



**EUROPEJSKI MODEL
DOSKONALENIA ORGANIZACJI SEKTORA PUBLICZNEGO
POPRZECZ SAMOOCENĘ**

Krótko o CAF:

1. Co to jest CAF? Czyli geneza, cele, założenia, budowa
2. 10 kroków ciągłego doskonalenia organizacji wg CAF
3. Czy warto stosować CAF? Czyli korzyści versus koszty
4. Pomówmy o faktach – dowody!
5. Instytucje odpowiedzialne za promocję CAF w Polsce i krajowa „sieć CAF”, czyli gdzie szukać informacji o CAF?

Co to jest CAF?

Geneza, cele, założenia, budowa

Co to jest CAF?

Europejski model zarządzania jakością, dostępny w domenie publicznej

Zaprojektowany w sposób, który umożliwia jego wykorzystanie we wszystkich obszarach sektora publicznego



Opiera się na założeniu, że osiągnięcie oczekiwanych rezultatów w zakresie wyników działań zależy od jakości przywództwa

Istotą CAF jest samoocena funkcjonowania organizacji

Geneza CAF



Autor: Europejska Sieć Administracji Publicznej krajów członkowskich Unii Europejskiej



Common Assessment Framework, czyli Wspólna Metoda Oceny – zainspirowany Modelem Doskonałości Europejskiej Fundacji Zarządzania Jakością



Nadzór: Europejskie Centrum Zasobów CAF przy EIPA w Maastricht we współpracy z siecią Krajowych Korespondentów CAF

