

*Jacek Marek Radwan*  
Uniwersytet Jagielloński

## WDRAŻANIE POWSZECHNEGO MODELU OCENY CAF (*COMMON ASSESSMENT FRAMEWORK*) W URZĘDACH ADMINISTRACJI PUBLICZNEJ — SPOJRZENIE KONSULTANTA

### Streszczenie

Model CAF (Common Assessment Framework) w wersji polskiej nazywany Powszechnym Modelem Oceny czy też Wspólną Metodą Samooceny jest modelem samooceny i zarządzania przeznaczonym przede wszystkim dla jednostek sektora publicznego. CAF jest rezultatem współpracy pomiędzy ministerstwami państw Unii Europejskiej odpowiedzialnymi za administrację publiczną. Model CAF zaprojektowano do wykorzystania we wszystkich częściach sektora publicznego: w organizacjach publicznych na szczeblu centralnym, regionalnym i lokalnym, w administracji rządowej i samorządowej.

**Słowa kluczowe:** Common Assessment Framework, Powszechny Model Oceny, administracja publiczna

### Summary

#### **Implementing of the Common Assessment Framework (CAF) in public administration offices — consultant's perspective**

The CAF Model (Common Assessment Framework), in Polish called *Powszechny Model Oceny* or *Wspólna Metoda Oceny* is a model of self-assessment and management dedicated mainly to public sector institutions. CAF results from the cooperation between the governments of the European Union countries in the field of public administration. The CAF Model has been constructed to be applied to any part of the public sector: public organisations of the central, regional and local level, and to both government and self-government administration.

**Keywords:** Common Assessment Framework, public administration

## Wprowadzenie

Funkcjonowanie administracji publicznej podlega ciągłym zmianom. Aby właściwie wypełniać powierzone zadania, sektor ten musi być przygotowany do realizacji coraz to nowych oczekiwań klientów i interesariuszy. Współczesne urzędy administracji publicznej nie są już traktowane jako organizacje biurokratyczne, realizujące wyłącznie powierzone zadania. Są to już organizacje zarządzające usługami publicznymi, wykonywanymi na rzecz swoich klientów. Jakość w działaniach i w obsłudze klientów nie jest bowiem związana z gospodarką, systemem prawnym czy społeczno-politycznym, lecz ze sposobem zarządzania organizacjami [Kolman, Tkaczyk, 1996: 20–21].

W sektorze publicznym stale wzrastają potrzeby doskonalenia realizowanych procesów usługowych, dlatego też systemy zarządzania jakością, które mogą stanowić narzędzia realizacji tego celu, są coraz częściej wykorzystywane w tego typu organizacjach [Kozuch, 2004: 118–119]. Głównym celem organizacji sektora publicznego powinno być świadczenie usług o najwyższej jakości i profesjonalna obsługa klientów instytucjonalnych i indywidualnych. Aby zrealizować ten cel, należy doskonalić sposoby zarządzania usługami publicznymi. Zarządzanie urzędem obejmuje między innymi zarządzanie jakością.

## Zasady zarządzania jakością

W celu ułatwienia osiągnięcia celów jakościowych w organizacji zidentyfikowano osiem zasad zarządzania jakością. Zasady te leżą również u podstaw modelu CAF [Batko, 2009: 62–64]. Warunkiem prawidłowego jego wdrożenia jest zrozumienie, zaakceptowanie i przyjęcie w organizacji następujących zasad [Polska Norma, 2009: 23–25]:

- skupienie się na kliencie
- uwypuklanie roli przywództwa jako siły napędowej w rozwoju organizacji,
- zaangażowanie pracowników,
- podejście procesowe do zarządzania,
- podejście systemowe do zarządzania,
- ciągłe doskonalenie organizacji,
- podejście rzeczowe przy podejmowaniu decyzji,
- wzajemne korzystane powiązania z dostawcami.

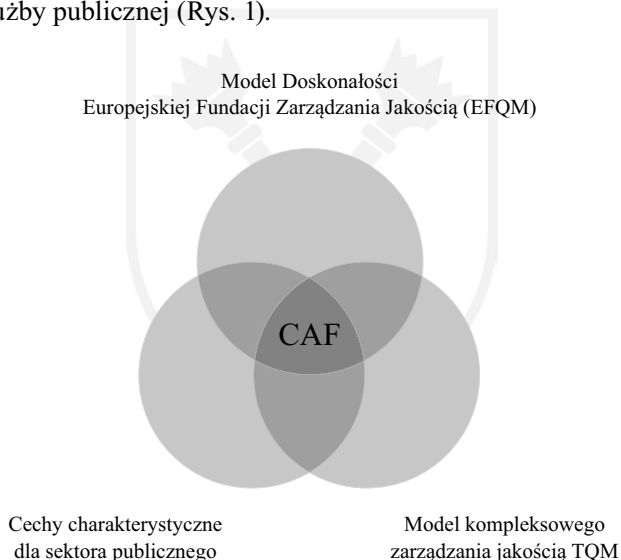
Wprowadzenie powyższych zasad do codziennej praktyki działania urzędu generuje pro jakościowe zmiany, które skutkują jasnym przywództwem, wizją i strategią, przejrzystymi procedurami funkcjonowania, ukierunkowaniem na klienta, sprawnym obiegiem informacji, efektywną kontrolą i nadzorem wewnętrznym.

