

**POŚWIADCZENIE JAKOŚCI
ZASTOSOWANIA CAF
W JEDNOSTKACH SAMORZĄDU
TERYTORYALNEGO**

Opracowanie:

Jarosław Bober

Marek Ćwiklicki

Michał Mozdzeń

Kraków, listopad 2016

Spis treści

Spis treści.....	2
Wykaz skrótów	4
WPROWADZENIE	5
1. RELACJE MIĘDZY PROCESEM POŚWIADCZENIA JAKOŚCI ZASTOSOWANIA CAF W JST A MODELEM CAF.....	6
1.1. Filary oceny w trakcie poświadczenia jakości zastosowania CAF.....	6
1.2. Ocena procesu samooceny	7
1.2. Ocena procesu działań usprawniających.....	8
1.3. Definicja „dowodów”	8
1.4. Ocena dojrzałości TQM w organizacji (szerszy wymiar doskonałości)	8
2. PROCES POŚWIADCZANIA JAKOŚCI ZASTOSOWANIA CAF W JST.....	10
2.1. Istota i korzyści z uzyskania poświadczenia jakości zastosowania CAF.....	10
2.1.1. Ogólne zasady poświadczenia	10
2.1.2. Cele poświadczenia	10
2.1.3. Korzyści z uzyskania poświadczenia skutecznego użytkownika CAF	11
2.2. Wymagania dla organizacji ubiegających się o uzyskanie poświadczenia	11
2.2.1. Ogólne warunki	11
2.2.2. Stopień wdrożenia kroków doskonalenia	12
2.2.3. Dokumenty wymagane od organizacji	12
2.3. System poświadczenia zastosowania CAF w JST	13
2.3.1. Struktura instytucjonalna systemu poświadczenia	13
2.3.2. Proces poświadczenia CAF	14
2.3.3. Szczegółowy opis procedury Poświadczenia Zastosowania CAF.....	22
3. ROLA EKSPERTÓW W PROCESIE POŚWIADCZENIA JAKOŚCI ZASTOSOWANIA CAF W JST	39
3.1. Profil eksperta CAF	39
3.2. Procedura selekcji ekspertów	41
3.2.1. Wymagania (kryteria naboru ekspertów do systemu).....	41
3.2.2. Model procesu certyfikacji ekspertów	41
3.2.3. Budowa bazy danych ekspertów	42
3.2.4. Zasady selekcji ekspertów w procesie poświadczenia jakości zastosowania CAF w JST.....	43

3.3. Funkcje eksperta w procesie poświadczenia jakości zastosowania CAF w JST	43
3.4. Kodeks postępowania eksperta	44
Załączniki - Formularze wykorzystywane w procesie zastosowania CAF w JST oraz objaśnienia.....	46
Załącznik CAF-1 – Formularz zgłoszenia organizacji	47
Załącznik CAF-2 - Kwestionariusz dotyczący procesu samooceny CAF	49
Załącznik CAF-3 - Kwestionariusz dotyczący procesu doskonalenia	51
Załącznik CAF-4 - Kwestionariusz dotyczący dojrzałości TQM	53
Załącznik CAF-5 – Raport Jakości Zastosowania CAF.....	54
Załącznik CAF-6 – Standard Raportu Jakości Zastosowania CAF	63
Załącznik CAF-7 – Arkusz danych Koordynatora Krajowego CAF ds. JST.....	64
Załącznik CAF-8 – Poświadczenie Skutecznego Użytkownika CAF w JST.	65
Załącznik CAF-9 – Objaśnienia do „Kwestionariusza dotyczącego procesu samooceny CAF”	66
Załącznik CAF-10 – Objaśnienia do „Kwestionariusza dotyczącego procesu doskonalenia”	72
Załącznik CAF-11 – Objaśnienia do „Kwestionariusza dotyczącego procesu dojrzałości TQM” ..	75
Dokumentacja dotycząca Ekspertów CAF	78
Załącznik E-CAF-1 - Wniosek kandydata na Eksperta CAF.....	79
Załącznik E-CAF-2 - Poświadczenie uczestniczenia w zastosowaniu Wspólnej Metody Oceny (CAF) w organizacji administracji publicznej	80
Załącznik E-CAF-3 - Deklaracja współpracy z JST lub pracy w JST w okresie ostatnich 5 lat	81
Załącznik E-CAF-4 – Ramowy plan szkolenia dla Ekspertów CAF	82
Załącznik E-CAF-6 – Potwierdzenie uzyskania statusu Eksperta CAF	83
Załącznik E-CAF-6 – Oświadczenie o zachowaniu poufności.....	84
Załącznik E-CAF-7 – Oświadczenie o zapoznaniu się z zasadami Kodeksu Postępowania Eksperta oraz o zobowiązaniu do ich przestrzegania.....	85

Wykaz skrótów

CAF	Common Assessment Framework Wspólna Metoda Oceny
EFQM	European Foundation for Quality Management
EIPA	European Institute of Public Administration
Ekspert CAF	Ekspert Jakości Zastosowania CAF w Jednostkach Samorządu Terytorialnego
JST	Jednostka samorządu terytorialnego
KPRM	Kancelaria Prezesa Rady Ministrów
NIST	Narodowy Instytut Samorządu Terytorialnego
PJZ CAF	Procedura Jakości Zastosowania CAF, zwana dalej także „Procedurą”
PSU	Poświadczenie Skutecznego Użytkownika CAF, nazywane dalej także „Poświadczeniem”
TQM	Total Quality Management

WPROWADZENIE

Celem niniejszego dokumentu jest prezentacja systemu i procesu poświadczania jakości zastosowania CAF w jednostkach samorządu terytorialnego. Przez system poświadczania rozumie się ład instytucjonalny, tj. kluczowych aktorów decydujących o jego kształcie na poziomie krajowym, jak i sposób funkcjonowania. Do kluczowych instytucji wpływających na kształt systemu zaliczono Kancelarię Prezesa Rady Ministrów oraz Narodowy Instytut Samorządu Terytorialnego. Przedstawiciele tych jednostek są jednocześnie głównymi odbiorcami niniejszego opracowania.

Proces poświadczania jakości zastosowania CAF w JST został opisany z myślą o wszystkich jego uczestnikach. Przyjęcie takiego rozwiązania spowodowało, iż dla JST, będących tzw. Organizacjami Kandydującymi, niektóre treści, jak i forma ich prezentacji nie jest odpowiednia. W tym celu zostanie opracowany na kanwie tego dokumentu programowego osobny poradnik, pełniący funkcję instruktażu dla JST pragnących uzyskać poświadczenie zastosowania CAF¹.

Niniejsze opracowanie w swym zamierzeniu stanowi rozwinięcie procesu poświadczania zastosowania CAF zawartego w następujących dokumentach:

- *Poświadczenie Jakości Zastosowania CAF*, F5 Consulting, Warszawa 2010.
- *Doskonalenie Organizacji Publicznych Poprzez Samoocenę. CAF 2013*, Kancelaria Prezesa Rady Ministrów, Departament Służby Cywilnej, Warszawa 2013.

Pragnąc zachować zbieżność ze stosowaną w nich terminologią, w opracowaniu posłużono się tymi samymi określeniami, podkreślając jednocześnie specyfikę docelowej grupy użytkowników, tj. JST. W wielu miejscach opracowania w sposób bezpośredni wykorzystano treść publikacji „Poświadczenie Jakości Zastosowania CAF” - w tym - zasady oceny punktowej i objaśnienia skali oceny, zawarte w Kwestionariuszach Filarów Poświadczenia Jakości Zastosowania CAF (Załączniki nr 12, 13 i 14)

Prezentowany tekst nie zawiera szczegółowego opisu metody CAF. Podczas jego przygotowania uwaga została skierowana na proces poświadczania jakości zastosowania CAF w JST.

Dokument przygotował zespół Małopolskiej Szkoły Administracji Publicznej Uniwersytetu Ekonomicznego w Krakowie w składzie:

- Jarosław Bober,
- Marek Ćwiklicki,
- Michał Możdżeń.

¹ Proponowany tytuł „Poradnik dla organizacji kandydujących do uzyskania poświadczania zastosowania CAF w JST”, dalej zwany „Poradnikiem”.

Wstępną wersję opracowania poddano konsultacjom, w których udział wzięli: p. Agnieszka Odolczyk (F5 Konsulting), p. Marta Kuzawińska (Kancelaria Prezesa Rady Ministrów), p. dr Jarosław Matla (BTS MARS), p. Paweł Nowomiejski (F5 Konsulting) i p. Sławomir Wysocki (ekspert). Autorzy pragną podziękować za zgłoszone uwagi, które umożliwiły udoskonalenie tekstu.

Opracowanie powstało w ramach projektu „Systemowe wsparcie procesów zarządzania w JST” realizowanego w konsorcjum kierowanym przez Ministerstwo Administracji i Cyfryzacji w ramach PO KL, Priorytet V. Dobre Rządzenie, Działanie 5.2 Wzmocnienie potencjału administracji samorządowej, Poddziałanie 5.2.2. Systemowe wsparcie funkcjonowania administracji samorządowej. Wpisuje się ono w zapisy pkt. 11 „Wzmacnianie potencjału Instytucjonalnego i skuteczności administracji publicznej” kryterium drugiego „Rozwój systemów zarządzania jakością” załącznika 3 do projektowanej „Umowy Partnerstwa - Programowanie perspektywy finansowej 2014 -2020” wskazującej zestaw warunków *ex ante* dla Polski jako beneficjenta pomocy UE w ramach Polityki Spójności, Wspólnej Polityki Rolnej oraz Wspólnej Polityki Rybołówstwa w związku z art. 9 ust. 11 Rozporządzenia Parlamentu Europejskiego i Rady z dnia 6.10.2011 ustanawiającego wspólne przepisy dotyczące Europejskiego Funduszu Rozwoju Regionalnego, Europejskiego Funduszu Społecznego, Funduszu Spójności, Europejskiego Funduszu Rolnego na rzecz Rozwoju Obszarów Wiejskich oraz Europejskiego Funduszu Morskiego i Rybackiego objętych zakresem wspólnych ram strategicznych oraz ustanawiającego przepisy ogólne dotyczące Europejskiego Funduszu Rozwoju Regionalnego, Europejskiego Funduszu Społecznego i Funduszu Spójności, oraz uchylającego rozporządzenie (WE) nr 1083/2006. Opracowanie i projektowany przez nie system jest wobec tego także powiązany z zapisami Strategii Sprawne Państwo, a konkretnie z celem 2 – Zwiększenie sprawności instytucjonalnej państwa, pkt. 2.3.1 Doskonalenie standardów zarządzania na poziomie krajowym. Z perspektywy Unijnej stanowi przykład działania Polski w zgodzie z „Wytocznymi w zakresie warunków *ex-ante*” (*Guidance on ex-ante conditionalities*). Działania zaprojektowane przez opracowanie spełniają zawartą w wytocznych definicję „rozwoju systemów zarządzania jakością” (*Development of quality management systems (QMS)*), „rozwoju procedur i narzędzi monitoringu i ewaluacji” (*The procedures and tools for monitoring and evaluation*) oraz wprost odnoszą się do definicji „kompleksowego zarządzania jakością” (*Total Quality Management (TQM)*).

