang. European Public Sector Award, EPSA)<sup>8</sup>
- ❑ Obserwatorium Innowacji Sektora Publicznego, OECD (ang. Observatory of Public Sector Innovation, OPSI)<sup>9</sup>

## ZASADY DOSKONAŁOŚCI

Jako narzędzie TQM, CAF wpisuje się w podstawowe koncepcje doskonałości zdefiniowane pierwotnie przez Europejską Fundację Zarządzania Jakością. CAF przekłada te koncepcje na sektor publiczny i na tej podstawie dąży do poprawy funkcjonowania organizacji tego sektora.

Stosowanie tych koncepcji stanowi różnicę między tradycyjną, biurokratyczną organizacją publiczną, a tą zorientowaną na kulturę jakości uzyskiwanych wyników.



<sup>4</sup> <https://ec.europa.eu/digital-single-market/en/news/quality-public-administration-toolbox-practitioners>

<sup>5</sup> <http://www.oecd.org/gov/innovative-government/innovation2018.htm>

<sup>6</sup> <https://oecd-opsi.org/projects/innovationdeclaration-2/>

<sup>7</sup> <http://www.sigmaweb.org/publications/principles-public-administration.htm>

<sup>8</sup> <https://epsa2019.eu/en/content/About-EPsA.45/>

<sup>9</sup> <https://oecd-opsi.org/>

Istotą modelu CAF jest samoocena organizacji, która jest punktem wyjścia dla kompleksowego procesu doskonalenia. Chociaż CAF koncentruje się przede wszystkim na ocenie wyników i zarządzania, aby umożliwić doskonalenie, ostatecznym celem jest przyczynienie się do dobrego rządzenia (ang. good governance). Dobre rządzenie zaczyna się od wspólnych zasad/wartości, które powinny być brane pod uwagę podczas przeprowadzania oceny organizacji. Definicje i terminologia tych wartości mogą się różnić w administracjach poszczególnych krajów. Tym niemniej – biorąc pod uwagę wartości i zasady sektora publicznego – wspólny, europejski kontekst jest ważnym punktem odniesienia dla użytkowników CAF.

**Zasada 1: Orientacja na wyniki**

Organizacja mierzy i skupia się na wynikach.

Osiąganie wyników w odniesieniu do założonych celów wpływa na poziom satysfakcji wszystkich interesariuszy (władz, obywateli/klientów), partnerów i pracowników organizacji.

**Zasada 2: Koncentracja na obywatelu/kliencie**

Organizacja skupia się na potrzebach obywateli, koncentrując się zarówno na potrzebach obecnych, jak i potencjalnych klientów. Kluczowe jest badanie poziomu satysfakcji zainteresowanych stron. Takie podejście pozwala na zaangażowanie ich w rozwój produktów i usług, a tym samym poprawę wyników działalności samej organizacji.

**Zasada 3: Przywództwo i stałość celów**

Liderzy ustalają strategiczne cele, klarowną misję, a także wizję i wartości, tworząc i utrzymując wewnętrzne środowisko organizacji, w którym pracownicy mogą w pełni angażować się w realizację celów organizacji. Ta zasada łączy wizjonerskie i inspirujące przywództwo ze stałością celów w zmieniającym się środowisku.

**Zasada 4: Zarządzanie poprzez procesy i fakty**

Pożądane wyniki są osiągane w sposób bardziej efektywny, kiedy odpowiednie zasoby i działania są zarządzane jako proces, a skuteczne decyzje są oparte o ustanowione wskaźniki, analizę danych i informacji.

**Zasada 5: Rozwój i zaangażowanie pracowników**

Pracownicy (na wszystkich poziomach) stanowią podstawę organizacji, a ich pełne zaangażowanie pozwala, by ich zdolności zostały spożytkowane z korzyścią dla organizacji. Wkład pracowników powinien być maksymalizowany poprzez zapewnienie rozwoju, zaangażowania i stworzenie takiego środowiska pracy, które pozwoli na wyznawanie wspólnych wartości oraz na obecność kultury zaufania, otwartości, uznania i upodmiotowienia pracowników w procesie decyzyjnym.

**Zasada 6: Ciągłe uczenie się, innowacje i doskonalenie**

Doskonałość jest stałym wyzwaniem oraz prowokuje do wprowadzania zmian. Te są możliwe poprzez proces ciągłego uczenia się, jak wdrażać innowacje w całej organizacji i doskonalić poszczególne aspekty jej funkcjonowania. Ciągłe doskonalenie powinno zatem być stałym celem organizacji.

**Zasada 7: Rozwój partnerstwa**

Organizacje sektora publicznego potrzebują innych, by osiągać cele. W związku z tym powinny rozwijać i utrzymywać (dającą wartość dodaną) relacje z partnerami. Partnerstwo polega na sformalizowanych, bilateralnych/wielostronnych porozumieniach, stałej wymianie informacji w oparciu o ustalone zasady komunikacji. Organizacja oraz jej partnerzy są od siebie uzależnieni, a wzajemne korzyści wzmacniają zdolności obu stron do tworzenia wartości.

**Zasada 8: Odpowiedzialność społeczna**

Organizacje sektora publicznego muszą przyjąć odpowiedzialność społeczną za to, jaki wizerunek kreują. Muszą przestrzegać zasad równowagi ekologicznej oraz próbować sprostać głównym oczekiwaniom oraz wymaganiom lokalnej i globalnej społeczności.

Zasady Doskonałości są zintegrowane w strukturze modelu CAF. Z czasem stałe doskonalenie dziewięciu kryteriów spowoduje przejście organizacji na wyższy poziom dojrzałości. Dla każdej zasady zostały opracowane cztery poziomy dojrzałości, tak aby dana organizacja otrzymała informację dotyczącą jej drogi do doskonałości.

## NOWOŚCI W CAF2020

Ze względu na sprawdzoną skuteczność, nie zmieniliśmy zasad ramowych samooceny. Te opierają się na ośmiu zasadach doskonałości. Model CAF nadal składa się z 9 kryteriów i 28 podkryteriów, ale niektóre z nich przeformułowaliśmy, aby łatwiej je było zrozumieć.

Użytkownicy poprzednich wersji CAF nie będą mieli trudności z odnalezieniem się w nowej wersji, ponieważ jest to umiarkowana aktualizacja. W ramach CAF2020 położyliśmy większy nacisk na **cyfryzację** i zwróciliśmy uwagę na **sprawność, zrównoważony rozwój i różnorodność** w związku z powiązaniem działań operacyjnych ze strategicznymi tak, by wspierać **wdrażanie reform** w sektorze publicznym.

Wprowadziliśmy istotne zmiany na poziomie wszystkich przeanalizowanych przykładów. Skróciliśmy ich opisy i zmniejszyliśmy ich liczbę. Słowniczek odpowiednio zaktualizowaliśmy. W załączniku znajdują Państwo tabelę, która porównuje CAF2013 z wersją CAF2020.

**Organizacje mają swobodę w dostosowaniu modelu do swoich specyficznych potrzeb i okoliczności. Zdecydowanie zalecana jest jednak struktura modelu z 9 kryteriami i 28 podkryteriami oraz wykorzystanie jednego z systemów oceny punktowej.**

## Jak stosować model CAF

### PROCES SAMOOCENY I DOSKONALENIA

Stosowanie CAF odbywa się na bazie trzyetapowego planu.

#### Faza 1: początek drogi z CAF

Decyzja o zastosowaniu CAF jest sygnałem do rozpoczęcia kompleksowego procesu doskonalenia i zmian w organizacji. Powinna ona zostać uwzględniona od samego początku i wymaga jasnego określenia odpowiedzialności, zaangażowania i decyzji kierownictwa o zastosowaniu CAF oraz zaangażowania pracowników.

#### Faza 2: proces samooceny

W tej fazie na podstawie 9 kryteriów przeprowadzana jest wspólna samoocena organizacji przez pracowników i kierownictwo, aby określić mocne strony i obszary do poprawy. Głównym rezultatem tej fazy, oprócz oceny, jest katalog z pomysłami na doskonalenie dla dalszego rozwoju organizacji. Oczekiwanym rezultatem jest raport z samooceny.

#### Faza 3: Plan doskonalenia/ustalenie priorytetów

Na podstawie pomysłów na doskonalenie, które zostały opracowane w fazie 2., sporządzany jest plan doskonalenia CAF. Określa on zasady wdrożenia tych pomysłów. Poszczególnym działaniom przypisuje się priorytety, określa się harmonogramy i zakresy odpowiedzialności oraz przydziela niezbędne zasoby.

Plan doskonalenia CAF powinien zostać wdrożony w ciągu dwóch lat. Po tym czasie można rozpocząć nowy proces samooceny CAF. Pętla ta zapewnia ciągły proces doskonalenia w organizacji.

Cały proces wspierany jest wytycznymi, które obejmują dziesięcioetapowy plan wdrożenia.

## PROCEDURA POŚWIADCZENIA JAKOŚCI ZASTOSOWANIA CAF

W ramach modelu stosowana jest procedura **Poświadczenia Jakości Zastosowania CAF**<sup>10</sup>. Jej istotą jest umożliwienie organizacjom sektora publicznego, stosującym CAF, zapoznanie się z efektami swoich działań. Dzięki procedurze możemy uzyskać informacje zwrotne, które mają na celu dalsze wspieranie użytkowników CAF w ich dążeniu do poprawy jakości.

Organizacja ma możliwość zastosowania tej procedury w okresie od 6 do 12 miesięcy po zatwierdzeniu sprawozdania z samooceny. W przypadku pozytywnej oceny, wystawionej przez **zewnętrznych ekspertów CAF**, organizacja otrzymuje europejski tytuł **Skutecznego Użytkownika CAF**. Tytuł ten potwierdza, że CAF został zastosowany w sposób efektywny, a organizacja zaczęła kierować się Zasadami Doskonałości w swojej kulturze organizacyjnej.

Za możliwość uzyskania tytułu Skutecznego Użytkownika CAF odpowiadają państwa członkowskie, które wdrażają procedurę Poświadczenia Jakości Zastosowania CAF. Organizacje, które chcą ubiegać się o ten tytuł, powinny uprzednio zasięgnąć informacji na temat istniejących w danym kraju możliwości w tym zakresie<sup>11</sup>.

## Jak uzyskać wsparcie w korzystaniu z CAF2020

W 2001 r. decyzją dyrektorów generalnych odpowiedzialnych za administrację publiczną w krajach Unii Europejskiej utworzono sieć **krajowych korespondentów CAF**, a także **Europejskie Centrum Zasobów CAF**, które tworzą sieć CAF. Sieć ta jest odpowiedzialna na poziomie europejskim za rozwój i monitorowanie modelu CAF. Okresowo omawia ona nowe narzędzia i strategie promocji jego stosowania. Co dwa lata organizuje europejskie konferencje dla użytkowników CAF, podczas którego eksperci krajowi i użytkownicy omawiają dobre praktyki i wymieniają się pomysłami.

Krajowi korespondenci CAF realizują różne inicjatywy, aby stymulować i wspierać stosowanie tego modelu w swoich krajach. Działania są różne – od tworzenia krajowych centrów zasobów CAF do stron internetowych lub konferencji jakości. Niekiedy projekty dedykowane CAF realizowane są – zwłaszcza w kontekście wykorzystywania środków z funduszy UE – wspólnie, przez więcej niż jeden kraj członkowski lub kraj kandydujący do członkostwa w UE (w szczególności w ramach projektów twinningowych i TAİEX<sup>12</sup>), ale także przez kraje znajdujące się na innych kontynentach.

Europejskie Centrum Zasobów CAF ma siedzibę w **Europejskim Instytucie Administracji Publicznej** (ang. European Institute of Public Administration, EIPA) w Maastricht (Holandia). Centrum jest odpowiedzialne za wspieranie stosowania CAF w Europie. Do jego głównych zadań należy:

- wypracowywanie treści eksperckich,
- koordynacja spotkań sieci CAF,
- prowadzenie szkoleń, prowadzenie badań nad stosowaniem CAF,
- zarządzanie stroną internetową CAF [www.eipa.eu/caf](http://www.eipa.eu/caf) z istotnymi informacjami o użytkownikach CAF, krajowych korespondentach CAF oraz publikacjami nt. CAF (raporty z badań i biuletyny informacyjne).

<sup>10</sup> W Polsce procedura PJZ CAF jest dostępna dla jednostek samorządu terytorialnego. Więcej informacji na temat warunków uczestnictwa w procedurze znajduje się na stronie Narodowego Instytutu Samorządu Terytorialnego, który w Polsce pełni funkcję Krajowego Koordynatora CAF ds. jst: <https://www.nist.gov.pl/>

<sup>11</sup> <https://www.gov.pl/web/sluzbacywilna/kontakt-caf>

<sup>12</sup> <https://twinning.msz.gov.pl/>

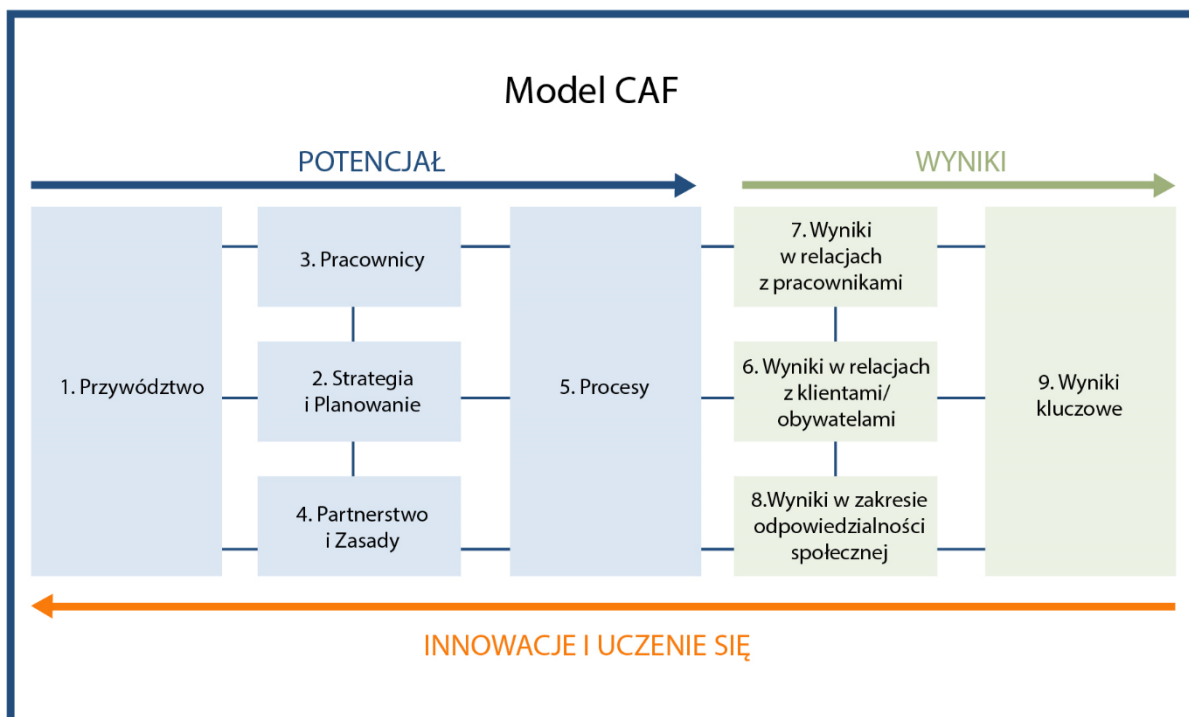
Centrum wspiera, na prośbę państw członkowskich, organizację **konferencji użytkowników CAF** (ang. CAF Events). Te odbywają się co dwa lata na poziomie europejskim. Centrum zapewnia wspólny, europejski system szkoleń dla zewnętrznych ekspertów CAF.

W kolejnych rozdziałach znajdują się:

- ☐ zasady ramowe oceny CAF2020 (rozdział II),
- ☐ system punktacji (rozdział III),
- ☐ proces samooceny (rozdział IV),
- ☐ procedura Poświadczenia Jakości Zastosowania CAF (rozdział V),
- ☐ słownik terminów.

## II Co należy ocenić: zasady ramowe oceny

Struktura CAF składa się z dziewięciu kryteriów. Określają one główne aspekty, które wymagają uwzględnienia w każdej analizie organizacyjnej.



Pięć kryteriów potencjału, które stymulują organizację do osiągnięcia najlepszych wyników:

- ☐ Przede wszystkim istotne jest przywództwo (1), które wyznacza strategiczny kierunek działania organizacji i tworzy jej fundamenty.
- ☐ Dobre przywództwo wykorzystuje instrumenty strategii i planowania (2) oraz zarządzania zasobami ludzkimi (3), współpracuje z partnerami i zarządza zasobami (4) takimi jak budżet, wiedza i IT.
- ☐ Na tej podstawie organizacja definiuje i dokumentuje procesy wewnętrzne (5) i trwale nimi zarządza.
- ☐ Jeśli organizacja jest dobrze przygotowana do tego, by pobudzać kryteria potencjału, będzie również osiągać doskonałe wyniki dla swoich klientów, zainteresowanych stron, pracowników, obywateli i społeczeństwa. CAF definiuje cztery kryteria, które mierzą wyniki pracy organizacji.

Podczas procesu samooceny należy rozróżnić związki przyczynowo-skutkowe pomiędzy kryteriami Potencjału (przyczynami) i kryteriami Wyników (skutkami) oraz pamiętać o wielostronnych związkach pomiędzy przyczynami (Potencjałem).

Należy wziąć pod uwagę związek przyczynowo-skutkowy pomiędzy przyczynami a skutkami. Organizacja powinna zawsze sprawdzać spójność między danym wynikiem a "dowodami" zebranymi w ramach samooceny danego kryterium po stronie potencjału.

Poniżej przedstawiono kilka przykładów takiego połączenia:

- ☐ Wyniki w relacjach z klientami/obywatelami – np.: jak bardzo obywatele są zadowoleni z pracy w organizacji (ministerstwie, gminie, szkole itp.)? Jak postrzegana jest dostępność telefoniczna? Jakie są godziny otwarcia centrum obsługi klienta?
- ☐ Wyniki w relacjach z pracownikami – np.: w jakim stopniu pracownicy są zadowoleni z pracy w organizacji? Jakie wyniki osiągają pracownicy? W jakich szkoleniach uczestniczą pracownicy?
- ☐ Wyniki w zakresie odpowiedzialności społecznej – np.: ile zużywa się papieru z recyklingu? Ile realizowanych jest inicjatyw, ukierunkowanych na zwiększanie przejrzystości działania/udostępniania danych?
- ☐ Kluczowe wyniki – np.: jaki jest poziom oddziaływania produktów i rezultatów uzyskiwanych przez organizację (w zakresie transportu publicznego, bezpieczeństwa publicznego, ochrony środowiska, usług społecznych, jakości prawa itp.)?

Taka spójność jest czasami trudna do zweryfikowania, ponieważ w trakcie uzyskiwania wyników oddziałują na siebie różne przyczyny (kryteria Potencjału). W każdym przypadku, w trakcie oceny należy sprawdzić istnienie odpowiedniej współzależności pomiędzy Wynikami, wykazanymi po prawej stronie modelu, a odpowiednimi kryteriami Potencjału, wskazanymi po jego lewej stronie.

## Potencjał<sup>13</sup>

Kryteria 1-5 dotyczą praktyk zarządczych organizacji, tzw. Potencjału. Określają one wszystko to, co organizacja robi, oraz to, jak podchodzi do zadań, by osiągać pożądane wyniki. Ocena działań, które odnoszą się do Potencjału, powinna opierać się na Skali Punktacji Potencjału (patrz rozdział: „Jak oceniać: system oceny punktowej”).

---

<sup>13</sup> W tłumaczeniu pytań do wszystkich kryteriów użyto czasu teraźniejszego, zgodnie z oryginalnym tekstem CAF2020 oraz aby podkreślić znaczenie zasady ciągłego doskonalenia wg pętli PDCA w stosowaniu modelu CAF. Należy jednak zauważyć, że podczas przeprowadzania samooceny bierzemy pod uwagę świadectwa dotychczasowych osiągnięć organizacji w zakresie Potencjału i Wyników (a nie planowanych lub będących w trakcie wdrażania).

# Kryterium 1: Przywództwo

## Podkryterium 1.1

Wyznaczyć kierunki działania organizacji poprzez sformułowanie jej celów, misji, wizji i wartości

## Podkryterium 1.2

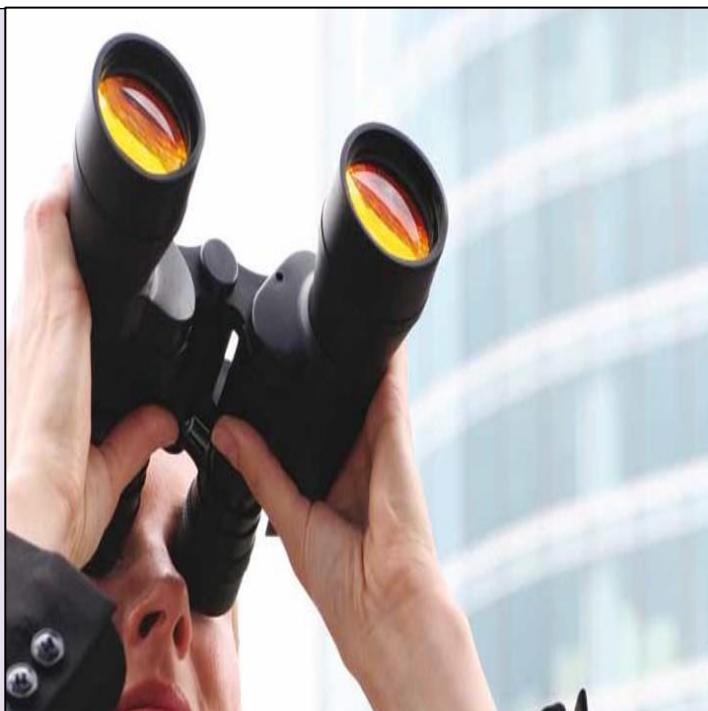
Zarządzać organizacją, jej wynikami oraz jej ciągłym doskonaleniem

## Podkryterium 1.3

Inspirować, motywować i wspierać pracowników organizacji oraz być dla nich wzorem do naśladowania

## Podkryterium 1.4

Efektywnie zarządzać relacjami z władzami politycznymi i innymi zainteresowanymi stronami



W systemie demokracji przedstawicielskiej wyłonieni w wyborach politycy podejmują strategiczne decyzje i określają cele, jakie pragną osiągnąć w różnych obszarach polityki. Przywództwo organizacji sektora publicznego wspomaga polityków w formułowaniu polityk publicznych poprzez udzielanie im wskazówek opartych na wiedzy eksperckiej w danej dziedzinie. Jest odpowiedzialne za wdrażanie i realizację polityk publicznych. CAF dokonuje wyraźnego podziału pomiędzy rolą przywództwa politycznego a rolą liderów/menedżerów w organizacjach sektora publicznego, a jednocześnie podkreśla znaczenie dobrej współpracy pomiędzy obiema grupami, aby osiągnąć wyniki w danej polityce publicznej.

Kryterium 1 skupia się na zachowaniu osób odpowiedzialnych za organizację, czyli przywódców. Ich praca jest złożona. Jako dobrzy liderzy powinni dbać o jasność i spójność celów organizacji. Jako menedżerowie – tworzą środowisko, w którym organizacja i jej pracownicy mogą się doskonalić, jak również zapewniają funkcjonowanie odpowiednich mechanizmów kierowania. Jako doradcy – wspierają pracowników oraz dbają o efektywne relacje ze wszystkimi zainteresowanymi stronami, w szczególności z tymi, którzy reprezentują szczebel polityczny.

# Ocena

Uwzględnij dowody na to, co robi kierownictwo organizacji (różnych szczebli), aby...

## Podkryterium 1.1 Wyznaczyć kierunki działania organizacji poprzez sformułowanie jej misji, wizji i wartości

Przywództwo zapewnia, że organizacja kieruje się w swojej działalności jasną misją, wizją i podstawowymi wartościami. Oznacza to, że liderzy formułują misję (dlaczego istniejemy? jaki jest nasz mandat?), wizję (gdzie chcemy dojść? co jest naszą ambicją?) i wartości (co kieruje naszym zachowaniem?), które są niezbędne dla sukcesu organizacji w perspektywie długofalowej. Liderzy upowszechniają je i zapewniają ich realizację. Każda organizacja publiczna potrzebuje wartości, które tworzą ramy dla wszystkich działań – wartości zgodnych z misją i wizją.

Organizacje sektora publicznego muszą aktywnie stać na straży wartości, takich jak demokracja, praworządność, zorientowanie na obywateli, różnorodność i kwestie związane z równością płci, należyte środowisko pracy, zapobieganie korupcji, odpowiedzialność społeczna i antydyskryminacyjna: wartości, które jednocześnie stanowią wzór do naśladowania dla całego społeczeństwa.

Przywództwo stwarza warunki do wprowadzania tych wartości w życie.

Przywództwo powinno zapewnić sprawność organizacyjną i być świadome wyzwań i możliwości związanych z cyfryzacją.

### Przykłady:

- Wypracowanie jasnych kierunków rozwoju obszarów organizacji przez ustanowienie misji, wizji i systemów wartości we współpracy z pracownikami i otoczeniem.
- Uwzględnienie europejskich zasad i wartości sektora publicznego (tj. uczciwość, przejrzystość, innowacyjność, odpowiedzialność społeczna i integracja społeczna, zrównoważony rozwój, różnorodność i kwestie związane z równością płci) w strategiach i działaniach organizacji.
- Dostosowanie misji, wizji i wartości organizacji do strategii lokalnych, krajowych i międzynarodowych, z uwzględnieniem obszaru cyfryzacji, planowanych zmian w sektorze publicznym oraz europejskich wytycznych (np. SDG, EU2020, program lepszego stanowienia prawa).
- Zapewnienie szerokiego przepływu informacji i dialogu z pracownikami organizacji i zainteresowanymi stronami nt. misji, wizji, wartości oraz bliższych (operacyjnych) i dalszych (strategicznych) celów.
- Zapewnienie sprawności organizacji poprzez okresowe przeglądy misji, wizji, wartości i strategii odzwierciedlających zmiany w środowisku zewnętrznym (np. cyfryzacja, zmiana klimatu, reformy sektora publicznego, zmiany demograficzne, wpływ inteligentnych technologii i mediów społecznościowych, ochrona danych, zmiany polityczne i gospodarcze, podziały społeczne, zróżnicowane potrzeby i poglądy klientów).
- Przygotowanie organizacji do zmian związanych z transformacją cyfrową i związanych z tym wyzwań (np. opracowanie wewnętrznej strategii cyfryzacji, zapewnienie szkoleń i ram bezpieczeństwa informacji i danych).

[Przypnij ocenę punktową według Skali Punktacji Potencjału]

**Podkryterium 1.2 Zarządzać organizacją, jej wynikami oraz jej ciągłym doskonaleniem**

Przywódcy opracowują, wdrażają i monitorują system zarządzania organizacją. Odpowiednia struktura organizacyjna z wyraźnym podziałem odpowiedzialności dla poszczególnych poziomów personelu, jak również zdefiniowane procesy zarządzania, powinny gwarantować skuteczną realizację strategii organizacji w zakresie produktów i rezultatów.

Zarządzanie wynikami opiera się na zdefiniowanych, mierzalnych celach, które odzwierciedlają produkty i rezultaty wynikające z działań organizacji.

System zintegrowanego zarządzania wynikami łączy produkty i rezultaty z zasobami, co umożliwia kierowanie personelem w oparciu o racjonalne przesłanki. System taki pozwala również na dokonywanie regularnego przeglądu wyników.

Liderzy odpowiadają za doskonalenie działania organizacji. Przygotowują ją do tego poprzez zarządzanie zmianami niezbędnymi do zrealizowania misji. Podjęcie procesu ciągłego doskonalenia jest kluczowym celem zarządzania jakością. Liderzy przygotowują grunt dla ciągłego doskonalenia, zapewniając kulturę otwartą na innowacje, uczenie się i etyczne zachowanie.

**Przykłady:**

- a. Zdefiniowanie odpowiednich struktur zarządczych, procesów, funkcji, obowiązków i kompetencji, aby zapewnić sprawność organizacji.
- b. Ukierunkowanie organizacji na stałe ulepszanie zarządzania i zwiększanie jej wyników zgodnie z oczekiwaniami zainteresowanych stron oraz zmieniającymi się potrzebami jej klientów.
- c. Zdefiniowanie systemu informacji zarządczej, zasilanego rezultatami kontroli wewnętrznej oraz systemu zarządzania ryzykiem.
- d. Ustanowienie celów oraz określenie zrównoważonego zestawu produktów i rezultatów tak, aby mierzyć i oceniać wyniki organizacji oraz jej oddziaływanie, priorytetyzując zmieniające się potrzeby klientów i obywateli.
- e. Zapewnienie w całej organizacji sprawnego systemu komunikacji wewnętrznej i zewnętrznej z wykorzystaniem nowoczesnych środków przekazywania informacji, w tym mediów społecznościowych.
- f. Opracowanie systemu zarządzania, który zapobiega korupcji i nieetycznym zachowaniom, a także wspiera pracowników poprzez dostarczanie im wytycznych dla zachowania zgodnego z obowiązującymi normami.

[Przyznaj ocenę punktową według Skali Punktacji Potencjału]

**Podkryterium 1.3 Inspirować, motywować i wspierać pracowników organizacji oraz być dla nich wzorem do naśladowania**

Liderzy, poprzez swoje zachowanie oraz styl zarządzania zasobami ludzkimi, inspirują, motywują i wspierają pracowników. Liderzy, prezentując sobą wzór do naśladowania w odniesieniu do realizacji założonych celów długoterminowych i ustanowionych wartości, zachęcają pracowników do podobnego zachowania. Pracownicy są wspierani przez liderów w osiąganiu celów krótkoterminowych przez realizację swoich zadań. Przejrzysty styl przywództwa, oparty na wzajemnej informacji zwrotnej, zaufaniu i otwartej komunikacji, motywuje pracowników do przyczyniania się do sukcesu organizacji.

Poza kwestiami związanymi z osobistym zachowaniem, to właśnie przywództwo i system zarządzania są źródłem ważnych czynników motywujących i wspierających pracowników. Delegowanie uprawnień i obowiązków, w tym także odpowiedzialności, stanowi główną zarządczą podstawę motywowania pracowników. Czynnikami motywującymi są także równe szanse rozwoju osobistego i uczenia się, jak również uznanie i system nagradzania.

**Przykłady:**

- a. Inspirowanie pracowników poprzez kulturę przywództwa opartego na innowacjach, wzajemnym zaufaniu i otwartości.
- b. „Dawanie przykładu z góry” poprzez działanie zgodne z ustalonymi celami i wartościami (np. uczciwość, rozsądek, szacunek, uczestnictwo, innowacyjność, upodmiotowienie, precyzja, odpowiedzialność, sprawność/zwinność działania).
- c. Promocja kultury wzajemnego zaufania i szacunku między liderami i pracownikami za pomocą aktywnych środków przeciwdziałania wszelkim formom dyskryminacji, które zachęcają do zapewniania równych szans oraz uwzględniają indywidualne potrzeby i osobistą sytuację pracowników.
- d. Regularne informowanie i konsultowanie z pracownikami kluczowych kwestii, które dotyczą organizacji.
- e. Zwiększanie kompetencji i wspieranie pracowników poprzez zapewnienie im aktualnej informacji zwrotnej, tak aby poprawić wyniki ich pracy.
- f. Promocja kultury uczenia się, motywowanie pracowników, aby rozwijali kompetencje i dostosowywali się do nowych wymagań (przygotowując się na nieoczekiwane wydarzenia i szybko się ucząc).

[Przyznaj ocenę punktową według Skali Punktacji Potencjału]

**Podkryterium 1.4 Efektywnie zarządzać relacjami z władzami politycznymi i innymi zainteresowanymi stronami**

Liderzy odpowiadają za zarządzanie relacjami ze wszystkimi stronami, zainteresowanymi organizacją i jej działalnością. Dlatego też menedżerowie sektora publicznego prowadzą dialog z władzami politycznymi i innymi zainteresowanymi stronami. W sektorze publicznym przywództwo odpowiada za interakcję pomiędzy organizacją a władzami politycznymi, stanowiąc swego rodzaju łącznik. To podkryterium opisuje jedną z głównych różnic pomiędzy organizacjami sektora publicznego i prywatnego.

Organizacje sektora publicznego muszą podchodzić do relacji z władzami politycznymi z różnych perspektyw.

Z jednej strony konkretni politycy mogą pełnić funkcje przywódcze z racji tego, że wspólnie z liderami organizacji sektora publicznego formułują cele – w takim przypadku organizacje sektora publicznego działają jako instytucje zarządzające władz politycznych. Z drugiej strony władze polityczne mogą okazać się specyficzną grupą zainteresowanych stron, z którymi należy utrzymywać odpowiednie relacje.