Innymi słowy, osiem zasad zarządzania jakością w organizacji publicznej to sprawne zarządzanie zaspokajaniem potrzeb i oczekiwaniami klienta oraz

pracownika organizacji. Organizacje publiczne w przeciwieństwie do biznesowych muszą sobie radzić z równoważeniem i sukcesywnym spełnianiem tych wymagań, mając do dyspozycji ograniczone środki. Ze względu na te uwarunkowania organizacje sektora publicznego muszą dążyć do jak najwyższego poziomu świadczonych usług oraz do doskonalenia swoich systemów zarządzania [Wysocki, 2007].

## Koncepcja powszechnego modelu oceny

Model CAF (*Common Assessment Framework*), w wersji polskiej nazywany Powszechnym Modelem Oceny czy też Wspólną Metodą Samooceny, jest przeznaczony dla jednostek sektora publicznego. Zaprojektowano go do wykorzystania we wszystkich częściach sektora publicznego, w organizacjach publicznych na szczeblu centralnym, regionalnym i lokalnym, w administracji rządowej i samorządowej. Może on być również wykorzystywany jako element systematycznego programu doskonalenia organizacji w ramach filozofii TQM lub jako podstawa do skoncentrowania wysiłków na rzecz poprawy funkcjonowania organizacji służby publicznej (Rys. 1).



Rysunek 1. CAF jako narzędzie Total Quality Management

Źródło: Opracowanie własne na podstawie materiałów szkoleniowych „Organizacja i koordynacja procesu wdrażania metody CAF 2006 w 20 urzędach administracji rządowej” realizowany jako komponent projektu „Poprawa zdolności zarządczych w urzędach administracji rządowej” w ramach Działania 5.1. Programu Operacyjnego Kapitał Ludzki „Wzmocnienie potencjału administracji rządowej”, współfinansowany przez Unię Europejską w ramach Europejskiego Funduszu Społecznego, realizowany na zlecenie Kancelarii Prezesa Rady Ministrów, F5 Consulting, Poznań 2009.



Rysunek 2. Cele wdrożenia CAF

Źródło: opracowanie własne.

Model CAF opracowano, aby dostarczyć organizacjom publicznym rozpoczynającym systematyczny proces doskonalenia proste i przystosowane do ich specyfiki narzędzia samooceny (Rys. 2). Model składa się z dziewięciu obszarów obejmujących główne aspekty systemu zarządzania w organizacji, tj. pięciu kryteriów potencjału stanowiących podstawę do diagnozy działania i czterech kryteriów wyników oceniających jej funkcjonowanie. Obszary poddawane ocenie w Modelu CAF, podobnie jak w Modelu EFQM, są podzielone na dwie grupy [Bugdol, 2011: 177–178]:

1. Potencjał:

- przywództwo,
- strategia i planowanie,
- zarządzanie zasobami ludzkimi,
- partnerstwo i zasoby,
- zarządzanie procesami i zmianą;

2. Wyniki:

- wyniki w relacjach z klientami/obywatelami,
- wyniki w relacjach z pracownikami,
- wyniki w zakresie społeczeństwa,
- kluczowe wyniki działalności.