1. RELACJE MIĘDZY PROCESEM POŚWIADCZENIA JAKOŚCI ZASTOSOWANIA CAF w JST A MODELEM CAF

1.1. Filary oceny w trakcie poświadczenia jakości zastosowania CAF

Proces poświadczenia jakości zastosowania CAF opiera się na ocenie trzech głównych filarów jakości zarządzania. Dwa z nich odnoszą się bezpośrednio do modelu CAF, a jeden do dojrzałości modelu TQM w organizacji. Pierwszy filar podlegający ocenie składa się z pierwszych sześciu kroków modelu CAF, stanowiących proces samooceny. Drugi filar odnosi się do procesów działań usprawniających (kroki 7-9 modelu CAF). Trzeci element podlegający ocenie to stopień zgodności działań organizacji z ośmioma zasadami doskonałości TQM². Tabela 1 ukazuje w sposób syntetyczny te filary wraz z odwołaniem do szczegółowych objaśnień zawartych w niniejszym opracowaniu.

² Osiem zasad doskonałości tworzą: zorientowanie na wyniki, skupienie na kliencie, przywództwo i stałość celów, zarządzanie przez fakty i procesy, współuczestnictwo pracowników, ciągłe doskonalenie i

Tabela 1. Filary poświadczenia jakości zastosowania CAF w JST

Poświadczenie Jakości Zastosowania CAF		
Filar 1	Filar 2	Filar 3
Procesy samooceny	Proces działań usprawniających	Dojrzałość TQM w organizacji
Kroki 1-6 w planie 10-krokowym	Kroki 7-9 w planie 10-krokowym	8 zasad doskonałości
Załącznik CAF-2	Załącznik CAF-3	Załącznik CAF-4
Objaśnienia – załącznik CAF-9	Objaśnienia – załącznik CAF-10	Objaśnienia – załącznik CAF-11

Źródło: opracowano na podst. „Poświadczenie Jakości Zastosowania CAF”, F5 Konsulting, Warszawa 2010, s. 18.

W toku procesu poświadczania nie ocenia się 10 kroku modelu CAF („zaplanuj następną samoocenę”), ani też elementów struktury modelu CAF (czyli kryteriów modelu CAF, na które składa się: przywództwo, pracownicy, strategia i planowanie, partnerstwo i zasoby, procesy, wyniki w relacjach z pracownikami, wyniki w relacjach z klientami/obywatelami, wyniki społeczne i wyniki kluczowe). Można więc powiedzieć, że oceniana jest przede wszystkim jakość wdrożenia modelu CAF, a ocenę jakości pozostałych procesów organizacyjnych zastępuje ocena dojrzałości modelu TQM.

1.2. Ocena procesu samooceny

Jakość procesu samooceny jest najważniejszym filarem podczas oceny w trakcie procedury poświadczania jakości zastosowania CAF w JST. Zgodnie z powyższym dokonuje się w nim analizy kroków 1-6, które wymieniono w tabeli 2. Na potrzeby ich oceny opracowano odpowiednie załączniki (CAF-2 i CAF-9), które nie są przeznaczone do wartościowania punktacji przyznanej podczas samooceny CAF.

Tabela 2. Pierwsze sześć kroków oceniane w obszarze 1 – proces samooceny w CAF

Nr kroku	Opis kroku
1	Zdecyduj, jak zorganizować i zaplanować samoocenę
2	Zakomunikuj projekt samooceny
3	Utwórz grupę(-y) samooceny
4	Zorganizuj szkolenie
5	Przeprowadź samoocenę
6	Przygotuj sprawozdanie, opisujące wyniki samooceny

Źródło: opracowano na podst. „Poświadczenie Jakości Zastosowania CAF”, F5 Konsulting, Warszawa 2010, s. 19.

Wszystkie te kroki zostały przetworzone na szczegółowe działania. Ich szczegółowy opis znajduje się w Objasnieniach do „Kwestionariusza dotyczącego procesu samooceny”, zawartych w **Załączniku CAF-9**. Natomiast sam kwestionariusz wykorzystywany w procesie poświadczania znajduje się w **Załączniku CAF-2**.

Ocena organizacji jest oparta na prostej pięciostopniowej skali (tabela 3). Przy jej konstrukcji uwzględniono możliwość nie występowania w organizacji własnego systemu oceny.

Tabela 3. Skala oceny obszaru 1

	Działania przeprowadzono w sposób:
1	bardzo ograniczony
2	ograniczony

innowacje, wzajemne korzystne partnerstwo, odpowiedzialność społeczna. Szczegółowy opis tych zasad znajduje się w załączniku 1.3. Ocena Dojrzałości TQM i w Przewodniku Oceny (załącznik 2, część 2.2 i 3.2) w dokumencie pt. „Poświadczenie Jakości Zastosowania CAF”, F5 Konsulting, Warszawa 2010.

3	do przyjęcia
4	zadowalający (satisfakcjonujący)
5	wyróżniający

Źródło: opracowano na podst. „Poświadczenie Jakości Zastosowania CAF”, F5 Konsulting, Warszawa 2010, s. 19.

Schemat oceny pozwala rozpoznać zdolność do przeprowadzenia skutecznej i planowej samooceny, zwiększającej w środowisku organizacji stopień zrozumienia fundamentalnych zasad osiągnięcia doskonałości.

1.2. Ocena procesu działań usprawniających

Istotnym problemem skutecznego zastosowania CAF jest odpowiednie wykorzystanie wyników samooceny. Wnioski z niej powinny być przetworzone na priorytety i (ograniczoną) listę wybranych działań w ramach planu doskonalenia do zrealizowania w okresie nieprzekraczającym dwóch lat. Drugi obszar Procedury Poświadczenia Jakości Zastosowania CAF skupia się właśnie na tej fazie i obejmuje kroki 7-9 spośród 10-stopniowego procesu opisanego wcześniej. Kroki te dają pełny pogląd na: plan doskonalenia, jego jakość, sposób opracowania, zakomunikowania i monitorowania. Procedura Poświadczenia Jakości Zastosowania CAF dotyczy planowania i procesu doskonalenia, lecz nie została pomyślana dla oceny rezultatów działań usprawniających.

Tabela 4. Ostatnie trzy kroki oceniane w obszarze 2 – proces działań usprawniających

Nr kroku	Opis kroku
7	Naszkicuj plan doskonalenia, oparty na zaakceptowanym sprawozdaniu z samooceny
8	Zakomunikuj plan doskonalenia
9	Wprowadź w życie plan doskonalenia

Źródło: opracowano na podst. „Poświadczenie Jakości Zastosowania CAF”, F5 Konsulting, Warszawa 2010, s. 20.

Podobnie, jak w przypadku pierwszego filaru, określone kroki zostały przetworzone na szczegółowe działania i są oceniane według tej samej, przedstawionej wyżej 5-punktowej skali (patrz **Załącznik CAF-10** – Objasnienia do „Kwestionariusza dotyczącego procesu doskonalenia”). Sam kwestionariusz wykorzystywany w procesie poświadczenia znajduje się w **Załącznik CAF-3**.

1.3. Definicja „dowodów”

Ocena jakości zastosowania CAF w obszarze pierwszym (kroki 1-6) i drugim (kroki 7-9) dokonywana jest na podstawie tzw. **dowodów**. **Dowody** stanowią szeroki zakres dokumentów/faktów/informacji, zarówno materialnych, jak i niematerialnych, dostarczonych zarówno przed wizytą, jak i w trakcie jej trwania. Istotne jest podkreślenie, że „dowody” nie muszą być zmateralizowane w formie pisemnej. Wystarczy, że wśród członków organizacji panuje zgoda co do zakresu i jakości wdrożenia poszczególnych kroków w obszarze samooceny oraz doskonalenia.

1.4. Ocena dojrzałości TQM w organizacji (szerszy wymiar doskonałości)

Trzeci obszar Procedury Poświadczenia Jakości Zastosowania CAF skupia się na ośmiu zasadach doskonałości i przybliżeniu do nich dzięki zastosowaniu modelu CAF. Sprawdzenie wszystkich tych zasad musi być dla organizacji pierwszym elementem na drodze do pełnego zrozumienia, na czym polega dojrzałość Kompleksowego Zarządzania Jakością.

Podczas wizyty w jednostce dogłębnie ocenia się stosowanie dwóch, wybranych przez aplikującego, zasad (przy czym jedną z nich musi być „Zorientowanie na wyniki” lub „Skupienie na kliencie”). W

ocenie bierze się pod uwagę poziom dojrzałości osiągnięty przez organizację w wyniku samooceny i planu doskonalenia. Ocena Dojrzałości TQM określa stopień pomyślnego wprowadzenia całościowego wymiaru jakości poprzez samoocenę i proces doskonalenia. Celem nie jest więc ocena rzeczywistych rezultatów działań usprawniających i ich jakość, ale skontrolowanie, czy samoocena pobudziła wprowadzanie i rozwijanie kultury doskonalenia w organizacji.

Skala oceny ma cztery poziomy:

0	poziom Inicjowania nie został osiągnięty
I	poziom Inicjowania
R	poziom Realizacji
D	poziom Dojrzałości

Poziomy dojrzałości dla poszczególnych ośmiu zasad zostały zilustrowane konkretnymi stwierdzeniami. Pełne objaśnienia, dotyczące wszystkich zasad, zawarto w **Załączniku CAF-11** - Objaśnienia do „Kwestionariusza dotyczącego dojrzałości TQM”. Sam kwestionariusz wykorzystywany w procesie poświadczenia znajduje się w **Załączniku CAF-4**.

2. PROCES POŚWIADCZANIA JAKOŚCI ZASTOSOWANIA CAF W JST

2.1. Istota i korzyści z uzyskania poświadczenia jakości zastosowania CAF

2.1.1. Ogólne zasady poświadczenia

Ogólne zasady poświadczenia CAF w JST bazują na zapisach zawartych w podrozdziale 2.3 w publikacji pt. „Poświadczenie Jakości Zastosowania CAF”. Znaleźć w niej można sześć głównych zasad realizacji procedury poświadczenia jakości zastosowania CAF:

1. Procedura Poświadczenia Jakości Zastosowania CAF jest powszechną europejską strukturą, której stosowanie jest dobrowolne i uwzględnia specyfikę danego kraju.
2. Procedura Poświadczenia Jakości Zastosowania CAF upowszechnia korzystanie z informacji zwrotnej, dotyczącej zastosowania CAF i jego wpływu na organizację.
3. Informacja zwrotna pochodzi od pracowników równorzędnych i/lub ekspertów zewnętrznych.
4. Procedura Poświadczenia Jakości Zastosowania CAF prowadzi do uzyskania Poświadczenia Skutecznego Użytkownika CAF (*Label of Effective CAF User*) na okres dwóch lat, które nie jest akredytacją lub uznaniem za organizację doskonałą.
5. Procedura Poświadczenia Jakości Zastosowania CAF jest zbudowana na trzech filarach, którymi są: proces samooceny, proces działań usprawniających i dojrzałość organizacji pod względem TQM (szerszy wymiar doskonałości).
6. Decyzja i odpowiedzialność za wdrożenie Procedury Poświadczenia Jakości Zastosowania CAF na szczeblu krajowym spoczywa na danym kraju członkowskim UE. Krajowi korespondenci CAF są zaproszeni do współpracy z Centrum Zasobów CAF przy EIPA i kontaktowania się w razie potrzeby z odpowiednim krajowym przedstawicielstwem EFQM.

Dodatkowo lista zasad procesu poświadczenia zostaje uzupełniona o:

1. Zasadę transparentności procesu – organizacja podlegająca ocenie powinna mieć możliwość wglądu w wyniki oceny.
2. Zasadę udziału organizacji ocenianej w procedurze poświadczenia jakości zastosowania CAF – organizacje ubiegające się o uzyskanie poświadczenia powinny uzyskać możliwość zaangażowania się w proces usprawniania działania systemu poprzez konsultacje wkomponowane w proces dokonywania oceny zastosowania CAF.