**Przykłady:**

- a. Analizowanie i monitorowanie oczekiwań i potrzeb zainteresowanych stron, w tym władz politycznych.
- b. Wspieranie władz politycznych w określaniu polityk publicznych związanych z organizacją.
- c. Dostosowanie działania organizacji do aktualnych decyzji i polityk publicznych.
- d. Utrzymywanie proaktywnych relacji z organami wykonawczymi i ustawodawczymi.
- e. Zarządzanie partnerstwami/ utrzymywanie partnerstw z kluczowymi zainteresowanymi stronami (obywatelami, organizacjami pozarządowymi, grupami interesu, profesjonalnymi stowarzyszeniami zawodowymi, biznesem, innymi organami itp.).
- f. Zwiększanie świadomości społecznej, reputacji i uznania dla organizacji; opracowywanie koncepcji marketingu, skoncentrowanej na potrzebach zainteresowanych stron.

[Przyznaj ocenę punktową według Skali Punktacji Potencjału]

## Kryterium 2: Strategia i planowanie

### Podkryterium 2.1

Identyfikować potrzeby i oczekiwania zainteresowanych stron, środowiska zewnętrznego oraz zbierać właściwe informacje zarządcze

### Podkryterium 2.2

Opracowywać strategie i plany w oparciu o zebrane informacje

### Podkryterium 2.3

Komunikować, wdrażać i przeglądać strategie i plany

### Podkryterium 2.4

Zarządzać zmianą i innowacjami, aby zapewnić elastyczność i odporność organizacji



Wdrażanie misji i wizji organizacji publicznej wymaga jasnej strategii. Ustalanie celów strategicznych obejmuje identyfikowanie potrzeb i oczekiwań zainteresowanych stron, dokonywanie wyborów, ustalanie priorytetów na podstawie polityk i celów publicznych oraz potrzeb innych zainteresowanych stron, z uwzględnieniem dostępnych zasobów.

Strategia określa wyniki (produkty i usługi) i rezultaty (wpływ), które organizacja chce uzyskać, oraz sposób pomiaru postępu, uwzględniając jednocześnie istotne czynniki decydujące o sukcesie.

Aby skutecznie realizować strategię, należy przełożyć ją na plany, programy, cele operacyjne i mierzalne wartości docelowe. Monitorowanie i kierowanie powinny być częścią planowania, podobnie jak wyczulenie na potrzebę modernizacji i innowacji, co przyczynia się do poprawy funkcjonowania organizacji. Jeśli okaże się to konieczne, monitorowanie wdrażania strategii oraz planowania powinno prowadzić do ich aktualizacji i adaptacji.

# Ocena

Uwzględnij dowody na to, co robi organizacja, aby...

## Podkryterium 2.1 Identyfikować potrzeby i oczekiwania zainteresowanych stron, środowiska zewnętrznego oraz zbierać właściwe informacje zarządcze

Cykl PDCA odgrywa istotną rolę w opracowywaniu oraz wdrażaniu strategii i planowania w organizacji publicznej. Definiowanie strategii rozpoczyna się od zebrania wiarygodnych informacji na temat obecnych i przyszłych potrzeb wszystkich zainteresowanych stron, a także na temat wewnętrznych wyników i możliwości działania organizacji w określonym środowisku zewnętrznym, w tym reform sektora publicznego na szczeblu krajowym i europejskim. Ustalenie celów i określenie warunków, które należy spełnić, aby – w oparciu o rzetelną analizę ryzyka i zarządzanie nim – osiągnąć cele strategiczne, odgrywają kluczową rolę w zapewnieniu ich skutecznego wdrożenia i realizacji działań następczych.

Informacje te są niezbędne, aby wspierać proces strategicznego i operacyjnego planowania. Podstawą jest również kierowanie planowanymi udoskonaleniami w odniesieniu do sprawności organizacji.

Zgodnie z podejściem PDCA regularne przeglądy powinny być prowadzone wspólnie z zainteresowanymi stronami, tak aby monitorować ich zmieniające się potrzeby oraz poziom satysfakcji. Jakość tych informacji i systematyczna analiza informacji zwrotnej od zainteresowanych stron jest warunkiem wstępnym jakości planowanych rezultatów.

### Przykłady:

- a. Obserwowanie i regularne analizowanie środowiska zewnętrznego, w tym zmian prawnych, politycznych, demograficznych i cyfryzacji, jak również czynników globalnych np. zmiany klimatyczne, jako wsad do budowy strategii i planów.
- b. Zidentyfikowanie wszystkich zainteresowanych stron i analizowanie informacji o ich obecnych i przyszłych potrzebach, oczekiwaniach oraz poziomie satysfakcji.
- c. Analizowanie reformy sektora publicznego, na poziomie krajowym i europejskim, aby zdefiniować i zweryfikować skuteczne strategie.
- d. Analizowanie wyników i możliwości organizacji pod kątem mocnych i słabych stronach, szans i zagrożeń/ryzyk.

[Przyznaj ocenę punktową według Skali Punktacji Potencjału]

**Podkryterium 2.2 Opracowywać strategie i plany w oparciu o zebrane informacje**

Opracowanie strategii oznacza określenie strategicznych celów organizacji publicznej zgodnych z politykami publicznymi, potrzebami zainteresowanych stron oraz wizją liderów, z uwzględnieniem dostępnej informacji zarządczej oraz informacji nt. sytuacji w środowisku zewnętrznym. Strategiczne priorytety i decyzje, podejmowane przez kierownictwo wysokiego szczebla, powinny zapewnić jasne cele krótko- i długookresowe oraz zasoby do ich osiągnięcia. W strategiach organizacji sektora publicznego powinna znaleźć odzwierciedlenie kwestia odpowiedzialności społecznej.

Planowanie zakłada świadome i metodyczne podejście, które – odnosząc się do wszystkich szczebli organizacji – będzie ją prowadzić do osiągnięcia celów strategicznych. Podczas planowania powinny zostać określone wskaźniki i system monitorowania wyników, które zostaną wykorzystane w fazie wykonawczej.

Poddanie dogłębnej analizie strategii i planów działań jest właśnie tym, co tworzy ramy dla pomiaru wyników, które mają być ocenione w kryteriach dotyczących obywatela/klienta (kryterium 6), pracowników (kryterium 7), odpowiedzialności społecznej (kryterium 8) oraz kluczowych wyników (kryterium 9).

**Przykłady:**

- a. Opracowanie strategii poprzez określenie długo- i krótkoterminowych priorytetów i celów, spójnych z wizją rozwoju oraz strategiami krajowymi i europejskimi.
- b. Uwzględnienie zainteresowanych stron i wykorzystywanie informacji o ich zróżnicowanych potrzebach i poglądach do opracowania strategii i planów.
- c. Uwzględnienie kwestii związanych ze zrównoważonym rozwojem, odpowiedzialnością społeczną, różnorodnością i perspektywą płci (ang. gender mainstreaming) w strategiach i planach organizacji.
- d. Opracowanie planów poprzez określenie priorytetów, celów i wyników (produktów i świadczonych usług) oraz rezultatów (oddziaływania) zgodnie z misją i reformą sektora publicznego.
- e. Zapewnienie odpowiednich zasobów do skutecznego wdrożenia planu.

[Przypnij ocenę punktową według Skali Punktacji Potencjału]

**Podkryterium 2.3 Komunikować, wdrażać i przeglądać strategie i plany**

Zdolność organizacji do realizowania strategii zależy od jakości planów i programów opisujących szczegółowo cele i rezultaty, oczekiwane od każdego poziomu organizacyjnego, jak również od pracowników. Aby zapewnić skuteczną i spójną realizację strategii, wszystkie zainteresowane strony, w tym pracownicy na różnych poziomach organizacyjnych, powinni być zatem dobrze poinformowani o odnoszących się do nich samych celach krótko- i długoterminowych.

Organizacja musi wdrożyć strategię na każdym poziomie. Kierownictwo powinno zapewnić wprowadzenie właściwych procesów, zarządzania projektami i programami oraz struktur organizacyjnych, aby zapewnić skuteczną i terminową realizację strategii.

Organizacje powinny w sposób spójny i krytyczny monitorować wdrażanie swoich strategii i planów, w razie konieczności dopasowywać praktyki i procesy, lub aktualizować je, jeśli zachodzi taka potrzeba. Strategia i planowanie powinny być komunikowane wszystkim zainteresowanym stronom.

**Przykłady:**

- a. Przekładanie strategii organizacji na stosowne plany (wykonawcze), zadania i cele dla komórek organizacyjnych i poszczególnych pracowników.
- b. Opracowanie planów i programów, które określają cele i rezultaty ze wskaźnikami dla każdej komórki organizacyjnej.
- c. Informowanie wszystkie zainteresowane strony o strategiach, planach działań i planowanych/osiągniętych rezultatach organizacji.
- d. Regularne monitorowanie i ocenianie wyników organizacji na wszystkich poziomach (wydziały, funkcje, schemat organizacyjny), aby móc kontrolować efektywność, skuteczność i poziom wdrażania strategii.

[Przypnij ocenę punktową według Skali Punktacji Potencjału]

**Podkryterium 2.4 Zarządzać zmianą i innowacjami, aby zapewnić elastyczność i odporność organizacji**

Skuteczny sektor publiczny powinien być elastyczny i odporny, aby móc wprowadzać innowacje i zmieniać swoje dotychczasowe praktyki, a w efekcie sprostać nowym oczekiwaniom obywateli/klientów, podnieść jakości usług i zmniejszyć koszty.

Innowacje mogą przejawiać się na różne sposoby:

- ☐ poprzez wprowadzanie innowacyjnych metod i procesów dotyczących dostarczania usług lub produktów;
- ☐ poprzez nowe metody zarządzania programami pracy;
- ☐ poprzez wprowadzanie innowacyjnych usług lub produktów, które posiadają wyższą wartość dodaną dla obywateli i klientów.

Faza projektowa ma istotne znaczenie: dla dalszych decyzji, dla operacyjnego dostarczania usług oraz dla oceny samych innowacji. Kierownictwo ponosi główną odpowiedzialność za tworzenie i komunikowanie otwartej, wspierającej postawy wobec wszelkich propozycji usprawnień bez względu na ich źródło pochodzenia.

**Przykłady:**

- a. Określenie potrzeby i czynników wsparcia innowacyjności z uwzględnieniem szans i wyzwań związanych z transformacją cyfrową.
- b. Komunikowanie swojej polityki innowacyjności i jej rezultatów wszystkim zainteresowanym stronom.
- c. Budowanie kultury organizacji opartej na innowacjach, określenie zakresu i zapewnienie przestrzeni dla rozwoju między organizacjami.
- d. Sprawne zarządzanie zmianą, informowanie i angażowanie pracowników oraz zainteresowanych strony na wczesnym etapie.
- e. Wdrażanie systemów, które sprzyjają powstawaniu kreatywnych pomysłów. Zachęcanie pracowników i zainteresowane strony na wszystkich poziomach do przedstawiania innowacyjnych propozycji. Wspieranie procesu poszukiwań i badań.

[Przyznaj ocenę punktową według Skali Punktacji Potencjału]

## Kryterium 3: Pracownicy

### Podkryterium 3.1

Zarządzać i doskonalić zasoby ludzkie organizacji, aby wspierać realizację jej strategii

### Podkryterium 3.2

Rozwijać kompetencje pracowników i nimi zarządzać

### Podkryterium 3.3

Angażować i wzmacniać kompetencje pracowników oraz wspierać jakość ich życia



Pracownicy są najważniejszym kapitałem organizacji. Skuteczne zarządzanie zasobami ludzkimi pozwala organizacji na realizację jej celów strategicznych oraz wykorzystanie mocnych stron i zdolności ludzi. Skuteczne zarządzanie ludźmi sprzyja zaangażowaniu, motywacji, rozwojowi i pozytywnie wpływa na utrzymanie pracowników. Organizacja musi zarządzać kompetencjami i pełnym potencjałem swoich pracowników na poszczególnych poziomach, aby zapewnić sprawność organizacyjną.

Poprawa w zakresie rozwoju przywództwa, zarządzania talentami i strategicznego planowania zasobów ludzkich ma kluczowe znaczenie, ponieważ ludzie są największą inwestycją organizacji.

Szacunek, sprawiedliwe traktowanie, otwarty dialog, upodmiotowienie, neutralność polityczna, nagradzanie i uznanie, opieka oraz zapewnienie bezpiecznego i zdrowego środowiska pracy mają fundamentalne znaczenie dla budowania zaangażowania i udziału pracowników w dążeniu organizacji do doskonałości.

Ważne jest, aby zdać sobie sprawę z tego, że tylko satysfakcja pracowników może przynieść organizacji efekt w postaci satysfakcji klientów.

# Ocena

Uwzględnij dowody na to, co robi organizacja, aby...

## Podkryterium 3.1 Zarządzać i doskonalić zasoby ludzkie organizacji, aby wspierać realizację jej strategii

Całościowe i strategiczne podejście do zarządzania pracownikami, kulturą miejsca pracy i środowiskiem w nim panującym stanowi kluczową część planowania strategicznego w organizacji. Efektywne zarządzanie zasobami ludzkimi pozwala pracownikom na produktywnie i skutecznie przyczynianie się do realizacji misji i wizji organizacji oraz do osiągnięcia jej celów.

Organizacja, aby optymalnie realizować swoje strategiczne cele, powinna uwzględniać rolę zasobów ludzkich – ich identyfikację, rozwój, odpowiednią alokację oraz wdrażane (w sposób jawny i przejrzysty) usprawnienia. W ramach oceny sposobu funkcjonowania organizacji pod kątem tego podkryterium należy zastanowić się, w jaki sposób organizacji udaje się przyciągnąć i utrzymać pracowników zdolnych dostarczać usługi i produkty, które odzwierciedlają potrzeby i oczekiwania klientów.

Odpowiedź na to pytanie wymaga regularnych analiz bieżących i przyszłych potrzeb w zakresie zasobów ludzkich oraz opracowania i wdrożenia polityki zarządzania zasobami ludzkimi z obiektywnymi kryteriami, które dotyczą: naboru, rozwoju kariery, awansowania, wynagrodzenia, nagradzania, zasług i przyznawania funkcji kierowniczych.

### Przykłady:

- a. Analizowanie obecnych i przyszłych potrzeb kadrowych zgodnie ze strategią organizacji.
- b. Opracowanie i wdrożenie przejrzystej polityki kadrowej, opartej na obiektywnych kryteriach rekrutacji, awansu, wynagrodzeń, rozwoju, delegowania zadań, rozdziału obowiązków, nagradzania i przydzielania funkcji kierowniczych, zgodnie z zasadami organizacji.
- c. Wdrażanie w polityce kadrowej zasad: sprawiedliwości, neutralności politycznej, merytokracji, równych szans, różnorodności, odpowiedzialności społecznej i równowagi między pracą a życiem prywatnym. Ocena potrzeby promowania rozwoju zawodowego kobiet i stosownie do tych potrzeb opracowanie odpowiednich działań.
- d. Zapewnienie kompetencji i umiejętności pracowników niezbędnych do realizacji misji, wizji i wartości organizacji, ze szczególnym uwzględnieniem kompetencji społecznych, koncepcji agile oraz umiejętności w zakresie technologii cyfrowych i innowacji.
- e. Wspieranie kultury doskonalenia wyników poprzez definiowanie celów, które są wspólne dla wszystkich pracowników, systematyczne monitorowanie ich realizacji i prowadzenie z pracownikami rozmów na ten temat.

[Przyznaj ocenę punktową według Skali Punktacji Potencjału]

**Podkryterium 3.2 Rozwijać kompetencje pracowników i nimi zarządzać**

Identyfikacja, rozwój i zarządzanie kompetencjami ludzi ma kluczowe znaczenie dla sukcesu organizacji. Indywidualne plany rozwoju i przekazywanie informacji zwrotnej dotyczącej wyników pracy przygotowują grunt pod wsparcie personelu, aby ten wziął na siebie większą odpowiedzialność i przejął większą inicjatywę, aby ciągle rozwijać możliwości organizacji.

Gdy powyższe działania są zgodne ze strategicznymi celami organizacji sprzyjają efektywności pracowników i wspierają dynamiczną kulturę pracy, również poprzez promowanie innowacyjnych metod szkolenia (np. e-learning, podejście projektowe (ang. design thinking)).

Co więcej, na wysoce konkurencyjnym rynku pracy, aby osiągnąć cele organizacji, należy przyciągać młodych i utalentowanych ludzi.

**Przykłady:**

- a. Wdrożenie strategii/planu rozwoju zasobów ludzkich w oparciu o zidentyfikowane obecne i przyszłe wymagania, które dotyczą kompetencji, umiejętności i oczekiwanej efektywności pracowników.
- b. Przyciąganie i rozwój talentów, które są potrzebne do realizacji misji, wizji i celów organizacji.
- c. Umożliwianie nowych i innowacyjnych form uczenia się pracowników, aby rozwijać ich kompetencje (np. podejście projektowe, formy pracy zespołowej, laboratoria, eksperymenty, e-learning, uczenie się w miejscu pracy).
- d. Opracowanie indywidualnych planów rozwoju kompetencji, w tym umiejętności osobistych (np. otwartość na innowacje) i uzgodnienie ich w ramach regularnej tzw. rozmowy rozwojowej pomiędzy przełożonym a pracownikiem (taka rozmowa umożliwia uzyskanie informacji zwrotnej i pomaga dopasować wzajemne oczekiwania).
- e. Tworzenie specjalnych programów i szkoleń dla rozwoju umiejętności przywódczych, w tym wykorzystanie sprawdzonych narzędzi zarządzania publicznego.
- f. Wspieranie nowych pracowników poprzez mentoring, coaching i doradztwo osobiste (tj. stosowanie metod szkolenia partnerskiego, np. poprzez pomoc w zaadaptowaniu (mentoring) czy pomoc w doskonaleniu umiejętności na stanowisku pracy (coaching)).
- g. Rozwijanie i promowanie nowoczesnych metod szkoleniowych (np. metody multimedialne, szkolenia w miejscu pracy, e-learning, wykorzystanie mediów społecznościowych).
- h. Ocenianie wpływu programów szkoleniowych i rozwoju pracowników pod kątem realizacji celów organizacyjnych i przekazywanie treści szkoleniowych współpracownikom.

[Przypnij ocenę punktową według Skali Punktacji Potencjału]

**Podkryterium 3.3 Angażować i wzmacniać kompetencje pracowników oraz wspierać jakość ich życia**

Zaangażowanie pracowników pozwala stworzyć środowisko, w którym pracownicy mają wpływ na decyzje i działania odnoszące się do ich stanowiska pracy.

Kierownictwo i pracownicy aktywnie współpracują przy rozwoju organizacji, przełamując sztywne schematy organizacyjne („silosy”) poprzez prowadzenie dialogu, tworzenie przestrzeni dla kreatywności, innowacyjności i zgłaszania sugestii dotyczących poprawy wyników. Należy pomagać ludziom, aby mogli w pełni wykorzystać swój potencjał.

Właściwe wykonywanie polityk pracowniczych zależy od całej kadry kierowniczej i zarządzającej w organizacji. Ich zadaniem jest wykazywanie troski o sprawy pracowników i jakość ich życia, oraz że aktywnie promują kulturę otwartej komunikacji i przejrzystości.

Zaangażowanie pracowników można uzyskać poprzez formalne fora, takie jak grupy konsultacyjne oraz poprzez codzienny dialog (jego przedmiotem mogą stać się np. pomysły dotyczące usprawnień).

Ankiety pracownicze i oceny liderów są istotne dla uzyskania większej ilości informacji o atmosferze w pracy i wykorzystania tych wyników do wprowadzenia usprawnień.

**Przykłady:**

- a. Promowanie kultury dialogu i otwartej komunikacji oraz zachęcanie do pracy zespołowej.
- b. Włączanie pracowników i ich przedstawicieli (np. związki zawodowe) w opracowywanie planów, strategii, celów, projektowanie procesów oraz w określaniu i realizowanie działań doskonalących.
- c. Rozwijanie odpowiednich mechanizmów i systemów zbierania pomysłów i sugestii od pracowników.
- d. Regularne przeprowadzanie badań ankietowych wśród pracowników. Publikowanie i przekazywanie informacji zwrotnej na temat wyników tych badań, ich analizy i wynikających z nich działań doskonalących.
- e. Zapewnienie dobrych warunków pracy w całej organizacji, przy uwzględnieniu wszystkich wymagań dotyczących zdrowia i bezpieczeństwa pracowników.
- f. Zapewnienie warunków, które sprzyjają zachowaniu właściwej równowagi między pracą a życiem prywatnym pracowników (np. możliwość dostosowania godzin pracy, praca w niepełnym wymiarze godzin lub rozwiązania dla osób przebywających na urlopie macierzyńskim, ojcowskim lub rodzicielskim).
- g. Zwracanie szczególnej uwagi na potrzeby pracowników w trudnej sytuacji materialnej i osób z niepełnosprawnością.
- h. Zapewnienie odpowiednich schematów i metod nagradzania ludzi w sposób pozafinansowy (np. poprzez planowanie i przegląd świadczeń dla pracowników oraz wspieranie działań społecznych, kulturalnych i sportowych, nakierowanych na zdrowie pracowników i jakość ich życia).

[Przypisz ocenę punktową według Skali Punktacji Potencjału]

## Kryterium 4: Partnerstwo i zasoby

### Podkryterium 4.1

Budować i rozwijać partnerskie relacje z właściwymi organizacjami

### Podkryterium 4.2

Współpracować z obywatelami i organizacjami społeczeństwa obywatelskiego

### Podkryterium 4.3

Zarządzać finansami

### Podkryterium 4.4

Zarządzać informacją i wiedzą

### Podkryterium 4.5

Zarządzać technologią

### Podkryterium 4.6

Zarządzać infrastrukturą



Organizacje sektora publicznego potrzebują różnego rodzaju zasobów, aby wspierać wdrażanie strategii i planowania oraz efektywne funkcjonowanie procesów organizacji. Zasoby te mogą mieć charakter materialny, jak i niematerialny. Wszystkimi należy starannie zarządzać.

Partnerzy różnego rodzaju, np. inne organizacje publiczne, organizacje pozarządowe, organizacje edukacyjne, prywatni dostawcy usług, wnoszą do organizacji niezbędną wiedzę specjalistyczną i stymulują jej ukierunkowanie na zewnątrz.

Współpraca z obywatelami i organizacjami społeczeństwa obywatelskiego jest rodzajem partnerstwa, które jest coraz bardziej istotne dla organizacji sektora publicznego. Organizacje publiczne są coraz częściej postrzegane jako część łańcucha organizacji, które razem pracują nad konkretnymi rezultatami dla obywateli (np. w dziedzinie bezpieczeństwa lub zdrowia).

Oprócz partnerstwa, organizacje muszą zarządzać odpowiednimi zasobami – takimi jak finanse, wiedza, technologia, infrastruktura – aby zapewnić ich skuteczne funkcjonowanie.

Sprawne, innowacyjne i przejrzyste zarządzanie zasobami ma zasadnicze znaczenie dla organizacji publicznych. Zapewnia ich rozliczalność wobec różnych zainteresowanych stron w zakresie zgodnego z prawem wykorzystania dostępnych zasobów.

# Ocena

Uwzględnij dowody na to, co robi organizacja, aby...

Podkryterium 4.1 Budować i rozwijać partnerskie relacje z właściwymi organizacjami	
<p>W stale zmieniającym się i coraz bardziej złożonym społeczeństwie wymaga się od organizacji publicznych, żeby zarządzały relacjami z innymi organizacjami – zarówno prywatnymi, pozarządowymi, jak i publicznymi – tak aby osiągać strategiczne cele.</p> <p>Organizacje powinny zatem określić, kim są ich kluczowi partnerzy, opracować i zawrzeć z nimi umowy. Dla powodzenia łańcucha polityk publicznych kluczowa jest współpraca pomiędzy różnymi szczeblami instytucjonalnymi.</p>	<p><b><u>Przykłady:</u></b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>a. Zidentyfikowanie kluczowych partnerów z publicznego i prywatnego sektora oraz społeczeństwa obywatelskiego, aby budować z nimi trwałe partnerstwa/relacje oparte na zaufaniu, dialogu i otwartości.</li> <li>b. Zawieranie umów partnerskich i zarządzanie nimi z uwzględnieniem potencjału różnych partnerów dla osiągnięcia wzajemnych korzyści i wzajemnego wspierania się doświadczeniem, zasobami i wiedzą.</li> <li>c. Określenie roli i obowiązków każdego z partnerów, włączając w to kontrole, oceny i przeglądy; systematyczne monitorowanie wyników, efektów i wpływu partnerstw.</li> <li>d. W kontekście zamówień publicznych – zabezpieczanie zasad i wartości organizacji poprzez wybór dostawców cechujących się odpowiedzialnością społeczną.</li> </ul> <p>[Przyznaj ocenę punktową według Skali Punktacji Potencjału]</p>

**Podkryterium 4.2 Współpracować z obywatelami i organizacjami społeczeństwa obywatelskiego**

W tym podkryterium model CAF koncentruje się na tym, jak organizacja angażuje obywateli w sprawy publiczne oraz w opracowywanie polityk publicznych, będąc otwartą na ich potrzeby i oczekiwania. Organizacje publiczne powinny wspierać obywateli/klientów w tych rolach. To zapewnia obu stronom efektywne działanie.

Zaangażowanie obywateli i organizacji społeczeństwa obywatelskiego jest coraz częściej postrzegane jako niezbędna dźwignia dla poprawy efektywności i skuteczności organizacji publicznych, które z kolei muszą wspierać takie zaangażowanie. Informacje zwrotne otrzymane w formie skarg, pomysłów i sugestii są uważane za istotny wkład w doskonalenie usług i produktów. Partnerstwa z organizacjami społeczeństwa obywatelskiego są istotne w pełnym cyklu realizacji polityk publicznych: współdecydenci, współprojektanci, współproducenci i współoceniający.

Jako współdecydujący, obywatele biorą udział w kształtowaniu decyzji, które ich dotyczą. Jako współtwórcy – mają oni wpływ na usługi, świadczone w odpowiedzi na ich konkretne potrzeby. Jako współproducenci – są zaangażowani w cykl tworzenia lub dostarczania usług. Jako współoceniający – oceniają jakość usług i polityk publicznych.

**Przykłady:**

- a. Zapewnienie przejrzystości organizacji dzięki proaktywnej polityce informacyjnej, a także zapewnienie dostępu do otwartych danych organizacji.
- b. Aktywne zachęcanie do uczestnictwa i współpracy z obywatelami poprzez:
  - współprojektowanie i współdecydowanie na przykład za pośrednictwem grup konsultacyjnych, ankiet, badań opinii publicznej i kół jakości;
  - współtworzenie: przejmowanie zadań organizacji w świadczeniu usług;
  - współoceniające: dając możliwość wyrażania opinii na temat jakości polityk publicznych oraz usług.
- c. Aktywne szukanie pomysłów, sugestii i opinii obywateli/klientów, z wykorzystaniem odpowiednich narzędzi (np. ankiety, grupy konsultacyjne, kwestionariusze, skrzynki na skargi, sondaże).

[Przypnij ocenę punktową według Skali Punktacji Potencjału]

**Podkryterium 4.3 Zarządzać finansami**

Staranne przygotowanie budżetów jest pierwszym krokiem w efektywnym kosztowo, zrównoważonym i odpowiedzialnym zarządzaniu finansami, które łączy cele finansowe i pozafinansowe. Niezbędne są szczegółowe systemy rachunkowości i kontrola wewnętrzna, aby stale monitorować skuteczność decyzji finansowych w osiągnięciu określonych celów.

Potrzeba generowania dodatkowych zasobów finansowych jest coraz bardziej istotna, chociaż swoboda przydziału lub przesunięć środków jest często ograniczona.

**Przykłady:**

- a. Zapewnienie stabilności finansowej poprzez długoterminowe planowanie budżetowe, analizę ryzyka związanego z decyzjami finansowymi oraz zrównoważony budżet.
- b. Wdrożenie budżetowania zadaniowego (integracja danych, które dotyczą wyników, w dokumentach budżetowych).
- c. Stosowanie skutecznych systemów księgowania, kontrolingu oraz oceny (np. przeglądy wydatków).
- d. Monitorowanie wpływu budżetowania na kwestie różnorodności i włączanie problematyki płci do głównego nurtu polityki publicznej.
- e. Delegowanie i decentralizacja odpowiedzialności finansowej w równowadze z kontrolingiem na poziomie centralnym.
- f. Zapewnienie przejrzystości budżetowej i finansowej, publikowanie informacji z tego zakresu tak, aby były one łatwe do zrozumienia.

[Przyznaj ocenę punktową według Skali Punktacji Potencjału]

**Podkryterium 4.4 Zarządzać informacją i wiedzą**

Główna siła organizacji to wiedza, umiejętności i kompetencje. Dlatego najważniejszym jej celem jest dostarczanie ludziom odpowiednich informacji we właściwym czasie i umożliwienie im wykorzystania zdobytej wiedzy. Oznacza to otwartą i komunikatywną kulturę organizacyjną, opartą na uczeniu się, gdzie dzielenie się zdobytą wiedzą i zatrzymywanie jej w organizacji są kluczowymi czynnikami.

Organizacje publiczne, które odnoszą sukcesy, definiują warunki ramowe dla wiedzy, wykorzystując możliwości technologii cyfrowej, aby je zdobyć i udostępnić wszystkim pracownikom i zainteresowanym stronom.

**Przykłady:**

- a. Bycie organizacją uczącą się, która posiada systemy i procesy zarządzania, przechowywania i oceny informacji i wiedzy, aby zagwarantować trwałość i elastyczność organizacji.
- b. Wykorzystywanie możliwości transformacji cyfrowej, aby zwiększyć wiedzę organizacji i wzmocnić umiejętności cyfrowe zespołu.
- c. Budowanie sieci uczenia się i współpracy, aby pozyskiwać odpowiednie informacje zewnętrzne, a także zdobywać inspirujące impulsy rozwojowe.
- d. Monitorowanie informacji i wiedzy w organizacji, zapewnianie ich przydatności, poprawności, rzetelności i bezpieczeństwa.
- e. Rozwijanie wewnętrznych kanałów informacyjnych, aby zapewnić wszystkim pracownikom dostęp do istotnych informacji i potrzebnej im wiedzy.
- f. Promowanie transferu wiedzy między pracownikami w organizacji.
- g. Zapewnianie dostępu i wymiany informacji oraz otwartych danych ze wszystkimi zewnętrznymi zainteresowanymi stronami, w sposób przyjazny dla użytkownika, przy uwzględnieniu różnorodności potrzeb wszystkich członków społeczeństwa.
- h. Zapewnienie, że kluczowa (jawna i ukryta) wiedza pracowników, którzy odchodzą z organizacji, jest w niej zatrzymywana.

[Przypnij ocenę punktową według Skali Punktacji Potencjału]

**Podkryterium 4.5 Zarządzać technologią**

Technologie informacyjno-komunikacyjne (ang. Information and Communications Technologies – ICT, dalej: TIK) oraz inne polityki i programy technologiczne w organizacji powinny być tak zarządzane, aby w sposób trwały wspierały strategiczne i operacyjne cele organizacji.

Zasadnicze znaczenie mają: jasna wizja a następnie skuteczna strategia, która dotyczy tego, jak i gdzie wykorzystywać TIK, w odniesieniu do jakich procesów i usług.

Aby osiągnąć najlepsze wyniki dla klientów, obywateli i pracowników, strategia organizacji powinna uwzględniać ich potrzeby, umiejętności, oczekiwania i sugestie.

Ponadto należy zapewnić równowagę między udostępnianiem informacji a poufnością informacji ustawowo chronionych, w tym ochroną danych osobowych.

**Przykłady:**

- a. Projektowanie zarządzania technologią zgodnie z celami strategicznymi i operacyjnymi organizacji oraz systematyczne monitorowanie stosunku kosztów do korzyści i efektów.
- b. Identyfikowanie i wykorzystywanie istotnych dla organizacji, nowych technologii (duże zbiory danych, automatyzacja, robotyka, sztuczna inteligencja, analiza danych itp.). Wdrażanie standardów otwartych danych i aplikacji typu open source w stosownych i koniecznych przypadkach i obszarach.
- c. Wykorzystywanie technologii, aby wspierać kreatywność, innowację, współpracę (przy użyciu usług lub narzędzi w chmurze) i uczestnictwo pracowników i obywateli w działaniach organizacji.
- d. Określenie, w jaki sposób TIK mogą poprawić usługi wewnętrzne i zewnętrzne oraz zapewnić usługi internetowe w sposób racjonalny, aby zaspokoić potrzeby i oczekiwania zainteresowanych stron.
- e. Podejmowanie działań dla skutecznej ochrony danych i zapewnienia cyberbezpieczeństwa, w szczególności w zakresie wdrażania w organizacji Ogólnego rozporządzenia o ochronie danych (RODO).
- f. Uwzględnienie społeczno-ekonomicznego i ekologicznego wpływu skutków stosowania w organizacji TIK, np. kwestie zarządzania odpadami elektronicznymi (np. tusze, tonery) czy ograniczonego dostępu dla użytkowników, którzy w sposób tradycyjny korzystają z usług publicznych.