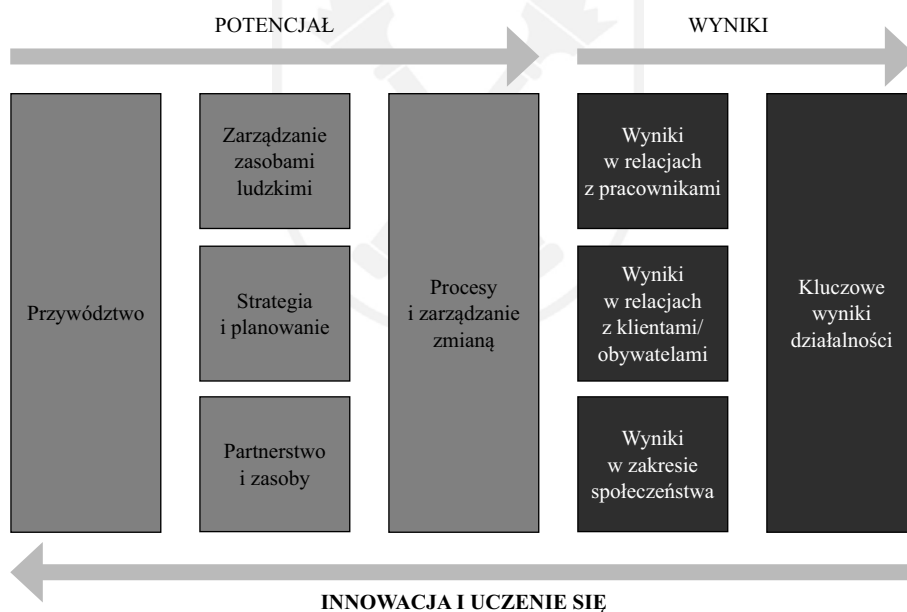
Każde z kryteriów zostało podzielone na 2–6 podkryteriów dotyczących odpowiednich obszarów szczegółowych, odnoszących się do ogólnego opisu, definiującego dane kryterium. Powszechny Model Oceny jest wykorzystywany w postaci kwestionariusza (matrycy), w którym do każdego podkryterium sformułowano odpowiednie przykłady działań, czy też zachowań. Wersja modelu obowiązująca od 2008 roku zawiera łącznie 27 podkryteriów [Rączka, Wysocki, 2005: 23–27].

W porównaniu do rozwiniętego w pełni modelu bazującego na zasadach Kompleksowego Zarządzania Jakością (EFQM) [Rączka, Wysocki, 2005, 1–22] model CAF jest modelem miękkim, właściwym, aby uzyskać wstępne informacje co do tego, jakie są wyniki funkcjonowania danej organizacji. Przyjmuje się, że organizacja, która zamierza iść dalej, wybierze jeden z bardziej szczegółowych modeli (takich jak model Speyera [Bugdol, 2009: 181] lub model EFQM). Cechą modelu CAF jest porównywalność z tymi modelami i stąd może być on pierwszym krokiem dla organizacji, która zamierza iść dalej w kierunku zarządzania jakością.

## Konstrukcja modelu powszechnej oceny

Struktura modelu CAF jest istotnie zgodna z modelem EFQM, zmianie uległy tylko tytuły części kryteriów, które precyzyjniej odzwierciedlają kontekst organizacji publicznej.

Strzałki podkreślają dynamiczny charakter modelu. Pokazują one, że innowacje i uczenie się w organizacji pomagają zwiększyć jej potencjał, co w rezultacie prowadzi do osiągnięcia lepszych wyników.



Rysunek 3. Struktura Modelu Powszechnej Oceny (CAF)

Źródło: Wspólna Metoda Oceny, doskonalenie organizacji poprzez samoocenę, KPRM, Warszawa 2008.

Model Powszechnej Oceny to zestaw prostych i łatwych w użyciu kryteriów, przydatnych do doskonalenia i samooceny organizacji. Te instrumenty zarządzania jakością w wysokim stopniu odpowiadają charakterowi jednostek sektora publicznego. Charakterystyka kryteriów działalności organizacji publicznej według modelu CAF jest zawarta w następujących dziewięciu obszarach (Rys. 3):