2.1.2. Cele poświadczenia

Sześć podstawowych celów poświadczenia także zostało wyłożonych w publikacji „Poświadczenie Jakości Zastosowania CAF” (podrozdział 2.2). Zasadniczo jednak poświadczenie spełnia kilka powiązanych ze sobą funkcji:

1. Funkcja wspierająca organizację wdrażającą CAF – poprzez przekazanie informacji zwrotnej na temat wprowadzenia zasad kompleksowego zarządzania jakością w ramach CAF.
2. Funkcja zachęcająca do wdrażania CAF – poprzez zaoferowanie możliwości formalnego potwierdzenia chęci do ciągłego doskonalenia się w organizacji.
3. Funkcja upowszechniająca – dająca możliwość promocji metody.
4. Funkcja benchmarkingowa oferująca sposobność porównywania wyników i proponowanych usprawnień organizacyjnych celem organizacyjnego uczenia się.

W tym miejscu należy zauważyć, że uzyskanie poświadczenia nie oznacza zakończenia procesu wdrażania CAF, który ma charakter ciągły, powtarzalny i otwarty. Jest to jedynie potwierdzenie nastawienia organizacji na proces ciągłego doskonalenia się (w powiązaniu z zasadami TQM).

2.1.3. Korzyści z uzyskania poświadczenia skutecznego użytkownika CAF

Poświadczenie zastosowania CAF oferuje szereg korzyści organizacjom samorządowym.

Na pierwsze miejsce wysuwa się możliwość promocji jakości funkcjonowania diagnozowanego urzędu wśród mieszkańców oraz potencjalnych inwestorów co wpływa na zaufanie do działania organizacji, większe poparcie polityczne i możliwości przyciągnięcia inwestycji na teren samorządu.

W procesie ewaluacji stopnia zaawansowania procesu zastosowania CAF organizacja otrzymuje możliwość uzyskania informacji o tym co już zostało zrobione i jaki jest potencjał dla dalszego rozwoju.

Mając przekonanie o wysokiej użyteczności Wspólnej Metody Oceny można uznać, że poprzez zachęcenie do zastosowania CAF, proces poświadczenia wpływa pozytywnie na jakość funkcjonujących w organizacji procesów oraz na rozwój umiejętności zarządczych właścicieli procesu samooceny.

2.2. Wymagania dla organizacji ubiegających się o uzyskanie poświadczenia

2.2.1. Ogólne warunki

O poświadczenie Skutecznego Użytkownika CAF mogą ubiegać się jednostki samorządu terytorialnego (gminy, powiaty, województwa), które przeprowadziły proces samooceny zgodnie z wytycznymi metody. Zgodnie z podręcznikiem „Poświadczenie Jakości Zastosowania CAF” spełnione muszą zostać także dwa zasadnicze warunki, mianowicie:

1. Zgłoszenie powinno być dokonane w okresie od 6 do 12 miesięcy od zakończenia samooceny i wypełnienia oraz dostarczenia formularza sprawozdania z wyników samooceny.
2. Organizacja została zarejestrowana (lub była w trakcie rejestracji) jako użytkownik CAF w europejskiej bazie danych, zarządzanej on-line przez EIPA pod adresem <http://caf.eipa.eu/3/98/>.

Zakłada się, że organizacja samorządowa ubiegająca się o uzyskanie Poświadczenia Skutecznego Użytkownika CAF posiada wiedzę wynikającą z publikacji:

1. *Doskonalenie Organizacji Publicznych Poprzez Samoocenę CAF,*
2. *Poradnik dla Organizacji Kandydującej do Uzyskania Poświadczenia Jakości Zastosowania CAF w JST³.*

2.2.2. Stopień wdrożenia kroków doskonalenia

Reasumując rozważania zawarte w rozdziale pierwszym należy zauważyć, że ocena poziomu zastosowania metody CAF przez organizację dokonywana jest zgodnie z zasadami szczegółowo opisanymi w podręczniku *Poświadczenie Jakości Zastosowania CAF. Zasady generalne* wskazują, że w zakres oceny wchodzi:

- ocena procesu samooceny (a nie przyznanej punktacji), obejmującego pierwsze sześć spośród dziesięciu kroków, opisanych w „Wytycznych w zakresie doskonalenia organizacji za pomocą metody CAF” w podręczniku „Doskonalenie Organizacji Publicznych Poprzez Samoocenę”;
- ocena procesu planowania i procesu doskonalenia (nie ocena rezultatów usprawnień) obejmującego kroki od siódmego do dziewiątego, opisane w „Wytycznych w zakresie doskonalenia organizacji za pomocą metody CAF” w ramach podręcznika „Doskonalenie Organizacji Publicznych Poprzez Samoocenę”;
- ocena dojrzałości Kompleksowego Zarządzania Jakością w organizacji poprzez zbadanie, jaki poziom dojrzałości TQM osiągnęła ona wskutek przeprowadzenia samooceny i zrealizowania planu doskonalenia. Ocena dojrzałości pod względem wartości TQM jest oparta na ośmiu zasadach doskonałości (szerszy wymiar doskonałości).

2.2.3. Dokumenty wymagane od organizacji

W procesie poświadczania będą wymagane od organizacji następujące wypełnione dokumenty, umieszczone na końcu niniejszego opracowania:

1. Formularz zgłoszenia organizacji (załącznik CAF-1)
2. Kwestionariusz dotyczący procesu samooceny CAF (załącznik CAF-2)
3. Kwestionariusz dotyczący procesu doskonalenia (załącznik CAF-3)
4. Kwestionariusz dotyczący dojrzałości TQM (załącznik CAF-4)

Ponadto na początkowym etapie organizacja będzie proszona o przesłanie:

- ostatniego sprawozdania (sprawozdań) z samooceny, przedstawionego kierownictwu,
- planu (planów) działania, dotyczącego wdrażania usprawnień.
- Dwa powyższe dokumenty nie zostały ujęte w niniejszej publikacji. Zakłada się, że organizacja, która dokonała samooceny oraz sporządziła plan działań usprawniających,

³ Zgodnie z przyjętymi założeniami organizacja kandydująca powinna otrzymać jeden dokument, który będzie stanowił formę instrukcji zgłoszenia się do uzyskania poświadczenia zastosowania CAF w JST.

przygotowała je na swoje potrzeby wewnętrzne i może je udostępnić na rzecz procesu poświadczania.

Organizacja, która przygotowuje się do aplikowania o uzyskanie Poświadczenia Skutecznego Użytkownika CAF powinna także zapoznać się z załącznikami CAF-9, CAF-10 i CAF-11, w których zawarte są wyjaśnienia do sposobu przyznawania ocen dla działań zawartych w załącznikach CAF-2, CAF-3 i CAF-4.

Pojawiające się w dokumentach określenie „dowody” należy rozumieć zgodnie z definicją zawartą w podrozdziale 1.3 niniejszej publikacji.

2.3. System poświadczania zastosowania CAF w JST

2.3.1. Struktura instytucjonalna systemu poświadczania

Podstawowa struktura instytucjonalna systemu poświadczania CAF w JST składa się z Koordynatora Krajowego ds. JST i Korespondenta Krajowego.

Rolę Koordynatora Krajowego ds. JST pełni Narodowy Instytut Samorządu Terytorialnego. Jest ono odpowiedzialne za realizację poszczególnych działań w ramach procesu poświadczania. Koordynator Krajowy ds. JST ściśle współpracuje z Korespondentem Krajowym CAF w zakresie utrzymania, zmiany i realizacji poszczególnych działań w ramach systemu.

Korespondent Krajowy odpowiada za kontrolę poprawności procesu oraz jego zgodność z wytycznymi międzynarodowymi. Funkcję tę pełni Kancelaria Prezesa Rady Ministrów.

Tabela 1 prezentuje podział ról w systemie poświadczania jakości zastosowania CAF w JST z uwzględnieniem faz i etapów.

Funkcjonowanie systemu poświadczania jakości zastosowania CAF w JST realizowane jest w układzie trzech faz.

Faza pierwsza ma charakter planistyczny; jest jednocześnie powiązana z fazą trzecią. Pierwszym jej etapem jest opracowanie procesu poświadczania jakości zastosowania CAF w JST wraz z niezbędną dokumentacją. Niniejsze opracowanie spełnia tę funkcję wstępną. Etap drugi to formalne zatwierdzenie procesu wraz z towarzyszącą mu dokumentacją. Na skutek realizacji tych dwóch etapów otrzymuje się zaakceptowany przez kluczowe instytucje przebieg procesu. Etap trzeci rozpoczyna opracowanie kryteriów rekrutacji kandydatów na ekspertów CAF. Ten element również zawarto w niniejszym dokumencie. Następny etap polega na przeprowadzeniu rekrutacji i organizacji szkoleń. Przyjmuje się, iż tego typu rekrutacja realizowana będzie z częstotliwością zależną od potrzeb systemu. Po spełnieniu wymogów merytorycznych następuje formalne potwierdzenie kompetencji Ekspertów CAF. Etap ten kończy fazę pierwszą.

W rezultacie realizacji tej fazy otrzymuje się zaplecze instytucjonalno-eksperskie pozwalające na przeprowadzenie procesu poświadczania jakości zastosowania CAF w JST. Jego kontynuacją jest faza druga, na którą składają się dwa etapy. Etap pierwszy w tej fazie to promocja procesu poświadczania jakości, która zachęci potencjalne organizacje kandydujące do zgłoszenia swojego akcesu w tym procesie. Temu etapowi towarzyszyć będzie opracowanie i wykorzystanie systemu zachęt do

podjęcia takiego wyzwania przez JST⁴. Przeprowadzenie procesu poświadczenia jakości zastosowania CAF w JST stanowi istotę kolejnego etapu.

Jednocześnie chcąc zachować element doskonalący w formie informacji zwrotnej, proponuje się w miarę potrzeb (jednak nie rzadziej niż w cyklu 3-letnim) dokonywać przeglądu całego systemu. Faza trzecia – weryfikacja – polega na sprawdzeniu dwóch kluczowych elementów systemu. Pierwszym z nich jest zaplecze eksperckie i jemu dedykowany jest pierwszy etap fazy trzeciej.

Diagnoza i weryfikacja drugiego z kluczowych elementów systemu czyli procesu poświadczenia jakości zastosowania CAF w JST jest ostatnim etapem procesu, na podstawie którego formułuje się zalecenia doskonalące funkcjonowanie systemu. W ten sposób następuje opracowanie danych wejściowych (przesłanek podjęcia działań doskonalących) dla zadań zawartych w fazie pierwszej. Zaleca się skorzystanie z opinii organizacji kandydujących pod kątem uzyskania potencjalnych uwag usprawniających system.

Tabela 5. Rola w systemie poświadczenia jakości zastosowania CAF w JST

Faza	Etap	Korespondent Krajowy	Koordinator Krajowy ds. JST
		KPRM	NIST
1. Planowanie/ modyfikacja	1.1. Opracowanie procesu poświadczenia jakości zastosowania CAF wraz z wymaganą dokumentacją (formularze, wnioski, kwestionariusze)		×
	1.2. Zatwierdzenie procesu wraz z dokumentacją	×	
	1.3. Przygotowanie kryteriów naboru Ekspertów CAF oraz planu szkoleń		×
	1.4. Rekrutacja kandydatów i organizacja szkoleń dla Ekspertów CAF		×
	1.5. Formalne potwierdzenie kompetencji Ekspertów CAF	(×)	×
	1.6. Budowa, utrzymywanie i uzupełnianie bazy Ekspertów CAF		×
2. Działanie	2.1. Promocja procesu poświadczenia jakości zastosowania CAF, w tym system zachęt		×
	2.1. Realizacja procesu poświadczenia jakości	(×)	×
3. Weryfikacja	3.1. Weryfikacja systemu rekrutacji Ekspertów CAF		×
	3.2. Weryfikacja procesu poświadczenia jakości z wykorzystaniem opinii uczestników systemu	×	

Źródło: opracowanie własne.