Podstawowe cele CAF

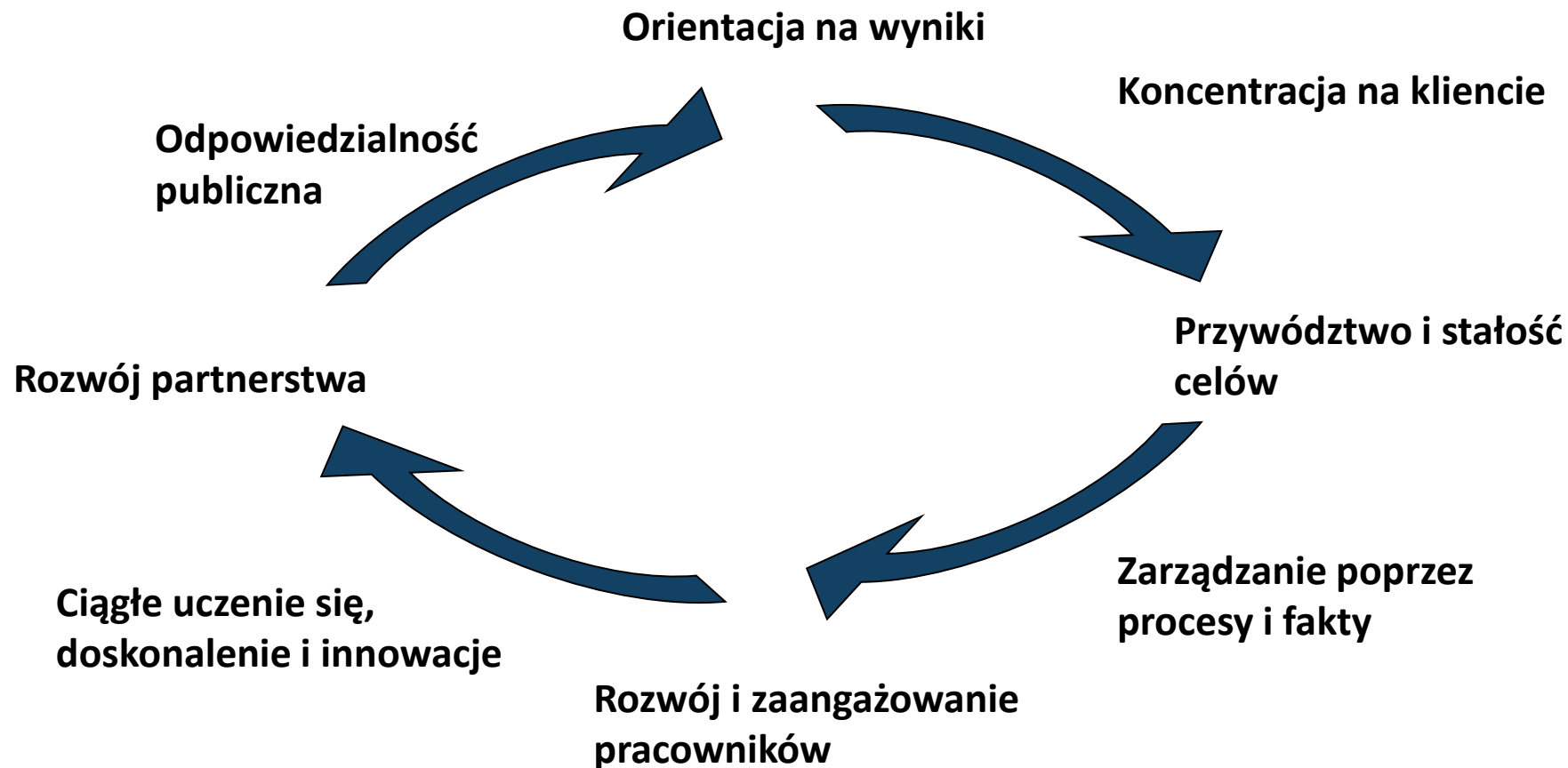
Wprowadzenie zasad TQM

Umożliwienie kompleksowej samooceny organizacji

“Pomost” pomiędzy różnymi modelami
wykorzystywanymi w zarządzaniu jakością

Benchlearning

8 założeń leżących u podstaw CAF



Budowa Modelu CAF

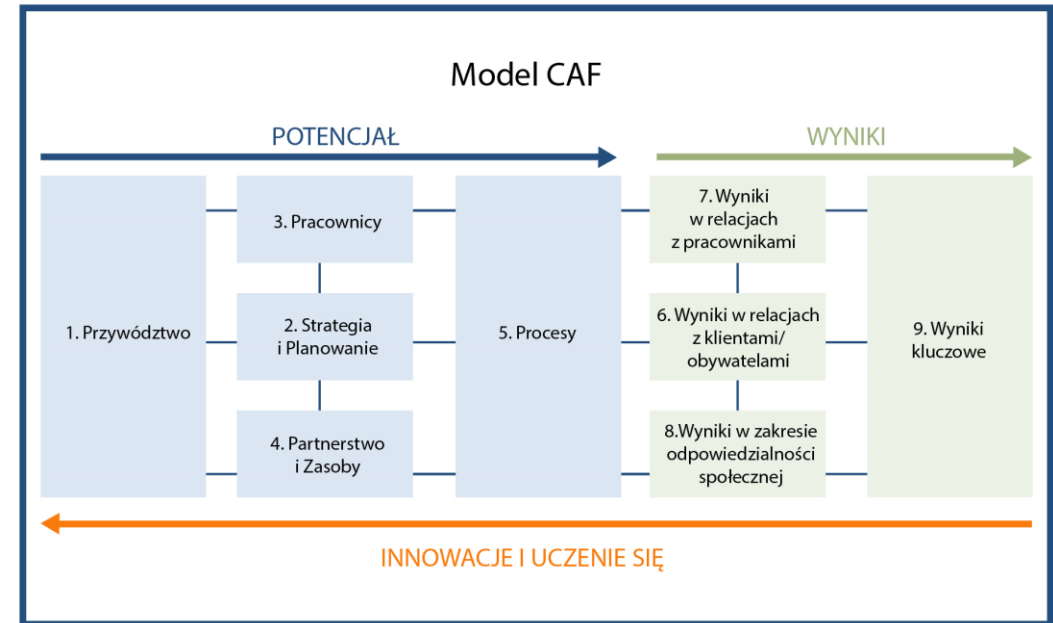
9 kryteriów głównych:

- 5 kryteriów potencjału
- 4 kryteria wyników

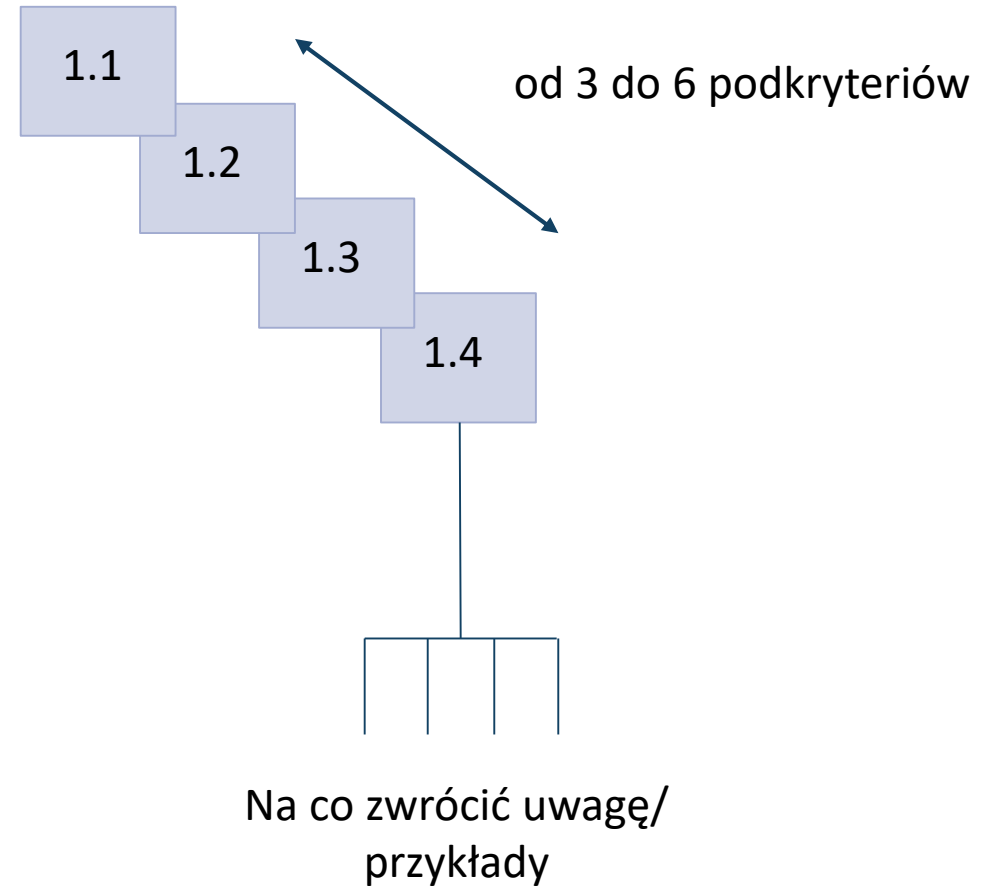
28 podkryteriów

System oceny punktowej

3 fazy/ 10 kroków doskonalenia organizacji



Struktura kryteriów potencjału



Struktura kryteriów wyników



6. Wyniki działalności
w relacjach
z klientami/obywatelami



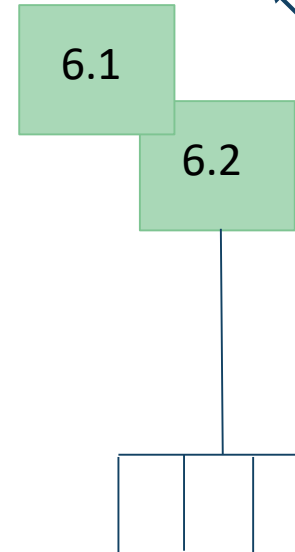
7. Wyniki działalności
w relacjach
z pracownikami



8. Wyniki w zakresie
odpowiedzialności
społecznej



9. Wyniki kluczowe



po 2 podkryteria

Na co zwrócić uwagę/
przykłady

System oceny punktowej według CAF

Dwa rodzaje oceny punktowej:

- punktacja tzw. „klasyczna”
- punktacja tzw. „dostrojona” (ang. fine-tuned)

Podstawą cykl PDCA



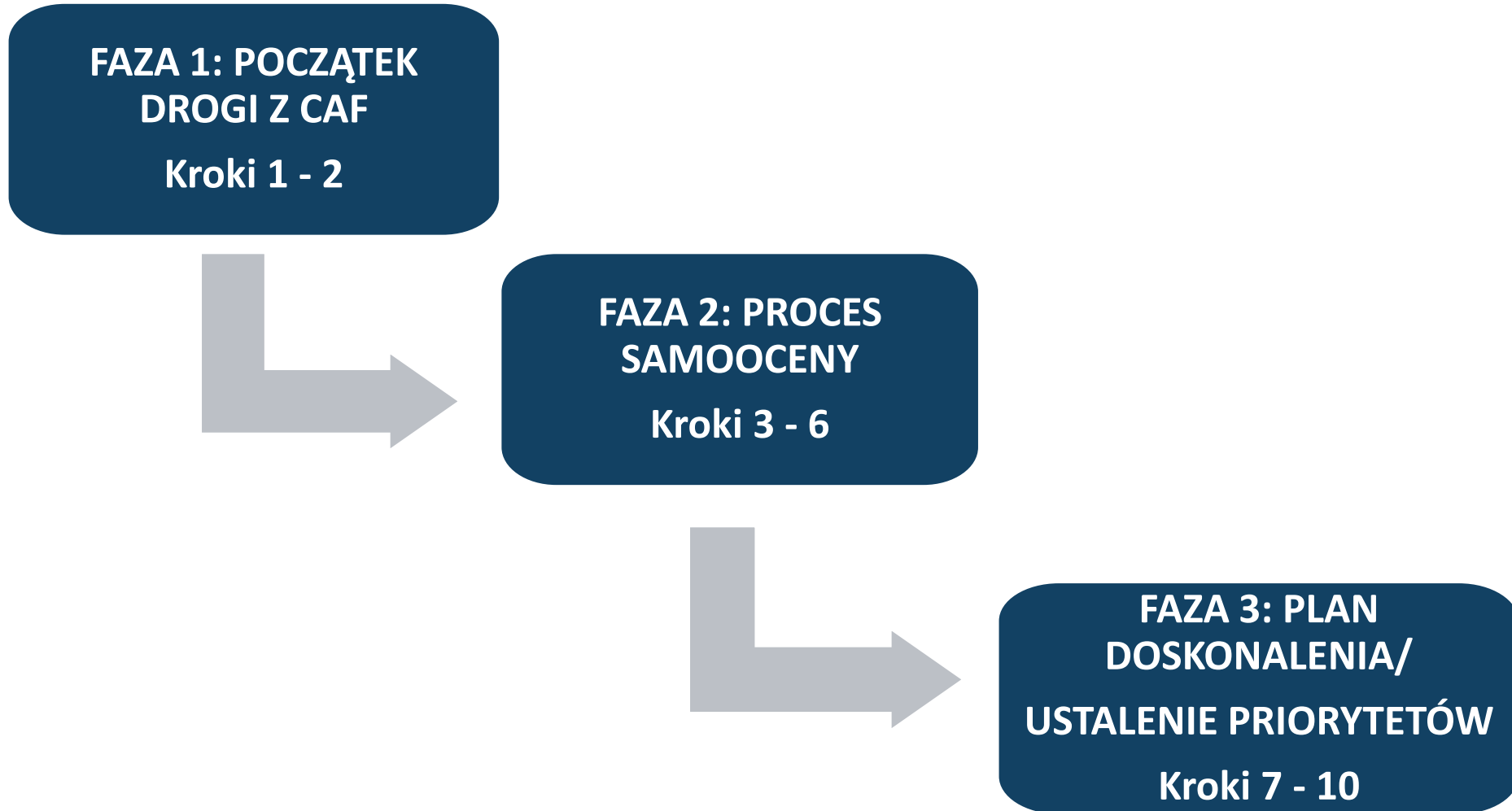
Zaleca się, aby organizacje, które po raz pierwszy stosują model CAF, stosowały punktację klasyczną.