- 1. Przywództwo** – kierownicy organizacji muszą jasno i dokładnie określić wizję, misję i cele swojej organizacji. Powinni przekazywać je swoim pracownikom oraz demonstrować osobiste zaangażowanie w ich realizację i ciągle doskonalenie organizacji. Ponadto, zadaniem naczelnego kierownictwa jest motywowanie i wspieranie pracowników w wykonywaniu ich zadań, ze szczególnym uwzględnieniem utrzymywania jak najlepszych relacji z klientami i innymi interesariuszami.
- 2. Polityka i strategia** – zadaniem organizacji jest stworzenie takiej polityki i strategii, która opiera się na wiarygodnych kryteriach, np. badaniach klientów, pracowników itp. Strategia powinna być poddawana okresowym przeglądom i aktualizowana, a wyniki jej wdrażania powinny być badane i oceniane, np. poprzez *benchmarking*, z innymi podobnymi organizacjami.
- 3. Zarządzanie zasobami ludzkimi** – priorytetową kwestią jest, aby w organizacji zostały wprowadzone procedury, które pozwalają na właściwe zarządzanie pracownikami, np. poprzez szkolenie pracowników, wspieranie ich kształcenia, wprowadzenie dialogu pomiędzy pracownikami i kierownictwem, propagowanie pracy zespołowej oraz wprowadzanie jednoznacznych i elastycznych zasad pracy.
- 4. Partnerstwo i zasoby** – organizacja musi dążyć do zbudowania i utrzymania jak najlepszych relacji z partnerami zewnętrznymi. Powinna też zastosować takie rozwiązania, które pozwolą na optymalne zarządzanie zasobami (zwłaszcza finansowymi, informacją wewnętrzną i zewnętrzną oraz technologiami IT).
- 5. Procesy i zarządzanie zmianą** – każda organizacja, niezależnie od sektora, w którym funkcjonuje, swej wielkości i struktury powinna określić procesy, jakie w niej zachodzą, sterować nimi oraz doskonalić je w taki sposób, by realizowane przez nią cele, polityki i strategię w pełni zaspokajały potrzeby i oczekiwania klientów wewnętrznych i zewnętrznych.
- 6. Wyniki w relacjach z klientem** – zadaniem organizacji jest badanie satysfakcji swoich klientów i dążenie do jej zwiększenia.
- 7. Wyniki w relacjach z pracownikami** – organizacja powinna badać satysfakcję swoich pracowników i dążyć do jej zwiększenia.
- 8. Wpływ na społeczeństwo** – organizacja powinna zajmować się badaniem zadowolenia społeczności lokalnej i dążeniem do jej zwiększenia oraz minimalizowaniem swojego negatywnego wpływu na środowisko przyrodnicze.
- 9. Kluczowe wyniki działalności** – organizacja powinna mierzyć i stale poprawiać efekty swojej działalności finansowej i pozafinansowej [Wspólna..., 2006].

Model CAF ma cztery podstawowe płaszczyzny/cele:

- odniesienie się do specyficznych cech organizacji publicznej;
- służenie jako narzędzie dla kadry kierowniczej, zainteresowanej poprawą wyników swoich organizacji;
- działanie jako pomost pomiędzy różnymi modelami wykorzystywanymi w zarządzaniu jakością;
- ułatwienie benchmarkingu pomiędzy organizacjami sektora publicznego [Materiały konferencyjne..., 2007: 55].

## Użytkownicy CAF na świecie i w Polsce

Model CAF ma pomóc organizacjom publicznym krajów UE w zrozumieniu i wykorzystaniu technik zarządzania jakością oraz zdiagnozowaniu stanu systemu zarządzania. Model ma służyć jako proste i łatwe w użyciu narzędzie analityczne, odpowiednie dla dokonywania samooceny organizacji publicznych w całej Europie. Pełni on również rolę narzędzia wspierającego międzynarodową współpracę i wymianę doświadczeń oraz punktu wyjściowego dla pomiaru i prowadzenia porównań między organizacjami publicznymi.

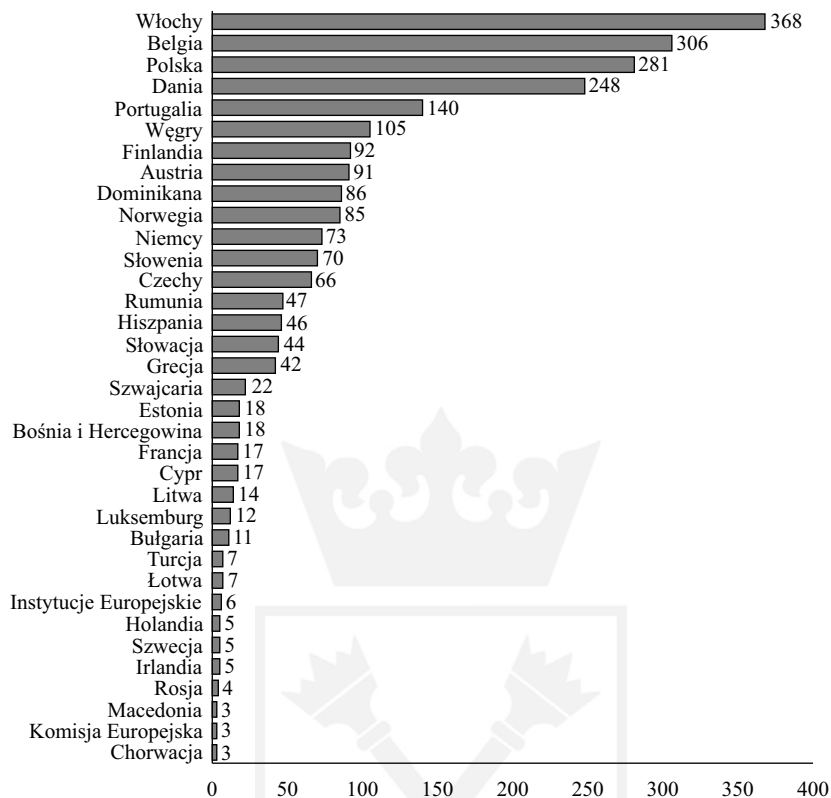
Model jest coraz szerzej stosowany jako narzędzie doskonalenia w europejskiej administracji publicznej (Tabela 1). Szczególnie docenia jego zalety włoska administracja publiczna. W Polsce narzędzie to jest wykorzystywane do samooceny organizacyjnych publicznych od 2006 roku. Według danych zawartych na stronie www EIPA do października 2011 roku przeprowadzono w Polsce skutecznie 281 samoocen organizacji publicznych. Według danych autora liczba ta jest o wiele większa i przekroczyła 400 wdrożeń. Rozbieżności wynikają zapewne z faktu, że nie wszystkie polskie urzędy i organizacje dokonują rejestracji diagnozy CAF w EIPA.