[Przyznaj ocenę punktową według Skali Punktacji Potencjału]

Podkryterium 4.6 Zarządzać infrastrukturą	
<p>Organizacje publiczne muszą, w regularnych odstępach czasu, oceniać stan infrastruktury, którą mają do swojej dyspozycji. Dostępną infrastrukturą należy zarządzać w sposób wydajny, efektywny kosztowo oraz trwały, tak aby służyła ona potrzebom klientów oraz wspierała warunki pracy pracowników.</p> <p>Bezpieczne i zdrowe warunki pracy są ważnym wymogiem wydajności organizacji. Równie istotny jest aspekt zrównoważonego rozwoju, w tym polityka dotycząca cyklu życia budynków, pomieszczeń i wyposażenia.</p>	<p><b>Przykłady:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>a. Zapewnienie skutecznego, efektywnego i zrównoważonego utrzymania wszystkich obiektów (budynków, biur, dostaw energii, sprzętu, środków transportu i materiałów).</li> <li>b. Zapewnienie bezpiecznych i skutecznych warunków pracy i możliwości korzystania (bez barier w dostępie) z urządzeń, aby zaspokajać potrzeby klientów.</li> <li>c. Stosowanie polityki cyklu życia w systemie zarządzania obiektem (budynki, wyposażenie techniczne itp.), w tym ich bezpieczne ponowne wykorzystanie, recykling lub utylizacja.</li> <li>d. Zapewnienie, aby obiekty organizacji stanowiły publiczną wartość dodaną dla społeczeństwa (np. poprzez oddanie ich do dyspozycji społeczności lokalnej).</li> </ul> <p>[Przypisz ocenę punktową według Skali Punktacji Potencjału]</p>

# Kryterium 5: Procesy

## Podkryterium 5.1

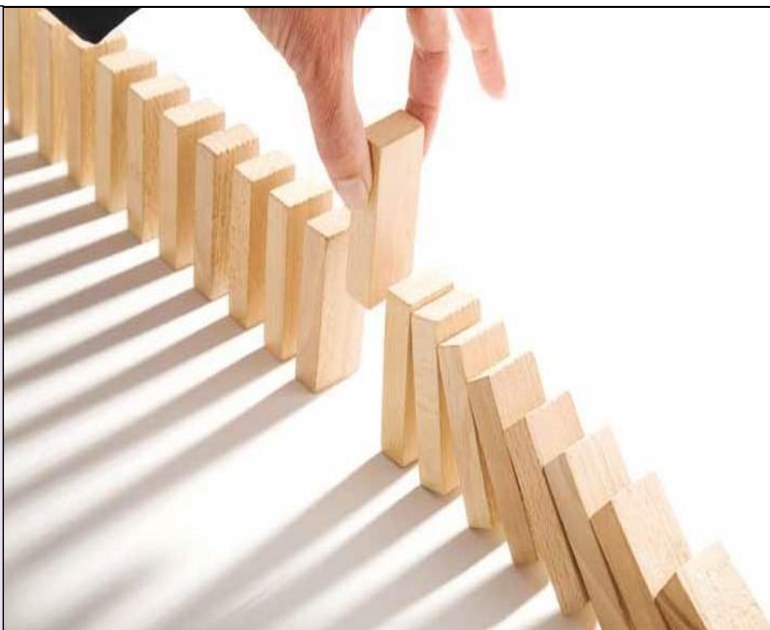
Projektować procesy i zarządzać nimi, aby zwiększać wartość dla obywateli i klientów

## Podkryterium 5.2

Dostarczać produkty i usługi dla klientów, obywateli, zainteresowanych stron i społeczeństwa

## Podkryterium 5.3

Koordynować procesy w ramach organizacji oraz z innymi właściwymi organizacjami



Każda organizacja jest napędzana przez wiele procesów, przy czym proces rozumiany jest jako zorganizowany zestaw wzajemnie połączonych działań, które w sposób efektywny przekształcają zasoby oraz nakłady na świadczenie usług publicznych (produkty) oraz wpływ na społeczeństwo (rezultaty długofalowe, następstwa). Można wyróżnić trzy typy procesów, które sprawiają, że organizacja działa skutecznie, w zależności od jakości samych procesów i jakości ich wzajemnego oddziaływania:

- ☐ procesy podstawowe, które umożliwiają realizację misji i wdrażanie strategii instytucji, a tym samym są istotne dla dostarczania produktów lub usług publicznych;
- ☐ procesy zarządcze, czyli kierowanie organizacją;
- ☐ procesy wspomagające, które dostarczają potrzebnych zasobów.

CAF koncentruje się na procesach kluczowych, należących do tych trzech typów procesów, a mianowicie tych, które skutecznie przyczyniają się do realizacji misji i wdrażania strategii organizacji. Kryterium 5 zajmuje się w szczególności podstawowymi procesami organizacji, podczas gdy kryterium 1 i 2 odnosi się do procesów zarządczych, a kryterium 3 i 4 do procesów wspomagających. Dla jednostek horyzontalnych, takich jak komórki strategiczne, departamenty odpowiedzialne za zasoby ludzkie i finanse, to właśnie działania zarządcze lub wspomagające będą stanowić część ich procesów podstawowych. Efektywna i skuteczna organizacja identyfikuje swoje procesy podstawowe, które realizuje, aby dostarczać usługi (produkty) i wywrzeć wpływ (skutki długofalowe, następstwa), uwzględniając oczekiwania obywateli/klientów i innych zainteresowanych stron zgodnie z misją i strategią. Charakter tych podstawowych procesów w służbie publicznej może być bardzo zróżnicowany, od dość ogólnych działań, takich jak: wsparcie opracowania polityki publicznej lub regulacji działalności gospodarczej, do bardzo konkretnych działań w ramach świadczenia usług.

Potrzeba generowania wzrastającej wartości dla obywateli/klientów i innych zainteresowanych stron oraz potrzeba podniesienia efektywności są jednymi z głównych czynników napędzających w rozwijaniu procesów i innowacji. Rosnące zaangażowanie obywateli/klientów pobudza organizacje do ciągłego usprawniania procesów z wykorzystaniem szans, stwarzanych przez zmieniające się w wielu obszarach otoczenie, takich jak: technologia/cyfryzacja, gospodarka, demografia i środowisko.

# Ocena

Uwzględnij dowody na to, co robi organizacja, aby...

Podkryterium 5.1 Projektować procesy i zarządzać nimi, aby zwiększać wartość dla obywateli i klientów	
<p>W ramach oceny sposobu funkcjonowania organizacji pod kątem tego podkryterium należy zbadać, w jaki sposób procesy wspierają strategiczne i operacyjne cele organizacji, w jaki sposób są one identyfikowane, projektowane, zarządzane, oraz w jaki sposób wprowadzane są w nich innowacje, aby zwiększać wartość dla organizacji. To, w jaki sposób kierownicy i pracownicy organizacji, jak również różni zewnętrzni interesariusze są włączani w projektowanie, zarządzanie i wprowadzanie innowacji w procesach, ma istotne znaczenie dla dostarczanych usług/ produktów.</p> <p>Projektowanie procesów zgodnie z potrzebami klientów wymaga zwinnej/sprawnej organizacji, systematycznej analizy potrzeb klientów/obywateli oraz regularnej oceny efektywności i skuteczności procesów za pomocą takich podejść, jak metodologia lean.</p>	<p><b>Przykłady:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>a. Projektowanie szczupłych procesów (ang. lean processes) zgodnie z potrzebami klientów i tym, co jest dla nich wartościowe, aby zapewnić sprawną strukturę organizacyjną. Bieżące identyfikowanie i dokumentowanie procesów.</li> <li>b. Regularne dostosowywanie procesów do potrzeb i oczekiwań pracowników oraz zainteresowanych stron.</li> <li>c. Projektowanie i wdrażanie systemu zarządzania procesami, który wykorzystuje możliwości jakie dają: informatyzacja, wykorzystanie danych do sterowania procesami oraz otwarte standardy.</li> <li>d. Zapewnienie, że procesy wspierają cele strategiczne i są planowane oraz zarządzane, przydzielając niezbędne zasoby do osiągnięcia ustalonych celów.</li> <li>e. Wskazanie właścicieli procesów (pracowników, którzy kontrolują wszystkie etapy procesu) oraz przydzielenie im odpowiedzialności i uprawnień.</li> <li>f. Regularne analizowanie i ocena procesów, związanych z nimi ryzyk i kluczowych czynników sukcesu, przy uwzględnieniu zmieniającego się środowiska.</li> <li>g. Regularne upraszczanie procesów. Jeśli to konieczne – proponowanie zmian w przepisach prawa.</li> <li>h. Dążenie do innowacji i optymalizacji procesów, które uwzględniają krajowe i międzynarodowe dobre praktyki oraz angażują odpowiednie zainteresowane strony.</li> <li>i. Przeglądanie i doskonalenie procesów, aby zapewnić ochronę danych osobowych (zgodnie z RODO) oraz innych informacji ustawowo chronionych.</li> </ul> <p>[Przypisz ocenę punktową według Skali Punktacji Potencjału]</p>

**Podkryterium 5.2 Dostarczać produkty i usługi dla klientów, obywateli, zainteresowanych stron i społeczeństwa**

W ramach analizy sposobu funkcjonowania organizacji, pod kątem tego podkryterium możemy ocenić, w jaki sposób organizacja rozwija i dostarcza swoje usługi/produkty, aby zaspokoić potrzeby obywateli/klientów poprzez angażowanie ich samych. Czerpanie z wiedzy eksperckiej i kreatywności obywateli i społeczeństwa obywatelskiego pomoże rozwijać efektywny, skuteczny i innowacyjny sektor publiczny, dostarczając innowacyjnych usług i produktów po rozsądnych kosztach i zgodnie z zasadą „tylko raz” (ang. once-only).

Rola obywateli/klientów na poniższych trzech poziomach, w odniesieniu do zwiększenia jakości usług i produktów, może przynieść wiele korzyści poprzez: współprojektowanie, współdecydowanie i współświadczanie.

Współświadczanie usług zwiększa trwałość ich jakości, ponieważ obywatele/klienci czują się współwłaścicielami tego procesu. Sposób świadczenia usługi staje się tym samym bardziej transparentny, zrozumiały, a co za tym idzie – bardziej zasadny i satysfakcjonujący.

**Przykłady:**

- a. Określanie i projektowanie produktów i usług organizacji oraz aktywne zarządzanie całym cyklem ich życia, w tym recyklingiem i ponownym wykorzystaniem.
- b. Wykorzystanie innowacyjnych metod, aby projektować i rozwijać usługi publiczne, zorientowane na klientów i ich potrzeby. W miarę możliwości zastosowanie rozwiązań, które umożliwiają załatwienie sprawy w jednym miejscu i za pierwszym razem lub za pomocą jednej aplikacji (zasada „tylko raz”).
- c. Uwzględnienie w zarządzaniu kwestii płci oraz innych aspektów różnorodności, aby określić i zaspokoić potrzeby oraz oczekiwania grup docelowych.
- d. Zaangażowanie obywateli/klientów i innych zainteresowanych stron w projektowanie i dostarczanie produktów i usług oraz w opracowywanie standardów jakości.
- e. Promowanie produktów i usług organizacji tak, aby zapewnić odpowiednią informację na ich temat, a dzięki temu pomóc obywatelom i klientom w korzystaniu z nich.
- f. Promowanie dostępności produktów i usług organizacji (np. poprzez dostęp do usług przez internet, elastyczne godziny otwarcia, różne formaty dokumentów, np. w wersji papierowej i elektronicznej, odpowiedni, prosty i zrozumiały język, plakaty, broszury, interaktywne tablice informacyjne i informacje dostosowane do potrzeb osób z niepełnosprawnością, w tym w alfabecie Braille’a).
- g. Wykorzystanie ankiet dla klientów oraz innych metod i form oceny działania organizacji i jej pracowników, a na ich podstawie uzyskiwanie informacji zwrotnej nt. procedur zarządzania: skargami, zażaleniami, odwołaniami, wnioskami, interpelacjami i petycjami, aby określić możliwość doskonalenia, w tym optymalizację procesów, produktów i usług.

[Przypisz ocenę punktową według Skali Punktacji Potencjału]

**Podkryterium 5.3 Koordynować procesy w ramach organizacji oraz z innymi właściwymi organizacjami**

W ramach analizy sposobu funkcjonowania organizacji, pod kątem tego podkryterium możemy ocenić poziom koordynacji procesów w ramach organizacji oraz z procesami w innych organizacjach, działających w tym samym łańcuchu usług.

Skuteczność organizacji publicznych często w dużym stopniu zależy od sposobu, w jaki współpracują one z innymi organizacjami publicznymi, prywatnymi i organizacjami trzeciego sektora, nawet z innych szczebli rządowych, z którymi tworzą partnerstwa w łańcuchu świadczenia usług zorientowanym na osiągnięcie wspólnego rezultatu.

Procesy przekrojowe są powszechne w administracji publicznej. Skuteczna integracja zarządzania takimi procesami ma kluczowe znaczenie, ponieważ skuteczność i efektywność procesów w dużym stopniu zależy od przejścia od kultury "silosowej" do podejścia opartego na współpracy i integracji procesów, tak aby zwiększać wartość dodaną dla obywateli/klientów.

**Przykłady:**

- a. Stworzenie kultury organizacyjnej, która umożliwia zarządzanie procesami „ponad granicami” i przełamuje tradycyjne myślenie i mentalność „silosową” ukierunkowaną na strukturę hierarchiczną.
- b. Określenie łańcucha usług organizacji i jej istotnych partnerów.
- c. Uzgodnienie wspólnych standardów, które ułatwiają wymianę danych i realizację usług wspólnych, aby koordynować procesy tego samego łańcucha usług w całej organizacji, jak również z kluczowymi partnerami zarówno z sektora prywatnego, pozarządowego, jak i publicznego.
- d. Włączenie pracowników, klientów i zainteresowane strony w projektowanie i współpracę, która przełamuje granice pomiędzy „silosami”.
- e. Korzystanie z partnerstw na różnych szczeblach rządowych i samorządowych (gminy, powiaty, województwa, struktury rządowe i administracji zespolonej, spółki komunalne i państwowe), aby świadczyć usługi w sposób skoordynowany.
- f. Wdrożenie zachęt (i zapewnienie warunków) dla kadry kierowniczej i pracowników, aby tworzyć wspólne procesy międzyorganizacyjne (np. usługi wspólne i rozwój wspólnych procesów między różnymi jednostkami np. jednostkami samorządu terytorialnego, jednostkami organizacyjnymi, w tym samorządowymi i rządowymi).

[Przysądź ocenę punktową według Skali Punktacji Potencjału]

## Wyniki<sup>14</sup>

Począwszy od kryterium 6. punkt uwagi oceny przesuwa się od obszaru Potencjału do obszaru Wyników. W trzech pierwszych kryteriach Wyników dokonujemy pomiarów postrzegania organizacji, czyli tego, co myślą o nas pracownicy, obywatele, klienci i społeczeństwo. Dysponujemy również wewnętrznymi wskaźnikami działalności, pokazującymi, jak skutecznie działamy na rzecz realizacji celów, które postawiliśmy przed sobą. Ocena wyników wymaga innego typu odpowiedzi, które od tego momentu będą oparte na Skali Punktacji Wyników (patrz rozdział: „Jak oceniać: system oceny punktowej”).

---

<sup>14</sup> W tłumaczeniu pytań do wszystkich kryteriów użyto czasu teraźniejszego, zgodnie z oryginalnym tekstem CAF2020 oraz aby podkreślić znaczenie zasady ciągłego doskonalenia wg pętli PDCA w stosowaniu modelu CAF. Należy jednak zauważyć, że podczas przeprowadzania samooceny bierzemy pod uwagę świadectwa dotychczasowych osiągnięć organizacji w zakresie Potencjału i Wyników (a nie planowanych lub będących w trakcie wdrażania).

# Kryterium 6: Wyniki w relacjach z obywatelami/klientami

**Podkryterium 6.1**  
Pomiary postrzegania

**Podkryterium 6.2**  
Pomiary efektywności



Termin obywatel/klient odzwierciedla złożoną relację pomiędzy administracją, a społeczeństwem. Osoba, do której adresowane są usługi, powinna być traktowana jako obywatel, członek społeczeństwa demokratycznego z określonymi prawami i obowiązkami (np. podatnik, polityk itp.). Osoba ta powinna być również traktowana jako klient, nie tylko w kontekście świadczenia usługi, kiedy to staje się beneficjentem/użytkownikiem, ale także w kontekście wypełniania obowiązków (zapłata grzywny), kiedy to dana osoba ma prawo do bycia traktowaną w sposób bezstronny i uprzejmy, bez zaniedbywania interesu organizacji. Mając na uwadze, że te dwa pojęcia nie zawsze da się w sposób jednoznaczny rozdzielić, ta złożona relacja będzie określana jako relacja z obywatelem/klientem.

Obywatele/klienci są odbiorcami lub beneficjentami działań, produktów lub usług organizacji sektora publicznego. Obywatele/klienci powinni być zdefiniowani, ale niekoniecznie powinno się ich ograniczać wyłącznie do głównych użytkowników świadczonych usług.

Kryterium 6 określa wyniki, jakie organizacja osiąga w zakresie satysfakcji obywateli/klientów z samej organizacji oraz dostarczanych przez nią produktów i usług. CAF różnicuje rezultaty w zakresie postrzegania od rezultatów w zakresie efektywności. Dla wszystkich rodzajów organizacji sektora publicznego jest ważne, by bezpośrednio mierzyć satysfakcję swoich obywateli/klientów (rezultaty w zakresie postrzegania). Co więcej, mierzone muszą być także rezultaty w zakresie efektywności. Pomiar tych wskaźników jest źródłem dodatkowej informacji nt. satysfakcji obywateli i klientów. Praca nad zwiększaniem poziomu tych wskaźników powinna prowadzić do wyższej satysfakcji obywateli/klientów.

# Ocena

Uwzględnij dowody na to, jakimi mierzalnymi wynikami/ rezultatami dysponuje organizacja w zakresie zaspokojenia potrzeb i oczekiwań klientów i obywateli, bazując na danych prezentujących:

Podkryterium 6.1 Pomiary postrzegania (1)	
<p>Bezpośredni pomiar satysfakcji lub postrzegania organizacji przez obywateli i klientów ma kluczowe znaczenie. Pomiar postrzegania przez obywateli i klientów oznacza pytanie ich wprost i otrzymywanie bezpośredniej informacji zwrotnej dotyczącej różnych aspektów działalności organizacji. W większości przypadków informacja jest zbierana poprzez przeprowadzanie badań klientów lub obywateli. Wykorzystuje się także narzędzia uzupełniające, jak grupy fokusowe czy panele użytkowników.</p> <p>Za pomocą tego podkryterium możemy ocenić, czy organizacja wykonuje te pomiary i pokazuje ich wyniki w kilku obszarach, takich jak:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• wizerunek organizacji,</li> <li>• dostępność,</li> <li>• efektywność personelu,</li> <li>• udział obywateli lub klientów,</li> <li>• przejrzystość informacji,</li> <li>• jakość i specyfikacje produktów oraz usług,</li> <li>• innowacyjność, zwinność/sprawność i kompetencje w zakresie cyfryzacji organizacji.</li> </ul>	<p><b>Przykłady:</b></p> <p><b>1.Ogólne postrzeganie organizacji w następujących kwestiach:</b></p> <p>a.Całościowy wizerunek organizacji i jej reputacja publiczna;</p> <p>b.Dostępność organizacji (np. udogodnienia dla niepełnosprawnych, godziny urzędowania, czas oczekiwania, funkcjonowanie punktów kompleksowej obsługi klienta (zgodnie z zasadą „tylko raz”), przyjazne strony internetowe dostosowane do potrzeb osób z niepełnosprawnościami, itp.);</p> <p>c.Zorientowanie pracowników na obywatela/klienta (np. tego, jak odbiorcy usług oceniają chęć udzielenia wsparcia);</p> <p>d.Możliwość angażowania się i udziału obywateli/klientów w pracy organizacji, proces decyzyjny, w tym formy uczestnictwa poprzez narzędzia cyfrowe;</p> <p>e.Przejrzystość, otwartość oraz informacja (np. w zakresie funkcjonowania organizacji).</p> <p style="text-align: right;">➔</p>

**Podkryterium 6.1 Pomiary postrzegania (2)**

**2. Postrzeganie usług i produktów  
w następujących kwestiach:**

- f. Dostępność usług stacjonarnych i elektronicznych;
- g. Jakość produktów i usług;
- h. Zróżnicowanie usług z uwzględnieniem potrzeb klienta;
- i. Zdolność organizacji do innowacji;
- j. Zwinność/sprawność zarządzania w organizacji;
- k. Stopień cyfryzacji w odniesieniu do produktów i usług;
- l. Uczciwość organizacji i ogólne zaufanie klientów/obywateli.

[Przyznaj ocenę punktową według Skali  
Punktacji Wyników]

**Podkryterium 6.2 Pomiary efektywności (1)**

Oprócz bezpośredniego pomiaru postrzegania przez obywateli i klientów, jakość usług świadczonych na ich rzecz można mierzyć za pomocą wskaźników zarządzania efektywnością. W tym przypadku wykorzystywane są mierzalne wyniki w zakresie wskaźników zarządzania (np. czas przetwarzania, czas oczekiwania, liczba skarg).

W oparciu o te pomiary można wyciągnąć wnioski dotyczące jakości produktów i usług, przejrzystości i dostępności, a także zaangażowania zainteresowanych stron i innowacji. CAF dostarcza przegląd przykładów wskaźników wewnętrznych, które mierzą wydajność, aby spełniać potrzeby i oczekiwania klientów i obywateli.

**Przykłady:****1. Wyniki dotyczące jakości produktów i usług, w tym:**

- a. Czas oczekiwania (czas obsługi/czas świadczenia usługi);
- b. Liczba i czas rozpatrywania skarg oraz ilość wdrożonych działań naprawczych;
- c. Wynik oceny w zakresie zgodności ze standardami jakości;
- d. Przestrzeganie ogłoszonych standardów świadczenia usług.

**2. Wyniki dotyczące przejrzystości, dostępności i uczciwości, w tym:**

- e. Liczba kanałów informacyjnych i komunikacyjnych, z uwzględnieniem mediów społecznościowych;
- f. Dostępność i rzetelność informacji;
- g. Dostępność informacji na temat celów organizacji i osiągniętych przez nią wyników;
- h. Zakres dostępnych danych i stopień w jakim są udostępniane;

**3. Wyniki dotyczące zaangażowania zainteresowanych stron i wprowadzania innowacji, w tym:**

- i. Poziom zaangażowania zainteresowanych stron w projektowanie i świadczenie usług oraz dostarczanie produktów lub kształtowanie procesów decyzyjnych organizacji;
- j. Liczba sugestii, wniosków, petycji (np. ze strony klientów, instytucji współpracujących) otrzymanych i wdrożonych.



Podkryterium 6.2 Pomiary efektywności (2)	
	<p><b>4. Wyniki dotyczące korzystania z digitalizacji i procedur e-administracji, w tym:</b></p> <ul style="list-style-type: none"><li>a. Zakres działań ewaluacyjnych dokonywanych wspólnie z zainteresowanymi stronami, aby monitorować ich zmieniające się potrzeby (np. w zakresie usług cyfrowych) i stopień ich zaspakajania;</li><li>b. Czas dostępu do różnych usług, w tym godziny otwarcia poszczególnych wydziałów;</li><li>c. Koszt świadczonych usług, w tym usług cyfrowych;</li><li>d. Dostępność informacji dotyczących obowiązków zarządczych (kto i za co odpowiada).</li></ul> <p>[Przyznaj ocenę punktową według Skali Punktacji Wyników]</p>

## Kryterium 7: Wyniki w relacjach z pracownikami

**Podkryterium 7.1**  
Pomiary postrzegania

**Podkryterium 7.2**  
Pomiary efektywności



Wyniki w odniesieniu do pracowników są wynikami, jakie osiąga organizacja w zakresie kompetencji, motywacji, satysfakcji, percepcji i osiągnięć jej pracowników.

Kryterium rozróżnia dwa rodzaje rezultatów pracowniczych: z jednej strony ogólne postrzeganie organizacji przez pracowników, na podstawie odpowiedzi na zadawane im pytania (np. z wykorzystaniem kwestionariuszy, badań, grup fokusowych, ocen, wywiadów, konsultacji z przedstawicielami pracowników), a z drugiej strony ogólne wyniki pracowników, wykorzystywane przez organizację, aby monitorować i zwiększać satysfakcję pracowników i osiągnąć przez nich wyniki.

# Ocena

Uwzględnij dowody na to, jakimi mierzalnymi wynikami/ rezultatami dysponuje organizacja w zakresie zaspokojenia potrzeb i oczekiwań swoich pracowników, bazując na danych prezentujących:

Podkryterium 7.1 Pomiary postrzegania (1)	
<p>Dzięki temu podkryterium możemy ocenić: czy pracownicy postrzegają organizację, jako atrakcyjne miejsce pracy i czy w codziennej pracy są zmotywowani tak, aby pracować w najlepszy możliwy sposób na rzecz organizacji. Ważne jest, aby wszystkie organizacje sektora publicznego systematycznie mierzyły postrzeganie organizacji przez pracowników oraz jakość i usługi, które organizacja im zapewnia.</p>	<p><b><u>Przykłady:</u></b></p> <p><b>1.Wyniki ogólnego postrzegania organizacji przez pracowników, w tym:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>a. Wizerunek i całokształt osiągnięć organizacji (na rzecz społeczeństwa, obywateli/klientów, innych zainteresowanych stron);</li> <li>b. Zaangażowanie pracowników w działalność organizacji, procesy decyzyjne i działania doskonalące;</li> <li>c. Świadomość pracowników w zakresie możliwego konfliktu interesów oraz znaczenia etycznego zachowania i uczciwości;</li> <li>d. Funkcjonowanie mechanizmów udzielania informacji zwrotnej, prowadzenia konsultacji, dialogu i systematycznych badań opinii pracowników;</li> <li>e. Odpowiedzialność społeczna organizacji;</li> <li>f. Otwartość organizacji na zmiany i innowacje;</li> <li>g. Wpływ procesów cyfryzacji na organizację;</li> <li>h. Zwinność/sprawność organizacji.</li> </ul> <p><b>2.Wyniki w zakresie postrzegania zarządzania i systemów zarządzania organizacji przez pracowników, w tym:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>i. Zdolność kierownictwa do kierowania organizacją i komunikowania się w tym zakresie;</li> <li>j. Projektowanie i zarządzanie różnymi procesami organizacji;</li> <li>k. Podział zadań i system oceny pracowników;</li> <li>l. Zarządzanie wiedzą;</li> <li>m. Wewnętrzne środki komunikacji i informacji;</li> <li>n. Zakres i jakość uznawania wysiłków indywidualnych i zespołowych.</li> </ul>

Podkryterium 7.1 Pomiary postrzegania (2)	
	<p><b>3.Wyniki postrzegania przez pracowników warunków pracy, w tym:</b></p> <ul style="list-style-type: none"><li>n. Atmosfera pracy i kultura organizacyjna;</li><li>o. Podejście do spraw socjalnych (np. elastyczny czas pracy, równowaga między życiem zawodowym a prywatnym, ochrona zdrowia);</li><li>p. Zapewnienie równych szans, sprawiedliwego traktowania i właściwego zachowania w organizacji;</li><li>q. Warunki pracy (wyposażenie stanowiska pracy, budynki, urządzenia itd.).</li></ul> <p><b>4.Wyniki postrzegania przez pracowników wsparcia rozwoju ich kariery i umiejętności, w tym:</b></p> <ul style="list-style-type: none"><li>r. Systematyczne wspieranie rozwoju kariery i umiejętności;</li><li>s. Dostęp do szkoleń, ich jakość i możliwość rozwoju zawodowego.</li></ul> <p>[Przyznaj ocenę punktową według Skali Punktacji Wyników]</p>

Podkryterium 7.2 Pomiary efektywności	
<p>Pomiary efektywności składają się z wewnętrznych wskaźników efektywności, które umożliwiają organizacji zmierzenie osiągniętych wyników w zakresie ogólnego zachowania pracowników, ich wydajności, rozwoju umiejętności, motywacji i poziomu ich zaangażowania w działalność organizacji.</p> <p>Takie wyniki zwykle obejmują wewnętrzne pomiary zachowań, które pracownicy przejawiają w praktyce (np. zwolnienia lekarskie, rotacja kadr, liczba skarg pracowniczych, liczba propozycji innowacyjnych rozwiązań).</p>	<p><b>1.Ogólne wyniki pracowników, w tym:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>a. Wskaźniki zachowania pracowników (np. poziom absencji nieusprawiedliwionej lub chorobowej, skala rotacji kadr, liczba skarg), poziom lojalności wobec organizacji i poziom motywacji;</li> <li>b. Poziom zaangażowania w działania doskonalące;</li> <li>c. Liczba zgłoszonych dylematów etycznych (np. możliwe konflikty interesów);</li> <li>d. Częstotliwość dobrowolnego uczestnictwa w działaniach związanych z odpowiedzialnością społeczną;</li> <li>e. Wskaźniki dotyczące zdolności pracowników do reagowania na potrzeby obywateli/klientów (np. liczba godzin szkoleniowych przypadających na jednego pracownika, które dotyczyły zarządzania relacjami z obywatelem/klientem, liczba skarg obywateli/klientów na zachowanie kadry pracowniczej itp.).</li> </ul> <p><b>2.Wyniki dotyczące indywidualnych wskaźników i możliwości, w tym:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>f. Wskaźniki dotyczące indywidualnych osiągnięć, wyników i możliwości;</li> <li>g. Wskaźniki dotyczące korzystania z cyfrowych narzędzi informacyjnych i komunikacyjnych;</li> <li>h. Wskaźniki rozwoju umiejętności i szkoleń (np. uczestnictwo i wskaźniki osiągnięć w działaniach szkoleniowych);</li> <li>i. Częstotliwość doceniania pojedynczych pracowników, jak i zespołów.</li> </ul> <p>[Przyznaj ocenę punktową według Skali Punktacji Wyników]</p>

# Kryterium 8: Wyniki odpowiedzialności społecznej

**Podkryterium 8.1**  
Pomiary postrzegania

**Podkryterium 8.2**  
Pomiary efektywności



Główną misją organizacji publicznej jest zawsze zaspokajanie określonych potrzeb i oczekiwań społeczeństwa. Poza swoją główną misją, organizacja publiczna powinna przyjąć odpowiedzialną postawę celem wsparcia zrównoważonego rozwoju w swoich działaniach ekonomicznych, społecznych i środowiskowych, związanych z lokalną, regionalną, krajową i międzynarodową społecznością. Cele te może realizować poprzez dbałość o jakość życia, ochronę środowiska, ochronę światowych zasobów, zapewnienie równych szans zatrudniania, przestrzeganie norm etycznych, zaangażowanie w życie danej wspólnoty i wkład w rozwój lokalny.

Odpowiedzialność społeczna organizacji to z jednej strony włączanie aspektów społecznych i środowiskowych w procesy decyzyjne (patrz: kryterium 2), a z drugiej strony gotowość do reagowania w tych zakresach, w których decyzje i działania organizacji mają wpływ na społeczeństwo i środowisko. Odpowiedzialność społeczna powinna być integralną częścią strategii organizacji. Cele strategiczne powinny zostać sprawdzone z punktu widzenia odpowiedzialności społecznej, aby uniknąć niezamierzonych konsekwencji.

Wyniki organizacji w relacji do społeczeństwa (lokalnego, regionalnego, krajowego czy międzynarodowego), w którym ona funkcjonuje i jej wpływ na środowisko stały się podstawowym komponentem pomiaru jej efektywności. Organizacja, która pracuje nad swoją odpowiedzialnością społeczną, będzie:

- 1) poprawiać swoją reputację i wzmacniać wizerunek wśród obywateli,
- 2) rozwijać swoje możliwości w zakresie umiejętnego przyciągania, motywowania, angażowania i zatrzymywania swoich pracowników,
- 3) poprawiać swoje relacje z firmami, innymi organizacjami publicznymi, mediami, dostawcami, obywatelami/klientami i ze społecznością, w której funkcjonuje.

Stosowane w tym obszarze mierniki obejmują zarówno jakościowe/ilościowe miary postrzegania (8.1), jak i wskaźniki ilościowe (8.2). Mogą się one odnosić do: etycznego, demokratycznego i partycypacyjnego zachowania organizacji, zrównoważonego rozwoju środowiska, jakości życia, skutków ekonomicznych (na społeczeństwo, środowisko itd.) jako efektów zachowań organizacyjnych.