System poświadczenia jakości zastosowania CAF w JST jest uzupełniony o system rekrutacji i certyfikacji Ekspertów CAF (etapy 1.3-1.5), którzy pełnią kluczową rolę ewaluacyjną. Szczegółowy opis procesu certyfikacji Ekspertów CAF oraz ich zadania opisano w części 3 niniejszej publikacji – „Rola ekspertów w procesie poświadczenia jakości zastosowania CAF w JST”).

2.3.2. Proces poświadczenia CAF

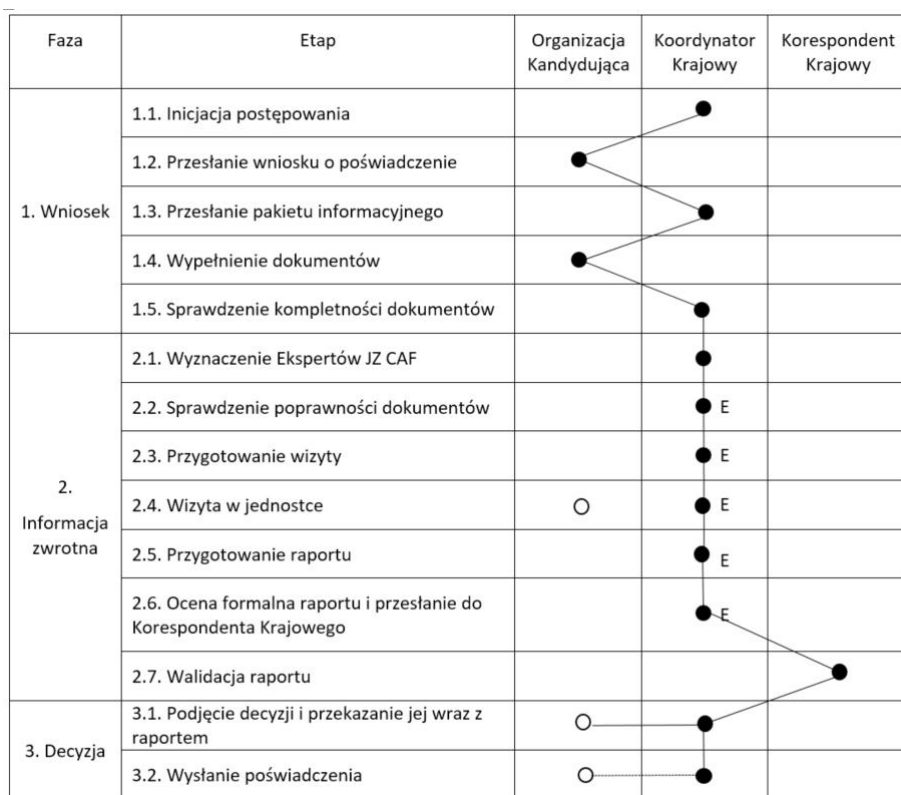
W procesie poświadczenia zastosowania CAF występują trzy podmioty. Pierwszym z nich jest Organizacja Kandydująca, drugim – Koordynator Krajowy ds. JST, trzecim – Korespondent Krajowy.

⁴ Działanie przewidziane w ramach projektu SWPZ JST.

Przy Koordynatorze Krajowym umocowani są akredytowani Eksperci CAF. Udział poszczególnych podmiotów w tym procesie przedstawia rysunek 1.

Bezpośrednim celem procedury jest udzielenie informacji zwrotnej Organizacji Kandydującej na temat jakości przeprowadzonego procesu samooceny oraz nagrodzenie organizacji spełniającej kryteria opisane w niniejszej publikacji i w podręczniku „Poświadczenie jakości zastosowania CAF” poświadczeniem skutecznego użytkownika CAF. Procedura ma także na celu uszczegółowienie zasad uzyskiwania poświadczenia znajdujących się w podręczniku i dostosowanie ich do konkretnego systemu ukierunkowanego na certyfikację JST w Polsce.

Rysunek 1. Role w procesie poświadczenia jakości zastosowania CAF w JST



E – Ekspert JZ CAF

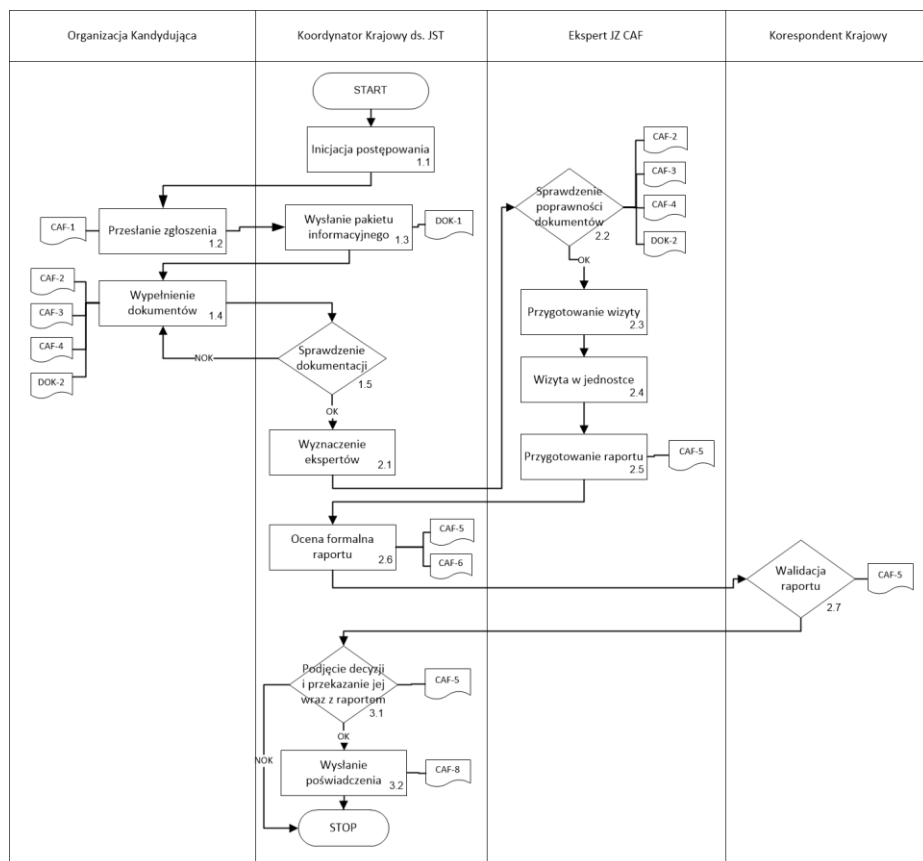
○ - współrealizacja

Źródło: opracowanie własne.

Rysunek 1 zawiera także wykaz etapów realizowanych w procesie poświadczenia jakości zastosowania CAF w JST. Rozwinięcie opisu poszczególnych etapów znajduje się w tabeli 6. Uwzględniono w nim informację wchodzącą i wychodzącą, jednostkę odpowiedzialną, a także zaproponowano czasy trwania.

Uzupełniającą wizualizacją procesu w formie flowchartu przedstawiono na rysunku 2. Ukazano na nim realizację zadań wraz z dokumentacją towarzyszącą danym etapom. Harmonogram działań zaprezentowano na rysunku 3, umieszczonym po tabeli 2.

Rysunek 2. Schemat procesu poświadczania jakości zastosowania CAF w JST



Legenda:

CAF-1 – CAF-8 formularze (stanowiące załączniki CAF-1 – CAF-8 do dokumentu)

DOK-1 – pakiet informacyjny składający się z podręczników „Poświadczenie Jakości Zastosowania CAF” i „Poradnik dla Organizacji Kandydującej do Uzyskania Poświadczenia Jakości Zastosowania CAF w JST”

DOK-2 – dokumentacja obejmująca: ostatnie sprawozdanie (sprawozdania) z samooceny i plan (plany) działania dotyczący wdrażania usprawnień.

Źródło: opracowanie własne.

Tabela 6. Syntetyczny opis procedury Poświadczenia Zastosowania CAF

NAZWA PROCESU		POŚWIADCZENIE ZASTOSOWANIA CAF			
JEDNOSTKA ODPOWIEDZIALNA ZA PROCES		Koordynator Krajowy ds. JST			
NR	ETAP	INF. WCHODZĄCA	INF. WYCHODZĄCA	JEDNOSTKA ODPOWIEDZIALNA	TERMIN REALIZACJI
1.1.	Inicjacja postępowania	Procedura Poświadczenia Jakości Zastosowania CAF w JST	Komunikat zapraszający do składania wniosku o Poświadczenie Jakości Zastosowania CAF.	Koordynator Krajowy ds. JST	Co najmniej jeden raz w roku
1.2	Przesłanie wniosku	Model CAF i dokumentacja dot. kryteriów samooceny. Komunikat zapraszający do składania wniosku o Poświadczenie Jakości Zastosowania CAF.	Wypełniony dokument „Formularz zgłoszenia organizacji” (Załącznik nr CAF-1).	Organizacja kandydująca	Minimum 6-12 miesięcy od zakończenia samooceny. W terminie wyznaczonym przez Koordynatowa Krajowego ds. JST
1.3.	Wysłanie pakietu informacyjnego	Wypełniony dokument „Formularz zgłoszenia organizacji” (Załącznik nr CAF-1).	Podręcznik „Poświadczenie Jakości Zastosowania CAF” forma – broszura papierowa/dokument elektroniczny Podręcznik „Poświadczenie Jakości Zastosowania CAF w JST” forma – broszura papierowa/dokument elektroniczny Prośba o przedłożenie dalszych informacji	Koordynator Krajowy ds. JST	14 dni kalendarzowych
1.4.	Wypełnienie dokumentów i przesłanie do Koordynatora Krajowego ds. JST	Prośba o przedłożenie dalszych informacji	Pakiet zawierający: 1. Kwestionariusz dotyczący procesu samooceny CAF (załącznik nr CAF-2); 2. Kwestionariusz dotyczący procesu doskonalenia (Załącznik nr CAF-3); 3. Kwestionariusz dotyczący dojrzałości TQM (Załącznik nr CAF-4). 4. Ostatnie sprawozdanie (sprawozdania) z	Organizacja kandydująca	14 dni kalendarzowych