Zgodnie z filozofią CAF w każdym z obszarów funkcjonowania organizacja powinna:

- postawić sobie konkretne cele;
- opracować właściwe metody, systemy i rozwiązania dla osiągnięcia tych celów;
- wdrożyć te rozwiązania w całej organizacji;
- po jakimś czasie dokonać przeglądu i ocenić, czy zastosowane rozwiązania są skuteczne, a wdrożenie pełne;
- wykorzystać wyniki przeglądów oraz nabytą wiedzę i doświadczenie do wprowadzania udoskonaleń [Wspólna..., 2006: 6].

Samoocena na podstawie Modelu CAF daje organizacji wiele korzyści, do których można zaliczyć:

- dostarczenie danych i informacji (opartych na faktach) będących podstawą do poprawienia systemu zarządzania organizacją, w tym:
  - identyfikacja mocnych stron i obszarów do poprawy,



Rysunek 4. Liczba wdrożeń Modelu CAF na świecie

Źródło: opracowanie własne na podstawie użytkowników zarejestrowanych w Europejskim Instytucie Administracji Publicznej [ang. European Institute of Public Administration – EIPA], <http://www.eipa.eu>, dane na 20 października 2011 roku.

- okresowy pomiar postępów i śledzenie trendów (przy założeniu systematycznego ponawiania samooceny),
  - identyfikacja dobrych praktyk i dzielenie się nimi wewnątrz organizacji;
- możliwość porównywania wyników z innymi organizacjami o podobnym charakterze (*benchmarking*);
  - rozpowszechnianie w organizacji wiedzy na temat podstawowych zasad i koncepcji zarządzania i doskonalenia organizacji;
  - wykorzystywanie wiedzy i kreatywności pracowników organizacji;
  - przygotowanie organizacji do aplikowania o nagrody jakości (europejskie, krajowe i regionalne);



- możliwość powiązania zasad i wyników samooceny z innymi przedsięwzięciami dotyczącymi jakości organizacji [Materiały szkoleniowe, 2007: 40].

Samoocena z wykorzystaniem kwestionariusza CAF charakteryzuje się łatwością zastosowania, angażowaniem niewielkich zasobów oraz niewielką ilością czasu potrzebnego na jej przeprowadzenie. Należy jednak pamiętać, że samoocena nie powinna być przedsięwzięciem jednorazowym, lecz cyklicznym. Co ważniejsze, wyniki każdej samooceny powinny być wykorzystywane do zaplanowania i realizacji działań związanych z procesem poprawy i doskonalenia. Szczególnie cenne są w tym przypadku informacje dotyczące zidentyfikowanych słabych stron organizacji (obszarów do poprawy), które są podstawą do określenia przedsięwzięć doskonalących (zgodnie z cyklem Williama Edwardsa Deminga P – D – C – A) [Wspólna..., 2006: 4].