10 kroków

**ciągłego doskonalenia organizacji wg CAF
– etapy procesu wykorzystania modelu CAF**

10 kroków ciągłego doskonalenia organizacji wg CAF

– etapy procesu wykorzystania modelu CAF



10 kroków ciągłego doskonalenia organizacji wg CAF

– etapy procesu wykorzystania modelu CAF

FAZA 1: POCZĄTEK DROGI Z CAF Kroki 1 - 2

- Krok 1: Zdecyduj, jak zorganizować i zaplanować samoocenę
 - podjęcie decyzji odnośnie do przeprowadzenia PS w konsultacji z organizacją
 - określenie zasięgu samooceny (cała organizacja czy poszczególne komórki organizacyjne)
 - wybranie arkusza oceny
 - ustanowienie lidera projektu
- Krok 2: Upowszechnij informację o projekcie samooceny
 - opracowanie i wdrożenie planu komunikacji
 - stymulowanie zaangażowania pracowników w PS
 - przekazywanie bieżących informacji odnośnie do PS wszystkim zainteresowanym stronom

10 kroków ciągłego doskonalenia organizacji wg CAF

– etapy procesu wykorzystania modelu CAF

FAZA 2: PROCES SAMOOCENY Kroki 3 - 6

- Krok 3: Utwórz jedną lub więcej grup samooceny
 - podjęcie decyzji co do liczebności grupy samooceny
 - utworzenie grupy reprezentatywnej pod każdym względem dla całej organizacji
 - wybranie przewodniczącego grup/y
 - podjęcie decyzji, czy członek najwyższego kierownictwa powinien być w grupie samooceny
- Krok 4: Zorganizuj szkolenie
 - informowanie i szkolenie kadry kierowniczej
 - informowanie i szkolenie członków grupy samooceny
 - zapewnienie przez lidera projektu wszystkich istotnych dokumentów umożliwiających skuteczną ocenę organizacji
 - zdefiniowanie kluczowych stron zainteresowanych działaniem organizacji (np. kierowników, pracowników, klientów, dostawców polityków itp.), najważniejszych usług i produktów, kluczowych procesów

10 kroków ciągłego doskonalenia organizacji wg CAF

– etapy procesu wykorzystania modelu CAF

FAZA 2: PROCES SAMOOCENY Kroki 3 - 6

- Krok 5: Przeprowadź samoocenę
 - indywidualna ocena
 - osiągnięcie konsensusu
 - czterostopniowa metoda dochodzenia do konsensusu
 - rola przewodniczącego grupy
 - dialog
- Krok 6: Sporządź sprawozdanie z wyników samooceny

Sprawozdanie:

 - powinno odzwierciedlać strukturę CAF
 - zawierać 3 elementy:
 - mocne strony i obszary wymagające udoskonaleń dla każdego podkryterium, wsparte dowodami
 - ocenę uzasadnioną zapisami w arkuszu skali oceny
 - propozycje działań doskonalących

10 kroków ciągłego doskonalenia organizacji wg CAF

– etapy procesu wykorzystania modelu CAF

FAZA 3: PLAN DOSKONALENIA/ USTALENIE PRIORYTETÓW Kroki 7 - 10

- Krok 7: Sporządź projekt planu doskonalenia
 - wyznaczenie priorytetowych obszarów wymagających doskonalenia poprzez:
 - przeprowadzenie analizy tych obszarów i przedstawionych pomysłów działań doskonalących z uwzględnieniem celów strategicznych organizacji
 - uszeregowanie działań doskonalących wg ważności (strategiczne znaczenie danego działania, łatwość w jego realizacji (tzw. „quick wins”))
 - przypisanie odpowiedzialności za każde działanie oraz harmonogram
 - zaangażowanie członków grupy samooceny w realizację działań usprawniających
 - zintegrowanie planu działania z planowaniem strategicznym organizacji
- Krok 8: Upowszechnij informację o planie doskonalenia
 - przekazanie właściwej informacji
 - poprzez właściwe środki przekazu
 - właściwym grupom docelowym
 - we właściwym czasie

10 kroków ciągłego doskonalenia organizacji wg CAF

– etapy procesu wykorzystania modelu CAF

FAZA 3: PLAN DOSKONALENIA/ USTALENIE PRIORYTETÓW Kroki 7 - 10

- Krok 9: Wprowadź w życie plan doskonalenia
 - określenie spójnego podejścia do monitorowania i oceny działań doskonalących, w oparciu o cykl PDCA
 - monitorowanie pozwalające na korektę wstępnych zamiarów w trakcie realizacji
 - ocena efektów i następstw (ocena końcowa) pozwalająca na sprawdzenie uzyskanych wyników i ich ogólnego wpływu na organizację
 - pełne korzyści z działań doskonalących możliwe tylko przy ich włączeniu w stałe procesy organizacji
- Krok 10: Zaplanuj kolejną samoocenę
 - ewaluacja działań doskonalących w ramach nowej samooceny

Czy warto stosować CAF?