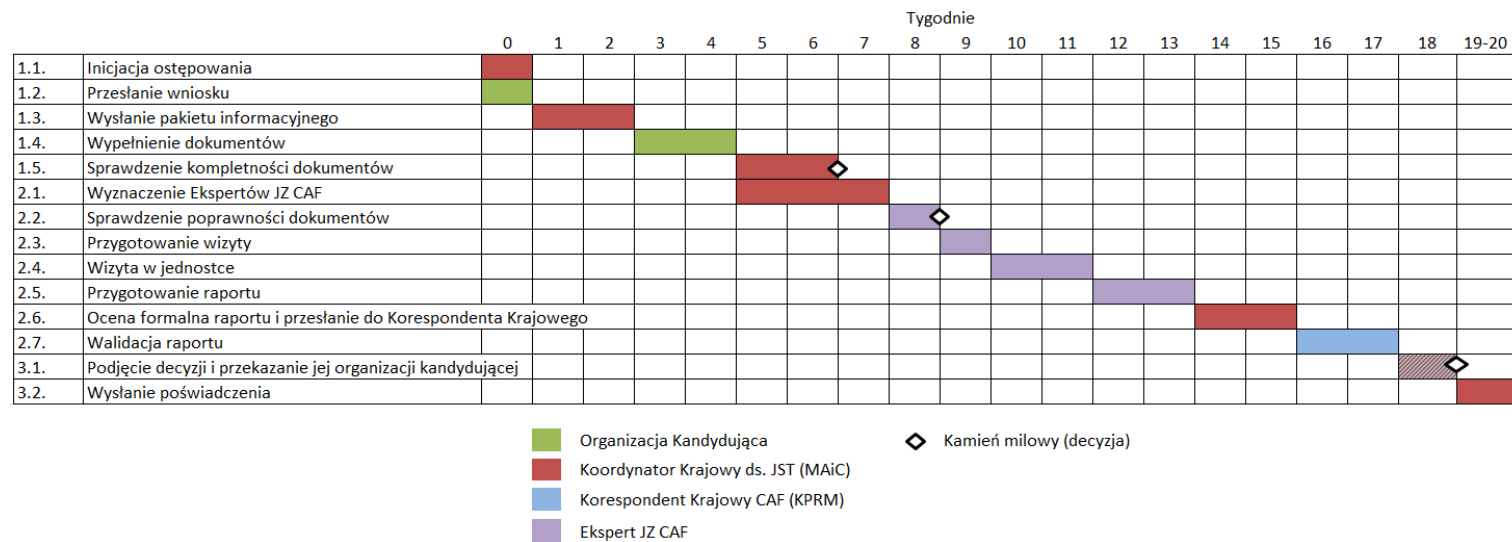
			samooceny, przedstawione kierownictwu; 5. Plan (plany) działania, dotyczący wdrażania usprawnień.		
1.5	Sprawdzenie kompletności dokumentów	Pakiet zawierający: 1. Kwestionariusz dotyczący procesu samooceny CAF (załącznik nr CAF-2); 2. Kwestionariusz dotyczący procesu doskonalenia (Załącznik nr CAF-3); 3. Kwestionariusz dotyczący dojrzałości TQM (Załącznik nr CAF-4). 4. Ostatnie sprawozdanie (sprawozdania) z samooceny, przedstawione kierownictwu; 5. Plan (plany) działania, dotyczący wdrażania usprawnień.	Notatka o przejściu do fazy 2 procedury poświadczenia	Koordinator Krajowy ds. JST	14 dni kalendarzowych
2.1.	Wyznaczenie Ekspertów CAF	Notatka o przejściu do fazy 2 procedury poświadczenia	Potwierdzenie wyboru ekspertów	Koordinator Krajowy ds. JST	21 dni kalendarzowych ⁵
2.2.	Sprawdzenie poprawności dokumentów	Pakiet zawierający: 1. Kwestionariusz dotyczący procesu samooceny CAF (załącznik nr CAF-2); 2. Kwestionariusz dotyczący procesu doskonalenia (Załącznik nr CAF-3); 3. Kwestionariusz dotyczący dojrzałości TQM (Załącznik nr CAF-4). 4. Ostatnie sprawozdanie (sprawozdania) z samooceny, przedstawione kierownictwu; 5. Plan (plany) działania, dotyczący	Notatka stwierdzająca poprawność wypełnienia przesłanych dokumentów	Ekspert CAF	7 dni kalendarzowych

⁵ Proces rozpoczyna się równolegle z opisywanym w punkcie 1.5

		wdrażania usprawnień.			
2.3.	Przygotowanie wizyty	Notatka potwierdzająca kompletność i poprawność wypełnienia kwestionariuszy przez Eksperta CAF.	Notatka ze spotkań wstępnych. Harmonogram i plan wizyty w jednostce Wskazanie wybranych przez organizację 2 Zasad Doskonałości, które będą badane dogłębnie	Ekspert CAF	7 dni kalendarzowych
2.4.	Wizyta w jednostce	Harmonogram i plan wizyty na miejscu.	Słownie przekazane wstępne wnioski z wizyty	Ekspert CAF	14 dni kalendarzowych
2.5.	Przygotowanie raportu	Informacje zebrane podczas wizyty w jednostce oraz: 1. Wypełniony kwestionariusz dotyczący procesu samooceny CAF (załącznik nr CAF-2); 2. Wypełniony kwestionariusz dotyczący procesu doskonalenia (załącznik nr CAF-3); 3. Wypełniony kwestionariusz dotyczący dojrzałości TQM (załącznik nr CAF-4).	Raport zwrotny zawierający rekomendację ekspertów (załącznik CAF-5)	Ekspert CAF	14 dni kalendarzowych
2.6.	Ocena formalna raportu i przesłanie do Korespondenta Krajowego	Raport zwrotny zawierający rekomendację eksperta (załącznik nr CAF-5) Standard Raportu Jakości Zastosowania CAF (załącznik nr CAF-6)	Raport zwrotny zawierający rekomendację eksperta (załącznik nr CAF-5)	Koordinator Krajowy	14 dni kalendarzowych
2.7.	Walidacja raportu	Raport zwrotny zawierający rekomendację ekspertów (załącznik CAF-5)	Raport zwrotny zawierający rekomendację ekspertów oraz Korespondenta Krajowego (załącznik CAF-5)	Korespondent Krajowy	14 dni kalendarzowych
3.1.	Podjęcie decyzji i przekazanie jej organizacji kandydującej	Raport zwrotny zawierający rekomendację ekspertów oraz Korespondenta Krajowego (załącznik CAF-5)	Raport zwrotny zawierający rekomendację ekspertów i Korespondenta Krajowego oraz decyzję Koordynatora Krajowego (załącznik CAF-5)	Koordinator Krajowy ds. JST	7 dni kalendarzowych

3.2.	Wysłanie poświadczenia	Raport zwrotny zawierający rekomendację ekspertów i Korespondenta Krajowego oraz decyzję Koordynatora Krajowego przyznającą poświadczenie (załącznik CAF-5)	Poświadczenie Skutecznego Użytkownika CAF (załącznik CAF-8). Informacja dla Korespondenta Krajowego oraz Centrum Zasobów CAF przy EIPA	Koordynator Krajowy ds. JST	14 dni kalendarzowych
------	------------------------	---	--	-----------------------------	-----------------------

Rysunek 3. Harmonogram działań w procesie poświadczenia stosowania CAF w JST



Źródło: opracowanie własne.

2.3.3. Szczegółowy opis procedury Poświadczenia Zastosowania CAF

Każdy z etapów przedstawiony w pkt. 2.3.2 został szczegółowo opisany w formie tabelarycznej. W charakterystyce uwzględniono następujące elementy:

- nr etapu,
- podmiot odpowiedzialny – realizator etapu,
- podmioty zaangażowane, współuczestniczące w etapie,
- nazwę etapu,
- informację wchodzącą i wychodzącą,
- opis etapu,
- uwagi,
- potencjalne ryzyka,
- proponowane działania zapobiegawcze.

ETAP NR	1.1	PODMIOT ODPOWIEDZIALNY	Koordynator Krajowy ds. JST	PODMIOTY ZAANGAŻOWANE	Zainteresowane JST
NAZWA ETAPU	Inicjacja postępowania w ramach procesu Poświadczenia Jakości Zastosowania CAF w JST ¹				

INFORMACJA WCHODZĄCA	OPIS ETAPU	INFORMACJA WYCHODZĄCA
Procedura Poświadczenia Jakości Zastosowania CAF w JST <i>forma – dokument, strona internetowa KPRM</i>	Na tym etapie Koordynator Krajowy ds. JST rozpoczyna rekrutację do procedury Poświadczenia Jakości Zastosowania CAF w JST. W zaproszeniu wskazane zostają podstawowe warunki uczestnictwa w procedurze (termin przeprowadzenia samooceny oraz konieczność rejestracji w bazie EIPA) Ponadto zaproszenie precyzuje ostateczny termin przyjmowania zgłoszeń Przejdźcie do etapu 1.2	Komunikat zapraszający do składania wniosku o Poświadczenie Jakości Zastosowania CAF. <i>forma – strona internetowa NIST oraz ewentualnie zaproszenie skierowane do konkretnych JST przesłane pocztą elektroniczną</i>

UWAGI	POTENCJALNE RYZYKA	DZIAŁANIA ZAPOBIEGAWCZE
¹ Co najmniej raz w roku w maju. Dodatkowe postępowania inicjowane będą w miarę potrzeb		

ETAP NR	1.2	PODMIOT ODPOWIEDZIALNY	Organizacja kandydująca	PODMIOTY ZAANGAŻOWANE	Koordinator Krajowy ds. JST
NAZWA ETAPU	Złożenie wniosku o Poświadczenie Jakości Zastosowania CAF ¹				

INFORMACJA WCHODZĄCA	OPIS ETAPU	INFORMACJA WYCHODZĄCA
<p>Model CAF i dokumentacja dot. kryteriów samooceny. Komunikat zapraszający do składania wniosku o Poświadczenie Jakości Zastosowania CAF.</p> <p><i>forma – dokument, strona internetowa KPRM</i></p>	<p>Złożenie wniosku o Poświadczenie Jakości Zastosowania CAF polega na wypełnieniu dokumentu pt. „Formularz zgłoszenia organizacji” (załącznik nr CAF-1), w którym potwierdza się spełnienie kryteriów samooceny zgodnie z CAF.</p> <p>Wniosek może być złożony w formie elektronicznej lub papierowej.</p> <p>Koordinator Krajowy ds. JST potwierdza otrzymanie formularza².</p> <p>Przejdźcie do etapu 1.2</p>	<p>Wypełniony dokument „Formularz zgłoszenia organizacji” (Załącznik nr CAF-1).</p> <p><i>forma – dokument</i></p>

UWAGI	POTENCJALNE RYZYKA	DZIAŁANIA ZAPOBIEGAWCZE
<p>¹ W terminie minimum 6-12 miesięcy od zakończenia procesu samooceny</p> <p>² W dokumentacji CAF stanowi to krok 2.</p>	<p>Złożenie zbyt dużej liczby ocen w jednym terminie prowadzące do opóźnień w rozpoczęciu dalszych etapów.</p>	<p>Stworzenie, w razie potrzeby, harmonogramu działań w ramach oceny</p>

ETAP NR	1.3	PODMIOT ODPOWIEDZIALNY	Koordynator Krajowy ds. JST	PODMIOTY ZAANGAŻOWANE	Organizacja kandydująca
NAZWA ETAP	Wysłanie pakietu informacyjnego				

INFORMACJA WCHODZĄCA	OPIS ETAPU	INFORMACJA WYCHODZĄCA
<p>Wypełniony dokument „Formularz zgłoszenia organizacji” (Załącznik nr CAF-1).</p> <p><i>forma – dokument</i></p>	<p>Po potwierdzeniu zgłoszenia, Koordynator Krajowy ds. JST wysyła komplet informacji wraz z Podręcznikiem. Prosi też o przedłożenie:</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Kwestionariusza dotyczącego procesu samooceny CAF (załącznik nr CAF-2); 2. Kwestionariusza dotyczącego procesu doskonalenia (Załącznik nr CAF-3); 3. Kwestionariusza dotyczącego dojrzałości TQM (Załącznik nr CAF-4). 4. Ostatniego sprawozdania (sprawozdań) z samooceny, przedstawione kierownictwu; 5. Planu (planów) działania dotyczącego wdrażania usprawnień. <p>Przejdźcie do etapu 1.3</p>	<p>Podręcznik <i>forma – broszura papierowa</i></p> <p>Prośba o przedłożenie dalszych informacji <i>forma - dokument</i></p>