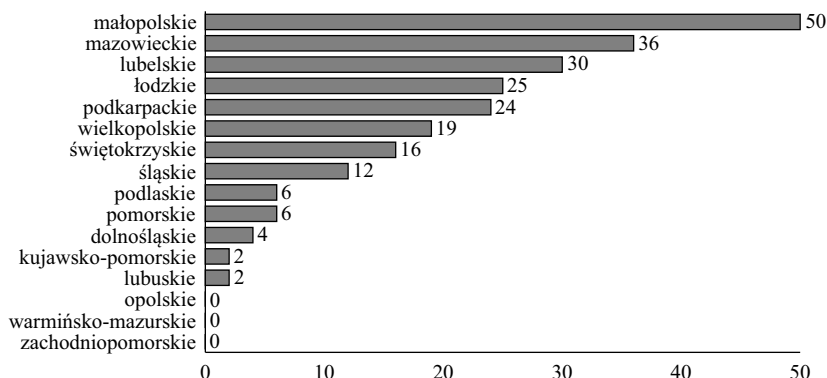
Dokonywanie samooceny organizacji, niezależnie od modelu będącego jej podstawą, jest promowane i wykorzystywane w wielu systemach i modelach związanych z zarządzaniem jakością. Norma PN-EN ISO 9004:2001 zawierająca wytyczne doskonalenia systemu zarządzania jakością zaleca stosowanie samooceny w wersji bardzo zbliżonej do CAF. Norma ta opiera się na bardzo podobnych ośmiu zasadach zarządzania i zaleca podobną skalę oceny organizacji [Polska Norma, 2001: 23].

Przeprowadzenie samooceny może ułatwić kierownictwu organizacji publicznej podjęcie decyzji co do kierunków dalszych usprawnień w zakresie rozwoju instytucjonalnego – w tym np.: tworzenia systemu obsługi klienta, współpracy ze społecznością lokalną, poprawy systemów informatycznych, systemu zarządzania i ochrony informacji, tworzenia budżetów zadaniowych i wieloletnich planów inwestycyjnych, czy też zarządzania procesami z wykorzystaniem systemu zarządzania jakością według wymagań normy PN-EN ISO 9001:2009 [Polska Norma, 2009: 17].

Model CAF jest własnością publiczną i jest dostępny bez opłat. Organizacje mogą wykorzystywać ten model w dowolny sposób.

W Polsce metodę CAF wdrażają różne organizacje publiczne (Rys. 6). W ramach projektu „Poprawa zdolności administracyjnych w wybranych centralnych organizacjach rządowych”, realizowanego w latach 2006 i 2007, ponad 500 pracowników administracji rządowej zostało przeszkolonych w zakresie metody CAF. Projekt umożliwił także przeprowadzenie samooceny stanu zarządzania na podstawie tej metody w 20 ministerstwach i urzędach centralnych.

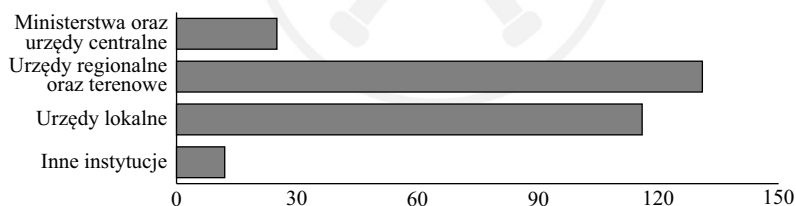
W 2009 roku wdrożenie metody CAF było realizowane w 70 urzędach terenowej administracji rządowej, głównie w administracji skarbowej. W jednostkach samorządu terytorialnego samoocenę według modelu CAF dotychczas przeprowadzono lub prowadzi się w ponad 300 urzędach. Na szczególną uwagę zasługuje projekt realizowany w 2011 roku przez F5 Konsulting sp. z o.o. w Poznaniu na zlecenie MSWiA pt. „Przygotowanie jednostek samorządu terytorialnego do stosowania Wspólnej Metody Oceny (CAF) w procesie mierzenia potencjału i dokonań poprzez szkolenia pracowników i pomoc doradczą”. Poddziałanie 5.2.2 PO KL. W ramach tego projektu samoocenę przeprowadza się w 243 jed-



Rysunek 5. Liczba przeprowadzonych diagnoz CAF w polskich organizacjach publicznych według województw

Źródło: opracowanie własne.

nostkach samorządu terytorialnego w 13 województwach. Większość wdrożeń została i jest prowadzona w JST stopnia terenowego oraz w administracji sektora skarbowego. Beneficjentami tych projektów są przede wszystkim te urzędy, które już od wielu lat doskonały swoje funkcjonowanie, bazując na kryteriach normy ISO 9001:2008 i filozofii TQM. Pomimo że wiele projektów jest dedykowanych do urzędów na tzw. ścianie wschodniej, to i tak najwięcej działań w tym zakresie przeprowadza się w organizacjach publicznych województw południowej i centralnej Polski.



Rysunek 6. CAF w Polsce według typów organizacji

Źródło: opracowanie własne na podstawie użytkowników zarejestrowanych w Europejskim Instytucie Administracji Publicznej [ang. European Institute of Public Administration – EIPA], <http://www.eipa.eu>, dane na dzień 2 października 2011.