Korzyści versus koszty

CAF jest źródłem korzyści

- ocena funkcjonowania organizacji oparta na faktach
- możliwość ustalenia postępu i osiągnięć organizacji
- budowanie entuzjazmu pracowników poprzez włączanie ich w proces doskonalenia
- bezdyskusyjny dowód prawidłowości i efektywności zarządzania wg najwyższych standardów polityki jakości
- dowód zaangażowania w doskonalenie funkcjonowania urzędu dla dobra klientów/obywateli
- **lepsze przygotowanie organizacji na zmianę, np. w czasie kryzysu**
- ...

dla kierownictwa



- lepszy wgląd w organizację
- wzrost kompetencji
- „współwłasność” rozwiązań usprawniających
- wzrost satysfakcji
- wzbogacenie życiorysu zawodowego
- poprawa klimatu współpracy
- **łatwiejsza adaptacja w warunkach zmiany**
- ...

dla pracowników



CAF w organizacji to źródło korzyści dla klienta i obywatela



Skuteczna komunikacja z urzędem co do potrzeb i oczekiwań



Większy wpływ na kształt polityk publicznych



Wyższa jakość lepiej dopasowanych usług publicznych



Lepsza jakość życia



CAF to też koszty – ale niewspółmierne do korzyści

- Stosowanie CAF pochłania zasoby (dodatkowe, nowe zadanie dla ok. 7-15 pracowników na grupę samooceny):
 - ✓ szkolenie dla Zespołu Samooceny (2-3 dni)
 - ✓ uzgodnienie wyników (1 dzień)
 - ✓ ew. zatrudnienie zewnętrznego doradcy (o ile organizacja nie ma własnego)
- Niewystarczające zainteresowanie/wsparcie ze strony kierownictwa może w konsekwencji zmniejszyć motywację zespołu

Co jest największym atutem CAF?

– wybrane opinie polskich użytkowników CAF z IX 2021

Wprowadzenie koncentracji
na efektywności w
organizacji i nastawienie na
jakość efektów pracy

Całościowa ocena/
diagnoza organizacji,
poparta konkretnymi
dowodami

Budowanie zespołu –
wspólne zaangażowanie
kierownictwa i
pracowników. Czyli
likwidacja silosu
horyzontalnego w
organizacji

Stosowanie CAF ułatwia
wprowadzanie nowych
rozwiązań, które poprawiają
jakość pracy, wytwarzanych
produktów i świadczonych
usług

Geneza modelu CAF w
cyklu PDCA, który jest
praktycznym podejściem
w zarządzaniu organizacją,
strategiczne i
wieloaspektowe podejście
do zarządzania

Niskie koszty – CAF
jest tani w
stosowaniu

Co jest największym atutem CAF?

– wybrane opinie polskich użytkowników CAF z IX 2021 r. c.d.

Zastosowanie Wspólnej Metody Oceny CAF naprawdę dostarcza kompleksowych informacji na temat funkcjonowania organizacji wskazując na mocne strony, umożliwiając określenie obszarów do poprawy. Po przeprowadzeniu CAF łatwiej można wskazać pożądany kierunek działania.

Co jest największym wyzwaniem w stosowaniu CAF?

– wybrane opinie polskich użytkowników CAF z II 2022 r.

- „postawa kierownictwa - mało zainteresowane”
- „postawa pracowników - że to i tak nic nie wniesie”
- „jeżeli kierownictwo jest co najwyżej pasywne - to choćby było 10% liderów zmiany - niewiele to zmieni... Potrzeba dobrego "podkładu" - objaśnienia co to, po co, co to zmieni, dlaczego ma się zmienić, co się z tym wiąże i jak będzie, jeżeli zostanie wdrożone”
- „zebranie pracowników, którzy wezmą udział w badaniu i którzy zechcą w nim aktywnie uczestniczyć”
- „samotność w działaniu i niezrozumienie w organizacji”
- „niedostateczna wiedza teoretyczna i praktyczna z tego zakresu”
- „przygotowanie organizacji do oceny, a następnie wykorzystanie jej wyników, kontynuowanie efektów”

Pomówmy o faktach!

**Dowody na skuteczność stosowania CAF
w doskonaleniu organizacji**

Organizacje, które cyklicznie wykorzystują wyniki samooceny CAF do planowania i realizacji działań doskonalących **stale usprawniają swoje funkcjonowanie i podnoszą jakość świadczonych usług.**