# Ocena

Uwzględnij dowody na to, jakimi mierzalnymi wynikami/ rezultatami dysponuje organizacja pod względem wpływu na społeczeństwo, bazując na danych prezentujących:

Podkryterium 8.1 Pomiary postrzegania	
<p>Pomiary percepcji koncentrują się na postrzeganiu przez społeczność wyników efektywności organizacji na poziomie lokalnym, regionalnym, krajowym lub międzynarodowym. Informacja ta może zostać uzyskana z różnych źródeł, jak np.:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• z badań,</li> <li>• raportów,</li> <li>• publicznych spotkań prasowych,</li> <li>• od organizacji pozarządowych,</li> <li>• organizacji społeczeństwa obywatelskiego,</li> <li>• z bezpośredniej informacji zwrotnej uzyskanej od zainteresowanych stron i sąsiedztwa.</li> </ul> <p>Informacja o postrzeganiu wskazuje, na ile strategia organizacji jest społecznie i środowiskowo skuteczna. Uwzględnia pogląd na temat przejrzystości, wpływ na jakość życia i jakość demokracji, a także opinie o tym, jak przestrzeganie norm etycznych w organizacji wpływa na wspieranie postaw obywatelskich, podejście i wyniki w zakresie zagadnień środowiskowych.</p>	<p><b><u>Przykłady:</u></b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>a. Wpływ organizacji na jakość życia mieszkańców/klientów – niezwiązany z własną misją i zadaniami.</li> <li>b. Reputacja organizacji jako podmiotu wnoszącego wkład w rozwój lokalnego/globalnego społeczeństwa.</li> <li>c. Wpływ organizacji na rozwój gospodarczy.</li> <li>d. Wpływ organizacji na zrównoważony rozwój środowiska naturalnego, w tym zmiany klimatyczne.</li> <li>e. Wpływ organizacji na jakość demokracji, przejrzystość, przestrzeganie norm etycznych, praworządność, otwartość oraz nienaruszalność tych wartości.</li> </ul> <p>[Przyznaj ocenę punktową według Skali Punktacji Wyników]</p>

**Podkryterium 8.2 Pomiary efektywności**

Pomiary efektywności koncentrują się na środkach wykorzystywanych przez organizację, aby monitorować, rozumieć, przewidywać i poprawiać wyniki działania w zakresie odpowiedzialności społecznej.

Powinny one dawać jasną wskazówkę nt. skuteczności podejścia organizacji do kwestii społecznych, które uwzględnia przestrzeganie norm etycznych, inicjatywy i jej skutki w zakresie profilaktyki zdrowotnej, inicjatywy w zakresie wymiany wiedzy, inicjatywy mające na celu ochronę zasobów, zmniejszenie negatywnego wpływu na środowisko itp.

**Przykłady:**

- a. Działania organizacji na rzecz ochrony i zachowania zasobów naturalnych.
- b. Częstość kontaktów z odpowiednimi władzami, środowiskami i przedstawicielami społeczności.
- c. Zakres i znaczenie pozytywnych i negatywnych relacji w mediach.
- d. Wsparcie na rzecz obywateli zagrożonych wykluczeniem społecznym.
- e. Wsparcie ze strony pracodawcy w zakresie prowadzonej polityki różnorodności (poszanowania różnic), integracji i akceptacji dla mniejszości etnicznych oraz osób zagrożonych wykluczeniem społecznym.
- f. Wsparcie dla międzynarodowych projektów rozwojowych.
- g. Zakres wiedzy, informacji i danych, wymienianych z zainteresowanymi stronami.
- h. Programy profilaktyki zdrowotnej i zapobiegania nieszczęśliwym wypadkom.

[Przyznaj ocenę punktową według Skali Punktacji Wyników]

## Kryterium 9: Wyniki kluczowe

### Podkryterium 9.1

Wyniki zewnętrzne: produkty i wartość publiczna

### Podkryterium 9.2

Wyniki wewnętrzne: poziom efektywności



Kluczowe wyniki działalności odnoszą się do wszystkiego, co organizacja określa, jako istotne, wymierne osiągnięcia, które wykazują sukces organizacji w perspektywie krótko- i długoterminowej.

Wyniki dokumentują zdolność polityki i procesów do osiągania długo- i krótkoterminowych celów zdefiniowanych w misji, wizji i planie strategicznym instytucji.

Wyniki kluczowe można podzielić na:

- 1) Wyniki zewnętrzne: produkty (efekty bezpośrednie) i rezultaty (skutki długofalowe) w zakresie wyznaczanych celów, koncentrujące się na powiązaniu misji i wizji (kryterium 1), strategii i planowania (kryterium 2), produktów i usług (kryterium 5) i osiągniętych rezultatów na rzecz zewnętrznych zainteresowanych stron.
- 2) Wyniki wewnętrzne: poziom efektywności, koncentrujący się na powiązaniu z zarządzaniem pracownikami (kryterium 3), partnerstwem i zasobami (kryterium 4), procesami (kryterium 5) i osiągniętymi wynikami w dążeniu organizacji w kierunku doskonałości.

# Ocena

Uwzględnij rezultaty organizacji, w odniesieniu do następujących kwestii:

## Podkryterium 9.1: Wyniki zewnętrzne: produkty i wartość publiczna

Wyniki zewnętrzne są miarą skuteczności strategii organizacji pod względem zdolności do zaspokajania oczekiwań zewnętrznych zainteresowanych stron i wytwarzania wartości publicznej, zgodnie z misją, wizją organizacji i reformami sektora publicznego.

Każda organizacja sektora publicznego powinna ocenić, w jakim stopniu jej kluczowe cele zostały osiągnięte w odniesieniu do planu strategicznego, w zakresie: efektów bezpośrednich (usługi i produkty) oraz rezultatów długofalowych (wpływ kluczowych działań organizacji na zewnętrzne zainteresowane strony, w tym na społeczeństwo). Jest to niezbędne, aby poprawić swoje wyniki w sposób skuteczny.

### Przykłady:

- a. Produkty – wyniki działania organizacji na poziomie dostarczanych przez nią produktów i usług – ich jakość i ilość.
- b. Rezultaty – wyniki działania organizacji na poziomie rezultatów – wpływ usług i produktów na grupę docelową.
- c. Stopień realizacji umów/porozumień między władzami a organizacją (np. zadania zlecone, zadania powierzone).
- d. Wyniki kontroli i audytów zewnętrznych, dotyczących podstawowej działalności i osiągniętych wyników.
- e. Wyniki benchmarkingu (analizy porównawczej) w zakresie produktów i rezultatów.
- f. Wyniki wdrożenia reform sektora publicznego (dotyczy organizacji odpowiedzialnej za nadzór nad wdrożeniem reformy) lub poziom wdrożenia reform (dotyczy organizacji odpowiedzialnej za wdrożenie np. w przypadku samorządów wdrażających reformę wprowadzaną centralnie).

[Przyznaj ocenę punktową według Skali Punktacji Wyników]

**Podkryterium 9.2 Wyniki wewnętrzne: poziom efektywności**

Wewnętrzne wyniki są związane z efektywnością oraz skutecznością procesów wewnętrznych i finansowych mierników funkcjonowania organizacji. Mogą one uwzględniać wyniki zarządzania procesami (np. produktywność, efektywność kosztowa, wadliwość), efektywność finansowa (efektywne wykorzystanie zasobów finansowych, zgodność wyników finansowych z budżetem), efektywne wykorzystanie zasobów (np. partnerstwo, informacja, technologia, infrastruktura). Mogą także uwzględniać wyniki oceny funkcjonowania (kontrole wewnętrzne i audyty, certyfikaty, udział w konkursach i nagrodach).

**Przykłady:**

- a. Efektywność organizacji w zarządzaniu dostępnymi zasobami, w tym ludźmi, wiedzą i zasobami technicznymi (obiekty, infrastruktura, wyposażenie).
- b. Wyniki doskonalenia i innowacji procesów.
- c. Wyniki benchmarkingu (analiza porównawcza).
- d. Wyniki wspólnych działań i umów partnerskich.
- e. Wpływ cyfryzacji na wyniki działalności organizacji.
- f. Wyniki kontroli i audytów wewnętrznych.
- g. Wyniki uczestnictwa w konkursach, nagrody jakości oraz certyfikacja systemu zarządzania jakością.
- h. Wyniki realizacji budżetów i celów finansowych, w tym zgodność wyników finansowych z budżetem.
- i. Efektywność kosztowa – osiągnięcie rezultatów, przy możliwie najniższych kosztach.

[Przyznaj ocenę punktową według Skali Punktacji Wyników]

### III Jak oceniać: system oceny punktowej

#### Dlaczego stosujemy ocenę punktową?

Istnieją cztery główne cele przyznawania ocen punktowych poszczególnym kryteriom i podkryteriom modelu CAF:

- 1) dostarczenie informacji i wskazanie kierunku i priorytetów, jakie należy podjąć w zakresie działań doskonalących;
- 2) pomiar postępów organizacji, jeśli samoocena CAF przeprowadzana jest regularnie; większość podejść projakościowych uznaje za dobrą praktykę prowadzenie samooceny co dwa lata,
- 3) rozpoznawanie dobrych praktyk, na które wskazuje wysoka punktacja w obszarach Potencjału i Wyników;
- 4) pomoc w znalezieniu wartościowych partnerów, od których można się uczyć (benchlearning – uczymy się wzajemnie).

Głównym celem benchlearningu jest porównanie różnych sposobów zarządzania potencjałem i osiągania wyników. Jednakże, gdy chodzi o benchlearning, trzeba zauważyć, że porównywanie punktacji CAF wiąże się z ryzykiem, zwłaszcza jeśli odbywa się to bez jej walidacji w ujednolicony sposób w różnych organizacjach publicznych.

#### Jak punktować?

CAF proponuje dwa rodzaje punktacji: „klasyczną” i „dostrojoną”. W odniesieniu do kryteriów Potencjału – cykl PDCA jest podstawą każdej z nich.

Punktacja „klasyczna” przypisuje ogólną ocenę każdemu z podkryteriów poprzez wskazanie fazy cyklu PDCA, w której dane podkryterium się znajduje. Punktacja „dostrojona” bardziej szczegółowo odzwierciedla analizę podkryteriów. Pozwala ona na ocenę punktową – dla każdego podkryterium – wszystkich faz cyklu PDCA jednocześnie i niezależnie.

Porównywanie wyników z innymi poprzez benchmarking i benchlearning odbywa się na najwyższym poziomie obu systemów ocen.

#### 1. Klasyczna punktacja CAF

Kumulatywny sposób punktowania umożliwia organizacji lepsze zaznajomienie się z cyklem PDCA, nastawiając ją bardziej pozytywnie do podejścia projakościowego.

- ☐ W skali punktacji Potencjału, organizacja skutecznie poprawia swoje wyniki, gdy cykl PDCA jest już w pełni wdrożony, w oparciu o wnioski wyciągnięte z jego przeglądów i zewnętrznych porównań.
- ☐ W skali punktacji Wyników bierze się pod uwagę zarówno tendencje w zakresie wyników, jak i osiągania celów. Organizacja znajduje się w cyklu ciągłego doskonalenia, kiedy osiągane są doskonałe i trwałe rezultaty, wszystkie istotne cele są osiągnięte i dokonuje się pozytywnego porównania z odpowiednimi organizacjami w zakresie kluczowych wyników.

**SKALA POTENCJAŁU – PUNKTACJA KLASYCZNA**

Faza	Skala punktacji potencjału – punktacja klasyczna	Punktacja
	Nie działamy na tym polu. Nie mamy żadnych informacji lub posiadane informacje są mało wiarygodne.	0 - 10
<b>Zaplanuj</b>	Mamy plan, żeby to zrobić.	11-30
<b>Wykonaj</b>	Właśnie to realizujemy/wdrażamy.	31-50
<b>Sprawdź</b>	Sprawdzamy/dokonujemy przeglądu, czy robimy rzeczy właściwe i we właściwy sposób.	51-70
<b>Popraw</b>	Na podstawie sprawdzenia/przeglądu doskonalimy obszary tego wymagające.	71-90
<b>PDCA</b>	Wszystkie działania: planowanie, wykonywanie, sprawdzanie i poprawianie, prowadzimy regularnie, ucząc się od innych. W tym obszarze wkroczyliśmy w cykl ciągłego doskonalenia.	91-100

Instrukcja:

- ☐ Znajdź dowody na mocne i słabe strony i ustal osiągnięty poziom cyklu: Zaplanuj, Wykonaj, Sprawdź albo Popraw. Ten sposób punktowania jest kumulatywny: aby móc przejść do następnej fazy (np. POPRAW), należy zakończyć fazę poprzedzającą (np. SPRAWDŹ).
- ☐ Przyznaj ocenę punktową pomiędzy 0 a 100 odpowiednio do wybranej fazy. Skala 100-punktowa umożliwia dokładną ocenę zakresu działań i stopnia wdrożenia określonego podejścia.

**SKALA WYNIKÓW – PUNKTACJA KLASYCZNA**

Skala punktacji wyników – punktacja klasyczna	Punktacja
Nie mierzono żadnych wyników lub brak dostępnej informacji.	0 - 10
Wyniki są mierzone i wykazują tendencję negatywną lub wyniki nie osiągają istotnych celów.	11 - 30
Wyniki wykazują tendencję płaską lub osiągnięto niektóre z istotnych celów.	31-50
Wyniki wykazują tendencję poprawy lub osiągnięto większość istotnych celów.	51-70
Wyniki wykazują tendencję znacznej poprawy lub osiągnięto wszystkie istotne cele.	71-90
Osiągnięcie i utrzymanie doskonałych wyników. Osiągnięcie wszystkich istotnych celów. Pozytywne wyniki porównań z odpowiednimi organizacjami w zakresie wszystkich kluczowych wyników.	91-100

Instrukcja:

- ☐ Przyznaj punktację pomiędzy 0 a 100 na skali podzielonej na 6 poziomów. Każdy poziom uwzględnia jednocześnie zarówno trend, jak i osiągnięcie celu.

## 2. Dostrojona punktacja CAF

Punktacja dostrojona to sposób oceny punktowej bliższy rzeczywistości tam, gdzie np. organizacje publiczne realizują działania (WYKONAJ), ale niekiedy bez jasnej fazy planowania (ZAPLANUJ) lub bez następującego po fazie wykonania sprawdzenia osiągnięć. Ten sposób punktowania daje więcej informacji na temat obszarów, w których w większości przypadków potrzebna jest poprawa.

- ☐ Skala oceny Potencjału kładzie nacisk na pełny cykl PDCA, a postęp można przedstawić w postaci spirali, której każdy kolejny obrót może nastąpić w każdej z faz.
- ☐ W skali oceny Wyników dokonuje się rozróżnienia między trendem wyników a osiągnięciem celów. Rozróżnienie to jasno pokazuje, czy trzeba wzmocnić trend, czy też skupić się na osiągnięciu celów.

### SKALA POTENCJAŁU – PUNKTACJA DOSTROJONA

Skala oceny potencjału – punktacja dostrojona								
	ZAKRES	0-10	11-30	31-50	51-70	71-90	91-100	SUMA
FAZA	Dowody	Brak dowodów lub znikoma wiedza	Niewielka liczba słabych dowodów, dotyczących niektórych obszarów	Niewielka liczba wystarczających dowodów, dotyczących odpowiednich obszarów	Mocne dowody, dotyczące większości obszarów	Bardzo mocne dowody, dotyczące wszystkich obszarów	Doskonałe dowody, porównane z innymi organizacjami, dotyczące wszystkich obszarów	
ZAPLANUJ	Planowanie uwzględnia potrzeby i oczekiwania zainteresowanych stron. Planowanie wykonuje się regularnie, w odniesieniu do wszystkich części organizacji.							
	Punktacja							
WYKONAJ	Zaplanowane działania są realizowane poprzez zdefiniowane procesy, zgodnie z przypisanymi odpowiedzialnościami, przez wszystkie właściwe części organizacji, w sposób systematyczny.							
	Punktacja							
SPRAWDŹ	Zdefiniowane procesy są monitorowane przy użyciu odpowiednich wskaźników i regularnie monitorowane przez właściwe części organizacji.							
	Punktacja							
POPRAW	Działania usprawniające i korygujące są realizowane w następstwie sprawdzeń przez wszystkie właściwe części organizacji, w sposób systematyczny.							
	Punktacja							

obszary  
doskonalenia

Instrukcja:

- ☐ Przeczytaj definicję każdej fazy cyklu PDCA.
- ☐ Weź pod uwagę zebrane dowody związane z każdą fazą, które można zilustrować kilkoma przykładami.

- ☐ Podaj punktację dla każdej fazy.
- ☐ Oblicz wynik zbiorczy, biorąc pod uwagę średnią z wyników każdej fazy.

## SKALA WYNIKÓW – PUNKTACJA DOSTROJONA

Skala punktacji wyników – punktacja dostrojona						
ZAKRES	0-10	11-30	31-50	51-70	71-90	91-100
<b>Trendy</b>	Brak pomiaru	Trend negatywny 	Trend płaski lub niewielki postęp 	Trwały postęp 	Postęp znaczny 	Pozytywne wyniki porównań z innymi organizacjami dla wszystkich wyników
<b>Punktacja</b>						
<b>Cele</b>	Brak informacji lub informacje mało wiarygodne	Wyniki nie osiągają celów	Osiągnięto nieliczne cele	Osiągnięto niektóre istotne cele	Osiągnięto większość istotnych celów	Osiągnięto wszystkie cele
<b>Punktacja</b>						

### Instrukcja:

- ☐ Rozpatrz oddzielnie trend wyników za ostatnie trzy lata i cele osiągnięte w ostatnim roku.
- ☐ Przyznaj ocenę za trend, w granicach od 0 do 100 punktów na 6-poziomowej skali punktacji.
- ☐ Przyznaj ocenę za osiągnięcie w ostatnim roku celów w granicach od 0 do 100 punktów na 6-poziomowej skali punktacji.
- ☐ Oblicz wynik zbiorczy, biorąc pod uwagę średnią z wyników trendów i celów.

## PRZYKŁADY

### Przykład 1: Jak zastosować punktację dostrojoną do kryteriów Potencjału – podkryterium 3.3

Poniżej znajdziesz przykładowe dowody z samooceny dla podkryterium 3.3. Są one związane z przykładami; dla każdego z nich określono fazę PDCA oraz czy jest to mocna strona (+) czy słaba strona (-).

3.3.a. Organizacja przywiązuje stałą uwagę do wewnętrznej komunikacji, która odbywa się w różnych kierunkach: z góry na dół, z dołu na górę i poziomo. Korzysta z otwartego środowiska i różnych metod i narzędzi: coroczne i kwartalne spotkania z całym personelem, wykorzystanie narzędzi cyfrowych, takich jak intranet, poczta elektroniczna i media społecznościowe. Jak dotąd nie istnieje jeszcze żadne podejście do weryfikacji skuteczności tej komunikacji i sposobu, w jaki pracownicy postrzegają swoje zaangażowanie.

ZAPLANUJ +, WYKONAJ +, SPRAWDŹ -

3.3.b. Praca zespołowa i dialog indywidualny są innymi sposobami poprawy dialogu wewnętrznego i wymiany wiedzy specjalistycznej: zespoły i jednostki są zaangażowani w kaskadowe łączenie celów strategicznych w cele funkcyjne/grupowe, a praca zespołowa jest standardowym podejściem do projektów usprawniających. Podejście to jest pozytywnie oceniane w badaniach pracowników. Jednak na chwilę obecną praca zespołowa i grupy doskonalenia ograniczają się do podstawowych procesów.

ZAPLANUJ +, WYKONAJ +, SPRAWDŹ +

3.3.c. Ponadto nie określono żadnego sposobu gromadzenia pomysłów i sugestii.

ZAPLANUJ -

3.3.d. Organizacja przeprowadza co dwa lata badania ankietowe wśród personelu zgodnie z podejściem zdefiniowanym sześć lat temu, nie w pełni adekwatnym do ostatnich zmian strukturalnych i operacyjnych.

ZAPLANUJ +, WYKONAJ +, SPRAWDŹ -, POPRAW -

3.3.e., 3.3.f. Kierownictwo zwraca szczególną uwagę na zadowolenie ludzi, w szczególności na tworzenie dobrych warunków pracy i dbałość o równowagę między pracą a życiem prywatnym. Inicjatywy te zostały określone po przeprowadzeniu analizy porównawczej z kilkoma ważnymi organizacjami publicznymi i prywatnymi oraz po konsultacjach z pracownikami; w zeszłym roku wprowadzono kilka nowych projektów, takich jak biura typu "open space" oraz żłobek/ ośrodek opieki dziennej.

ZAPLANUJ +, WYKONAJ +, POPRAW +

3.3.g. Od wielu lat organizacja zajmuje się problemami osób z niepełnosprawnością, a budynki i wyposażenie są do tego celu zaprojektowane. W ostatnim roku opracowano projekt mający na celu ułatwienie pracy na odległość i elastyczne godziny pracy.

ZAPLANUJ +, WYKONAJ +, POPRAW +

3.3.h Nie istnieją obecnie żadne inicjatywy, które miałyby na celu wspieranie inicjatyw społecznych i kulturalnych. Nie ma innych pozafinansowych motywatorów dla pracowników, ani też nie ma mechanizmu, który by o to zabiegał. Jak dotąd nie ma żadnego podejścia do weryfikacji skuteczności komunikacji i sposobu, w jaki pracownicy postrzegają swoje zaangażowanie.

ZAPLANUJ -, WYKONAJ -

Powyższe ustalenia zostały umieszczone w poniższej matrycy Potencjału, aby pomóc w opracowaniu całkowitej oceny punktowej tego podkryterium. Pola matrycy są wykorzystywane jako notatnik, aby

przejsć od dowodów zebranych podczas oceny podkryteriów do punktacji zbiorczej podkryteriów i ukierunkować dyskusję na spotkaniu uzgodnieniowym (ang. consensus meeting).

Skala oceny potencjału – punktacja dostrojona								
	ZAKRES	0-10	11-30	31-50	51-70	71-90	91-100	SUMA
<b>FAZA</b>	Dowody	Brak dowodów lub znikoma wiedza	Niewielka liczba słabych dowodów, dotyczących niektórych obszarów	Niewielka liczba wystarczających dowodów, dotyczących odpowiednich obszarów	Mocne dowody, dotyczące Większości obszarów	Bardzo mocne dowody, dotyczące wszystkich obszarów	Doskonale dowody, porównane z innymi organizacjami, dotyczące wszystkich obszarów	
<b>ZAPLANUJ</b>	Planowanie uwzględnia potrzeby i oczekiwania zainteresowanych stron. Planowanie wykonuje się regularnie, w odniesieniu do wszystkich części organizacji.	3.3.c 3.3.h			3.3.a 3.3.b 3.3.d 3.3.e, 3.3.f 3.3.g			
	<b>Punktacja</b>			<b>50</b>				
<b>WYKONAJ</b>	Zaplanowane działania są realizowane poprzez zdefiniowane procesy, zgodnie z przypisanymi odpowiedzialnościami, przez wszystkie właściwe części organizacji, w sposób systematyczny.	3.3.h		3.3.b	3.3.a 3.3.d 3.3.e, 3.3.f 3.3.g			
	<b>Punktacja</b>			<b>50</b>				
<b>SPRAWDŹ</b>	Zdefiniowane procesy są monitorowane przy użyciu odpowiednich wskaźników i regularnie monitorowane przez właściwe części organizacji.	3.3.d	3.3.a		3.3.b			
	<b>Punktacja</b>		<b>25</b>					
<b>POPRAW</b>	Działania usprawniające i korygujące są realizowane w następstwie sprawdzeń przez wszystkie właściwe części organizacji, w sposób systematyczny.	3.3.d			3.3.e, 3.3.f 3.3.g			
	<b>Punktacja</b>		<b>30</b>					

#### Uwagi dotyczące przyznanej oceny punktowej

**ZAPLANUJ:** Pozytywna sytuacja w zakresie komunikacji wewnętrznej i pracy zespołowej, badań pracowników, dobrego samopoczucia i zapewnienia równowagi między pracą a życiem prywatnym. Nic nie planuje się w zakresie zbierania pomysłów i wspierania inicjatyw społeczno-kulturalnych. Tak więc ocena może być umieszczona w "Kilka dobrych dowodów związanych z odpowiednimi obszarami", ale po prawej stronie kolumny: 50 punktów.

**WYKONAJ:** Pozytywna sytuacja w zakresie komunikacji wewnętrznej, badań pracowników, dobrego samopoczucia i zapewnienia równowagi między pracą a życiem prywatnym. W przypadku pracy zespołowej wdrożenie nie jest całościowe, ponieważ obejmuje tylko główne procesy. Nie ma tu nic o inicjatywach społeczno-kulturowych. Tak więc ocena może być umieszczona w "Kilka dobrych dowodów związanych z odpowiednimi obszarami", ale po prawej stronie kolumny: 50 punktów.

**Uwagi dotyczące przyznanej oceny punktowej c.d.**

**SPRAWDŹ:** Ogólnie rzecz biorąc, istnieją słabe dowody na istnienie tej fazy we wszystkich punktach. Organizacja rozumie, że podejście oparte na ankiecie pracowniczej wymaga weryfikacji, aby dostosować go do zmian w organizacji, ale nic w tym zakresie się nie dzieje. Niemniej istnieją pewne istotne projekty w zakresie dobrego samopoczucia i zapewnienia równowagi między pracą a życiem prywatnym, nawet jeśli nie mają one wyraźnego związku z fazą SPRAWDŹ. Tak więc ocenę można umieścić w części "Niektóre słabe dowody związane z niektórymi obszarami": 25 punktów.

**POPRAW:** Istnieją dowody świadczące o pewnej istotnej poprawie w zakresie samopoczucia, zapewnienia równowagi między pracą a życiem prywatnym oraz udogodnień dla osób z niepełnosprawnością, ale nie są one wyraźnie powiązane z wynikami fazy SPRAWDŹ. Tak więc ocena może być umieszczona w "Kilka dobrych dowodów związanych z odpowiednimi obszarami", po prawej stronie kolumny: 30 punktów.

**Przykład 2: Jak zastosować punktację dostrojoną do kryteriów Wyników – podkryterium 7.2**

Poniżej znajdziesz przykładowe dowody z samooceny organizacji dla podkryterium 7.2. Dowody zostały podsumowane dla dwóch podtytułów „Ogólne wyniki” i „Wyniki indywidualne i rozwój umiejętności”. Według panelu punktacji wskazano trendy i cele oraz – dla każdego z nich – czy jest to mocna strona (+) czy słaba strona (-).

**Synteza dowodów uzyskanych w wyniku samooceny**

Organizacja dokonuje pomiaru dużego zestawu wskaźników dotyczących wydajności pracowników, które są podsumowywane w sprawozdaniu kwartalnym i rocznym. Wyniki za rok 2018 możemy podsumować w następujący sposób, zgodnie ze schematem modelu CAF; więcej szczegółów można znaleźć w Raporcie Rocznym za rok 2018.

**Wyniki ogólne**

Wskaźniki odnoszą się do: absencji, zwolnień chorobowych, zaangażowania w działania usprawniające, skarg (liczba i czas odpowiedzi) oraz dobrowolnego udziału w działaniach i inicjatywach społecznych. W ciągu ostatnich trzech lat obserwujemy pozytywną tendencję dla ponad 60% z nich, tylko w zakresie uczestnictwa w działaniach społecznych odnotowaliśmy niewielki spadek w 2018 roku.

W odniesieniu do wskaźników nie określono żadnych celów. TENDENCJA + CEL -

**Wyniki indywidualne i rozwój umiejętności**

Mierzymy liczbę godzin szkoleniowych dla danej osoby, procent osiągniętych celów indywidualnych/grupowych oraz ogólną lukę kompetencyjną. Dla wszystkich wskaźników określone są konkretne cele, które zazwyczaj rosną o co najmniej 10% z roku na rok. Ogólnie rzecz biorąc 70% wskaźników wykazuje pozytywną tendencję, podczas gdy występuje niewielki spadek w zakresie kompetencji (wzrost luki kompetencyjnej). W przypadku wartości docelowych osiągnięto mniej niż 50 %.

Wskaźniki dotyczące szkoleń, a w szczególności luki kompetencyjnej, nie osiągnęły wartości docelowych.

TENDENCJA + CEL -

Te ustalenia umożliwiły przypisanie punktacji w matrycy wyników (patrz poniżej). To z kolei pomoże opracować całościową punktację dla podkryterium, która zostanie omówiona podczas spotkania uzgodnieniowego.

Skala punktacji wyników – punktacja dostrojona						
ZAKRES	0-10	11-30	31-50	51-70	71-90	91-100
<b>Trendy</b>	Brak pomiaru	Trend negatywny 	Trend płaski lub niewielki postęp 	Trwały postęp 	Postęp znaczny 	Pozytywne wyniki porównań z innymi organizacjami dla wszystkich wyników
<b>Punktacja</b>				60		
<b>Cele</b>	Brak informacji lub informacje mało wiarygodne	Wyniki nie osiągają celów	Osiągnięto nieliczne cele	Osiągnięto niektóre istotne cele	Osiągnięto większość istotnych celów	Osiągnięto wszystkie cele
<b>Punktacja</b>		25				

#### Uwagi dotyczące przyznanej oceny punktowej

**TRENDY:** Duża część wyników wskazuje na stały postęp. Tylko dwa wskaźniki wykazują tendencję spadkową (w szczególności zakres kompetencji). Zarówno ocena wyników ogólnych, jak i wyników indywidualnych może być umieszczona w kolumnie "Trwały postęp" z ogólną liczbą 60 punktów.

**CELE:** Nie ma wartości docelowych dla wskaźników wyników ogólnych (kolumna „Brak informacji lub informacje niepotwierdzone”), a wyniki indywidualne osiągnęły mniej niż 50% wartości docelowych (kolumna „Osiągnięto nieliczne cele”), łącznie 25 punktów.

## DODATKOWE PRZYKŁADY DLA POLSKICH UŻYTKOWNIKÓW CAF<sup>15</sup>:

### Punktacja dostrojona Podkryterium 1.1:

#### Wytyczanie kierunków działania organizacji poprzez sformułowanie jej misji, wizji i wartości

Synteza dowodów, opracowana w wyniku samooceny (podstawa oceny punktowej i punkt startowy dla planowania usprawnień):

1.1.a Wizję i misję organizacji, określającą kierunki rozwoju i istotę działania organizacji, wypracowano trzy lata temu (dokumenty zatwierdzone przez kierownika jednostki). Kierownictwo zdecydowało, że nie ma potrzeby opracowywania własnych zasad i wartości, ponieważ funkcję tę spełniają zasady służby cywilnej i zasady etyki korpusu służby cywilnej (notatka z prac zespołu opracowującego wizję i misję). Jak wynika z wiedzy posiadanej przez członków zespołu samooceny, opracowanie wizji i misji było wymagane przez ministra, a w dyskusji na ten temat uczestniczyli wszyscy dyrektorzy departamentów i biur. Wszystkim pracownikom rozdano elegancką, kolorową ulotkę z deklaracją wizji i misji organizacji. Wyniki samooceny przeprowadzonej w ramach kontroli zarządczej za rok 2019 (Raport 1506/19) pokazały, że kierownictwo średniego szczebla i pracownicy uważają misję i wizję jedynie za elementy „wizerunkowe”, w znacznej mierze oderwane od rzeczywistości. Natomiast lepiej oceniono praktyczne stosowanie zasad służby cywilnej i zasad etyki korpusu. Kierownictwo postanowiło o zmianie sposobu określania misji i wizji, a w szczególności zaangażowania do ich formułowania zainteresowane strony, w tym pracowników (karta działania doskonalącego nr 14).

1.1.b Strategia, którą opracowano 4 lata temu, koncentruje się na kluczowych zadaniach organizacji i kierunkach jej rozwoju. Ogólne zapisy w strategii odnoszą się do wartości obowiązujących w polskiej administracji. Nie ma w niej jednak odniesień do odpowiedzialności społecznej, zrównoważonego rozwoju i różnorodności (strategia zatwierdzona w 2016 r.). Zespół ds. samooceny stwierdził, że strategia jest wdrożona w bardzo małym zakresie. Mimo tego, że strategia zawiera zasady jej przeglądu i aktualizacji w cyklach co najmniej dwuletnich, od czasu jej opracowania działania te nie były realizowane. Nie weryfikowano i nie doskonalono również rozwiązań w zakresie zarządzania w oparciu o strategię (wiedza zespołu samooceny CAF).

1.1.c Opracowując misję i wizję organizacja brała pod uwagę obowiązującą – w momencie ich opracowania – strategię rozwoju, przyjętą przez Radę Ministrów w zakresie cyfryzacji działań administracji publicznej (notatki z pracy zespołu opracowującego misję i wizję). Ponieważ od czasu opracowania misji i wizji nie były one przeglądane i aktualizowane, nie uwzględniono w nich strategicznych kierunków wynikających ze zmieniających się priorytetów z ostatnich trzech lat (wiedza zespołu samooceny CAF). Kierownictwo postanowiło o zmianie sposobu określania misji i wizji, a także uwzględniania przy ich przeglądzie i aktualizacji: polityk ogólnokrajowych i zamierzeń UE (karta działania doskonalącego nr 14).

1.1.d W ramach przyjętych w organizacji rozwiązań z zakresu komunikacji wewnętrznej (karta procesu nr 14) założono, że co najmniej raz na rok omawiane są z pracownikami kwestie przyjętej misji, wizji oraz celów określonych w programach rządowych, realizowanych przez organizację, oraz w planach działalności organizacji. Działania związane z monitorowaniem procesu komunikacji wewnętrznej pozwalają stwierdzić, że powyższe założenia są realizowane w większości komórek organizacyjnych (informacja od właściciela procesu). Dotychczas stosowane rozwiązania nie przewidywały informowania zewnętrznych interesariuszy o misji, wizji, wartościach i celach (wiedza członków zespołu).

<sup>15</sup> Z myślą o polskich użytkownikach modelu CAF, polscy eksperci CAF opracowali dodatkowe przykłady na temat tego, jak można zastosować punktację dostrojoną do kryteriów Potencjału i Wyników, wraz z komentarzem do punktacji i wskazówkami dla członków grupy samooceny.