## Podsumowanie

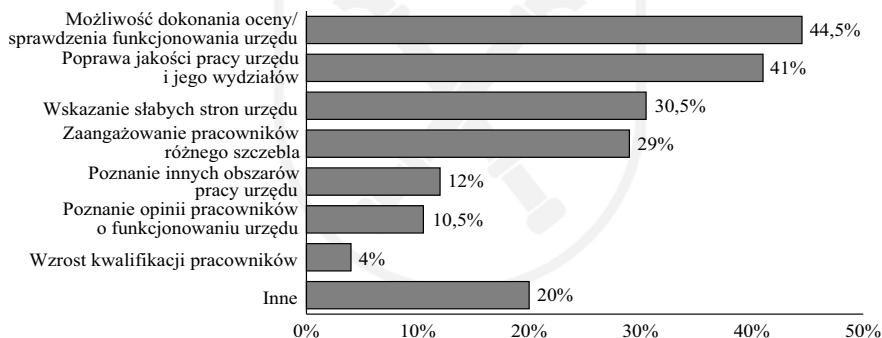
Dotychczasowe doświadczenia autora, wynikające z współuczestniczenia w ponad 40 samoocenach według CAF w urzędach polskiej administracji publicznej, pozwalają na poniższe wnioski:

1. Przy opracowywaniu przetargów na wdrożenie metody CAF w urzędach już na poziomie opracowania zamówienia w wielu przypadkach są popełniane błędy przez osoby odpowiedzialne za postępowanie przetargowe, związane z niezajomością zasad i metodologii samooceny według CAF; stąd często niedopasowanie liczby godzin przeznaczonych na poszczególne kroki samooceny.
2. Istnieje błędne przekonanie, że samoocena wymaga zaangażowania dużego nakładu pracy przez pracowników organizacji, przy jednoczesnym pełnym realizowaniu codziennych zadań.
3. Przygotowując się do przeprowadzenia samooceny według Wspólnej Metody Oceny, nie należy się kierować obiegową opinią, że jest to metoda skierowana wyłącznie do dużych urzędów, np. UM Kraków, UM Warszawa czy też UM Poznań, w których od lat funkcjonuje zarządzanie jakością wg normy ISO 9001, zarządzanie procesowe, budżet zadaniowy itp. Jest to narzędzie, które sprawdza się w małych urzędach gmin, zapoznających się z systemami zarządzania. Dobrym przykładem może być samoocena przeprowadzana w trzynastoosobowym UG Besko w województwie podkarpackim.
4. Twierdzenie, że CAF jest inicjowany oddolnie, jest też co najmniej wątpliwe. Powodzenie przeprowadzenia samooceny zależy przede wszystkim od zaangażowania wyższej kadry zarządzającej urzędu, przy decydującej roli przywódcy – wójta, dyrektora, burmistrza, marszałka, ministra itp.
5. Wybór członków zespołu samooceny bardzo rzadko następuje na podstawie dobrowolnego zgłaszania się pracowników. Jest raczej konsekwencją powołania ich w ramach tzw. demokracji kierowanej, czyli wyboru przez zwierzchników tych pracowników, którzy sprawdzili się przy wcześniejszych projektach realizowanych w urzędzie.
6. Podział metody CAF na fazy i kroki oraz stosowana terminologia nie są wystarczająco czytelne dla urzędników. Być może tym spowodowane są oczekiwania użytkowników CAF związane z ponownym tłumaczeniem broszury „Wspólna Metoda Oceny” lub też opracowaniem podręcznika opisującego metodę, w pełni opartego na realiach polskiej administracji publicznej.
7. Plan doskonalenia powinien być jedynym rezultatem CAF. W wielu przypadkach urzędy skupiają się na ocenie punktowej, a nie na planach doskonalących. Przyznane punkty, w ramach np. grup samooceny, rodzą często niezdrowe emocje i wprowadzają elementy rywalizacji pomiędzy wydziałami urzędu.

8. Istnieje również potrzeba uruchomienia polskiego internetowego forum wymiany doświadczeń w zakresie Wspólnej Metody Oceny. W Polsce informacje dotyczące CAF są rozproszone i nieprzejrzyste. Można je znaleźć na stronach internetowych KPRM, MSWiA oraz wielu firm doradczych i konsultingowych. Strona dotycząca CAF w Europejskim Instytucie Administracji Publicznej (<http://www.eipa.eu>) jest w małym stopniu wykorzystywana przez urzędy polskiej administracji publicznej (zarejestrowano jedynie 248 urzędów na ponad 400, które przeprowadziły samoocenę), a informacje o CAF są w Polsce niepełne.
9. Ważnym elementem jest też potrzeba wsparcia zewnętrznego w urzędach w trakcie przeprowadzania samooceny. Zewnętrzny ekspert to często jedyna osoba w urzędzie, która może zagwarantować sukces CAF.