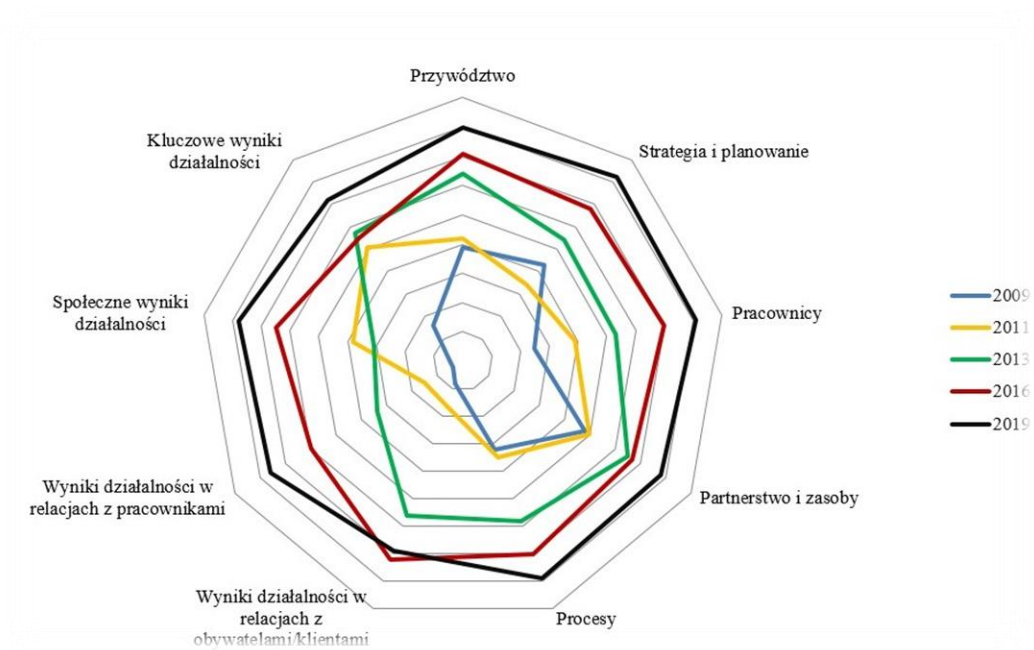
LUW w Gorzowie Wielkopolskim

- Stosowanie CAF od 2009 roku, dotychczas 5 samoocen

- Przykładowe działania doskonalące:

- „Pakiet startowy” dla nowozatrudnionego pracownika
- "Idea Box" - nowa funkcja w intranecie
- Wdrożenie naboru wewnętrznego

- Koordynator: Aleksandra Fąfara
Inspektor Wojewódzki w Biurze Organizacji i Kadr
e-mail: aleksandra.fafara@lubuskie.uw.gov.pl



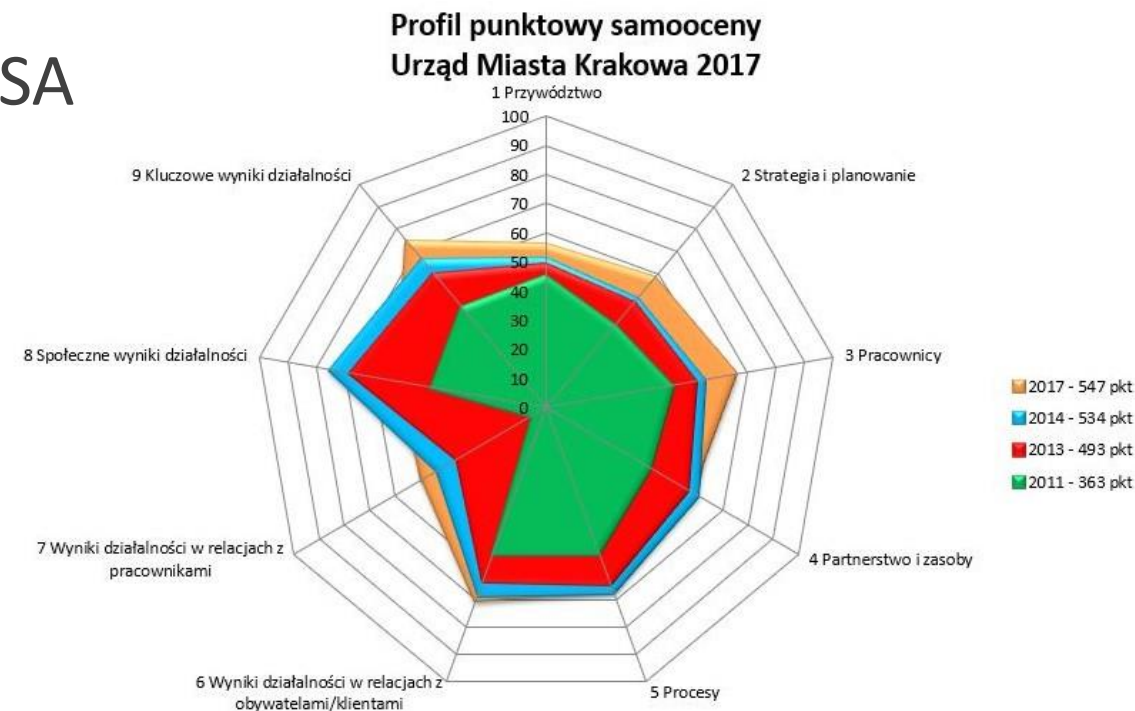
Urząd Miasta Krakowa

- Stosowanie CAF od 2011 roku, dotąd 4 SA

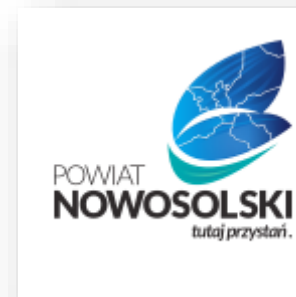
- Przykładowe działania doskonalące:

- Prosty język w komunikacji z klientem/obywatelem
- Krakowski Portal Podatnika
- Punkty obsługi mieszkańców w wybranych centrach handlowych
- Poprawa komunikacji wewnętrznej

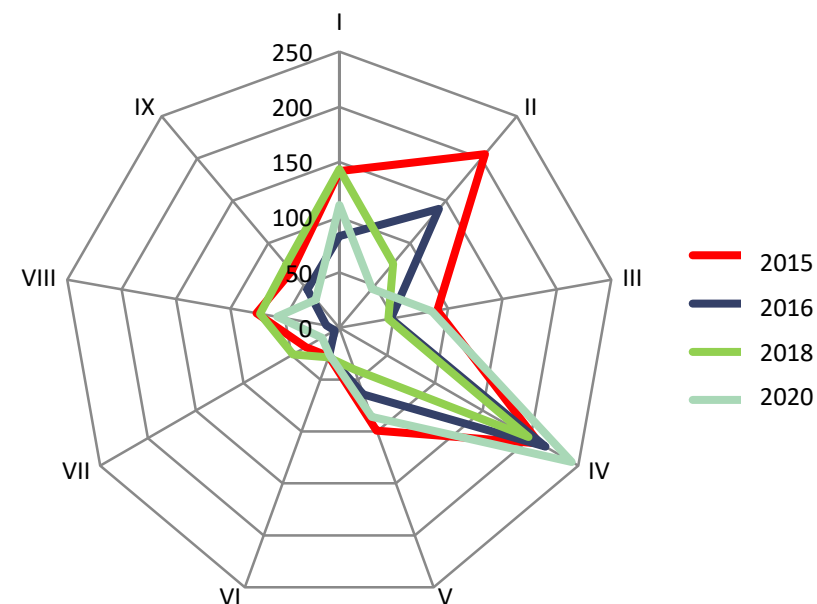
- Koordynator: Maria Rusowicz
Pełnomocnik Prezydenta Miasta Krakowa ds. CAF
e-mail: szj.umk@um.krakow.pl



Starostwo Powiatowe w Nowej Soli



- Stosowanie CAF od 2013 roku, dotychczas 4 SA
- Przykładowe działania doskonalące:
 - Badanie wizerunku Starostwa Powiatowego w Nowej Soli
 - Opracowanie misji, wizji i systemów wartości
 - Przegląd, opracowanie i wdrożenie struktury organizacyjnej dla lepszego monitorowania wiedzy w Starostwie
 - Przegląd i rozwinięcie wewnętrznych kanałów informacyjnych
- Koordynator: Wiesław Piec
e-mail: w.piec@powiat-nowosolski.pl



CAF w liczbach

W 2021: 4079 zarejestrowanych użytkowników CAF z 59 krajów

- Ponad 10 % - 424 - to urzędy i instytucje z Polski
- Polska nadal w światowej piątce krajów z największą liczbą użytkowników CAF
- 77 urzędów otrzymało Poświadczenie Jakości Zastosowania CAF w latach 2015-2020
- Dobre praktyki z Polski prezentowane na forach międzynarodowych, tj. CAF Users' Event i European Quality Conference, m.in.:
 - Izba Celną w Białymstoku
 - Izba Administracji Skarbowej we Wrocławiu
 - Urząd Miasta Krakowa
 - Urząd Gminy Sękowa



**Instytucje odpowiedzialne za promocję CAF
w Polsce i krajowa „sieć CAF”,
czyli gdzie szukać informacji o CAF?**

Instytucje zaangażowane w promocję CAF w Polsce



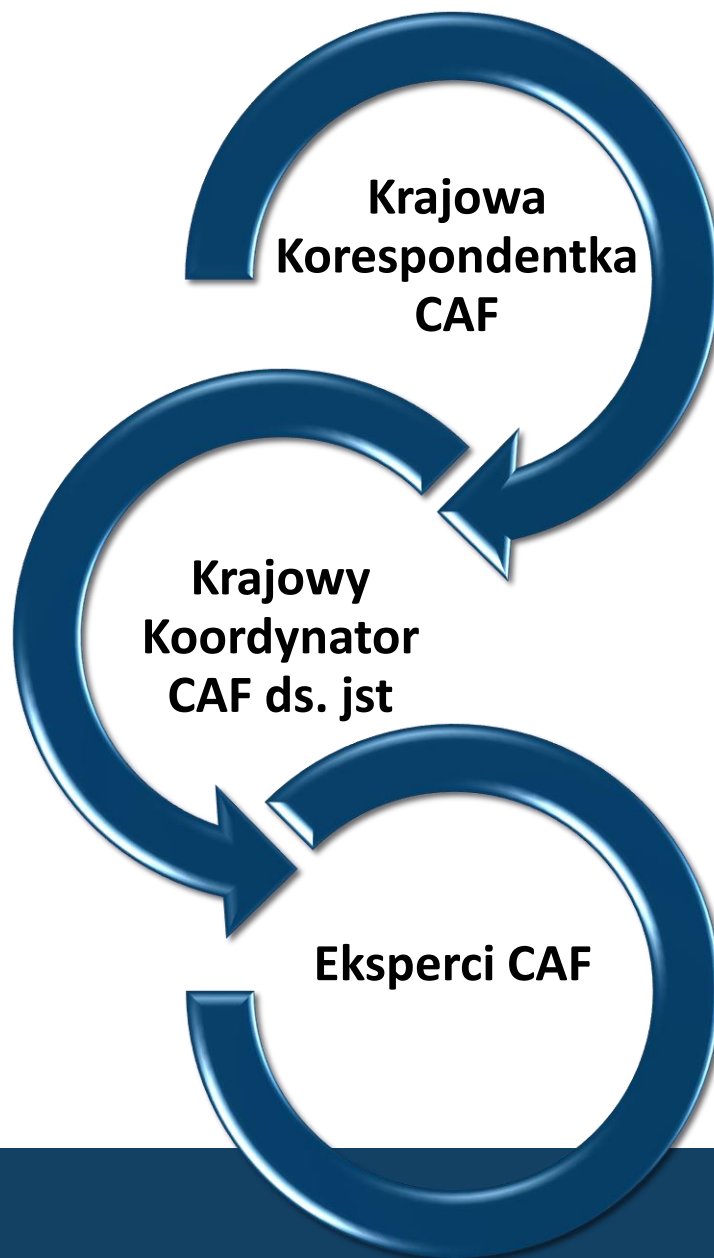
**Departament Służby Cywilnej
Kancelaria Prezesa Rady
Ministrów**