1.1.e Przyjęty zwyczajowy sposób postępowania w zakresie przeglądu i aktualizacji misji, wizji, wartości i strategii organizacji nie uwzględnia sprawnego reagowania na zmiany zachodzące w otoczeniu (wiedza członków zespołu).

1.1.f Organizacja zarówno przy opracowaniu misji i wizji, jak również przy planowaniu bieżących działań uwzględnia zagadnienia związane z cyfryzacją i cyberbezpieczeństwem (Polityka bezpieczeństwa informacji). Polityka bezpieczeństwa informacji jest opracowana i stosowana zgodnie z wymaganiami m.in. krajowych ram interoperacyjności, jak i przepisów z zakresu ochrony danych osobowych (wyniki audytów wewnętrznych). Rozwiązania z zakresu systemu zarządzania bezpieczeństwem informacji są audytowane co najmniej raz w roku. W wyniku stwierdzonych podczas audytów słabości systemu i niezgodności podejmowana są działania korygujące i doskonalące (raport z audytu BI/1/2019 oraz rejestr działań podejmowanych po audytach).

Powyższe ustalenia zostały naniesione na zamieszczoną dalej matrycę Potencjału dla ułatwienia całkowitej oceny punktowej tego podkryterium.

Uwaga: nie musi to oznaczać konieczności punktowania poszczególnych przykładów; puste pola w matrycy służą jako „notatnik”, pomocny w przekładaniu zebranych podczas oceny dowodów na ogólną ocenę punktową danego podkryterium. Mogą również posłużyć do ukierunkowania dyskusji na spotkaniu uzgodnieniowym.

Skala oceny potencjału – punktacja dostrojona								
	ZAKRES	0-10	11-30	31-50	51-70	71-90	91-100	SUMA
FAZA	Dowody	Brak dowodów lub znikoma wiedza	Niewielka liczba słabych dowodów, dotyczących niektórych obszarów	Niewielka liczba wystarczających dowodów, dotyczących odpowiednich obszarów	Mocne dowody, dotyczące większości obszarów	Bardzo mocne dowody, dotyczące wszystkich obszarów	Doskonałe dowody, porównane z innymi organizacjami, dotyczące wszystkich obszarów	
ZAPLANUJ	Planowanie uwzględnia potrzeby i oczekiwania zainteresowanych stron. Planowanie wykonuje się regularnie, w odniesieniu do wszystkich części organizacji.	1.1.e	1.1.a, 1.1.c, 1.1.b	1.1.d		1.1.f		
	Punktacja		30					30
WYKONAJ	Zaplanowane działania są realizowane poprzez zdefiniowane procesy, zgodnie z przypisanymi odpowiedzialnościami, przez wszystkie właściwe części organizacji, w sposób systematyczny.	1.1.b, 1.1.e	1.1.c, 1.1.b	1.1.a, 1.1.d	1.1.f			
	Punktacja			40				40
SPRAWDŹ	Zdefiniowane procesy są monitorowane przy użyciu odpowiednich wskaźników i regularnie monitorowane przez właściwe części organizacji.	1.1.b, 1.1.c, 1.1.e			1.1.a, 1.1.d	1.1.f		
	Punktacja			45				45
POPRAW	Działania usprawniające i korygujące są realizowane w następstwie sprawdzeń przez wszystkie właściwe części organizacji, w sposób systematyczny.	1.1.b, 1.1.d, 1.1.e		1.1.a, 1.1.c		1.1.f		
	Punktacja		30					30

Komentarz do punktacji:

Powyższą punktację należy traktować jako przykład, biorąc jednocześnie pod uwagę, że stosowany w modelu CAF system punktowy nie jest precyzyjny i nie jest oparty na ostrych kryteriach. Dlatego możliwe jest, że część uczestników samooceny zakwalifikuje dowody do różnych przedziałów punktowych np. część osób będzie uważała, że dowód należy zaliczyć do przedziału 31-50 w górnej granicy tego przedziału, a inni że w przedziale punktowym 51-70 w dolnych granicach tego przedziału.

Proszę pamiętać, że ocena w modelu CAF opiera się na konsensusie lub kompromisie i zespół samooceny w drodze dyskusji i wymiany argumentów ustala końcową ocenę zarówno poszczególnych przykładów, jak poszczególnych faz PDCA. Określając punktację w poszczególnych fazach PDCA należy zwrócić uwagę na liczbę przykładów w poszczególnych przedziałach punktowych jednocześnie uwzględniając, że poszczególne przykłady nie muszą mieć tej samej istotności dla podkryterium.

W powyższym przykładzie w fazie ZAPLANUJ mamy 6 dowodów zaliczonych odpowiednio do przedziałów punktowych:

- 1 dowód w przedziale 0-10,
- 3 dowody w przedziale 11-30,
- 1 dowód w przedziale 31-50 i
- 1 dowód w przedziale 71-90.

Biorąc pod uwagę liczbę dowodów oraz ich znaczenie dla podkryterium, gdzie przykłady 1.1.a i 1.1.b z punktu widzenia istoty podkryterium wydają się być istotniejsze np. od przykładu 1.1.f, ustalono ocenę tej fazy na 30 punktów. Taka punktacja to efekt zebranych dowodów, które dają podstawę do stwierdzenia, że całościowo w podkryterium 1.1 w fazie ZAPLANUJ mamy osiągnięty poziom, który da się przedstawić jako „Niewielka liczba wystarczających dowodów, dotyczących odpowiednich obszarów”. Taka ocena wynika z tego, że w większości przypadków rozwiązania, jakie opracowano i wdrożono, nie miały jasnego planu/ podejścia do ich opracowania i stosowania oraz powstawały na zasadach bieżących ustaleń i poleceń.

Jednocześnie faza SPRAWDŹ została oceniona na 45 punktów, ponieważ dowody wskazują, że stosuje się rozwiązania takie, jak audyty, samoocenę w ramach systemu kontroli zarządczej i monitorowanie procesów, dzięki którym uzyskuje się informacje na temat funkcjonowania ocenianych w podkryterium elementów.

Należy także podkreślić, że punktacja ma charakter wspomagający i ułatwiający m.in. podjęcie decyzji o tym, co jest priorytetem do doskonalenia i nie jest głównym celem przeprowadzenia samooceny.

### Podkryterium 9.1:

#### Wyniki zewnętrzne: produkt i wartość publiczna

Synteza dowodów dokonana podczas samooceny (podstawa oceny punktowej i punkt wyjścia dla działań doskonalących).

9.1.a W zakresie skuteczności realizacji kluczowych celów odnotowano następujące rezultaty (na podstawie sprawozdania z realizacji planu działalności za rok 2019):

- cel dotyczący jakości orzecznictwa – został osiągnięty,
- cel dotyczący terminowości załatwianych spraw – został osiągnięty,
- cel dotyczący jakości prac legislacyjnych – nie został osiągnięty,
- cel dotyczący terminowości prac legislacyjnych – nie został osiągnięty,
- cel dotyczący realizacji planów inwestycyjnych – został osiągnięty.

W wyniku porównania danych za lata 2017 – 2019 stwierdzono, że:

- cele dotyczące jakości i terminowości orzecznictwa utrzymują się na stałym, bardzo dobrym poziomie,
- cel dotyczący legislacji, pomimo nieosiągnięcia zakładanych wartości, wskazuje na niewielką, ale stopniową poprawę, porównując rok do roku,
- cel dotyczący realizacji planów inwestycyjnych został osiągnięty, ale od trzech lat ma tendencję pogarszającą się.

9.1.b W roku 2019 po raz pierwszy dokonano pomiaru celu związanego ze zmniejszeniem poziomu barier w prowadzeniu działalności gospodarczej (sprawozdanie z planu działalności za rok 2019). Cel ten realizowany jest od 2015 roku i w roku 2019 osiągnął zakładaną wartość. Jednocześnie zespół samooceny stwierdził, że osiągnięty wynik wskazuje, że bariery w prowadzeniu działalności gospodarczej są na poziomie wyższym niż w wielu krajach europejskich (wynik badań Instytutu Wolności Gospodarczej).

Od 2 lat dokonuje się pomiaru wpływu wydawanych decyzji na rynek. W 2019 stwierdzono, że cel został osiągnięty, co wynika ze zmniejszonej liczby zgłaszanych nadużyć i nieprawidłowości. W 2018 liczba zgłaszanych nadużyć i nieprawidłowości nie uzyskała planowanej wartości, ale osiągnięty wynik w 2019 pozwala stwierdzić, że nastąpiła w tym obszarze poprawa.

Nie dokonuje się pomiaru efektów osiąganych dzięki realizacji planów inwestycyjnych.

9.1.c Dla zadań, realizowanych na podstawie porozumień, nie określono mierzalnych celów. W związku z powyższym, jedynym parametrem świadczącym o poziomie ich zrealizowania jest brak zastrzeżeń zgłaszanych przez partnerów umów.

9.1.d W 2019 r. przeprowadzono 2 kontrole dotyczące realizacji inwestycji przez organizację. W obydwu kontrolach wykazano drobne nieprawidłowości. Organizacja nie określa mierzalnych celów w zakresie wyników kontroli, jak również nie analizuje trendów w tym zakresie.

9.1.e Przeprowadzane od 3 lat analizy porównawcze, w zakresie osiągania celów dotyczących jakości i terminowości orzecznictwa, potwierdzają określone w tym zakresie cele, to znaczy pozycję organizacji w pierwszej dziesiątce w grupie porównawczej. W okresie trzech lat organizacja poprawia swoją pozycję w rankingu (raport benchmarkingowy). W pozostałym obszarach nie prowadzi się ocen benchmarkingowych, jak również nie określa się celów.

9.1 f Organizacja nie określiła celów pozwalających dokonać pomiaru w zakresie wdrożenia polityki wynikającej z programu rządowego dotyczącego zachęt do inwestowania. Cele takie nie są również określone w dokumentach rządowych, w związku z tym nie dokonuje się pomiaru rezultatów.

Powyższe ustalenia zostały naniesione na zamieszczoną dalej matrycę Wyników dla ułatwienia całkowitej oceny punktowej tego podkryterium.

Skala punktacji wyników – punktacja dostrojona – podkryterium 9.1.						
ZAKRES	0-10	11-30	31-50	51-70	71-90	91-100
<b>Trendy</b>	Brak pomiaru	Trend negatywny	Trend płaski lub niewielki postęp	Trwały postęp	Postęp znaczny	Pozytywne wyniki porównań z innymi organizacjami dla wszystkich wyników
	9.1.b, 9.1.c, 9.1.d, 9.1.f		9.1.a	9.1.e		
<b>Punktacja</b>		30				
<b>Cele</b>	Brak informacji lub informacje mało wiarygodne	Wyniki nie osiągają celów	Osiągnięto nieliczne cele	Osiągnięto niektóre istotne cele	Osiągnięto większość istotnych celów	Osiągnięto wszystkie cele
	9.1.c, 9.1.d, 9.1.f			9.1.a, 9.1.b, 9.1.e		
<b>Punktacja</b>			50			

#### Komentarz do punktacji.

Dokonując oceny w zakresie wyników należy pamiętać o założeniach, które zostały przedstawione w komentarzu do kryterium Potencjału m.in. że:

- stosowany w modelu CAF system punktowy nie jest precyzyjny,
- nie jest oparty na ostrych kryteriach, a w związku z tym
- ocena dowodów przez poszczególnych członków zespołu może się różnić.

W przedstawionym przykładzie zauważamy, że cele odnoszące się do przykładu 9.1.a nie są w pełni osiągnięte, jak również nie we wszystkich parametrach następuje poprawa trendu. Znalazło to odzwierciedlenie w punktacji: cele dla tego przykładu oceniono w przedziale 31-50, a trendy w przedziale 11-30. Uwzględniając istotność przykładów dla podkryterium oraz liczbę dowodów w poszczególnych przedziałach, cele zostały ocenione na poziomie 50 punktów co odpowiada poziomowi „Osiągnięto nieliczne cele”, a trendy na poziomie 30 punktów co odpowiada poziomowi „Trend negatywny”. Niska ocena trendów wynika z tego, że w większości przypadków dowody wskazują na to, że nie można mówić o pozytywnych trendach albo dokonywane pomiary są prowadzone w zbyt krótkim czasie, aby dawało to podstawę do wyższej oceny.

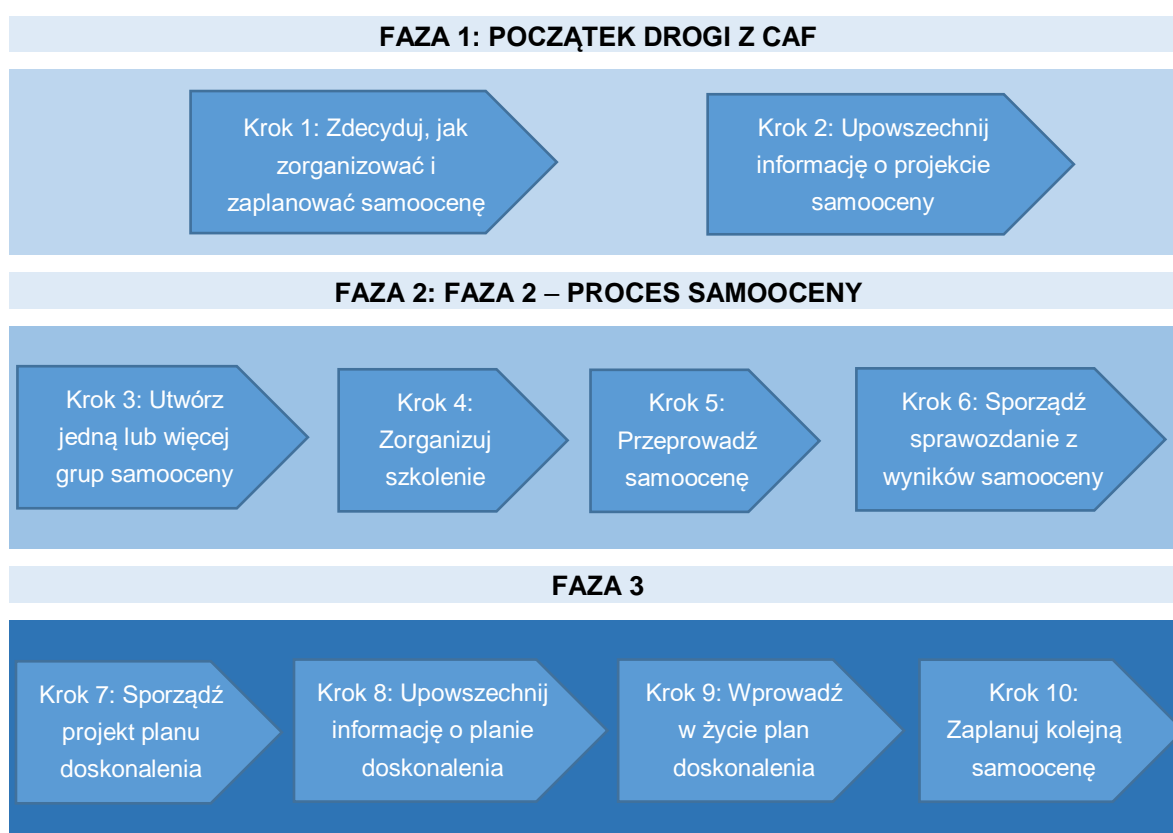
Przy punktacji ważne jest, by kierować się przekonaniem, że:

- 1) nadawanie punktów nie jest oceną ludzi, ale oceną systemów;
- 2) nietrafnie dobrany dowód, to większa szkoda dla samooceny, niż pomyłka w liczeniu;
- 3) trafne dobranie „korytarza punktowego” jest istotniejsze, niż sama liczba punktów;
- 4) punktowanie zbyt „hojne”, zbyt „skąpe”, lub niedbałe, to oszukiwanie siebie samych i strata czasu.

## IV Wytyczne doskonalenia organizacji z zastosowaniem CAF

Proces ciągłego doskonalenia można projektować i przeprowadzać na różne sposoby. Wielkość organizacji, jej kultura i poprzednie doświadczenia w stosowaniu instrumentów Kompleksowego Zarządzania Jakością (TQM) – to tylko niektóre parametry pomocne w określaniu najbardziej odpowiedniego sposobu zapoczątkowania podejścia TQM.

Niniejszy rozdział przedstawia złożony z dziesięciu kroków proces ciągłego doskonalenia z zastosowaniem CAF. Jest on odpowiedni dla większości organizacji. Należy podkreślić, że porady udzielone w niniejszym tekście oparte są na doświadczeniach wielu organizacji, które zastosowały CAF. Niemniej jednak, każdy proces doskonalenia jest niepowtarzalny. Tym samym niniejszy opis powinien być traktowany raczej jako inspiracja dla osób odpowiedzialnych za proces samooceny, niż dokładny podręcznik postępowania.



Po zakończeniu procesu samooceny oraz wdrożeniu odpowiednich działań usprawniających, użytkownicy CAF mogą ubiegać się o tytuł Skutecznego Użytkownika CAF. Sposób zastosowania modelu odgrywa istotną rolę w procedurze informacji zwrotnej.

Wspólne wytyczne dotyczące procedury Poświadczenia Jakości Zastosowania CAF można znaleźć na stronie internetowej centrum zasobów CAF<sup>16</sup>: <https://www.eipa.eu/portfolio/european-caf-resource-centre/>.

<sup>16</sup> Polskojęzyczna wersja podręcznika dostępna jest na stronie: <https://www.nist.gov.pl/> oraz <https://www.gov.pl/web/sluzbacywilna/dokumentycaf>

## FAZA 1 – POCZĄTEK DROGI Z CAF

## Krok 1: Zdecyduj, jak zorganizować i zaplanować samoocenę?

Czynnikami decydującymi o zapewnieniu pomyślnego procesu samooceny jest wysoki poziom zaangażowania wyższego kierownictwa organizacji i pracowników oraz poczucie wspólnej własności procesu w obu tych grupach.

Doświadczenia licznych organizacji wskazują, że do uzyskania zaangażowania oraz poczucia własności konieczna jest stanowcza decyzja kierownictwa, poprzedzona rzetelnymi konsultacjami z interesariuszami organizacji. Decyzja ta powinna jasno odzwierciedlać wolę kierownictwa, aby aktywnie uczestniczyć w tym procesie poprzez uznanie korzyści z samooceny, zagwarantowanie otwartości na nowe pomysły, poszanowanie rezultatów i gotowość realizowania działań doskonalących. Zawiera się w tym również zobowiązanie wydzielenia zasobów, potrzebnych do przeprowadzenia procesu samooceny w sposób profesjonalny.

Wiedza o potencjalnych korzyściach z samooceny CAF oraz informacje o strukturze modelu i procesie samooceny są niezbędnymi elementami dostarczenia kierownictwu organizacji podstaw do podjęcia decyzji. Jest bardzo ważne, by wszyscy kierownicy byli przekonani o tych korzyściach od samego początku.

W tej fazie jest niezmiernie istotne, by jedna osoba (lub więcej) w organizacji przyjęła odpowiedzialność za zapewnienie realizacji tych podstawowych zasad. Dobrym pomysłem jest zwrócenie się do organizacji odpowiedzialnej za upowszechnianie CAF w danym kraju (więcej na stronie: [www.eipa.eu/caf](http://www.eipa.eu/caf)) z prośbą zarówno o zaprezentowanie modelu CAF, jak i o informacje dotyczące organizacji, które już model ten zastosowały i są chętne podzielić się doświadczeniem<sup>17</sup>.

**Informacja zwrotna od użytkowników CAF  
– powody stosowania CAF**

Najważniejszą przyczyną są wszystkie wewnętrzne czynniki stymulujące. Zidentyfikowanie mocnych stron oraz obszarów usprawnień stanowiły najbardziej znaczące powody; najslabszym czynnikiem stymulującym były problemy finansowe. Organizacje są zainteresowane stosowaniem CAF w pierwszym rzędzie dla celów własnych oraz po to, by usprawnić swoje działanie – co stanowi dokładnie cel narzędzia samooceny.

Dla zapewnienia wsparcia procesu samooceny przez pracowników organizacji istotne jest, by przed podjęciem ostatecznej decyzji o przeprowadzeniu samooceny skonsultować z nimi ten temat. Doświadczenie wskazuje, że niezależnie od ogólnych korzyści z przeprowadzenia samooceny, wielu pracowników uważa CAF za znakomitą okazję, by zyskać lepszy wgląd w organizację i móc aktywnie uczestniczyć w jej rozwoju.

Dla niektórych organizacji może być istotne, by przed podjęciem decyzji o przeprowadzeniu samooceny pozyskać akceptację lub zgodę zewnętrznych interesariuszy. Może to

dotyczyć stron tradycyjnie uczestniczących w procesie decyzyjnym, takich jak politycy lub wyższe kierownictwo organizacji nadrzędnych. Kluczowi zewnętrzni interesariusze mogą spełnić ważną rolę – zwłaszcza w pozyskiwaniu i przetwarzaniu informacji, ale sami również mogą czerpać korzyści ze zmian dotyczących niektórych spośród rozpoznanych obszarów doskonalenia.

<sup>17</sup> Kontakt w Polsce: <https://www.gov.pl/web/sluzbacywilna/kontakt-caf>

## Wstępne planowanie samooceny

Proces planowania można rozpocząć od razu po podjęciu decyzji o przeprowadzeniu samooceny. Jednym z pierwszych jego elementów – który może już zostać ujęty w decyzji kierownictwa – jest określenie zakresu i podejścia do samooceny.

Często stawia się pytanie, czy samoocena ma objąć całą organizację, lub czy może być podejmowana przez oddzielne części organizacji, takie jak komórki lub wydziały. Odpowiedź na to pytanie jest następująca: komórki organizacyjne mogą dokonywać samooceny, lecz aby móc – jako organizacje autonomiczne – rzetelnie ocenić wszystkie kryteria, powinny mieć wystarczającą niezależność, z własną misją i znaczącą odpowiedzialnością za procesy finansowe i zasoby kadrowe. W takich przypadkach należy w pierwszej kolejności poddać ocenie odpowiednie relacje typu dostawca/klient oraz relacje zainteresowanych stron pomiędzy daną komórką a resztą organizacji.

Zaleca się, aby decyzja kierownictwa uwzględniała wybór sposobu oceny punktowej. Wybór jednego z dwóch zaproponowanych rodzajów punktacji będzie zależał od czasu, który organizacja może zainwestować w dokonanie oceny punktowej, oraz od poziomu jej doświadczenia i dojrzałości w tym względzie.

Bardzo ważnym działaniem kierownictwa w tej fazie jest wyznaczenie lidera procesu samooceny. Zwykle do jego zadań należy:

- ☐ szczegółowe zaplanowanie projektu, w tym również procesu komunikacji,
- ☐ wymiana informacji i konsultacje ze wszystkimi stronami, zainteresowanymi projektem,
- ☐ zorganizowanie szkolenia dla grupy samooceny,
- ☐ zgromadzenie wspomagającej dokumentacji i dowodów,
- ☐ aktywne uczestnictwo w grupie samooceny,
- ☐ wspomaganie procesu osiągnięcia konsensusu,
- ☐ opracowanie sprawozdania z samooceny,
- ☐ wspieranie kierownictwa w ustalaniu priorytetów działań i naszkicowaniu planu działania.

Wymagania co do kompetencji lidera projektu CAF są wysokie. Osoba ta powinna odznaczać się zarówno wysokim poziomem wiedzy o własnej organizacji, znajomością modelu CAF, jak również umiejętnością wspomagania procesu samooceny. Wybór właściwego lidera projektu, mającego taką wiedzę, a jednocześnie posiadającego zaufanie wyższego kierownictwa i pracowników, jest jedną z decyzji stanowiących o jakości samooceny i jej długofalowych skutkach.

Niektórym organizacjom zarówno język, jak i przykłady użyte w modelu CAF mogą się wydawać obce i zbyt odległe od codzienności, aby bezpośrednio je stosować. Jeśli nie zostanie to rozwiązane na wczesnym etapie zaznajamiania się z modelem, stanie się przeszkodą dla procesu samooceny. W takim przypadku, w uzupełnieniu opisanych dalej działań szkoleniowych, można również „przystosować” model do języka organizacji. Przed podjęciem takiego działania dobrze jest sprawdzić, czy nie zostało ono już dokonane przez inną organizację o podobnym charakterze.



**Krok 2: Upowszechnij informację o projekcie samooceny**

Kolejnym bardzo ważnym zadaniem do wykonania zaraz po określeniu podejścia do projektu jest opracowanie planu komunikacji. Plan ten obejmuje działania informacyjne, ukierunkowane na wszystkich interesariuszy projektu, ze szczególnym naciskiem na kierownictwo średniego szczebla i pracowników organizacji.

Komunikacja to podstawowy obszar wszelkich projektów zarządzania zmianą, zwłaszcza podczas przeprowadzania samooceny. Jeśli informowanie o celu i przebiegu samooceny nie jest jasne lub rzetelne, prawdopodobne jest, że samoocena będzie postrzegana jako „jeszcze jeden taki projekt” lub „jakiś wymysł kierownictwa”. Ryzyko polega na tym, że w przypadku niechęci pracowników i kierownictwa średniego szczebla do pełnego zaangażowania się, opinie takie mogą stać się samospełniającą się przepowiednią.

Ważnym efektem wczesnego informowania jest wzbudzanie zainteresowania niektórych pracowników i kierowników możliwością bezpośredniego uczestnictwa 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 powinni mieć całkowicie jasny pogląd w sprawie celowości procesu samooceny CAF, tj. dążenia do usprawnienia ogólnej efektywności funkcjonowania organizacji. Polityka informacyjna dotycząca procesu samooceny CAF powinna skupiać się na sytuacji „wygrany - wygrany” w zakresie jej długofalowych skutków dla wszystkich zainteresowanych stron, pracowników i klientów/obywateli.

Dlatego też jasne i spójne informowanie wszystkich zainteresowanych stron w odpowiednich fazach projektu jest kluczem do zapewnienia pomyślnego przebiegu samego procesu i działań następnych. Lider projektu, wspólnie z kierownictwem wyższego szczebla, powinien wspierać tę politykę poprzez zwrócenie uwagi na:

- ☐ zmianę spowodowaną przez proces samooceny,
- ☐ przyczyny, dla których przypisano samoocenie priorytetowe znaczenie,
- ☐ sposób powiązania z planami strategicznymi organizacji,
- ☐ sposób powiązania (przykładowo – projekt CAF jako pierwszy krok w tym kierunku) z ogólnymi wysiłkami organizacji na rzecz jej doskonalenia, np. poprzez wdrożenie nowatorskiego operacyjnego programu reform.

Plan komunikacji powinien być zróżnicowany i uwzględniać takie elementy, jak grupa docelowa, treść przekazu, środek przekazu, nadawca, częstotliwość i narzędzia.

**Informacja zwrotna od użytkowników CAF — znaczenie komunikacji w tworzeniu poczucia własności wśród pracowników jest ogólnie niedoceniana**

Ważnym wnioskiem z badań przeprowadzonych wśród użytkowników CAF jest fakt, że użytkownicy uważają, że nie nadają odpowiednio wysokiego priorytetu działaniom informacyjnym adresowanym w trakcie procesu do pracowników. Doświadczenia wskazują, że jedną z podstawowych korzyści płynących z CAF jest podniesienie poziomu świadomości i komunikacji wewnątrz organizacji. Jednakże korzyść ta może zostać osiągnięta jedynie wtedy, gdy kierownictwo oraz pracownicy odpowiedzialni za samoocenę CAF będą już na bardzo wczesnym etapie aktywnie angażować pracowników i kierowników średniego szczebla zarządzania oraz informować ich o przyczynach i potencjalnych korzyściach samooceny.

## FAZA 2 – PROCES SAMOOCENY

### Krok 3: Utwórz jedną lub więcej grup samooceny

Grupa samooceny powinna być reprezentatywna dla organizacji na tyle, na ile jest to możliwe. W jej skład wchodzi zwykle pracownicy reprezentujący różne działy, funkcje, szczeble organizacji oraz różne doświadczenie. Celem jest stworzenie grupy maksymalnie skutecznej, a jednocześnie mającej najbardziej właściwe i dokładne spojrzenie na organizację z wewnątrz.

Doświadczenia użytkowników CAF wskazują, że liczebność grup zawiera się w przedziale od 5 do 20 uczestników. Jednakże dla zapewnienia efektywnej, a zarazem nieformalnej atmosfery pracy, najbardziej pożądane są grupy około 10-osobowe.

W bardzo dużych, złożonych organizacjach może być wskazane utworzenie więcej niż jednej grupy samooceny. W takim przypadku jest konieczne, by w trakcie opracowywania projektu uwzględnić zasady koordynacji działań tych grup.

Uczestników należy dobrać raczej według kryterium stopnia ich wiedzy o organizacji i umiejętności interpersonalnych (np. zdolności analityczne, komunikacyjne) niż ze względu na ich kompetencje zawodowe. Dobór uczestników może być dokonany na zasadzie dobrowolności, niemniej odpowiedzialność za jakość, różnorodność i wiarygodność grupy samooceny nadal spoczywa na liderze projektu i kierownictwie organizacji.

Lider projektu może być również przewodniczącym grupy, co może sprzyjać ciągłości prac; należy jednak wykluczyć możliwość wystąpienia konfliktu interesów. Co jest istotne – to warunek, aby przewodniczący grupy cieszył się zaufaniem wszystkich jej członków, by mógł kierować dyskusją w sposób sprawiedliwy i skuteczny, umożliwiając każdemu udział w procesie samooceny. Przewodniczący może być wybrany przez samych członków grupy. Ważny jest sprawny sekretariat, wspierający działania przewodniczącego i pomocny w organizowaniu spotkań, a także zaplecze infrastrukturalne, w tym informatyczne.

Często zadawanym pytaniem jest, czy w grupie samooceny powinni znaleźć się członkowie wyższego kierownictwa. Odpowiedź zależy od kultury i tradycji danej organizacji. Uczestnictwo kierownictwa może dostarczyć dodatkowych informacji i zwiększyć prawdopodobieństwo udziału kadry kierowniczej w późniejszym wdrażaniu określonych działań doskonalących. Może także pozytywnie wpłynąć na zróżnicowanie i reprezentatywność grupy. Jednakże samoocena może być zagrożona w sytuacji, jeśli z powodu niesprzyjającej wyżej opisanym działaniom kultury organizacyjnej choćby tylko jeden członek grupy czuł się skrupowany i niezdolny do swobody uczestniczenia lub wypowiedzania się.

### Krok 4: Zorganizuj szkolenie

#### Poinformuj i przeszkól kierownictwo

Dla poszerzenia wiedzy i rozumienia ogólnych zasad TQM, a w szczególności samooceny CAF, dobrze byłoby objąć szkoleniem z zakresu samooceny, na zasadzie dobrowolności, kierownictwo wyższego i średniego szczebla organizacji oraz innych interesariuszy.

#### Poinformuj i przeszkól grupę samooceny

Członków grupy należy zapoznać z metodą CAF i przedstawić im cel oraz charakter procesu samooceny. Jeśli lider projektu przeszedł szkolenie wcześniej, byłoby dobrze, aby właśnie ta osoba odgrywała główną rolę w prowadzeniu szkolenia. Oprócz objaśnień teoretycznych, szkolenie powinno zawierać ćwiczenia praktyczne, dające uczestnikom wyobrażenie o zasadach kompleksowego

zarządzania jakością i pozwalające przećwiczyć osiągnięcie konsensusu, które to zagadnienia mogły być dotąd uczestnikom obce.

Lider projektu powinien dostarczyć grupie wszystkie odpowiednie dokumenty i informacje potrzebne do przeprowadzenia skutecznej oceny organizacji. Dla lepszego zrozumienia sposobu dokonywania samooceny CAF można przeprowadzić wspólną ocenę jednego podkryterium z obszaru Potencjału i jednego z obszaru Wyników. Należy również osiągnąć konsensus w sprawie sposobu oceny dowodów mocnych stron i obszarów doskonalenia, a także w sprawie metody przyznawania ocen punktowych.

Dla późniejszej oszczędności czasu w fazie osiągania konsensusu, ważne jest również uzyskanie wspólnego obrazu kluczowych zainteresowanych stron, czyli podmiotów, które mają swój główny interes w działalności organizacji: klientów/obywateli, polityków, dostawców, partnerów, kierowników i pracowników. Należy także jasno zdefiniować najważniejsze usługi i produkty dostarczane interesariuszom lub od nich otrzymywane, jak również związane z tym kluczowe procesy.

### Krok 5: Przeprowadź samoocenę

#### Przeprowadź ocenę indywidualną

Każdy z członków grupy samooceny ma za zadanie, by korzystając z odpowiednich dokumentów i informacji dostarczonych przez lidera projektu, poddać organizację szczegółowej ocenie według poszczególnych podkryteriów. Ocena ta powinna być oparta na własnych doświadczeniach z pracy w organizacji. Członkowie grupy zapisują kluczowe słowa, określające mocne strony i obszary doskonalenia. Zaleca się, aby obszary doskonalenia opisać tak precyzyjnie, jak to tylko możliwe, by łatwiej było sformułować w późniejszej fazie propozycje działań. Następnie członkowie grupy powinni dokonać przeglądu swoich ustaleń i przypisać oceny punktowe wszystkim podkryteriom, zgodnie z wybranym sposobem punktacji.