UWAGI	POTENCJALNE RYZYKA	DZIAŁANIA ZAPOBIEGAWCZE
<p>¹ Opis procesu samooceny zawiera także informację o Ekspercie CAF, który doradzał organizacji</p>	<p>Nieterminowa realizacja etapu</p>	<p>Stosowanie narzędzi dyscyplinujących wobec pracowników</p>

ETAP NR	1.4	PODMIOT ODPOWIEDZIALNY	Organizacja kandydująca	PODMIOTY ZAANGAŻOWANE	Koordynator Krajowy ds. JST
NAZWA ETAP	Wypełnienie dokumentów				

INFORMACJA WCHODZĄCA	OPIS ETAPU	INFORMACJA WYCHODZĄCA
Prośba o przedłożenie dalszych informacji <i>forma – dokument</i>	Organizacja kandydująca wypełnia otrzymane formularze i przesyła żądane informacje w celu uruchomienia właściwej procedury poświadczania jakości Koordynator wysła potwierdzenie otrzymania dokumentów ¹ . Przejdźcie do etapu 1.4	Pakiet zawierający: 1. Kwestionariusz dotyczący procesu samooceny CAF (załącznik nr CAF-2); 2. Kwestionariusz dotyczący procesu doskonalenia (Załącznik nr CAF-3); 3. Kwestionariusz dotyczący dojrzałości TQM (Załącznik nr CAF-4). 4. Ostatnie sprawozdanie (sprawozdania) z samooceny, przedstawione kierownictwu; 5. Plan (plany) działania dotyczący wdrażania usprawnień. <i>forma - dokument</i>

UWAGI	POTENCJALNE RYZYKA	DZIAŁANIA ZAPOBIEGAWCZE
¹ W dokumentacji CAF stanowi to krok 4	Nieterminowa realizacja etapu	Ustalenie długiego terminu na przesłanie żądanych dokumentów, zachowanie elastyczności

ETAP NR	1.5	PODMIOT ODPOWIEDZIALNY	Koordinator Krajowy ds. JST	PODMIOTY ZAANGAŻOWANE	Organizacja kandydująca
NAZWA ETAPU	Sprawdzenie kompletności dokumentów				

INFORMACJA WCHODZĄCA	OPIS ETAPU	INFORMACJA WYCHODZĄCA
<p>Pakiet zawierający:</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Kwestionariusz dotyczący procesu samooceny CAF (załącznik nr CAF-2); 2. Kwestionariusz dotyczący procesu doskonalenia (Załącznik nr CAF-3); 3. Kwestionariusz dotyczący dojrzałości TQM (Załącznik nr CAF-4). 4. Ostatnie sprawozdanie (sprawozdania) z samooceny, przedstawione kierownictwu; 5. Plan (plany) działania dotyczący wdrażania usprawnień. <p><i>forma - dokument</i></p>	<p>Koordinator Krajowy ds. JST sprawdza kompletność dokumentów.</p> <p>Warianty:</p> <ol style="list-style-type: none"> A. W sytuacji występowania uchybień Koordynator prosi organizację kandydującą o uzupełnienia. Powrót do etapu 1.3 B. W przypadku pozytywnej walidacji oficjalnie rozpoczyna właściwą część procesu poświadczania (Faza 2 – Informacja zwrotna, etap 2.1) 	<p>Notatka o przejściu do fazy 2 procedury poświadczania</p> <p><i>forma - dokument</i></p>

UWAGI	POTENCJALNE RYZYKA	DZIAŁANIA ZAPOBIEGAWCZE
	Nieterminowa realizacja etapu	<p>Stosowanie narzędzi dyscyplinujących wobec pracowników</p> <p>Szczegółowa forma prośby o przesłanie informacji wraz z przykładami. Ewentualne szkolenia dla JST.</p>

ETAP NR	2.1	PODMIOT ODPOWIEDZIALNY	Koordynator Krajowy ds. JST	PODMIOTY ZAANGAŻOWANE	Eksperci CAF/ Organizacja kandydująca
NAZWA ETAP	Wyznaczenie Ekspertów CAF				

INFORMACJA WCHODZĄCA	OPIS ETAP	INFORMACJA WYCHODZĄCA
<p>Notatka o przejściu do fazy 2 procedury poświadczenia</p> <p><i>forma - dokument</i></p>	<p>Koordynator Krajowy ds. JST dokonuje selekcji dwóch lub więcej ekspertów¹ w zależności od wielkości i złożoności organizacji. Wybór jest dokonywany spośród osób znajdujących się w bazie ekspertów².</p> <p>Koordynator Krajowy ds. JST wskazuje eksperta wiodącego, odpowiedzialnego za organizację i poprawność realizacji procesu³.</p> <p>Wybrani eksperci wyrażają zgodę na uczestnictwo w konkretnym procesie poświadczenia.</p> <p>Przejdźcie do etapu 2.2</p>	<p>Potwierdzenie wyboru ekspertów – informacja do organizacji kandydującej</p> <p><i>forma - dokument</i></p>

UWAGI	POTENCJALNE RYZYKA	DZIAŁANIA ZAPOBIEGAWCZE
<p>¹ Koordynator Krajowy nie uwzględnia ekspertów, którzy doradzali organizacji w procesie samooceny.</p> <p>² Budowa i utrzymanie bazy ekspertów należy do obowiązków Koordynatora Krajowego ds. JST.</p> <p>³ Ekspert wiodący odpowiedzialny jest także za dokonanie podziału zadań w ramach zespołu eksperckiego</p>	<p>Brak wystarczającej liczby ekspertów w bazie</p> <p>Brak zgody organizacji kandydującej na wybranych ekspertów wynikającej z postrzeganego konfliktu interesów</p>	<p>Zachowanie elastyczności terminowej</p> <p>W dłuższym okresie – zintensyfikowanie procesu naboru ekspertów</p> <p>Przedstawienie organizacji kandydującej osób wraz z dokumentacją osiągnięć. Potencjalnie zmiana eksperta (w ramach etapu 2.1)</p>

ETAP NR	2.2	PODMIOT ODPOWIEDZIALNY	Ekspert CAF	PODMIOTY ZAANGAŻOWANE	Organizacja kandydująca
NAZWA ETAP	Sprawdzenie poprawności dokumentów				

INFORMACJA WCHODZĄCA	OPIS ETAP	INFORMACJA WYCHODZĄCA
<p>Potwierdzenie wyboru ekspertów</p> <p>Pakiet zawierający:</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Kwestionariusz dotyczący procesu samooceny CAF (załącznik nr CAF-2); 2. Kwestionariusz dotyczący procesu doskonalenia (Załącznik nr CAF-3); 3. Kwestionariusz dotyczący dojrzałości TQM (Załącznik nr CAF-4). 4. Ostatnie sprawozdanie (sprawozdania) z samooceny, przedstawione kierownictwu; 5. Plan (plany) działania dotyczący wdrażania usprawnień. <p><i>forma – dokument</i></p>	<p>Przygotowując się do wizyty Eksperci CAF analizują kwestionariusze przedłożone przez organizację. Analiza dokonywana jest pod kątem formalnym i merytorycznym. Formalna ocena dotyczy wypełnienia wszystkich wymaganych pól formularza i kompletności załączników, natomiast merytoryczna poprawności wpisanych danych.</p> <p>Warianty:</p> <p>A. W sytuacji niepełności bądź też uchybień w kwestionariuszach Eksperci kontaktują się z organizacją kandydującą w celu uzupełnienia/poprawy danych w kwestionariuszach</p> <p>B. W sytuacji pozytywnej walidacji kwestionariuszy przejście do etapu 2.3</p>	<p>Notatka potwierdzająca poprawność wypełnienia kwestionariuszy przez Eksperta CAF.</p> <p><i>forma - dokument</i></p>

UWAGI	POTENCJALNE RYZYKA	DZIAŁANIA ZAPOBIEGAWCZE
	<p>Nieterminowa realizacja etapu</p> <p>Duża liczba uchybień w kwestionariuszu</p>	<p>Uwzględnienie dotrzymywania terminów jako kryterium oceny eksperta</p> <p>Ścisła współpraca zdalna Ekspertów CAF z organizacją kandydującą. Ewentualnie szkolenie, w razie potrzeby dołączenie szczegółowej instrukcji wypełniania do kwestionariuszy</p>

ETAP NR	2.3	PODMIOT ODPOWIEDZIALNY	Ekspert CAF	PODMIOTY ZAANGAŻOWANE	Organizacja kandydująca
NAZWA ETAP	Przygotowanie wizyty				

INFORMACJA WCHODZĄCA	OPIS ETAP	INFORMACJA WYCHODZĄCA
<p>Notatka potwierdzająca kompletność i poprawność wypełnienia kwestionariuszy przez Eksperta CAF.</p> <p><i>forma - dokument</i></p>	<p>Eksperti CAF informują organizację o głównym celu wizyty w jednostce poprzez spotkanie wstępne, wspólne seminaria lub kontakty multimedialne, podczas których uzgadnia się oczekiwania, określa ilość koniecznych dokumentów oraz obecność osób, grup i podmiotów, których uczestnictwa w warsztatach lub wywiadach życzyliby sobie Eksperti CAF podczas wizyty¹. Eksperti informują organizację o obowiązku wskazania przez organizację 2 Zasad Doskonałości, które będą badane dogłębnie.</p> <p>Przejdźcie do etapu 2.4</p>	<p>Notatka ze spotkań wstępnych. Harmonogram i plan wizyty na miejscu. Wskazanie 2 wybranych przez organizację Zasad Doskonałości, które będą badane dogłębnie</p> <p><i>forma - dokument</i></p>

UWAGI	POTENCJALNE RYZYKA	DZIAŁANIA ZAPOBIEGAWCZE
<p>¹ Istotną częścią tych ustaleń jest omówienie głównych tematów i problemów szczególnej wagi dotyczących samej wizyty. Wszyscy uczestnicy Poświadczenia Jakości Zastosowania CAF powinni być świadomi, co mają zrobić dla właściwego przygotowania wizyty.</p>	<p>Trudności w uzgodnieniu harmonogramu i planu wizyty. Brak wskazania przez organizację wybranych Zasad Doskonałości lub wskazanie niezgodne z zasadami procedury poświadczenia Brak doświadczenia w pracy z JST – nierealistyczny harmonogram</p>	<p>Wcześniejsze planowanie wizyty, uwzględniające preferencje organizacji kandydującej</p> <p>Uwzględnienie kwestii problemów we współpracy w kryteriach oceny ekspertów Opracowanie i przekazanie ekspertowi wzoru harmonogramu wizyty</p>

ETAP NR	2.4	PODMIOT ODPOWIEDZIALNY	Ekspert CAF	PODMIOTY ZAANGAŻOWANE	Organizacja kandydująca
NAZWA ETAP	Wizyta w jednostce				

INFORMACJA WCHODZĄCA	OPIS ETAP	INFORMACJA WYCHODZĄCA
Harmonogram i plan wizyty w jednostce. <i>forma - dokument</i>	<p>Wizyta w jednostce trwa najwyżej 2 dni w zależności od rodzaju, wielkości i złożoności kandydującej organizacji. Eksperti CAF badają, czy instytucja skutecznie wdrożyła model CAF, a w szczególności:</p> <ul style="list-style-type: none"> a) analizują jakość procesu samooceny¹, b) omawiają przygotowywanie, komunikowanie i wdrażanie procesu doskonalenia z osobami, które uczestniczyły w tym procesie², c) przeprowadzają wywiady z różnymi zainteresowanymi stronami, opierając się na kwestionariuszu dojrzałości TQM, d) Eksperti CAF przekazują organizacji wstępne wnioski w formie słownej. <p>Przejdźcie do etapu 2.5</p>	Ustnie przekazane wstępne wnioski z oceny ³