**Narodowy Instytut Samorządu
Terytorialnego**

Struktura polskiej „Sieci CAF”

- Promocja CAF w administracji samorządowej
- Zapewnienie PJZ CAF dla jednostek samorządu terytorialnego
- Koordynacja zespołu ekspertów CAF
- We współpracy z Krajową Korespondentką CAF – udział w pracach międzynarodowej sieci Korespondentów CAF



- Współpraca z CAF RC i krajowymi korespondentami pozostałych krajów EUPAN
- Reprezentowanie Polski na spotkaniach Krajowych Korespondentów CAF
- Promocja CAF w kraju
- Promocja polskich dobrych praktyk za granicą
- Współpraca z KK CAF ds. jst i ekspertami CAF

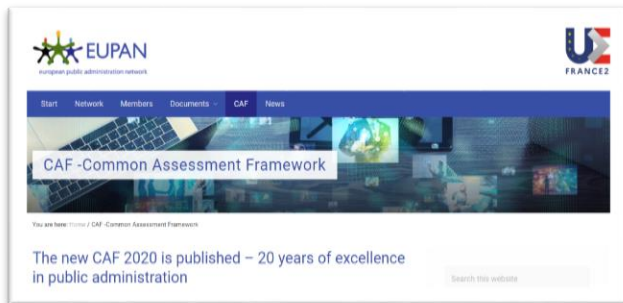
- Współpraca z ekspertami w ramach zespołu
- Ewaluacja jakości zastosowania CAF w ramach Procedury PEF
- Odświeżanie/ zwiększanie wiedzy nt. CAF/ PEF

Główne zagraniczne źródła wiedzy o CAF



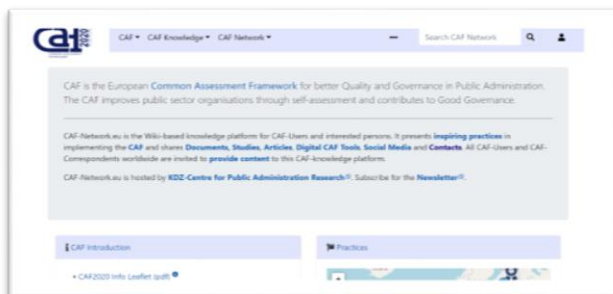
Zakładka na stronie EIPA, dedykowana CAF Resource Centre:

<https://www.eipa.eu/caf-resource-centre/>



Zakładka na stronie Sieci EUPAN

<https://www.eupan.eu/caf/>



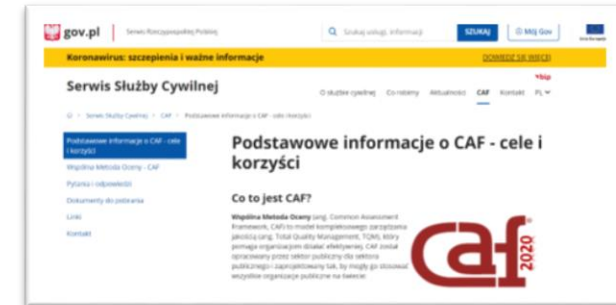
Strona dedykowana CAF:

<https://www.caf-network.eu/CAF>

Główne krajowe źródła wiedzy o CAF

Zakładki w Serwisie Służby Cywilnej

- dedykowana informacji na temat modelu CAF:
<https://www.gov.pl/web/sluzbacywilna/caf>
- dedykowana wydarzeniom związanym z CAF:
<https://www.gov.pl/web/sluzbacywilna/wiadomosci-caf>



Zakładka na stronie NIST:

- dedykowana CAF: <https://www.nist.gov.pl>





Krajowa Korespondentka CAF

Katarzyna Dudzik

katarzyna.dudzik@kprm.gov.pl

tel. 22 694 66 64

tel. kom.: 0 607 490 624