Podczas dokonywania ocen indywidualnych przewodniczący grupy powinien być dostępny dla członków grupy samooceny, aby móc odpowiadać na ich pytania. Może również koordynować ustalenia członków grupy w ramach przygotowań do spotkania uzgodnieniowego.

#### Jak punktować

Model CAF oferuje dwa sposoby punktacji: klasyczny i dostrojony – obydwa systemy zostały szczegółowo objaśnione w Rozdziale III. Organizacjom niezaznajomionym z samooceną lub niedoświadczonym w stosowaniu narzędzi TQM sugeruje się stosowanie metody klasycznej.

#### Osiągnij konsensus w grupie

Niezwłocznie po dokonaniu ocen indywidualnych grupa powinna się spotkać i dokonać uzgodnienia mocnych stron, obszarów doskonalenia oraz punktowych ocen każdego z podkryteriów. Dialog i dyskusja są istotną i niezbędną częścią procesu uczenia się, ponieważ zrozumienie przyczyn różnic w ocenie mocnych stron, obszarów doskonalenia i przyznanej punktacji jest podstawą osiągnięcia konsensusu.

Grupa może ustalić kolejność oceny poszczególnych dziewięciu kryteriów; nie musi się to odbywać ściśle według kolejności ich numeracji.

## Poszukiwanie konsensusu

W jaki sposób można osiągnąć konsensus? W procesie dochodzenia do konsensusu można posłużyć się następującą czterostopniową metodą:

- 1) przedstawienie wszystkich, indywidualnie określonych przez każdego członka grupy, dowodów dotyczących mocnych stron i obszarów doskonalenia dla każdego podkryterium;
- 2) osiągnięcie konsensusu w zakresie mocnych stron i obszarów doskonalenia.  
Zwykle następuje to po rozpatrzeniu wszystkich dodatkowych dowodów lub informacji;
- 3) przedstawienie zakresu indywidualnych ocen punktowych każdego podkryterium;
- 4) uzyskanie konsensusu w sprawie punktacji ostatecznej.

Dobre przygotowanie spotkania przez przewodniczącego grupy (np. zebranie ważnych informacji, koordynacja ocen indywidualnych) prowadzi do płynnego przebiegu spotkania i znaczącej oszczędności czasu.

Przewodniczący odgrywa kluczową rolę w procesie osiągania konsensusu i ponosi za to odpowiedzialność. We wszystkich przypadkach dyskusja winna bazować na jednoznacznych dowodach podjętych działań i osiągniętych wynikach. Model CAF zawiera listę odpowiednich przykładów, które pomagają w znalezieniu właściwych dowodów. Nie jest to lista wyczerpująca wszystkie ewentualności ani też nie jest konieczne spełnienie wszystkich możliwych okoliczności, podanych w przykładach; należy brać pod uwagę jedynie te, które są adekwatne dla organizacji. Dobrze jest jednak, gdy grupa poszukuje dodatkowych przykładów, które według niej odpowiadają realiom organizacji.

Celem przytaczanych przykładów jest szczegółowe wyjaśnienie treści podkryteriów po to, aby:

- ☐ zbadać, jak organizacja reaguje na wymagania, określone w danym podkryterium,
- ☐ wspomagać proces ustalania dowodów,
- ☐ wskazywać dobre praktyki w danym obszarze.

## Czas trwania samooceny

Opierając się na wynikach badań i porównując rzeczywistość z rozwiązaniami preferowanymi, można powiedzieć, że na przeprowadzenie wiarygodnej oceny okres dwóch – trzech dni może się wydać za krótki, zaś 10 dni – zbyt długi. Trudno byłoby sugerować idealny terminarz samooceny CAF ze względu na zbyt wiele zmiennych, takich jak cele kierownictwa, czas, zasoby i wiedza ekspercka, dostępność danych, informacje i możliwości czasowe zainteresowanych stron czy presja polityczna. Jednakże dla większości organizacji normą jest czas do pięciu dni, wliczając przeprowadzenie ocen indywidualnych i spotkanie (spotkania) uzgodnieniowe.

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

### Informacja zwrotna od użytkowników CAF – wartość dodana dyskusji

Większość użytkowników osiąga konsensus w wyniku dyskusji. Dyskusja sama w sobie jest często uważana za prawdziwą wartość dodaną samooceny: kiedy osiągany jest konsensus, końcowy rezultat samooceny jest czymś więcej niż sumą indywidualnych opinii. Odzwierciedla on wspólną wizję całej reprezentatywnej grupy, a tym samym wykracza poza subiektywne indywidualne opinie, korygując je. Objasnienie dowodów i podstaw odmiennych poglądów na temat mocnych i słabych stron organizacji często uważa się za ważniejsze niż samą punktację

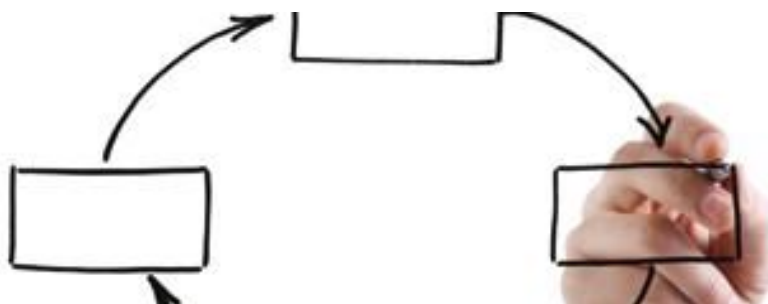
Trzy miesiące wydają się idealnym okresem, w którym można zachować koncentrację. Jego wydłużenie niesie ryzyko zmniejszenia motywacji i zainteresowania wszystkich zaangażowanych stron. Poza tym, pomiędzy rozpoczęciem a zakończeniem procesu samooceny sytuacja mogłaby się zmienić, a wówczas zarówno ocena, jak i punktacja przestałyby już odpowiadać rzeczywistości. Jest to bardzo prawdopodobne, zważywszy na fakt, że doskonalenie organizacji z użyciem CAF jest procesem dynamicznym i ciągłym, którego częścią jest aktualizacja informacji i danych.

### Krok 6: Sporządź sprawozdanie z wyników samooceny

Typowe sprawozdanie z samooceny powinno odzwierciedlać strukturę CAF i zawierać co najmniej następujące elementy:

- ☐ mocne strony i obszary doskonalenia dla każdego podkryterium, poparte odpowiednimi dowodami,
- ☐ punktową ocenę, która jest uzasadniona zapisami w arkuszu oceny, zgodnie z zebrany materiał dowodowy,
- ☐ propozycje działań doskonalących.

Aby wykorzystać sprawozdanie jako podstawy działań doskonalących, jest niezwykle istotne, żeby zostały one oficjalnie przyjęte, a jeszcze lepiej – zatwierdzone i poparte przez wyższe kierownictwo organizacji. Nie powinno to stanowić problemu, jeśli proces wzajemnej komunikacji przebiegał prawidłowo. Kierownictwo wyższego szczebla powinno potwierdzić zobowiązanie swego udziału w realizacji działań doskonalących. Na tym etapie ważne jest także, aby poinformować pracowników organizacji i inne zainteresowane strony, które uczestniczą w procesie samooceny, o jej o głównych rezultatach.



## FAZA 3 – PLAN DOSKONALENIA/USTALENIE PRIORYTETÓW

## Krok 7: Sporządź projekt planu doskonalenia

**Informacja zwrotna od użytkowników CAF:  
Brak pomiarów**

Wiele organizacji napotkało przeszkody podczas pierwszego zastosowania CAF. Jako główny problem organizacje dokonujące samooceny po raz pierwszy najczęściej wskazywały brak pomiarów; w rezultacie bardzo często pierwszym działaniem usprawniającym było wprowadzanie systemów pomiaru.

Aby spełnić cel zastosowania CAF, procedura samooceny powinna wyjść poza sprawozdanie z samooceny i prowadzić bezpośrednio do sprawozdania z działań na rzecz doskonalenia wyników funkcjonowania organizacji.

Plan tych działań jest jednym z podstawowych celów samooceny CAF, będąc także źródłem informacji ważnych dla strategicznego systemu programowania organizacji. Plan działań musi umożliwiać usprawnianie funkcjonowania organizacji jako całości.

Założenia logiczne planu doskonalenia są następujące:

- ☐ Plan ma oznaczać systematyczne, zintegrowane planowanie w pełnym zakresie działania i funkcjonalności organizacji.
- ☐ Plan stanowi następstwo sprawozdania z samooceny, zatem opiera się na dowodach i danych dostarczonych przez samą organizację, a także – co jest sprawą zasadniczej wagi – odzwierciedla punkt widzenia jej pracowników.
- ☐ Plan bazuje na mocnych stronach organizacji i odnosi się do jej słabych stron, przypisując każdej z nich odpowiednie działania doskonalące.

**Określ priorytety wśród obszarów wymagających doskonalenia**

Od woli kierownictwa zależy, czy plan doskonalenia zostanie przygotowany według uporządkowanego podejścia, które uwzględnia następujące kwestie:

- ☐ gdzie, zgodnie z całościową wizją i strategią organizacji, chcemy znaleźć się za dwa lata?
- ☐ jakie działania należy podjąć, aby osiągnąć te cele (określona strategia i zadania)?

Proces tworzenia planu doskonalenia można uporządkować w następujący sposób: kierownictwo w uzgodnieniu z właściwymi zainteresowanymi stronami (np. członkami grupy samooceny):

- ☐ gromadzi propozycje usprawnień, ujęte w sprawozdaniu z samooceny i grupuje je tematycznie,
- ☐ analizuje obszary doskonalenia i zgłoszone pomysły, po czym formułuje propozycje usprawnień, biorąc pod uwagę strategiczne cele organizacji,
- ☐ nadaje priorytety działaniom doskonalącym według uzgodnionych kryteriów, umożliwiających wyliczenie oddziaływania (duże, umiarkowane, słabe) w obszarach doskonalenia takich, jak:
  - strategiczna waga danego działania (zespół oddziaływań na zainteresowane strony, na wyniki organizacji, ich widoczność wewnątrz i na zewnątrz organizacji),
  - łatwość wdrożenia tych działań (rozpoznanie poziomu trudności, potrzebnych zasobów i czasu na realizację),
- ☐ tworzy harmonogram z przypisaniem odpowiedzialności za każde działanie, określeniem kluczowych etapów i niezbędnych zasobów.

Pożyteczne może być powiązanie podjętych działań doskonalących ze strukturą modelu CAF, co umożliwi przejrzysty ich przeгляд w trakcie realizacji.

Jednym ze sposobów określania priorytetów jest połączenie poziomu punktacji dla każdego kryterium lub podkryterium, co daje pojęcie o sprawności organizacji we wszystkich obszarach jej działania, oraz kluczowych celów strategicznych.

### Zalecenia

Samooocenę CAF uważa się za początek długofalowej strategii doskonalenia, lecz już jej przeprowadzenie w nieunikniony sposób wskaże obszary, którymi można się zająć względnie szybko i łatwo. Działania w ich obrębie wzmocnią wiarygodność programu doskonalenia, a zainwestowany czas i szkolenia natychmiast przełożą się na wymierne korzyści, stając się jednocześnie bodźcem do dalszych działań – sukces rodzi kolejny sukces.

Dobrym pomysłem jest zaangażowanie osób przeprowadzających samooocenę w realizację działań doskonalących. Dzięki temu zyskują one osobistą satysfakcję, a ich morale i zaufanie wzrasta. Mogą także stać się ambasadorami przyszłych inicjatyw na rzecz doskonalenia.

Jest najlepiej, gdy plan działania, powstały w wyniku samoooceny, zostanie włączony do procesu planowania strategicznego organizacji i stanie się częścią całościowego zarządzania nią.

### Członkowie grup samoooceny (SO)

Członkowie grupy SO poświęcali wiele energii, bardzo często poza godzinami pracy. Bardzo często rozpoczynają pracę w grupie samoooceny z pewną podejrzliwością co do użyteczności tego zadania, zaangażowania kierownictwa, niebezpieczeństw związanych z postawą otwarcia, szczerości itd. Jednak po pewnym czasie, gdy już dostrzegą poważne podejście do problemu, ich motywacja wzrasta, pojawia się zapał i poczucie współwłasności wyników. Mają potencjał, by stać się najbardziej zmotywowanymi kandydatami do zespołów doskonalenia i tak powinni być traktowani.

## Krok 8: Upowszechnij informację o planie doskonalenia

Jak już wspomniano, komunikacja jest jednym z podstawowych czynników sukcesu samoooceny i następujących po niej działań doskonalących. Działania informacyjne muszą dostarczyć odpowiedniej informacji – poprzez odpowiednie środki przekazu, do odpowiednich grup docelowych i we właściwym czasie: nie tylko przed, czy w trakcie samoooceny, lecz również po jej ukończeniu.

Organizacja powinna sama zdecydować, czy udostępni sprawozdanie z samoooceny. Niemniej dobrą praktyką jest informowanie wszystkich pracowników o wynikach procesu samoooceny, tj. o głównych wnioskach, obszarach, którymi trzeba się zająć, oraz planowanych działaniach doskonalących. W przeciwnym razie wystąpi ryzyko utraty szansy na stworzenie odpowiedniej platformy na rzecz zmiany i doskonalenia.



Dobłą praktyką każdego informowania o wynikach jest podkreślanie rzeczy, które organizacja robi dobrze, oraz zamiarów dalszego doskonalenia – istnieją liczne przykłady, że organizacje zapominają o swych mocnych stronach, traktując je jako coś naturalnego, lub nawet nie zdają sobie sprawy, jak ważne jest świętowanie sukcesu.

## Krok 9: Wprowadź w życie plan doskonalenia

Jak już wspomniano w opisie kroku 7, bardzo ważne jest stworzenie planu działania wraz z określonymi priorytetami. Wiele z przykładów w modelu CAF można uważać za pierwszy ruch w stronę działań doskonalących. Istniejące dobre praktyki i narzędzia zarządzania można powiązać z różnymi kryteriami modelu.

Realizacja działań doskonalących powinna opierać się na odpowiednim i spójnym podejściu, obejmującym proces monitorowania i oceny; powinno się określić oczekiwane rezultaty i terminy ich uzyskania, wyznaczyć osoby odpowiedzialne za poszczególne działania („właścicieli”) oraz rozpatrzyć alternatywne scenariusze złożonych działań.

Każdy proces zarządzania jakością powinien opierać się na regularnym monitorowaniu jego realizacji i na ocenie efektów doraźnych i długofalowych. Monitorowanie umożliwia korygowanie planów w trakcie realizacji, zaś końcowa ocena efektów doraźnych i długofalowych pozwala na sprawdzenie, co osiągnięto i z jakim skutkiem całościowym. Doskonalenie wymaga określenia sposobów pomiaru wyników podjętych działań (wskaźniki wyników działalności, kryteria sukcesu itd.). Przy realizacji działań doskonalących organizacja może wykorzystać cykl PDCA. Dla uzyskania pełnych korzyści z usprawnień należy je wbudować w zwykłe procesy organizacji.

Coraz więcej krajów buduje własne systemy uznania jakości w oparciu o CAF. Samoocena CAF może również prowadzić do uznania jakości w ramach programu Poziomy Doskonałości EFQM® ([www.efqm.org](http://www.efqm.org)).

Wprowadzanie w życie planów działania CAF ułatwia trwałe stosowanie takich narzędzi zarządzania, jak Zrównoważona Karta Wyników, badanie satysfakcji klientów i pracowników, systemy zarządzania wynikami.

## Krok 10: Zaplanuj kolejną samoocenę

Wykorzystanie cyklu PDCA w zarządzaniu planem działania pociąga za sobą potrzebę przeprowadzenia ponownej samooceny CAF. Zaraz po stworzeniu planu działania i rozpoczęciu wprowadzania zmian należy upewnić się, że zmiany te będą pozytywne i nie wywrą niekorzystnego wpływu na wszystko to, co dotychczas organizacja robiła dobrze. Niektóre organizacje trwale włączyły regularną samoocenę do swych procesów planowania – w sposób dostosowany czasowo do corocznych terminów określania celów i wnioskowania o przydział zasobów finansowych.

Skale oceny CAF są prostymi, lecz potężnymi narzędziami oceny bieżącego postępu realizacji planu doskonalenia.

## V Procedura Poświadczenia Jakości Zastosowania CAF

Organizacje sektora publicznego, które zastosowały CAF, mogą ubiegać się o tytuł "Skutecznego Użytkownika CAF" w terminie od 6 do 12 miesięcy po przeprowadzeniu samooceny CAF oraz zakończeniu i dostarczeniu sprawozdania z samooceny<sup>18</sup>.

**Dzięki Procedurze Poświadczenia Jakości Zastosowania CAF (PJZ CAF) możemy:**

- ☐ utrzymać jakości zastosowania CAF i jego oddziaływania na organizację;
- ☐ uzyskać wiedzę, czy w rezultacie zastosowania CAF organizacja kieruje się wartościami TQM;
- ☐ utrzymać i odnowić entuzjazm do stałego doskonalenia organizacji;
- ☐ promować przeglądy dokonywanych przez uczestników CAF i wzajemne uczenie się – w oparciu o najlepsze wzorce (benchmarking);
- ☐ nagrodzić organizacje, które już rozpoczęły podróż w kierunku ciągłego doskonalenia, bez osądzania osiągniętego przez nie poziomu doskonałości.

**W tym celu jest PJZ CAF oparta na trzech filarach:**

Filar 1: Proces samooceny

Jakość samooceny jest podstawą sukcesu przyszłych usprawnień. W pierwszym filarze PJZ CAF analizowana jest jakość procesu samooceny.

Filar 2: Procesy działań usprawniających

W drugim filarze PJZ CAF analizuje się przyjęte procedury planowania i proces realizacji działań usprawniających.

Filar 3: Dojrzałość TQM w organizacji

Jednym z celów modelu CAF jest przybliżenie organizacji sektora publicznego do ośmiu podstawowych zasad doskonałości. Dlatego w trzecim filarze ewaluacja dotyczy poziomu dojrzałości osiągniętego przez organizację w wyniku samooceny i procesu doskonalenia.

**Ekspert CAF, dalej „ekspert CAF”**

Ekspert CAF odpowiedzialny za przeprowadzenie PJZ CAF działa, jak osoba oceniająca. Analizuje dokumenty wnioskodawcy, przeprowadza wywiady z odpowiednimi podmiotami i zainteresowanymi stronami na temat zastosowania CAF w organizacji oraz przeprowadza wizytę na miejscu.

Na podstawie zebranych danych, ekspert CAF opracowuje informację zwrotną. Główne zadania ekspertów CAF to:

- ☐ analiza zastosowania CAF i zasad doskonałości w organizacji,
- ☐ przekazanie opinii i sugestii dotyczących sposobu zastosowania CAF,
- ☐ wspieranie i odnawianie entuzjazmu w organizacji do pracy z CAF.

Kandydat na eksperta CAF musi wziąć udział we wspólnym szkoleniu na poziomie krajowym lub europejskim.

Sieć CAF opracowała wspólne wytyczne dotyczące sposobu przeprowadzania PJZ CAF. Są one dostępne na stronie Europejskiego Centrum Zasobów CAF<sup>19</sup>. Wytyczne te gwarantują, że proces ewaluacji jest zorganizowany w sposób gwarantujący jakość i że tytuł Skutecznego Użytkownika CAF ma podobny standard w całej Unii Europejskiej.

<sup>18</sup> W Polsce procedura PJZ CAF jest dostępna dla jednostek samorządu terytorialnego. Więcej na temat warunków uczestnictwa w procedurze jest dostępne na stronie Krajowego Koordynatora CAF ds. jst: <https://www.nist.gov.pl/>.

<sup>19</sup> <https://www.eipa.eu/portfolio/european-caf-resource-centre/>

## VI Słownik terminów<sup>20</sup>

### **A**udyt (*Audit*)

Audyt jest formą niezależnej oceny, która ma na celu zbadanie i ocenę działalności organizacji i jej wyników. Najpowszechniejsze rodzaje audytu to: audyt finansowy, operacyjny, informatyczny, audyt zgodności i audyt systemu zarządzania. Można rozróżnić trzy kategorie działań audytowych:

- ❑ sprawdzenie wewnętrzne, przeprowadzane przez kierownictwo organizacji (sprawdzenie musi spełniać wymóg niezależności),
- ❑ audyt wewnętrzny, przeprowadzany przez niezależną jednostkę w ramach organizacji. Obok działań w ramach audytu zgodności może również odgrywać rolę w sprawdzaniu skuteczności wewnętrznego zarządzania organizacją (audyt nie musi być przeprowadzany przez niezależną jednostkę, mogą go zrealizować pracownicy, którzy posiadają stosowne kompetencje i przeprowadzą go w sposób niezależny, na podstawie właściwego umocowania kierownictwa organizacji),
- ❑ audyt zewnętrzny, wykonywany przez niezależny podmiot spoza organizacji.

### **Automatyzacja** (*Automation – automatisaion*)

W czasach cyfryzacji oczekiwania obywateli wobec administracji publicznej są wysokie. Oczekują oni usług dostępnych przez cały czas, szybkich i odpowiadających ich indywidualnym potrzebom.

Wychodząc naprzeciw oczekiwaniom obywateli i redukując własne zużycie czasu oraz skracając czas przetwarzania danych wewnątrz instytucji, niezbędnym warunkiem jest kompleksowa automatyzacja procesów w administracji publicznej. Ponadto, automatyzacja jest niezbędna, aby przyspieszyć cyfryzację.

Automatyzacja w sektorze publicznym zajmuje się zatem kwestią, które zadania i usługi mogą być realizowane automatycznie, bez ingerencji człowieka (np. przetwarzanie danych, automatyczne aplikacje).

### **B**adanie ankietowe (*Survey*)

Gromadzenie danych dotyczących opinii, postaw lub wiedzy osób i grup. Często uczestniczy w nim tylko pewien wycinek danej populacji.

### **Benchlearning**

Benchmarking w europejskich administracjach publicznych zazwyczaj koncentruje się na aspektach uczenia się i jest obecnie częściej nazywany "benchlearningiem", czyli uczeniem się, jak się doskonalić poprzez dzielenie się wiedzą, informacjami, a czasem zasobami. Jest on uznawany za skuteczny sposób wprowadzania zmian organizacyjnych. Zmniejsza on ryzyko, jest efektywny i pozwala zaoszczędzić czas.

### **Benchmarking, analiza porównawcza**

Mierzone osiągnięcie na wysokim poziomie (niekiedy określane jako "najlepsze w klasie", patrz poniżej: najlepsza/dobra/inspirująca praktyka); punkt odniesienia lub standard pomiaru do celów porównawczych; lub poziom efektywności, który jest uznawany za standard doskonałości dla danego procesu. Istnieje wiele definicji benchmarkingu, ale kluczowe słowa związane z benchmarkingiem to "porównywanie z innymi". Benchmarking oznacza po prostu porównywanie z innymi (tu: organizacjami), a następnie uczenie się na podstawie wniosków ujawnionych przez te

<sup>20</sup> W polskiej wersji językowej część IV Słownik terminów został uzupełniony o nowe definicje, które nie występują w wersji oryginalnej „Common Assessment Framework. The European model for improving public organisations through self-assessment. CAF2020”).

porównania" (Źródło: European Benchmarking Code of Conduct).

### **Budżetowanie zadaniowe (*Performance budgeting*)**

Budżet zadaniowy odzwierciedla zarówno wykorzystane zasoby, jak i osiągnięte wyniki usług dla każdej jednostki organizacyjnej. Celem jest identyfikacja i ocena relatywnych wyników w oparciu o osiągnięte rezultaty w odniesieniu do planowanych celów. Ten rodzaj budżetu jest powszechnie stosowany przez organy i agencje publiczne, aby wykazać związki pomiędzy wpływami podatkowymi a wynikami usług świadczonych przez władze państwowe, regionalne lub lokalne.

### **Burza mózgów (*Brainstorming*)**

Wykorzystywane jako narzędzie pracy zespołowej, służące do nieskrępowanego generowania pomysłów w krótkim czasie. Najważniejszą zasadą tej metody jest unikanie jakiegokolwiek krytyki w fazie tworzenia pomysłów.

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

Sformułowanie pożądanej sytuacji, określającej oczekiwane efekty lub wyniki, zawarte w misji organizacji.

### ☐ **Cele strategiczne (*Strategic objectives*)**

Ogólne cele średnio- i długookresowe, wskazujące ogólny kierunek, w którym organizacja chce zmierzać. Opisują ostateczne wyniki lub rezultaty (długofalowe), jakie organizacja chce osiągnąć.

### ☐ **Cele operacyjne (*Operational objectives*)**

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

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

Cele określają, co organizacja chce osiągnąć. Cele powinny być „SMART”, co oznacza:

- ☐ ściśle określone – precyzujące, co chcemy osiągnąć (Specific),
- ☐ mierzalne – dające się określić ilościowo (Measurable),
- ☐ osiągalne (Achievable),
- ☐ realistyczne – biorące pod uwagę, czy mamy niezbędne zasoby (Realistic),
- ☐ określone w czasie – możliwe do zrealizowania w zaplanowanym czasie (Timed).

### **Cele zrównoważonego rozwoju (*Sustainable development goals – SDGs*)**

17 celów zrównoważonego rozwoju to polityczne cele Organizacji Narodów Zjednoczonych (ONZ) mające zapewnić zrównoważony rozwój gospodarczy, społeczny i środowiskowy. Kluczowe aspekty tych celów obejmują wspieranie wzrostu gospodarczego, zmniejszanie różnic w poziomie życia, tworzenie równych szans i zrównoważone zarządzanie zasobami naturalnymi, które zapewnia ochronę i odporność ekosystemów.

### **Coaching**

Coaching jest wykorzystywany jako zorientowane na cele i rozwiązania doradztwo i wsparcie dla specjalistów i kadry kierowniczej. Jego celem jest przede wszystkim dalsze rozwijanie ich wzajemnych relacji i cech przywódczych oraz dostosowywanie do zmieniających się warunków pracy. Coaching służy przede wszystkim osiągnięciu akceptowalnych i realistycznych celów, które są istotne dla rozwoju relacji z klientem. Nacisk położony jest na promowanie refleksji i samoświadomości.

### **Cyberbezpieczeństwo (*Cybersecurity*)**

Bezpieczeństwo cybernetyczne to ochrona systemów podłączonych do internetu, w tym sprzętu, oprogramowania i danych przed atakami cybernetycznymi. W kontekście informatycznym

bezpieczeństwo obejmuje bezpieczeństwo cybernetyczne i fizyczne – oba są wykorzystywane przez przedsiębiorstwa do ochrony przed nieuprawnionym dostępem do centrów danych i innych skomputeryzowanych systemów.

### **Crowdfunding**

Crowdfunding to praktyka finansowania projektu lub przedsięwzięcia polegająca na zbieraniu pieniędzy od dużej liczby osób, z których każda wnosi stosunkowo niewielką kwotę, zazwyczaj za pośrednictwem internetu.

### **Cykl PDCA (PDCA cycle)**

Czteroetapowy cykl, przez który, zgodnie z opisem Deminga<sup>21</sup>, trzeba przejść w procesie stałego doskonalenia:

- ☐ Zaplanuj (faza projektowania – Plan),
- ☐ Wykonaj (faza wykonania – Do),
- ☐ Sprawdź (faza kontroli – Check),
- ☐ Popraw (faza działania, adaptacji i doskonalenia – Act).

Cykl ten podkreśla, że programy doskonalenia muszą się zacząć od starannego planowania, oraz że muszą prowadzić do skutecznego działania, podlegać sprawdzeniu stopnia realizacji celów i doskonalenia, a następnie – kontynuując cykl – powinny ponownie przejść do fazy starannego planowania.

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

Graficzne przedstawienie ciągu działań, przebiegających w ramach procesu.

### **Dialog/wywiad na temat wyników (Performance dialogue/interview)**

Dialog na temat wyników/wywiad jest ustrukturyzowaną coroczną rozmową oceniającą pomiędzy przełożonym a pracownikiem. W wywiadzie omawiane są wyniki pracy z ubiegłego roku oraz uzgadnia się niezbędne dalsze działania rozwojowe w odniesieniu do wzajemnej współpracy, nowych obszarów działalności, działań w zakresie dalszego kształcenia itp.

Patrz również ➔ Ocena

### **Digitalizacja – cyfryzacja – transformacja cyfrowa (Digitalisation – digitisation – digital transformation)**

Digitalizacja w opisie technicznym to proces przekształcania informacji analogowych na dane cyfrowe. Ze względu na szybki rozwój technologii komputerowych, internet i media społecznościowe digitalizacja zmienia społeczeństwo, biznes i świadczenie usług publicznych w wielu dziedzinach. Organizacje sektora publicznego muszą przygotować swoich pracowników, wykorzystując możliwości, jakie daje cyfryzacja, do rozwiązywania bieżących problemów lub znalezienia nowych i bardziej efektywnych sposobów świadczenia usług. Działania w tych obszarach mogą obejmować określenie strategii cyfryzacji, szkolenia, wytyczne dotyczące ochrony danych, wyznaczenie inspektorów ochrony danych itp.

Kompetencje cyfrowe odnoszą się do wykorzystania pełnego zakresu technologii cyfrowych do celów informacyjnych, komunikacyjnych i rozwiązywania podstawowych problemów.

Transformacja cyfrowa i innowacje cyfrowe odnoszą się do procesu wdrażania przez organizację narzędzi i metod cyfrowych. Praktyka transformacji cyfrowej w sektorze publicznym musi również uwzględniać cel publiczny i obejmować dodatkowe czynniki związane z własnością i przechowywaniem danych publicznych (zwłaszcza tożsamości), bezpieczeństwem i prywatnością

<sup>21</sup> Nazywany też cyklem Shewharta lub cyklem Shewharta-Deminga.

danych, dostępnością usług cyfrowych dla wszystkich oraz umiejętnością korzystania z technologii cyfrowych przez obywateli.

### **Dobra praktyka (*Best/good/inspiring practice*)**

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

### **Doskonałość (*Excellence*)**

Wyróżniająca się praktyka w zarządzaniu organizacją i osiąganiu wyników, zgodnych z zestawem sformułowanych przez EFQM fundamentalnych Zasad Doskonałości Kompleksowego Zarządzania Jakością. Zasady te obejmują: orientację na wyniki, skupienie na klientach/obywatelach, przywództwo i stałość celów, zarządzanie poprzez fakty i procesy, współuczestnictwo pracowników, ciągłe doskonalenie, wzajemnie korzystne partnerstwo, odpowiedzialność społeczną organizacji.

### **Dostępność (*Accessability*)**

Dostępność obiektów użyteczności publicznej jest kluczowym wymogiem dla równego dostępu do usług publicznych i ich wysokiej jakości. Instytucje o dobrej dostępności mogą charakteryzować się następującymi aspektami: dostęp do transportu publicznego, dostęp dla osób niepełnosprawnych, czas otwarcia i oczekiwania, punkty kompleksowej obsługi, używanie zrozumiałego języka itp. Również uwzględnia się dostępność cyfrową, np. strony internetowe, które spełniają standardy dostępności.

### **Dowód /świadełstwo (*Evidence*)**

Możliwe do zweryfikowania informacje, które potwierdzają określony fakt. Dowody uważa się za kluczowe dla formułowania decyzji, wniosków lub osądów.

### **Duże zbiory danych (*Big data*)**

Dane uważane są za materiał wyjściowy dwudziestego pierwszego wieku. Zarówno firmy, które zajmują się dużymi bazami danych, jak i państwa oczekują nowych impulsów dla wzrostu gospodarczego i wartości publicznej. Wielkie zbiory danych charakteryzują się trzema głównymi cechami: ilością danych, ich różnorodnością i szybkością przetwarzania. Ze względu na postępującą cyfryzację prawie wszystkich dziedzin życia zwiększa się ilość dostępnych danych. Analiza dużych ilości danych dostarcza wszechstronnych informacji, np. w dziedzinie bezpieczeństwa publicznego ("analiza perspektyw polityk publicznych"), usług użyteczności publicznej, edukacji oraz polityki społecznej i innowacyjnej.

### **Działania następce (*Follow-up*)**

Działania następce mają miejsce po zakończeniu procesu samooceny i wprowadzeniu zmian w organizacji. Są ukierunkowane na zmierzenie stopnia osiągnięcia celów w stosunku do planu. Analiza ta może prowadzić do podjęcia nowych inicjatyw oraz dostosowania strategii i planów do nowych okoliczności.

## **E -Administracja (*e-Government*)**

Wykorzystanie technologii komunikacyjnych i informatycznych w administracji publicznej. W połączeniu z nowymi umiejętnościami i zmianą organizacyjną pomaga usprawnić usługi publiczne i procesy demokratyczne, a także wzmocnić wsparcie polityk publicznych. E-administrację uważa się za sposób wprowadzenia lepszej i bardziej efektywnej administracji.

Może usprawnić opracowywanie i wdrażanie polityki społecznej oraz wspomóc sektor publiczny w radzeniu sobie z potencjalnie sprzecznym oczekiwaniem dostarczania większej ilości lepszych usług przy użyciu mniejszych zasobów.

### **Efekt bezpośredni/produkt (*Output*)**

Bezpośredni rezultat/produkt działalności, który może być zarówno dobrem jak i usługą.