Pracownicy urzędów, w których przeprowadzono samoocenę, wskazują na liczne zalety Powszechnego Modelu Oceny. Najczęściej wymieniane są:

- usystematyzowanie procesów w urzędzie;
- poprawa jakości pracy zespołowej;
- możliwości wymiany opinii i informacji pomiędzy pracownikami różnych komórek;
- dyfuzja wiedzy pomiędzy pracownikami i urzędem;
- odkrywanie prawdziwych, a nie domniemyanych, słabych stron urzędu;
- wolność od poddania się cudzej (zewnętrznej) ocenie.



Rysunek 7. Zalety CAF

Źródło: na podstawie materiałów konferencyjnych „Systemowe zarządzanie w administracji samorządnej, MSWiA, F5 Konsulting sp. z o.o., Warszawa 08.10.2010.

Przeprowadzone badania opinii o CAF pośród pracowników urzędów po dokonanej samoocenie wskazują na to, że metoda ta pozwala na dokonanie oceny funkcjonowania organizacji (44,5% pozytywnych opinii) i bezpośrednio przyczynia się do poprawy jakości pracy urzędu (41% pozytywnych opinii) (Rys. 6). Samoocena według modelu CAF pozwala też na poznanie opinii pracowników

o funkcjonowaniu urzędu (10,5% pozytywnych odpowiedzi) oraz poznanie innych obszarów pracy organizacji (12%), a także jej mocnych i słabych stron (30,5% pozytywnych ocen).

CAF jest metodą, która z jednej strony poszerza świadomość o funkcjonowaniu urzędu poprzez ujawnienie ukrytych zależności i mechanizmów, a z drugiej pokazuje braki w obszarze zarządzania. Dzięki niej można dostrzec, gdzie leżą rezerwy organizacji i jak po nie sięgnąć. CAF to przede wszystkim pogłębienie samowiedzy o urzędzie, a projekty doskonalące, jakie powstają wkrótce po zakończeniu procesu samooceny, są wynikiem obiektywnego spojrzenia przedstawicieli pracowników oraz analizy słabych i mocnych stron. Reasumując, zastosowanie Modelu Powszechnej Oceny w polskiej organizacji publicznej pozwala na ustalenie takich sposobów pracy, które powodują, że organizacja działa lepiej i skuteczniej, a jej klient jest w pełni usatysfakcjonowany ze świadczonych usług publicznych. Powinien to być jednak proces ciągły, który wymaga nowej kultury pracy, opartej na rzetelności, profesjonalizmie, współpracy i wysokiej etyce pracowników sektora publicznego.

## Literatura

- Batko R. (2009), *Zarządzanie jakością w urzędzie gminy*, Wydawnictwo Uniwersytetu Jagiellońskiego, Kraków.
- Bugdol M. (2011), *Zarządzanie jakością w urzędach administracji publicznej. Teoria i praktyka*, Difin, Warszawa.
- Kolman R., Tkaczyk T. (1996), *Jakość usług – Poradnik*, TNOiK, Bydgoszcz.
- Kożuch B. (2004), *Zarządzanie publiczne w teorii i praktyce polskich organizacji*, Wydawnictwo Placet, Warszawa.
- Materiały konferencyjne. Projekt 2004/016-829.01.03, Wdrożenie metody CAF w wybranych ministerstwach i urzędach centralnych, WYG International, Warszawa 2007.
- Polska Norma PN-EN ISO 9004:2001, Polski Komitet Normalizacyjny, Warszawa 2001.
- Polska Norma PN-EN ISO 9001:2009, Polski Komitet Normalizacyjny, Warszawa 2009.
- Rączka M., Wysocki S. (2005), *Zarządzanie jakością w urzędzie*, [w:] *Szkolenia generalne dla członków służby cywilnej*. Materiały szkoleniowe, Zeszyt 6, Fundacja Rozwoju Demokracji Lokalnej, Warszawa, 23–27.
- Wspólna Metoda Oceny. CAF, 2006 (*The Common Assessment Framework*. Doskonalenie organizacji poprzez samoocenę, [http://www.eipa.eu/files/File/CAF/Brochure2006/Polish\\_2006.pdf](http://www.eipa.eu/files/File/CAF/Brochure2006/Polish_2006.pdf) (dostęp: 20.09.2009).
- Wysocki S. (2007), *Zastosowanie Modelu CAF do modernizacji administracji*, „Poradnik Urzędnika – Pismo Nowoczesnej Administracji Publicznej”, nr 2.