UWAGI	POTENCJALNE RYZYKA	DZIAŁANIA ZAPOBIEGAWCZE
¹ Kroki 1-6 wytycznych CAF ² Kroki 7-9 wytycznych CAF ³ Wnioski z oceny przekazywane kierownikowi jednostki lub osobie przez niego wskazanej zawierają informację o słabych i mocnych stronach organizacji w zakresie realizacji kroków samooceny oraz o ogólnym kształcie raportu z oceny.	<p>Brak wystarczającej współpracy przedstawicieli organizacji z Ekspertami CAF</p> <p>Długi czas prowadzenia oceny, utrudnianie pracy</p>	<p>Rozpoczęcie wizyty od spotkań z kierownictwem organizacji i zespołem samooceny, wyjaśniających rolę Ekspertów CAF oraz zakres współpracy przedstawicieli organizacji podczas badania jakości zastosowania CAF</p> <p>Szczegółowe zaplanowanie harmonogramu i planu wizyty na etapie 2.3</p> <p>Sporządzenie przez ekspertów w trakcie wizyty planowych notatek, które będą podstawą zarówno wstępnej informacji ustnej, jak i późniejszego raportu z wizyty.</p>

ETAP NR	2.5	PODMIOT ODPOWIEDZIALNY	Eksperti CAF	PODMIOTY ZAANGAŻOWANE	Koordynator Krajowy ds. JST, Korespondent Krajowy
NAZWA ETAPU	Przygotowanie raportu				

INFORMACJA WCHODZĄCA	OPIS ETAPU	INFORMACJA WYCHODZĄCA
<p>Informacje zebrane podczas wizyty w jednostce oraz pakiet zawierający:</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Kwestionariusz dotyczący procesu samooceny CAF (załącznik nr CAF-2); 2. Kwestionariusz dotyczący procesu doskonalenia (Załącznik nr CAF-3); 3. Kwestionariusz dotyczący dojrzałości TQM (Załącznik nr CAF-4). 4. Ostatnie sprawozdanie (sprawozdania) z samooceny, przedstawione kierownictwu; 5. Plan (plany) działania dotyczący wdrażania usprawnień. <p><i>forma – dokument</i></p>	<p>Eksperti CAF przedkładają Koordynatorowi Krajowemu ds. JST raport zwrotny¹ wraz z rekomendacją o zakwalifikowaniu – lub nie²– organizacji kandydującej do przyznania Poświadczenia Skuteczny Użytkownik CAF³.</p> <p>Przejdźcie do etapu 2.6</p>	<p>Raport zwrotny zawierający rekomendację eksperta (załącznik nr CAF-5)</p> <p><i>forma - dokument</i></p>

UWAGI	POTENCJALNE RYZYKA	DZIAŁANIA ZAPOBIEGAWCZE
-------	--------------------	-------------------------

¹ Minimalne standardy przygotowywania raportu zawarte są w dokumencie stanowiącym załącznik CAF-6 do niniejszego opracowania ² Istotnym jest aby w przypadku wydania negatywnej rekomendacji uzasadnienie tego raportu było możliwie jak najobszerniejsze. ³ Procedura przyznawania punktów organizacji opisana jest w biuletynie „Poświadczenie Jakości Zastosowania CAF”. Eksperci dokonują oceny kroków CAF agregując oceny dla poszczególnych działań. Metoda agregacji wybierana jest przez ekspertów. Dodatkowo eksperci oceniają stopień spełnienia przez organizację zasad doskonałości TQM.	Brak zrozumienia negatywnego wyniku oceny przez przedstawicieli organizacji kandydującej	Słownie przekazane wstępne wnioski z oceny (etap 2.6) powinny zostać przekazane maksymalnie jasno i dając możliwość dyskusji Wcześniejsze poinformowanie przedstawicieli organizacji, że - niezależnie od rodzaju decyzji o rekomendacji - głównym celem procedury poświadczenia jest przekazanie informacji zwrotnej, umożliwiającej doskonalenie stosowania Wspólnej Metody Oceny
---	--	--

ETAP NR	2.6	PODMIOT ODPOWIEDZIALNY	Koordinator Krajowy ds. JST	PODMIOTY ZAANGAŻOWANE	Korespondent Krajowy
NAZWA ETAPU	Ocena formalna raportu i przesłanie do Korespondenta Krajowego				

INFORMACJA WCHODZĄCA	OPIS ETAPU	INFORMACJA WYCHODZĄCA
1. Raport zwrotny zawierający rekomendację eksperta (załącznik nr CAF-5) 2. Standard Raportu Jakości Zastosowania CAF (załącznik nr CAF-6) <i>forma – dokument</i>	Koordinator Krajowy weryfikuje treść raportu pod kątem spełniania kryteriów standardu stanowiącego załącznik CAF-6 do publikacji. A. Jeśli pojawiają się uchybienia Koordynator Krajowy zwraca się do Ekspertów z prośbą o poprawki i uzupełnienia B. Jeśli raport spełnia kryteria standardu, przejdźcie do etapu 2.7	Raport zwrotny zawierający rekomendację eksperta (załącznik nr CAF-5) <i>forma - dokument</i>

UWAGI	POTENCJALNE RYZYKA	DZIAŁANIA ZAPOBIEGAWCZE
	Niezgodność opinii między Koordynatorem Krajowym a Ekspertami JZ CAF w kwestii treści raportu	Ostateczna decyzja na temat treści raportu podejmowana jest przez Koordynatora Krajowego, który może posiłkować się wsparciem dodatkowego zewnętrznego Eksperta JZ CAF. Raport w ostatecznej wersji wraz z protokołem rozbieżności przekazywany jest Korespondentowi Krajowemu

ETAP NR	2.7	PODMIOT ODPOWIEDZIALNY	Korespondent Krajowy	PODMIOTY ZAANGAŻOWANE	Koordynator Krajowy ds. JST, Eksperti CAF
NAZWA ETAPU	Walidacja raportu ¹				

INFORMACJA WCHODZĄCA	OPIS ETAPU	INFORMACJA WYCHODZĄCA
Raport zwrotny zawierający rekomendację ekspertów (załącznik CAF- 5) <i>forma - dokument</i>	<p>Korespondent Krajowy weryfikuje raport zwrotny pod względem zgodności z międzynarodowymi zasadami CAF i formułuje rekomendację w zakresie przyznania Poświadczenia Skutecznego Użytkownika CAF.</p> <p>Warianty:</p> <p>Rekomendacja w Raporcie o nieprzyznaniu poświadczenia</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Rekomendacja Korespondenta się z nim zgadza – wspólna negatywna rekomendacja 2. Jeśli rekomendacja Korespondenta się z nim nie zgadza – uzgadnianie różnic <ol style="list-style-type: none"> a. podtrzymanie rekomendacji Eksperta – przesłanie informacji organizacji – wspólna negatywna rekomendacja b. odrzucenie rekomendacji Eksperta – wspólna pozytywna rekomendacja <p>Rekomendacja w Raporcie o przyznaniu poświadczenia</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Jeśli rekomendacja Korespondenta się z nim zgadza – wspólna pozytywna rekomendacja 2. Jeśli rekomendacja Korespondenta się z nim nie zgadza – uzgadnianie różnic <ol style="list-style-type: none"> a. podtrzymanie rekomendacji Eksperta – wspólna pozytywna rekomendacja b. odrzucenie rekomendacji Eksperta – przesłanie informacji do organizacji – wspólna negatywna rekomendacja <p>Przejdźcie do etapu 3.1.</p>	<p>Raport zwrotny zawierający rekomendację ekspertów oraz Korespondenta Krajowego (załącznik CAF-5)</p> <p><i>forma - dokument</i></p>

UWAGI	POTENCJALNE RYZYKA	DZIAŁANIA ZAPOBIEGAWCZE
-------	--------------------	-------------------------

¹ Etap dodatkowy w porównaniu do dokumentacji CAF	Wątpliwości Korespondenta Krajowego w kwestii zasadności rekomendacji ekspertów	Korespondent Krajowy ma 14 dni na sformułowanie rekomendacji. W tym czasie ma możliwość kontaktu z Ekspertami CAF oraz, ewentualnie posiłkowania się opinią 3 wybranego eksperta.
--	---	---

ETAP NR	3.1	PODMIOT ODPOWIEDZIALNY	Koordynator Krajowy ds. JST	PODMIOTY ZAANGAŻOWANE	Organizacja Kandydująca
NAZWA ETAPU	Podjęcie decyzji i przekazanie jej organizacji kandydującej				

INFORMACJA WCHODZĄCA	OPIS ETAPU	INFORMACJA WYCHODZĄCA
Raport zwrotny zawierający rekomendację ekspertów oraz Korespondenta Krajowego (załącznik CAF-5) <i>forma - dokument</i>	Koordynator Krajowy ds. JST w oparciu o raport/rekomendację Ekspertów CAF oraz rekomendację Korespondenta Krajowego podejmuje ostateczną decyzję (jest to decyzja formalna , ponieważ wszystkie ewentualne różnice zostały uzgodnione na etapie 2.6 i 2.7), którą przesyła do Organizacji Kandydującej wraz z raportem zwrotnym zawierającym rekomendacje ekspertów oraz Korespondenta Krajowego. W przypadku decyzji przyznającej Poświadczenie przejście do etapu 3.2 W przypadku decyzji nieprzyznającej Poświadczenia koniec procesu	Raport zwrotny zawierający rekomendację ekspertów i Korespondenta Krajowego oraz decyzję o przyznaniu Poświadczenia (załącznik CAF-5) <i>forma - dokument</i>

UWAGI	POTENCJALNE RYZYKA	DZIAŁANIA ZAPOBIEGAWCZE
	Nieterminowa realizacja etapu	Stosowanie narzędzi dyscyplinujących wobec pracowników

ETAP NR	3.2	PODMIOT ODPOWIEDZIALNY	Koordynator Krajowy ds. JST	PODMIOTY ZAANGAŻOWANE	Organizacja kandydująca, Centrum Zasobów CAF
NAZWA ETAPU	Wysłanie poświadczenia				

INFORMACJA WCHODZĄCA	OPIS ETAPU	INFORMACJA WYCHODZĄCA
Decyzja o przyznaniu poświadczenia <i>forma - dokument</i>	Koordynator Krajowy ds. JST przesyła Poświadczenie Skutecznego Użytkownika CAF ¹ oraz informuje Korespondenta Krajowego i Centrum Zasobów CAF przy EIPA o tym, kiedy organizacja została nagrodzona Poświadczeniem Centrum Zasobów CAF publikuje tę informację (druk oświadczenia oraz data) w europejskiej bazie Użytkowników CAF on-line. Koniec procesu	Poświadczenie Skutecznego Użytkownika CAF (załącznik CAF-8). Informacja dla Korespondenta Krajowego oraz Centrum Zasobów CAF przy EIPA <i>forma - dokument</i>

UWAGI	POTENCJALNE RYZYKA	DZIAŁANIA ZAPOBIEGAWCZE
¹ Poświadczenie Skutecznego Użytkownika CAF wygasa po upływie dwóch lat i może być odnowione po kolejnej samoocenie według modelu CAF, po której wystosowano następne zgłoszenie.		