Należy rozróżniać efekty pośrednie i końcowe: pierwsze z nich to produkty czy usługi dostarczone z jednego działu lub procesu do drugiego w ramach organizacji. Drugie zaś dostarczane są odbiorcom poza daną instytucją.

### **Efekt długofalowy/rezultat (*Outcome*)**

Efekt całościowy, wywierany przez efekty bezpośrednie, na interesariuszy lub ogół społeczeństwa.

Przykłady efektów bezpośrednich i rezultatów: ostrzejsze wymogi dotyczące posiadania broni palnej skutkują mniejszą liczbą pozwoleń. Efektem pośrednim jest mniejsza liczba wystawionych pozwoleń.

Efektem końcowym jest to, że mniej broni palnej krąży w społeczeństwie. Efekty bezpośrednie prowadzą do uzyskania rezultatu/skutku długofalowego, którym jest wyższy poziom bezpieczeństwa oraz silniejsze jego poczucie przez obywateli.

### **Efektywność (*Efficiency*)**

Stosunek produktów/efektów bezpośrednich do nakładów lub kosztów. Efektywność i produktywność mogą mieć znaczenie synonimiczne. Produktywność można mierzyć w sposób uwzględniający łączny nakład wszystkich czynników produkcji (produktywność wszystkich czynników) lub określony czynnik (produktywność pracy lub produktywność kapitałowa).

### **EFQM**

Europejska Fundacja Zarządzania Jakością (ang. European Foundation for Quality Management).

### **E-learning**

E-learning odnosi się do wszystkich form uczenia się, w których media elektroniczne lub cyfrowe są wykorzystywane do prezentacji i dystrybucji materiałów edukacyjnych lub wspierania komunikacji interpersonalnej.

### **E-narzędzia/Narzędzia elektroniczne (*E-tools*)**

E-narzędzie to narzędzie komputerowe lub internetowe, które ułatwia, przyspiesza i usprawnia wykonanie zadania.

### **Etyka (*Ethics*)**

Etykę w służbie publicznej można określić jako zestaw wspólnych wartości i norm przestrzeganych przez urzędników podczas wykonywania obowiązków. Moralny charakter tych norm i wartości, który może być zarówno spisany, jak i domniemany, odnosi się do tego, co uważamy za zachowanie właściwe lub niewłaściwe, dobre lub złe. Podczas gdy wartości wyznaczają zasady moralne, normy mogą również określać, co jest w danej sytuacji poprawne pod względem tak moralnym, jak i prawnym.

### **Ewaluacja/ocena (*Evaluation*)**

Badanie, aby ustalić, czy podjęte działania dały pożądane efekty, i czy inne działania mogłyby dać rezultaty lepsze, a przy tym uzyskane mniejszym kosztem.

**G**rupy/ osoby wykluczone społecznie

Określenie to odnosi się do członków społeczności znajdujących się w niekorzystnej sytuacji z powodu ich wieku, płci, religii, przynależności etnicznej, niepełnosprawności itd.

**I**nformacja (*Information*)

Informacja to zbiór danych zorganizowanych w postaci wiadomości – są to dane, którym nadano sens. Jednym ze zwyczajowych sposobów definiowania informacji jest opisywanie jej jako faktów poznanych na temat kogoś lub czegoś.

**I**nnowacyjność (*Innovation*)

Proces przekładania dobrych pomysłów na nowe usługi, procesy, narzędzia, systemy i relacje międzyludzkie. Organizację można uznać za innowacyjną, gdy do wykonywania zadań stosuje metody nowe na danym stanowisku pracy, lub gdy oferuje klientom nową usługę, świadczoną w sposób inny od dotychczasowego.

**I**SO

Międzynarodowa Organizacja Normalizacyjna (ISO) jest ogólnosiwiatową siecią, która ustala, jakie normy międzynarodowe są potrzebne biznesowi, władzom publicznym i społeczeństwu, określa te normy we współpracy z sektorami, które będą je stosować, przyjmuje je według przejrzystych procedur, z uwzględnieniem wkładu danego kraju i upowszechnia ich stosowanie na całym świecie. Normy ISO wyszczególniają wymagania dla najnowocześniejszych produktów, usług, procesów, materiałów i systemów, obejmując także wymogi w zakresie oceny zgodności oraz praktyk kierowniczych i organizacyjnych.

**J**akość (*Quality*) (w kontekście sektora publicznego)

Dostarczanie usługi publicznej charakteryzującej się zestawem cech, które w sposób trwały spełniają wymagania związane z(e):

- ☐ specyfikacją/wymaganiami (prawo, legislacja, regulacje),
- ☐ oczekiwaniami obywateli/klientów,
- ☐ wymaganiami wszystkich innych zainteresowanych stron (politycznych, finansowych, innych instytucji, pracowników).

Koncepcja jakości ewoluowała w ostatnich dziesięcioleciach: kontrola jakości skupia się na produkcie/usłudze, która jest kontrolowana na podstawie pisemnych specyfikacji i standaryzacji. Metody statystycznej kontroli jakości (metody próbkowania) są opracowywane od lat 20-tych XX w.

**K**luczowy czynnik sukcesu (*Critical success factor*)

Warunki wstępne, które muszą być spełnione dla osiągnięcia zamierzonego celu strategicznego. Pojęcie to akcentuje znaczenie kluczowych działań lub rezultatów tam, gdzie osiągnięcie zadowalających wyników jest warunkiem powodzenia w realizacji celów organizacji.

**K**luczowe wskaźniki działalności (*Key performance indicators*)

Najistotniejsze wskaźniki mierzące efektywność kluczowych procesów (opisanych zasadniczo w kryteriach 4.i 5. modelu CAF), które wpływają na skuteczność i efektywność najważniejszych długofalowych wyników działalności organizacji. Dobrym przykładem może być efektywność procesów dostarczania produktów i usług klientom/obywatelom jako wskaźnik poziomu satysfakcji klientów w kryterium wyników dotyczącym klientów/ obywateli.

**K**luczowe 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*)**

Sformułowane wprost lub domniemane zasady i zalecenia, dotyczące wzorców postępowania poszczególnych osób, grup zawodowych, zespołów lub organizacji. Kodeks postępowania może też dotyczyć konkretnych działań, takich jak audyt lub benchmarking, i często odnosi się do standardów etycznych.

### **Kompetencja (*Competence*)**

Kompetencje obejmują wiedzę, umiejętności i postawy danej osoby, wykorzystywane praktycznie podczas pracy. Jeśli dana osoba ma możliwość wykonać określone zadanie z powodzeniem, to uważa się, że osiągnęła ona pewien poziom kompetencji.

### **Koncepcja „agile” (*Agile mindset*)**

Kluczowe elementy takiego sposobu myślenia to:

- ☐ zbiorowa inteligencja przewyższa indywidualne umiejętności.
- ☐ błędy są rozumiane jako okazja do nauki.
- ☐ perfekcja nie jest wymagana od samego początku.
- ☐ w centrum uwagi znajdują się korzyści dla klienta.
- ☐ częścią tej koncepcji jest proces wspólnego uczenia się z klientem.

Agile mindset jest więc postawą, jak również innowacyjnym podejściem do rozwiązywania problemów, które może wspomóc reformy administracji publicznej w dobie cyfryzacji. Agile mindset jest wymagany zarówno na poziomie kierownictwa, jak i pracowników.

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

W sektorze publicznym pojęcie to oznacza konflikt pomiędzy obowiązkami publicznymi a interesem prywatnym urzędnika, kiedy to jego sprawy osobiste mogą w sposób niewłaściwy wpłynąć na wykonywanie przez niego obowiązków służbowych (np. zatrudnienie w innym miejscu pracy, możliwa stronniczość, akceptacja prezentów). Nawet wówczas, gdy nie ma dowodów niewłaściwych działań, konflikt interesów może stwarzać wrażenie niestosowności, które podważa zaufanie do bezstronności działania danej osoby.

### **Konsensus (*Consensus*)**

Konsensus oznacza osiąganie porozumienia (zgody); zwykle następuje to po wstępnej samoocenie, gdy osoby oceniające zbierają się, by porównać i przedyskutować indywidualne oceny i punktacje. Proces ten zazwyczaj kończy się wraz osiągnięciem przez te osoby porozumienia w sprawie ogólnej punktacji i ogólnej oceny organizacji.

### **Kontroling (*Controlling*)**

Kontroling jest ważną funkcją systemu zarządzania, którego głównym zadaniem jest planowanie, kierowanie i kontrola wszystkich obszarów organizacyjnych. W praktyce rozróżnia się pomiędzy kontrolingiem operacyjnym i strategicznym.

Kontroling operacyjny jest odpowiedzialny za zarządzanie budżetem i zapewnia sukces ekonomiczny organizacji publicznej. Kontroling strategiczny analizuje ramy polityczne, prawne, demograficzne, techniczne, społeczne, środowiskowe i inne, dzięki czemu organizacja publiczna może mieć pewność, że wytwarzane przez nią produkty spełniają wymagania i są w stanie reagować na zmiany popytu.

### **Koprodukcja (*Co-Production*)**

Obywatele są zaangażowani w cykl produkcji lub dostarczania usług oraz ich jakość.

**Kompleksowe zarządzanie jakością (*Total quality management, TQM*)**

TQM to zorientowana na klienta filozofia zarządzania, która ma na celu ciągłe doskonalenie procesów biznesowych przy użyciu narzędzi analitycznych i pracy zespołowej z udziałem wszystkich pracowników.

**Kontrola jakości (*Quality control*)**

Kontrola jakości koncentruje się na produkcie/usłudze, który/a podlega kontroli w oparciu o pisemne specyfikacje i standardy. Metody statystycznej kontroli jakości (metody pobierania próbek) są rozwijane od lat 20-tych i 30-tych XX w.

**Koncepcja sensemakingu (*Sense making*)**

Odnosi się do kluczowej zdolności przywódczej w złożonym i dynamicznym świecie, w którym obecnie żyjemy. Ma na celu udzielenie odpowiedzi na pytanie, jak możemy dokonać strukturyzacji nieznanego, aby móc w nim działać.

Sensemaking odnosi się również do pytania, jaki cel kryje się za różnymi działaniami pracowników lub jaki jest konkretny wkład poszczególnych rodzajów wykonywanych usług w ogólny sukces organizacji.

**Kultura organizacji (*Organisational culture*)**

Pełen zakres zachowań, etyki i wartości praktykowanych, przekazywanych i umacnianych przez członków organizacji; na kulturę organizacji wpływa tradycja narodowa oraz system społeczno-polityczny i prawny.

**Kultura oparta na innowacjach (*Innovation-driven culture*)**

Przyjazna innowacjom kultura organizacyjna w sektorze publicznym charakteryzuje się szeregiem wartości, takich jak: odpowiedzialność własna, konsekwentna orientacja na klienta, otwartość, kwestionowanie utartych schematów działania, różnorodność, wzajemne uznanie, orientacja na osiągnięcia i wiele innych. W tym kontekście współpraca między organizacjami może otworzyć nowe perspektywy i zainicjować ważne procesy uczenia się. Przywództwo odgrywa kluczową rolę w budowaniu kultury organizacyjnej sprzyjającej innowacjom.

**Kultura przywódcza (*Leadership culture*)**

Menedżerowie odgrywają istotną rolę w budowaniu kultury organizacyjnej sprzyjającej innowacyjności. Stymulując wzajemne zaufanie i otwartość, mogą oni pełnić rolę trenerów i mentorów pracowników oraz być wzorem do naśladowania. Dzięki takiej postawie generują zaufanie do swojej roli przywódczej, a także do misji i wizji organizacji oraz jej celów strategicznych.

**Ł** łańcuch (świadczenia) usług

To wzajemnie zależne, kolejne etapy realizacji danej usługi poczynwszy od planowania, poprzez działania operacyjne i wspierające, do dostarczenia usługi końcowemu użytkownikowi, z uwzględnieniem roli poszczególnych zaangażowanych organizacji/partnerów.

**Ł** łańcuch polityki publicznej

Termin, który wskazuje na ewentualne wzajemne zależności elementów określonej polityki publicznej.

**M** edia społecznościowe (*Social media*)

Media społecznościowe to internetowe narzędzia komunikacji służące do tworzenia, udostępniania i wykorzystywania informacji. Ich najważniejsze cechy to:

- ☐ ludzie wchodzący ze sobą w interakcję;
- ☐ treści i profile tworzone przez użytkowników;

- ☐ personalizacja i osobiste konta użytkowników;
- ☐ przyciski "lubię to", zwolennicy, komentarze i oceny;
- ☐ zorientowane na zysk globalne firmy prowadzące media społecznościowe.

Najważniejsze platformy mediów społecznościowych wykorzystywane w organizacjach sektora publicznego to Facebook, Twitter, YouTube, LinkedIn i Instagram. Komunikacja z obywatelami, interesariuszami i klientami za pośrednictwem wybranych kanałów mediów społecznościowych powinna być rozważana przez wszystkie organizacje sektora publicznego, z uwzględnieniem zagrożeń dla prywatności danych i przepisów Ogólnego rozporządzenia o ochronie danych.

## Mentoring

Mentoring jest formą rozwoju pracownika, w której zaufana osoba – mentor – oferuje swoją wiedzę innej osobie (podopiecznemu), aby doradzić, zachęcić i wesprzeć. Celem mentoringu jest promowanie uczenia się i rozwoju pracownika oraz pomoc w odkryciu jego potencjału. Koncepcja mentoringu może również wspierać nowych pracowników w odnalezieniu swojej roli, identyfikacji ważnych osób kontaktowych itp., aby wesprzeć dobry start w nowym środowisku pracy.

## Metodologia „lean” (*Lean methodology*)

Charakteryzuje się stałą orientacją na klienta i działaniami redukującymi koszty. Celem zarządzania wg. tej metodologii jest zaprojektowanie zarządzania organizacją zorientowanego na jasno zdefiniowane procesy, przy założeniu najwyższej możliwej efektywności. Obowiązki i kanały komunikacji powinny być zaprojektowane w sposób logiczny, a dwa najważniejsze aspekty podejścia „lean” to orientacja na klienta i redukcja kosztów. Te kluczowe elementy mogą odnosić się zarówno do wewnętrznych, jak i międzyorganizacyjnych procesów i struktur.

## Misja organizacji (*mission statement*)

Misja wyjaśnia główny cel organizacji; co powinna ona osiągnąć dla swoich interesariuszy i dlaczego w ogóle istnieje. Misja organizacji sektora publicznego wynika z polityki publicznej lub ustawowych upoważnień. Ostateczne cele, które w kontekście misji stawia sobie organizacja, są sformułowane w jej wizji. Misja jest pisemną deklaracją, która pozostaje niezmienną przez dłuższy czas i określa:

- ☐ Jaki jest cel organizacji?
- ☐ Jakiego rodzaju produkty lub usługi są świadczone?
- ☐ Kim są główni klienci?
- ☐ Jakie są wartości organizacji?



## cena pracy/Ocena wyników (*Appraisal/Performance appraisal*)

Pojęcie „ocena wyników” powinno być rozpatrywane w kontekście zarządzania. Zwykle system zarządzania organizacją obejmuje indywidualną ocenę wyników pracowników.

To działanie pomaga monitorować wyniki wydziału lub całej organizacji poprzez zsumowanie indywidualnych wyników na poszczególnych poziomach organizacji.

Najpowszechniejszą formą tej oceny jest indywidualna rozmowa, przeprowadzana z pracownikiem przez bezpośredniego zwierzchnika. W trakcie takiej rozmowy, oprócz wyników pracy, można również poddać ocenie inne aspekty zatrudnienia danej osoby, na przykład poziom wiedzy i kompetencji zawodowych, co pozwala na określenie potrzeb szkoleniowych. Według podejścia TQM, na szczeblu indywidualnym stosuje się cykl PDCA (Plan – Do – Check – Act), oparty na zasadzie ciągłego doskonalenia: Zaplanuj zadania na nadchodzący rok, Wykonaj te zadania, Sprawdź ich wykonanie w trakcie rozmowy oceniającej, Popraw – jeśli to konieczne, w następnym roku – kompetencje, sposoby, cele.

Wyróżnia się kilka sposobów poprawy obiektywizmu oceny wyników, m.in.:

- ☐ ocena pionowa, w której menedżerowie są oceniani przez bezpośrednich podwładnych,
- ☐ ocena 360°, w której menedżerowie są oceniani z różnej perspektywy, tj. przez dyrektorów, współpracowników, pracowników zatrudnionych na równorzędnych stanowiskach i klientów.

### **Obywatel/klient (*Citizen/customer*)**

Terminu "obywatel/klient" używa się, aby podkreślić podwójną relację pomiędzy administracją publiczną z jednej strony, użytkownikami usług publicznych, a z drugiej strony, wszystkimi członkami społeczeństwa, którzy jako obywatele i podatnicy mają udział w usługach i ich wynikach.

### **Ochrona danych (*Data protection*)**

Proces mający na celu pomoc w określeniu i zminimalizowaniu zagrożeń dla ochrony danych związanych z ich przetwarzaniem, które mogą prowadzić do wysokiego ryzyka dla praw i wolności osób fizycznych musi być przedmiotem starannej oceny. Aby zapewnić zgodność z Ogólnym Rozporządzeniem Unii Europejskiej o ochronie danych (General Data Protection Regulation – GDPR) zaleca się przeprowadzenie oceny skutków w zakresie ochrony danych, w której zidentyfikowane i określone zostaną zagrożenia dla osób fizycznych.

Inspektor ochrony danych (ang.: Data Protection Officer) pełni rolę gwaranta bezpieczeństwa, wymaganego na mocy Ogólnego Rozporządzenia o ochronie danych. Inspektorzy są odpowiedzialni za nadzorowanie strategii ochrony danych w danej organizacji i jej wdrażania by zapewnić zgodność z wymogami GDPR.

### **Odpowiedzialność (*Accountability*)**

Termin ten oznacza poczucie zobowiązania do odpowiadania za nałożone i przyjęte obowiązki oraz do sprawozdawania o wykorzystaniu i zarządzaniu powierzonymi zasobami<sup>22</sup>. Osoby przyjmujące odpowiedzialność odpowiadają za udzielanie odpowiedzi na pytania i raportowanie na temat kontrolowanych przez siebie zasobów i działań przed osobami, które tę odpowiedzialność egzekwują. Zatem obie strony mają swoje obowiązki.

### **Odpowiedzialność społeczna (*Social responsibility*)**

Oznacza zaangażowanie organizacji sektora prywatnego lub publicznego do uczestnictwa w działaniach na rzecz zrównoważonego rozwoju i poprawy jakości życia, podejmowanych we współpracy z pracownikami, ich rodzinami, społecznością lokalną i ogółem społeczeństwa. Celem jest uzyskanie jednoczesnych korzyści dla organizacji i dla szeroko rozumianego społeczeństwa.

### **Opis stanowiska pracy (*Job description*)**

Całościowy opis stanowiska (opis zadań, zakresu odpowiedzialności i kompetencji). Opis stanowiska pracy jest podstawowym narzędziem zarządzania zasobami ludzkimi. Stanowi element wiedzy, analiz, komunikacji i dialogu. Jest rodzajem powiązania pomiędzy organizacją a osobą zajmującą dane stanowisko. Ponadto jest kluczowym czynnikiem uświadamiającym zatrudniającemu i zatrudnianemu zakres ich odpowiedzialności.

### **Organizacja publiczna/administracja publiczna (*Public service organisation/public administration*)**

Organizacja publiczna to każda instytucja, organizacja usługowa lub system pod kierunkiem i kontrolą polityczną władzy wybieralnej (na poziomie krajowym, federalnym, regionalnym lub lokalnym).

Termin ten obejmuje także organizacje, które mają do czynienia z formułowaniem polityki

<sup>22</sup>Język angielski rozróżnia odpowiedzialność jako wewnętrzne zobowiązanie (ang. accountability) od odpowiedzialności wyznaczonej w związku z pełnioną funkcją (ang. responsibility), którą można - w odróżnieniu od tej pierwszej - przekazać (delegować) podwładnemu.

i egzekwowaniem prawa, tzn. z obszarami których nie można utożsamiać ściśle z usługami.

**Otwarte dane (*Open data*)**

Rodzaj danych, które każdy może swobodnie wykorzystywać, ponownie przetwarzać i redystrybuować – co najwyżej z zastrzeżeniem wymogu podania pierwotnego źródła.

Poza dostępnością prawną, takie dane powinny się cechować również otwartością techniczną: muszą być dostępne (osiągalne dla jak najszerszego grona użytkowników) i maszynowo odczytywalne (uporządkowane i możliwe do automatycznego przetwarzania), np. format PDF nie spełnia wymogów otwartości technicznej.

**Otwarte standardy (*Open standards*)**

Standardy niekomercyjne albo dostępne za symboliczną opłatą.

**Otwarte źródło (*Open source*)**

Otwarte źródło odnosi się do każdego programu, którego kod źródłowy jest publicznie dostępny i może być modyfikowany, jeśli użytkownicy lub programiści uznają to za konieczne. Oprogramowanie typu *open source* jest często opracowywane przez społeczności publiczne i jest bezpłatne.

**P**artnerstwo (*Partnership*)

Długotrwała współpraca z innymi podmiotami na zasadach komercyjnych lub niekomercyjnych, podjęta, aby osiągnąć wspólny cel, a tym samym stworzyć nową wartość dla organizacji i jej klientów/interesariuszy.

**Partnerstwo publiczno-prywatne (*Public-private partnership*)**

Partnerstwo publiczno-prywatne, to współpraca pomiędzy podmiotem publicznym a firmą z sektora prywatnego, która może być wykorzystana do finansowania, budowy i obsługi projektów, takich jak np. sieci transportu publicznego, parki i centra konferencyjne. Finansowanie projektu w ramach partnerstwa publiczno-prywatnego może pozwolić na szybsze zakończenie projektu lub przede wszystkim umożliwić jego realizację.

**Plan działania (*Action Plan*)**

Dokument określający kolejne zadania, przydzielenie odpowiedzialności za ich wykonanie, efekty realizacji projektu (np. cele/terminy) i potrzebne zasoby (np. liczba godzin, ilość pieniędzy).

**Podejście projektowe (*Design thinking*)**

Odnosi się to do procesów poznawczych, strategicznych i praktycznych, dzięki którym koncepcje projektów (proponując nowe produkty, budynków, maszyn itp.) są opracowywane przez projektantów lub zespoły projektowe. Myślenie projektowe ma na celu wspieranie sektora publicznego w opracowywaniu praktycznych i innowacyjnych rozwiązań codziennych problemów.

**Polityka cyklu życia budynku (*Building life cycle policy*)**

Budynki publiczne są zazwyczaj używane przez bardzo długi okres czasu. Dlatego też tylko uwzględnienie całego cyklu życia od budowy do rozbiórki może dostarczyć informacji o rzeczywistej jakości budynku. Wszystkie etapy cyklu życia budynku muszą być analizowane i optymalizowane pod kątem różnych aspektów zrównoważonego rozwoju. Celem jest osiągnięcie wysokiej jakości budynku przy możliwie najmniejszym wpływie na środowisko (np. zrównoważone budownictwo, wykorzystanie odnawialnych źródeł energii, wyposażenie techniczne, w tym ich bezpieczne ponowne wykorzystanie, recykling lub utylizacja).

Aby wdrożyć podejście do polityki w zakresie cyklu życia, potrzebny jest zintegrowany system

zarządzania obiektem. Zintegrowane zarządzanie obiektem uwzględnia handlowe, techniczne i środowiskowe aspekty zarządzania budynkami.

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

Ciągłe doskonalenie procesów biznesowych pod względem jakości, ekonomiki lub czasu trwania cyklu. Warunkiem wstępnym jest zazwyczaj uczestniczenie w tym procesie wszystkich interesariuszy.

### **Prywatność danych (*Data privacy*)**

Ten aspekt technologii informacyjnych (IT) dotyczy zdolności organizacji lub osoby fizycznej do określenia, jakie dane w systemie informatycznym mogą być udostępniane stronom trzecim.

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

Celowy tok działań podejmowanych przez organy rządzące i funkcjonariuszy publicznych wobec problemu lub sprawy związanej z interesem publicznym. Obejmuje działania i ich brak, decyzje i brak decyzji, wskazuje sugestie wyboru pomiędzy rozwiązaniami konkurencyjnymi. Polityka publiczna odnosi się do sumy decyzji merytorycznych, celów i działań podmiotów zaangażowanych w odpowiedni system polityczny (np. gminy, szczebel krajowy i federalny, szczebel europejski).

### **Pracownicy (*People*)**

Wszystkie osoby zatrudnione przez organizację – w pełnym lub częściowym wymiarze czasu pracy lub zatrudnieni czasowo.

### **Procedura (*Procedure*)**

Klarowne i szczegółowe określenie sposobu, w jaki powinny przebiegać poszczególne działania.

### **Proces (*Process*)**

Zespół powiązanych wzajemnie działań przekształcających nakłady w produkty/efekty bezpośrednie i rezultaty/efekty długofalowe, prowadzących tym samym do wytworzenia wartości dodanej.

### **Projektowanie usług (*Service design*)**

Jest to działalność polegająca na planowaniu i organizowaniu ludzi, infrastruktury, komunikacji i składników materialnych usługi, aby poprawić jej jakość i interakcję między dostawcą usług a jego klientami.

### **Przeglądy wydatków (*Spending reviews*)**

Przeglądy wydatków są ustrukturyzowanymi, wiążącymi procesami audytowymi służącymi do zadawania pytań o to, jak i dlaczego realizować zadania w administracji publicznej, a tym samym zwiększającymi efektywność i skuteczność świadczenia usług publicznych. Przeglądy wydatków mogą pomóc organizacjom publicznym lepiej zrozumieć wydatki i określić możliwości zwiększenia efektywności. Są to szczegółowe oceny konkretnych obszarów wydatków, mające na celu zwiększenie przejrzystości, poprawę efektywności oraz, w razie potrzeby, relokację zasobów.

### **Przejrzystość (*Transparency*)**

Przejrzystość oznacza otwartość, komunikowanie się i odpowiedzialność. Nazwa ta jest metaforycznym rozszerzeniem znaczenia stosowanego w fizyce: przedmiot przejrzysty to taki, przez który wszystko widać. Przejrzyste procedury obejmują otwarte spotkania, jawność finansową, ustawodawstwo dotyczące swobody dostępu do informacji, przeglądy budżetu, audyty itd.

### **Przejrzystość budżetowa/finansowa (*Budgetary/financial transparency*)**

Idea przejrzystości budżetowej/finansowej ma na celu przede wszystkim dostarczenie

kompleksowych, zrozumiałych i łatwo dostępnych informacji na temat budżetów publicznych za pośrednictwem internetu. Aby osiągnąć większą przejrzystości budżetową/finansową podejmowane są działania w zakresie publikowania dokumentów budżetowych, otwartych inicjatyw budżetowych ([www.openspending.org](http://www.openspending.org)), tworzenia sieci kontaktów i atrakcyjnej wizualizacji danych finansowych, zaangażowania obywateli w procesy wewnętrzne (informowanie, komentowanie, dyskutowanie, uczestnictwo).

### **Przeprojektowanie procesów biznesowych (*Business Process Reengineering – BPR*)**

Ideą przeprojektowania procesów biznesowych jest całkowite przekształcenie procesu, co stwarza możliwości dokonania dużego postępu lub osiągnięcia ważnego przełomu. Po wdrożeniu tego nowego procesu może nastąpić powrót do szukania sposobów na stopniowe, ciągłe doskonalenie, aby go zoptymalizować.

### **Przywódca (*Leaders*)**

Termin ten tradycyjnie jest kojarzony z osobami odpowiedzialnymi za organizację i może odnosić się do osób, które dzięki swoim kompetencjom w szczególnym obszarze, są uznawane przez innych za wzór.

### **Przywództwo (*Leadership*)**

Jest to sposób, w jaki liderzy rozwijają i ułatwiają realizację misji i wizji organizacji. Odzwierciedla on sposób, w jaki rozwijają wartości niezbędne do osiągnięcia długoterminowego sukcesu i wdrażają je poprzez odpowiednie działania i zachowania. Wskazuje on, w jaki sposób liderzy są osobiście zaangażowani w zapewnienie rozwoju, wdrażania i przeglądu systemu zarządzania, a organizacje stale koncentrują się na zmianach i innowacjach.

### **Przywództwo poprzez dawanie przykładu (*Leading by example*)**

Przywództwo odgrywa istotną rolę w transformacji. Działając jako wzór do naśladowania, menedżerowie mogą wykazać się osobistą chęcią zmiany i wykreować swoich naśladowców. Programy zmian kulturowych oraz szkolenia z zakresu przywództwa powinny zatem dotyczyć następujących zagadnień: integralności, racjonalizacji działań, szacunku, uczestnictwa, innowacyjności, upodmiotowienia, precyzji, odpowiedzialności, elastyczności itd.

### **Rachunek kosztów (*Cost accounting*)**

To centralny obszar rachunkowości wewnętrznej, w którym koszty są rejestrowane, rozdzielane między pozycje budżetowe (np. usługi i produkty) i analizowane z różnych punktów widzenia. Systemy księgowania kosztów pokazują, po jakich kosztach wytwarzane są usługi publiczne. Wyniki systemu rachunku kosztów dostarczają ważnych danych wejściowych dla systemów pomiaru wyników.

### **Reputacja**

To pogląd o organizacji kształtowany przez lata niezależnie od zmian rynkowych [*w odniesieniu do jednostek sektora publicznego zmian w otoczeniu prawnym i instytucjonalnym* – przyp. autorzy tłumaczenia] i wizerunkowych. Reputacja jest aktywem, zasobem firmy [*organizacji*], wartością niematerialną obok finansowej czy ekonomicznej. Reputacja firmy [*organizacji*] to jej dobre imię, dobra sława, opinia, dorobek, spuścizna, dziedzictwo i jej historia<sup>23</sup>.

### **Robotyka (*Robotics*)**

Robotyka i sztuczna inteligencja odnoszą się do automatyzacji powtarzającej się rutynowej pracy przy

<sup>23</sup> Źródło: <https://www.its-com.pl/tozsamosc-wizerunek-i-reputacja-ale-o-co-chodzi/>, stan na 22.07.2020 r.

pomocy inteligentnych technologii. Technologie te są szczególnie przydatne w następujących obszarach zastosowań: usługi informacyjne, analiza obrazów, zadania nadzoru lub filtrowania istotnych informacji z mediów społecznościowych, ocena i przetwarzanie dokumentów tekstowych itp.

### **RODO (GDPR)**

Ogólne rozporządzenie Unii Europejskiej w sprawie ochrony danych to europejskie ramy prawne, którego przepisy stosujemy od 2018 r. Celem rozporządzenia jest ujednolicenie zasad ochrony osób fizycznych w związku z przetwarzaniem ich danych osobowych.

### **Różnorodność (*Diversity*)**

Różnorodność związana jest z istnieniem różnic. Może odnosić się do różnic wartości, postaw, kultur, poglądów filozoficznych, przekonań religijnych, wiedzy, doświadczenia czy stylu życia pomiędzy grupami lub jednostkami w ramach grupy. Może również dotyczyć płci, przynależności narodowej lub etnicznej, niepełnosprawności lub wieku. W administracji publicznej zróżnicowanie organizacji jest odzwierciedleniem zróżnicowania społeczeństwa, któremu ona służy.

### **Rozwój zrównoważony/rozwój trwały (*Sustainability/Sustainable development*)**

Rozwój realizowany tak, by móc odpowiadać na bieżące potrzeby bez odbierania możliwości realizowania potrzeb przyszłych pokoleń.

### **Rządzenie (*Governance*)**

Główne elementy dobrego rządzenia w sferze publicznej są wyznaczone przez system sprawowania władzy i kontroli. Obejmują one: obowiązek składania sprawozdań z osiągnięcia wyznaczonych celów, przejrzystość działań i procesów decyzyjnych wobec interesariuszy, skuteczność i efektywność, reagowanie na potrzeby społeczne, przewidywanie problemów i rozwoju trendów oraz poszanowanie prawa i zasad.

### **Sieci kształcenia i współpracy (*Learning and collaboration networks*)**

Sieci te mogą być wewnętrznymi lub zewnętrznymi inicjatywami łączącymi pracowników, aby wymieniać know-how i najlepsze praktyki lub tworzyć i rozwijać innowacje w zakresie produktów/usług.

### **Sieć (*Network*)**

Nieformalna struktura, łącząca pracowników lub organizacje, która może mieć (choć niekoniecznie) formalne kanały sterowania. Uczestników sieci często łączą wspólne wartości i interesy.

### **Skuteczność (*Effectiveness*)**

Zależność pomiędzy wyznaczonym długofalowym celem organizacji a osiągniętym rezultatem, jego następstwem lub oddziaływaniem.

### **Spółeczna odpowiedzialność biznesu (*Corporate Social Responsibility – CSR*)**

Spółeczna odpowiedzialność biznesu jest zobowiązaniem organizacji sektora prywatnego i publicznego do przyczyniania się do zrównoważonego rozwoju we współpracy z pracownikami, ich rodzinami, społecznościami lokalnymi i ogółem społeczeństwa, aby poprawić jakość życia. Przynosi to korzyści zarówno organizacjom, jak i całemu społeczeństwu.

### **Sprawozdanie z samooceny /z konsensusu (*Consensus or self-assessment report*)**

Sprawozdanie opisujące wyniki samooceny. Musi obejmować mocne strony i obszary doskonalenia organizacji. Może też zawierać (opcjonalnie) propozycje usprawnień w zakresie niektórych kluczowych projektów.

**Strategia (Strategy)**

Długofalowy plan działań o określonych priorytetach, zaprojektowany dla osiągnięcia głównego lub całłościowego celu długofalowego albo dla zrealizowania misji.

**Struktura organizacyjna (Organisational structure)**

Sposób ustrukturyzowania organizacji, np. podział obszarów pracy lub funkcji, formalne kanały komunikacji pomiędzy kierownictwem a pracownikami, oraz sposób podziału zadań i odpowiedzialności w organizacji.

**System informacji zarządczej (Management information system – MIS)**

System informacji zarządczej jest skomputeryzowanym systemem informacyjnym, który gromadzi i przygotowuje informacje organizacyjne (np. dane dotyczące wyników, dane budżetowe, dane dotyczące produktów i rezultatów), aby zarządzać organizacją na podstawie stałego pomiaru realizacji celów, ryzyka i jakości. Na podstawie tych informacji można przeprowadzać analizy, rozwiązywać problemy i podejmować strategiczne decyzje. Systemy informacji zarządczej gromadzą dane wewnętrzne i zewnętrzne i przygotowują je do podejmowania decyzji zarządczych.

**System zarządzania jakością (SZJ) (Quality management system – QMS)**

Zestaw skoordynowanych działań mających na celu kierowanie organizacją i kontrolowanie jej, tak aby stale doskonalić jakość, efektywność i skuteczność jej funkcjonowania.

**Szczupłe procesy (Lean processes)**

Procesy, w których eliminuje się działania zbędne, pochłaniające zasoby i nie przynoszące wartości.

**Sztuczna inteligencja (Artificial intelligence – AI)**

Jest to zdolność programu komputerowego do myślenia i uczenia się. Jest to również dziedzina nauki, która stara się uczynić komputery "inteligentnymi". System sztucznej inteligencji może również uzyskiwać, obrazować i sterować wiedzą. To sterowanie dotyczy zdolności do dedukowania lub wnioskowania nowej wiedzy z tej, którą dysponuje system oraz do wykorzystania metod obrazowania i przetwarzania do rozwiązywania złożonych problemów.

**Termin (Term)**

Okres czasu, w którym powinny zostać osiągnięte wyniki.

- ☐ **Krótkoterminowy (Short term)**  
Odnosi się zazwyczaj do okresu krótszego niż jeden rok
- ☐ **Średnioterminowy (Medium term)**  
Odnosi się zazwyczaj do okresów od jednego do pięciu lat
- ☐ **Długoterminowo (Long term)**  
Odnosi się zazwyczaj do okresów dłuższych niż pięć lat.

**Uczenie się (Learning)**

Nabywanie i przyswajanie wiedzy i informacji, które może prowadzić do poprawy lub zmiany. Przykłady działań związanych z uczeniem się w organizacji obejmują benchmarking i benchlearning, przeprowadzane wewnętrznie i zewnętrznie oceny, a także audyty oraz badanie dobrych praktyk. Przykłady indywidualnego uczenia się obejmują szkolenia i rozwój umiejętności.

- ☐ **Środowisko uczenia się (Learning environment)**  
Środowisko w obrębie wspólnoty pracowniczej, w którym ma miejsce uczenie się poprzez: nabywanie umiejętności, dzielenie się wiedzą, wymianę doświadczeń i dialog na temat

dobrych praktyk.

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

Organizacja, w której pracownicy stale poszerzają swoje możliwości w zakresie osiągania pożądanych wyników, w której wspiera się nowe sposoby myślenia, w której uwalniane są zbiorowe aspiracje, a pracownicy ciągle uczą się dla dobra całej organizacji.

❑ **Uczenie się w miejscu pracy (On-the-job learning)**

Jest to forma szkolenia w miejscu pracy. Polega ona na tym, że bardziej doświadczony pracownik, przełożony lub kierownik dzieli się swoim doświadczeniem z innym pracownikiem, tłumacząc mu i pokazując jak realizować poszczególne zadania. Praca odbywa się pod nadzorem. Bardzo istotne jest, aby uczący się pracownik otrzymał odpowiednią informację zwrotną. Formami uczenia się w miejscu pracy mogą być coaching, rotacja na stanowiskach pracy czy też udział w specjalnych projektach.

### **Uczciwość (Integrity)**

Uczciwość to nieustanne utrzymywanie (zgodności) systemu wartości i osobistych ideałów z własną postawą i zachowaniem. Instytucje publiczne, dbając o wizerunek publiczny, powinny zapewnić, aby ich pracownicy działali w dobrej wierze. W tym celu organizacje sektora publicznego opracowują kodeksy postępowania, które zawierają wytyczne dla pracowników na temat postępowania w konkretnych sytuacjach.

### **Upodmiotowienie (Empowerment)**

Proces przekazywania większych uprawnień decyzyjnych osobom lub grupom pracowników. Może być stosowane wobec obywateli lub pracowników poprzez angażowanie osób bądź całych grup i nadawanie im określonego stopnia niezależności w działaniu czy podejmowaniu decyzji.

### **Wartość (Value)**

Wartości mogą być monetarne, społeczne, kulturowe i moralne. Wartości moralne mają charakter mniej lub bardziej uniwersalny, natomiast wartości kulturowe mogą się różnić w zależności od organizacji lub kraju. Wartości kulturowe organizacji powinny być upowszechniane i przestrzegane oraz powiązane z misją organizacji. Wartości organizacji prywatnego biznesu i organizacji typu non-profit mogą się od siebie różnić w sposób znaczący.

Wartość publiczna odnosi się do wartości, jaką społeczeństwo czerpie z usług (publicznych), a nie indywidualnych (wartość prywatna). Jednakże ta wartość dodana jest często niedoceniana i w wielu przypadkach nie jest postrzegana ani przez społeczeństwo, ani przez państwo. W sytuacjach ograniczonych budżetów publicznych ważne jest, aby wartość publiczna, która jest generowana przez usługi publiczne, była widoczna. Podejście oparte na wartości publicznej jest stosowane przez organizacje publiczne, jak również organizacje nienastawione na zysk, aby ich własny wkład i wartość dla społeczeństwa były przejrzyste, np. w dziedzinie mieszkalnictwa, mediów publicznych, policji.

### **Wiedza (Knowledge)**

Wiedza może być definiowana jako „informacja zmodyfikowana przez doświadczenie, kontekst, interpretację i refleksję”. Wiedza jest efektem przetworzenia informacji przez daną osobę. Odróżnia się wiedzę od danych i informacji, ze względu na konieczne zaangażowanie zdolności poznawczych. Przykłady: praktyka, know-how, wiedza techniczna, wiedza ekspercka.

### **Wizerunek**

To jak nas widzą inni, co o nas myślą i jak nas postrzegają. Jest ważny bo jest nośnikiem charakteru produktu lub usługi. W biznesie stanowi czynnik wpływający na decyzję wyboru marki

przez nabywców. W sektorze publicznym jest czynnikiem wpływającym na zaufanie obywateli do państwa, poczucie bezpieczeństwa, wpływającym na decyzje akceptujące /lub nie/ działania organów państwa.

### **Wizja (*Vision*)**

Osiągalne wyobrażenie (lub aspiracje do) tego, co organizacja pragnie robić i gdzie pragnie dotrzeć. Kontekst tego wyobrażenia i aspiracje są określone przez misję organizacji.

### **Wkład (*Input*)**

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

### **Właściciel procesu (*Process owner*)**

Osoba odpowiedzialna za projektowanie, doskonalenie i realizację procesów, ich koordynację i włączenie w ramach organizacji. Obowiązki tej osoby obejmują:

- ☐ Zrozumienie procesu: jak w praktyce przebiega jego realizacja?
- ☐ Ukierunkowanie procesu: jak wpasowuje się w szerszą wizję? Kim są zewnętrzne i wewnętrzne zainteresowane strony, i czy zaspokajane są ich oczekiwania? Jakie są powiązania z innymi procesami?
- ☐ Informowanie o danym procesie wewnętrzne i zewnętrzne zainteresowane strony.
- ☐ Monitorowanie i pomiar procesu: w jakim stopniu proces jest skuteczny i efektywny?
- ☐ Sprawozdawanie z przebiegu procesu: co w szczególności można usprawnić? Jakie są jego słabe strony, i jak się nimi zająć?

Postępując zgodnie z zaleceniami, właściciel procesu ma możliwości stałego doskonalenia procesu.

### **Włączenie (*Inclusion*)**

Organizacja uznaje każdego człowieka za część społeczeństwa bez względu na jego pochodzenie, niepełnosprawność, orientację seksualną czy wiek. Uznaje, że społeczeństwo jako całość korzysta z różnorodności jednostek i wdraża wartości niedyskryminacji i równości w kulturze organizacyjnej i usługach. Organizacje sektora publicznego wytyczają kierunki i wskazują rozwiązania w drodze do integracji społeczeństwa.

### **Wpływ (*Impact*)**

Efekty i konsekwencje potencjalnych oraz faktycznych działań, interwencji lub polityk w sektorze publicznym, prywatnym i pozarządowym.

### **Wskaźniki (*Indicators*)**

Miary ilościowe, które w kompleksowy sposób dostarczają informacji o wynikach organizacji.

### **Wskaźniki działalności (*Performance indicators*)**

Są to liczne mierniki operacyjne, używane w administracji publicznej, by pomóc monitorować, zrozumieć, przewidywać i udoskonalać funkcjonowanie i wyniki organizacji.

Przy pomiarze wyników działalności organizacji używa się kilku określeń: mierniki, wskaźniki, parametry, wyniki długofalowe. Ważne jest jednak, żebyśmy mierzyli przynajmniej wyniki tych procesów, które decydują o osiągnięciu pożądaných wyników działalności organizacji.

### **Współdecydowanie (*Co-Decision*)**

Współdecydowanie odnosi się do kwestii zaangażowania obywateli i klientów w procesy podejmowania decyzji w administracji publicznej. Przykłady dotyczą procedur partycypacji obywatelskiej w zakresie projektowania krajobrazu miejskiego, przygotowywania decyzji

infrastrukturalnych, aż po kwestie przygotowywania decyzji o wydatkach publicznych.

### **Współocenie (Co-Evaluation)**

Obywatele wypowiadają się na temat jakości polityki publicznej i usług, które otrzymują.

### **Współprojektowanie (Co-Design)**

Współprojektowanie stanowi ramy dla zaangażowania obywateli i klientów w (dalszy) rozwój usług publicznych. Przykładami są warsztaty innowacyjne, warsztat projektowe oraz ustrukturyzowane pętle informacji zwrotnej, które w sposób zorganizowany rejestrują informacje zwrotne od obywateli i klientów i czynią je przydatnymi dla dalszego rozwoju procesów usługowych.

### **Wynik/ wydajność (Performance)<sup>24</sup>**

Miara osiągnięć danej osoby, zespołu, organizacji lub procesu.

### **Wzór do naśladowania (Role model)**

Osoba lub organizacja służąca innym jako wzorzec określonego zachowania lub roli społecznej, którą należy naśladować i uczyć się od niej.

### **Z dołu do góry (Bottom-up)**

Kierunek przepływu, np. informacji lub decyzji, z niższych poziomów organizacji ku poziomom wyższym. Przeciwnie niż „z góry w dół”.

### **Z góry w dół (Top-down)**

Przepływ informacji i decyzji w ramach organizacji, dokonywany ze szczebli wyższych na szczeble niższe. Przeciwnie niż „z dołu do góry”.

### **Zainteresowane strony (Stakeholders)<sup>25</sup>**

Zainteresowane strony (inaczej interesariusze) to ci wszyscy, którzy mają interes – finansowy lub inny – w działalności organizacji. Można dokonać klasyfikacji na wewnętrzne i zewnętrzne zainteresowane strony, wyodrębniając cztery główne kategorie:

- ☐ władze polityczne,
- ☐ obywatele/klienci,
- ☐ ludzie pracujący w organizacji,
- ☐ partnerzy.

Przykład zainteresowanych stron stanowią: decydenci polityczni, obywatele/klienci, pracownicy, społeczeństwo, organa kontroli, media, partnerzy itd. Interesariuszami są również organizacje rządowe.

### **Zapewnienie jakości (Quality assurance)**

Zapewnienie jakości koncentruje się na kluczowych procesach, aby zagwarantować jakość produktu lub usługi. Zapewnienie jakości obejmuje kontrolę jakości. Koncepcja ta, powstała w latach 50-tych XX w., była stosowana na dużą skalę w latach 80-tych i 90-tych XX w. stulecia poprzez wdrażanie norm ISO 9000. W kolejnych latach została zastąpiona przez koncepcję kompleksowego zarządzania jakością.

### **Zarządzanie (Management)**

Zarządzanie odnosi się do funkcji kierowniczej w organizacji publicznej (np. kierownik wydziału,

<sup>24</sup> Angielski termin *performance*, w zależności od kontekstu, w praktyce bywa również tłumaczony jako: „wyniki działalności” czy „sposób funkcjonowania”.

<sup>25</sup> Stosuje się niekiedy również termin „interesariusze”, „otoczenie”.

urzędu). Ponadto zarządzanie odnosi się do osoby, która pełni tę funkcję i posiada niezbędne umiejętności kierownicze. Typowe funkcje i zadania zarządzania to planowanie, organizacja, przywództwo i kontrola wyników. W przeciwieństwie do przywództwa, zarządzanie zajmuje się strukturalnymi ramami zarządzania organizacją (np. planowanie, wyznaczanie i realizacja celów, kontrola wyników, przydzielanie zasobów itp.). Przywództwo natomiast opiera się na kompetencjach przywódczych pracowników.

### **Zarządzanie obiektem (*Facility management*)**

Odnosi się to do zarządzania budynkami i ich zapleczem technicznym. Budynki użyteczności publicznej i inne nieruchomości oraz procesy operacyjne są postrzegane całościowo w ramach koncepcji zarządzania obiektami. Celem skoordynowanej obsługi tych procesów jest trwałe obniżenie kosztów eksploatacji i zarządzania, uelastycznienie kosztów stałych, zapewnienie technicznej dostępności instalacji oraz utrzymanie lub nawet zwiększenie wartości budynków i urządzeń w długim okresie czasu.

### **Zarządzanie odpornością (*Resilience*)**

Obejmuje wszystkie środki mające na celu poprawę odporności systemu organizacyjnego, aby wzmocnić go przed negatywnymi zjawiskami zewnętrznymi. Stąd *resilience* to systemowa odporność na zakłócenia i niebezpieczne zmiany. Rozróżnia się tu formę proaktywną (zwinność, sprawność) i formę reaktywną (solidność). Odporne struktury organizacyjne charakteryzują się zatem szybką i elastyczną adaptacją do wpływów zewnętrznych.

### **Zarządzanie ryzykiem (*Risk management*)**

Zarządzanie ryzykiem odnosi się do praktyki polegającej na wcześniejszej identyfikacji potencjalnych zagrożeń, ich analizie i ewaluacji oraz odpowiedniego postępowania z ryzykiem, w tym przez zmniejszanie następstw lub prawdopodobieństwa wystąpienia zagrożeń.

### **Zarządzanie skargami (*Complaints management*)**

Zarządzanie skargami odnosi się do systematycznego rozpatrywania skarg/ sugestii i opinii klientów. Celem zarządzania skargami jest optymalizacja relacji między obywatelem a klientem oraz zapewnienie jakości.

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

Zarządzanie wiedzą jest konkretnym i systematycznym zarządzaniem istotną wiedzą i związanymi z nią procesami tworzenia, porządkowania, upowszechniania, stosowania i wykorzystywania wiedzy. Należy zauważyć, że wiedza obejmuje zarówno wiedzę ukrytą (zawartą w umysłach ludzi), jak i wiedzę jawną (skodyfikowaną i wyrażoną, jako informacja w bazach danych, dokumentach itp.). Dobry program zarządzania wiedzą uwzględnia procesy rozwoju i przekazywania wiedzy w obu tych podstawowych formach. Najważniejsza wiedza w większości organizacji jest często związana z: wiedzą o klientach, wiedzą o procesach, wiedzą o produktach i usługach, wiedzą dostosowaną do potrzeb użytkowników, wiedzą o ludziach, pamięcią organizacyjną, wykorzystywaniem doświadczeń z przeszłości lub z innych źródeł w organizacji, wiedzą o relacjach/ partnerstwach, aktywami wiedzy oraz pomiarem i zarządzaniem kapitałem intelektualnym. W zarządzaniu wiedzą stosuje się wiele różnych praktyk i procesów. Niektóre z bardziej powszechnych to: tworzenie i odkrywanie, dzielenie się i uczenie (wspólnoty doświadczeń), organizowanie i zarządzanie.

### **Zarządzanie wynikami działalności (*Performance management*)**

Zarządzanie wynikami działalności stanowi model kontroli interaktywnej opartej na porozumieniu. Model ten polega na zdolności stron porozumienia do znalezienia właściwej równowagi pomiędzy dostępnymi zasobami a wynikami uzyskanymi dzięki tym zasobom. Główna idea zarządzania

wynikami działalności z jednej strony odnosi się do zrównoważenia zasobów i celów, z drugiej zaś – efektywności i jakości. Opiera się również na zapewnieniu, że pożądane efekty są uzyskiwane w sposób efektywny kosztowo.

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

Zarządzanie, rozwój i wykorzystywanie wiedzy, umiejętności i pełnego potencjału pracowników organizacji; ma na celu wspieranie polityki publicznej i planowania biznesowego oraz skutecznego sterowania ich procesami.

### **Zarządzanie zmianą (*Change management*)**

Zarządzanie zmianą obejmuje zarówno zainicjowanie potrzebnych zmian w organizacji, zazwyczaj poprzedzone ustaleniem harmonogramu modernizacji i reform, jak i przejęcie kontroli nad dynamiką zmian przez ich porządkowanie, wdrażanie i wspieranie.

Skuteczne zarządzanie zmianą wymaga silnego przywództwa, przejrzystej komunikacji i jasnych struktur. W związku z tym potrzebne jest połączenie różnych instrumentów i podejść, aby stymulować działania na rzecz zmiany oraz wyznaczać i realizować cele, np. zarządzanie projektami, kręgi innowacji, ambasadorzy zmiany, benchmarking i benchlearning, projekty pilotażowe, monitorowanie, sprawozdawczość i stosowanie PDCA.

### **Zasada „tylko raz” (*Once-only principle*)**

W rozwoju usług publicznych zorientowanych na klienta i kierowanych popytem ważną rolę odgrywa zasada „tylko raz” (ang. once only). Opisuje ona ideę, zgodnie z którą obywatele mogą uzyskać informacje, aplikować o usługi publiczne i otrzymać produkt w jednym miejscu, za pośrednictwem jednego wniosku. W tym sensie zasada „tylko raz” jest wrogiem zasady biurokracji, która charakteryzuje się, między innymi, mnogością różnych zakresów odpowiedzialności w administracji publicznej.

### **Zasoby (*Resources*)**

Zasoby obejmują wiedzę, pracę, kapitał, budynki lub technologię, które organizacja wykorzystuje w realizacji swych zadań.

### **Zgodność z przepisami (*Compliance*)**

Pojęcie zgodności może być zdefiniowane jako akt przestrzegania lub zgodności z prawem, przepisem, żądaniem lub wnioskiem. W środowisku biznesowym przestrzeganie prawa, przepisów, zasad i polityk jest częścią działań biznesowych – określaną często jako „corporate compliance”.

### **Zrównoważona Karta Wyników (*Balanced Scorecard — BSC*)**

Zrównoważona Karta Wyników to zespół wskaźników ilościowych, pozwalających ocenić, w jakim stopniu organizacja pomyślnie realizuje swoją misję i cele strategiczne. Wskaźniki te obejmują cztery aspekty, którymi są: innowacyjność i uczenie się (zarządzanie pracownikami), procesy wewnętrzne, klienci i zarządzanie finansami. Wskaźniki właściwe dla poszczególnych aspektów są powiązane wzajemnie w sposób przyczynowo-skutkowy. Powiązania te oparte są na założeniach, które muszą być nieustannie weryfikowane.

Zrównoważona Karta Wyników (BSC) jest również bardzo przydatnym narzędziem informowania pracowników organizacji i interesariuszy na temat stopnia realizacji planu strategicznego.

Zrównoważona Karta Wyników jest coraz częściej stosowana w Europie. Warto zauważyć, że można ją też wykorzystywać w ocenie CAF.

**Zwinność, sprawność (*Agility*)**

Zwinność odnosi się do "zdolności organizacji do szybkiego reagowania na zmiany poprzez dostosowanie jej początkowej stabilnej sytuacji". Praktyka ta pomaga w szybkim dostosowaniu się do zmian rynkowych i środowiskowych w produktywny i opłacalny sposób. Zdolność tę można osiągnąć za pomocą innowacyjnych metod, takich jak scrum, kanban, lean, myślenie projektowe, a także wspieranie koncepcji agile (ang. agile mindset) na poziomie kierownictwa i personelu poprzez indywidualne szkolenia.

**ZAŁĄCZNIK : Struktura CAF 2013 versus CAF 2020**

<b>KRYTERIA POTEKCJAŁU</b>	
<b>CAF 2013</b>	<b>CAF2020</b>
<b>Kryterium 1: Przywództwo</b>	<b>Kryterium 1: Przywództwo</b>
<b>Podkryterium 1.1</b> Wytaczać kierunki działania organizacji poprzez sformułowanie jej misji, wizji i wartości	<b>Podkryterium 1.1</b> Wyznaczyć kierunki działania organizacji poprzez sformułowanie jej misji, wizji i wartości
<b>Podkryterium 1.2</b> Zarządzać organizacją, jej wynikami oraz ciągłym doskonaleniem	<b>Podkryterium 1.2</b> Zarządzać organizacją, jej wynikami oraz ciągłym doskonaleniem
<b>Podkryterium 1.3</b> Motywować i wspierać pracowników organizacji, a także być dla nich wzorem do naśladowania	<b>Podkryterium 1.3</b> <b>Inspirować</b> , motywować i wspierać pracowników organizacji oraz być dla nich wzorem do naśladowania
<b>Podkryterium 1.4</b> Zarządzać efektywnie relacjami z władzami politycznymi i innymi interesariuszami	<b>Podkryterium 1.4</b> Zarządzać efektywnie relacjami z władzami politycznymi i innymi <b>zainteresowanymi stronami</b>
<b>Kryterium 2: Strategia i Planowanie</b>	<b>Kryterium 2: Strategia i Planowanie</b>
<b>Podkryterium 2.1.</b> Gromadzić informacje o obecnych i przyszłych potrzebach interesariuszy oraz zbierać właściwe informacje zarządcze	<b>Podkryterium 2.1</b> <b>Identyfikować potrzeby i oczekiwania zainteresowanych stron, środowiska zewnętrznego</b> oraz zbierać właściwe informacje zarządcze
<b>Podkryterium 2.2</b> Opracowywać strategię i plany, uwzględniając zebrane informacje	<b>Podkryterium 2.2</b> <b>Opracowywać strategię i plany w oparciu o zebrane informacje</b>
<b>Podkryterium 2.3</b> Komunikować i realizować strategię i plany w całej organizacji oraz dokonywać jej regularnych przeglądów	<b>Podkryterium 2.3</b> <b>Komunikować, wdrażać i przeglądać strategię i plany</b>
<b>Podkryterium 2.4</b> Planować, wdrażać i dokonywać przeglądu innowacji i zmian	<b>Podkryterium 2.4</b> <b>Zarządzać zmianą i innowacjami, aby zapewnić elastyczność i odporność organizacji</b>
<b>Kryterium 3: Pracownicy</b>	<b>Kryterium 3: Pracownicy</b>
<b>Podkryterium 3.1</b> Przejrzystie zarządzać zasobami ludzkimi, planować je i doskonalić w odniesieniu do strategii i planowania	<b>Podkryterium 3.1</b> Zarządzać i doskonalić zasoby ludzkie organizacji, <b>aby wspierać realizację jej strategii</b>
<b>Podkryterium 3.2</b> Określać, rozwijać i wykorzystywać kompetencje pracowników w zgodzie z celami organizacyjnymi i indywidualnymi	<b>Podkryterium 3.2</b> <b>Rozwijać kompetencje pracowników i zarządzać nimi</b>
<b>Podkryterium 3.3</b> Angażować pracowników przez rozwijanie otwartego dialogu oraz przez upodmiotowienie, wspierając jednocześnie jakość ich życia	<b>Podkryterium 3.3</b> <b>Angażować i wzmacniać kompetencje pracowników oraz wspierać jakość ich życia.</b>
<b>Kryterium 4: Partnerstwo i Zasoby</b>	<b>Kryterium 4: Partnerstwo i Zasoby</b>
<b>Podkryterium 4.1</b> Budować i rozwijać kluczowe relacje partnerskie z właściwymi organizacjami	<b>Podkryterium 4.1</b> Budować i rozwijać <b>partnerskie</b> relacje z właściwymi organizacjami
<b>Podkryterium 4.2</b> Budować i rozwijać relacje z klientami/obywatelami	<b>Podkryterium 4.2</b> <b>Współpracować z obywatelami i organizacjami społeczeństwa obywatelskiego</b>

<b>Podkryterium 4.3</b> Zarządzać finansami	<b>Podkryterium 4.3</b> Zarządzać finansami
<b>Podkryterium 4.4</b> Zarządzać informacją i wiedzą	<b>Podkryterium 4.4</b> Zarządzać informacją i wiedzą
<b>Podkryterium 4.5</b> Zarządzać technologią	<b>Podkryterium 4.5</b> Zarządzać technologią
<b>Podkryterium 4.6</b> Zarządzać infrastrukturą	<b>Podkryterium 4.6</b> Zarządzać infrastrukturą
<b>Kryterium 5: Procesy</b>	<b>Kryterium 5: Procesy</b>
<b>Podkryterium 5.1</b> Na bieżąco identyfikować, projektować, zarządzać i udoskonalać procesy z udziałem interesariuszy	<b>Podkryterium 5.1</b> Projektować procesy i zarządzać nimi, aby zwiększać wartość dla obywateli i klientów
<b>Podkryterium 5.2</b> Opracowywać i dostarczać usługi i produkty zorientowane na klientów/obywateli	<b>Podkryterium 5.2</b> Dostarczać produkty i usługi dla klientów, obywateli, zainteresowanych stron i społeczeństwa
<b>Podkryterium 5.3</b> Koordynować procesy wewnątrz organizacji oraz z innymi właściwymi organizacjami	<b>Podkryterium 5.3</b> Koordynować procesy w ramach organizacji oraz z innymi właściwymi organizacjami
<b>KRYTERIA WYNIKÓW</b>	
<b>CAF 2013</b>	<b>CAF2020</b>
<b>Kryterium 6. Wyniki w relacjach z klientami/obywatelami</b>	<b>Kryterium 6. Wyniki w relacjach z klientami/obywatelami</b>
<b>Podkryterium 6.1</b> Pomiary postrzegania	<b>Podkryterium 6.1</b> Pomiary postrzegania
<b>Podkryterium 6.2</b> Pomiary efektywności	<b>Podkryterium 6.2</b> Pomiary efektywności
<b>Kryterium 7. Wyniki w relacjach z pracownikami</b>	<b>Kryterium 7. Wyniki w relacjach z pracownikami</b>
<b>Podkryterium 7.1</b> Pomiary postrzegania	<b>Podkryterium 7.1</b> Pomiary postrzegania
<b>Podkryterium 7.2</b> Pomiary efektywności	<b>Podkryterium 7.2</b> Pomiary efektywności
<b>Kryterium 8. Wyniki odpowiedzialności społecznej</b>	<b>Kryterium 8. Wyniki odpowiedzialności społecznej</b>
<b>Podkryterium 8.1</b> Pomiary postrzegania	<b>Podkryterium 8.1</b> Pomiary postrzegania
<b>Podkryterium 8.2</b> Pomiary efektywności	<b>Podkryterium 8.2</b> Pomiary efektywności
<b>Kryterium 9. Wyniki kluczowe</b>	<b>Kryterium 9. Wyniki kluczowe</b>
<b>Podkryterium 9.1</b> Wyników zewnętrznych: efektów bezpośrednich i skutków długofalowych w zakresie wyznaczonych celów	<b>Podkryterium 9.1</b> Wyniki zewnętrzne: produkty i wartość publiczną
<b>Podkryterium 9.2</b> Wyników wewnętrznych: poziomu wydajności	<b>Podkryterium 9.2</b> Wyniki wewnętrzne: poziom efektywności

## Podziękowania

Wspólna Metoda Oceny jest wynikiem współpracy państw członkowskich sieci EUPAN. CAF jest oferowany jako powszechny model, by wspomagać organizacje sektora publicznego w stosowaniu technik zarządzania jakością. Dostarcza on ogólnych ram, które są odpowiednie dla samooceny organizacji sektora publicznego i ich rozwoju w kierunku doskonałości.

CAF 2020 jest wynikiem aktywnej współpracy krajowych korespondentów sieci CAF i Europejskiego Instytutu Administracji Publicznej, odpowiedzialnych za promowanie, wsparcie w zastosowaniu i okresowe przeglądy CAF na poziomie europejskim i krajowym.

Redakcję CAF2020, pod kierunkiem koordynatorów: Thomasa Proroka (doradcy EIPA) i Sabiny Bellotti, (Włochy), przeprowadzili:

- ☐ Michael Kallinger, Philip Parzer (Austria)
- ☐ Isabelle Verschueren (Belgia)
- ☐ Jaana Ilomäki, Timo Kuntsi, Aila Särmälä (Finlandia)
- ☐ Teresa Ascione, Italo Benedini, Claudia Migliore, (Włochy)
- ☐ Katarzyna Dudzik (Polska)
- ☐ Cristina Evaristo (Portugalia)
- ☐ Fabrizio Rossi (EIPA)

Wkłady wniosły Bułgaria, Grecja i Republika Słowacka.

Doceniamy dodatkowy wkład ze strony innych korespondentów krajowych CAF.

European CAF Resource Centre – European Institute of Public Administration  
P.O. Box 1229, 6201 BE Maastricht,  
The Netherlands  
[caf@eipa.eu](mailto:caf@eipa.eu)  
[www.eipa.eu/CAF](http://www.eipa.eu/CAF)

## Krajowi Korespondencji CAF w ramach Sieci EUPAN

Austria	Michael Kallinger	Ministerstwo ds. Służby Cywilnej i Sportu
Belgia	Isabelle Verschueren	Federalna Służba Publiczna
Bułgaria	Mimi Yotova	Instytut Administracji Publicznej
Chorwacja	Tomislav Mičetić	Ministerstwo Administracji Publicznej
Cypr	Lenia Orphanidou	Ministerstwo Finansów
Estonia	Nele Nõu	Ministerstwo Finansów Estonii
Finlandia	Timo Kuntsi	HAUS Fiński Instytut Zarządzania Publicznego
Grecja	Ioannis Dimitriou	Ministerstwo Spraw wewnętrznych
Węgry	Dávid Kocsis	Urząd Premiera
Włochy	Sabina Bellotti	Ministerstwo ds. Administracji Publicznej
Litwa	Aušra Galvėnienė	Ministerstwo Spraw Wewnętrznych Republiki Litwy
Luksembourg	Nadine Hoffmann	Ministerstwo Służby Cywilnej i Reformy Administracyjnej
Malta	Joseph Bugeja	Urząd Premiera
Polska	Katarzyna Dudzik	Kancelaria Prezesa Rady Ministrów
Portugalia	Cristina Evaristo	Ministerstwo Finansów
Rumania	Vasilica-Valentina Rusen	Ministerstwo Rozwoju i Administracji Publicznej
Słowacja	Kristína Krupčíková	Słowacki Urząd Normalizacyjny, Metrologii i Badań
Słowenia	Loredana Leon	Ministerstwo Administracji Publicznej
Hiszpania	Begoña Lázaro Alvarez	Ministerstwo ds. Finansów i Administracji Publicznej
EIPA	Fabrizio Rossi	Europejskie Centrum Zasobów CAF
Komisja Europejska	Sabina Schlee	Komisja Europejska, DG ds. Zasobów Ludzkich i Bezpieczeństwa

## Kraje i organizacje europejskie, które stosują CAF

Bośnia Hercegowina	Kenan Avdagic	Biuro Koordynatora Reformy Administracji Publicznej (PARCO)
Północna Macedonia	Marija Nikoloska	Ministerstwo Społeczeństwa Informacyjnego i Administracji (MISA)
Serbia	Ljiljana Uzelac	Ministerstwo Administracji Publicznej i Samorządu Lokalnego
Ukraina	Anzhela Kukulia	Centrum Dostosowania Służby Cywilnej do Standardów Unii Europejskiej
Regionalna Szkoła Administracji Publicznej	Goran Pastrovic	Kierownik Programu, Regionalna Szkoła Administracji Publicznej

Również Azerbejdżan, Gruzja i Turcja przeprowadziły pilotażowe programy CAF.

## Kraje pozaeuropejskie, które prowadzą pilotaż CAF

Brazylia, Wyspy Zielonego Przylądka, Chiny, Republika Dominikańska, Egipt, Indonezja, Wybrzeże Kości Słoniowej, Maroko oraz Namibia.