3. ROLA EKSPERTÓW W PROCESIE POŚWIADCZENIA JAKOŚCI ZASTOSOWANIA CAF W JST

3.1. Profil eksperta CAF

Profil Eksperta CAF przygotowany został w całości na podstawie publikacji „Poświadczenie jakości zastosowania CAF”.

„Eksperci Jakości Zastosowania CAF” (*CAF External Feedback Actors* – CAF FAs) odgrywają kluczową rolę w procedurze ewaluacji.

Rola, zadania i profil

Głównym zadaniem Ekspertów CAF jest:

1. analizowanie wdrożenia CAF w zakresie procesu samooceny, działań usprawniających oraz wprowadzania przez organizację wartości TQM;
2. dostarczanie informacji zwrotnej oraz sugestii na temat mocnych stron organizacji i obszarów jej doskonalenia;
3. wzmacnianie i odnawianie entuzjazmu organizacji do pracy nad holistycznym rozwojem jakości i stosowaniem samooceny wg modelu CAF.

Jednym z celów Poświadczenia Jakości Zastosowania CAF jest upowszechnianie recenzji wzajemnych i benchmarkingu w europejskiej administracji publicznej. Dlatego zaleca się, by Ekspertami CAF byli równorzędni pracownicy ze środowiska sektora publicznego lub osoby reprezentujące środowiska naukowe i eksperckie. Zalecenie to ma charakter wskazówki. Formalne wymogi, które muszą zostać spełnione przez kandydatów na ekspertów przedstawione są w podrozdziale 3.2.1.

Pełnienie roli Eksperta CAF wymaga posiadania zestawu umiejętności interpersonalnych i zawodowych oraz przejawiania zachowań stosownych do czasu i okoliczności. Na ogół, by kompetentnie przeprowadzić proces Poświadczenia Jakości Zastosowania CAF, Ekspert powinien dysponować szerokim doświadczeniem i wiedzą w dziedzinie procesów zarządzania, rozwoju i zmiany w organizacjach sektora publicznego. Eksperci CAF mogą uzyskać potrzebne kompetencje z różnych źródeł, włączając w to praktykę zawodową, wcześniejsze doświadczenia w prowadzeniu ocen (np. w charakterze asesora EFQM), wykształcenie i szkolenia. Nie muszą być natomiast menedżerami, przeszkolonymi asesorami lub ekspertami EFQM (jakkolwiek takie kompetencje mogą być wielce użyteczne w procesie walidacji). Warunkiem koniecznym uzyskania statusu Eksperta CAF jest odbycie wymaganego szkolenia (uznanego przez Krajowego Korespondenta CAF), zorganizowanego na poziomie krajowym lub europejskim. Potencjalnymi uczestnikami szkolenia dla Ekspertów CAF są doświadczeni użytkownicy CAF sektora publicznego, co może sprzyjać wymianie doświadczeń pomiędzy organizacjami i zwiększaniu poziomu wiedzy w ich środowiskach.

Kompetencje, niezbędne do pełnienia roli Eksperta Poświadczenia Jakości Zastosowania CAF

Aby móc spełniać opisaną rolę, Eksperci CAF powinni dysponować pewnymi kompetencjami ogólnymi. Ich zakres, w zależności od rodzaju sektora i/lub typu organizacji, powinien obejmować:

- Znajomość modelu CAF i jego wewnętrznych powiązań. W ten zakres wchodzi rozumienie struktury i zawartości modelu CAF, zależności pomiędzy obszarami potencjału i wyników oraz wewnątrz nich;
- Praktyczne doświadczenie z modelem CAF i/lub innymi modelami TQM w zakresie samooceny i doskonalenia jakości. Ekspert CAF musi mieć doświadczenie we wdrażaniu modelu CAF, innych modeli TQM lub innej metody samooceny systemów lub procesów zarządzania w organizacji publicznej;
- Rozumienie fundamentalnych zasad i wartości TQM. Ekspert CAF musi wykazywać znajomość fundamentalnych wartości i zasad TQM oraz ich praktycznego stosowania w doskonaleniu jakości;
- Wykazywanie znajomości różnych organizacji sektora publicznego oraz ich specyficznych oczekiwań i potrzeb. Ekspert CAF musi być zdolny rozumieć różnorodność oczekiwań i potrzeb w zakresie przeprowadzenia samooceny i działań usprawniających. Ekspert nie wykorzystuje przykładów bądź procedur, zawartych w materiałach Poświadczenia Jakości Zastosowania CAF w charakterze listy kontrolnej, natomiast rozumie, że podejście, które jest skuteczne w jednej instytucji, może być niewystarczające w innych z powodu różnic w obszarze wartości, przywództwa, kadry lub procesów wewnętrznych;
- Przejawianie dobrych umiejętności interpersonalnych i komunikacyjnych. Głównym celem Eksperta CAF jest dostarczenie precyzyjnej i motywującej informacji zwrotnej, wspierającej stałe starania instytucji na rzecz holistycznego i systematycznego rozwoju jakości poprzez stosowanie samooceny. Ekspert powinien zatem mieć umiejętności i kompetencje, które gwarantują przeprowadzenie procesu Poświadczenia Jakości Zastosowania CAF w sposób wspierający uczenie się, współpracę i dialog. Dlatego też musi umieć skutecznie komunikować się w środowisku określonej instytucji, używając neutralnego, niekonfliktowego języka;
- Umiejętność pracy w zespole (2 lub więcej ekspertów). Pracując z kandydującą organizacją w zakresie Poświadczenia Jakości Zastosowania CAF, ekspert musi postępować w sposób kolegialny, dzieląc się pracą i uzupełniając wzajemnie z innymi osobami”.

Biorąc pod uwagę fakt poświęcenia niniejszego podręcznika potrzebom procesu poświadczania w JST należy zwrócić uwagę dodatkowo na wiedzę eksperta CAF na temat polskiego samorządu terytorialnego, który poddany jest innemu rodzajowi regulacji niż administracja rządowa, a ponadto wykazuje specyfikę wynikającą ze zróżnicowanej wielkości organizacji oraz bardziej jednoznacznego powiązania z interesami mieszkańców i obywateli. Dlatego też szczególną uwagę należy zwrócić na kompetencje związane ze znajomością organizacji Samorządu Terytorialnego oraz ich specyficznych uwarunkowań i potrzeb.

3.2. Procedura selekcji ekspertów

Za proces selekcji ekspertów odpowiedzialny jest Koordynator Krajowy CAF ds. JST. W miarę potrzeb modyfikuje on kryteria naboru ekspertów z punktu widzenia efektywności działania systemu poświadczania. Kryteria te stanowią konkretyzację zapisów zamieszczonych w rozdziale 3.1. dotyczących profilu eksperta CAF w szczególności z naciskiem na dotychczasowe doświadczenie w zakresie wdrażania modeli samooceny organizacyjnej, znajomości specyfiki polskiego samorządu terytorialnego oraz znajomości systemu Poświadczania Jakości Zastosowania CAF w JST.

3.2.1. Wymagania (kryteria naboru ekspertów do systemu)

Kandydat chcący uzyskać status Eksperta CAF składa pięć dokumentów potwierdzających spełnienie warunków formalnych:

1. Wniosek kandydata na Eksperta CAF (załącznik E-CAF-1).
2. Kserokopia dyplomu potwierdzającego wykształcenie kandydata (przynajmniej na poziomie magisterskim).
3. Poświadczenie uczestniczenia we wdrożeniu modelu CAF lub innej metody samooceny procesów zarządzania w organizacji administracji publicznej (potwierdzenie przedstawiciela organizacji, załącznik E-CAF-2).
4. Deklaracja kandydata na eksperta, dotycząca współpracy z JST, lub pracy w JST w okresie ostatnich 5 lat (załącznik E-CAF-3. W przypadku, gdy pomoc we wdrożeniu modelu samooceny organizacji odbywała się na rzecz JST, deklaracja nie jest konieczna).
5. Zaświadczenie (certyfikat) ukończenia szkolenia dla Ekspertów CAF (plan szkolenia znajduje się w załączniku E-CAF-4).

3.2.2. Model procesu certyfikacji ekspertów

Proces certyfikacji obejmuje kilka cyklicznie powtarzanych kroków. Zgodnie z zapotrzebowaniem systemu Koordynator Krajowy CAF ds. JST ogłasza nabór Ekspertów CAF do systemu poświadczania. Zgłoszenia kandydatów ocenia się pod kątem formalnym (kompletność dokumentów) oraz przedmiotowym (spełnianie podstawowych kryteriów). Zakwalifikowanych kandydatów zaprasza się na szkolenie, które może przybrać jedną z dwóch form (w zależności od potrzeb):

- szkolenie zdalne na potrzeby systemu certyfikacji ekspertów zostanie uruchomiony moduł e-learningu, na którym znajdą się wszystkie konieczne informacje na temat roli Eksperta CAF.
- szkolenie tradycyjne (w sali)

Bez względu na formę szkolenia jego zakończenie uprawnia kandydata do podejścia do egzaminu na eksperta JZ CAF.

Szkolenie zakończone zostaje egzaminem z wiedzy na temat modelu CAF i systemu poświadczania jakości zastosowania CAF, a także na temat uwarunkowań działania Jednostek Samorządu Terytorialnego w Polsce. Egzamin organizowany jest przez Koordynatora Krajowego po zakończeniu kursu e-learningu lub po zakończeniu szkolenia tradycyjnego w formie pisemnej

Ukończenie szkolenia poświadczane jest przez wydanie potwierdzenia otrzymania statusu Eksperta CAF (załącznik E-CAF-5). Potwierdzenie ważne jest przez dwa lata. Tabela 7 prezentuje podział ról w procesie akredytacji Eksperta CAF.

Tabela 7. Podział ról w procesie akredytacji Eksperta CAF

Krok	Kandydat na eksperta CAF	Koordynator Krajowy
1. Ogłoszenie naboru		×
2. Złożenie dokumentów	×	
3. Zaproszenie na szkolenie		×
4. Ukończenie szkolenia (egzamin)	×	
5. Wydanie poświadczenia		×

Źródło: opracowanie własne.

Eksperci CAF, którzy uzyskali certyfikat wydany przez organizację EIPA mają prawo zostać wpisani na listę Ekspertów Jakości Zastosowania CAF bez konieczności potwierdzania swoich kompetencji oraz uczestnictwa w szkoleniu i egzaminie. W tym celu dostarczają Koordynatorowi Krajowemu kserokopię odpowiedniego certyfikatu oraz zgłoszenie swojej kandydatury (załącznik E-CAF-1). Koordynator Krajowy może zażądać zaprezentowania oryginału certyfikatu celem potwierdzenia kompetencji.

3.2.3. Budowa bazy danych ekspertów

Bazą danych Ekspertów CAF zarządza Koordynator Krajowy CAF ds. JST. Aktualizacja bazy danych dokonywana jest w szczególności po każdym naborze zakończonym sukcesem, a także w sytuacji konieczności skreślenia nieaktywnego eksperta oraz gdy ekspert wyrazi wolę skreślenia.

Informacje zawarte w bazie powinny w szczególności zawierać:

1. Imię i nazwisko Eksperta
2. Liczbę procesów poświadczania, w których uczestniczył
3. Datę ostatniego procesu poświadczania, w którym uczestniczył
4. Miejsce zamieszkania (lub miejsce wykonywania funkcji wskazane przez eksperta)

W sytuacji, gdy ekspert nie uczestniczył w procesie poświadczania w okresie dwóch poprzedzających lat, zostaje on skreślony z bazy i w celu odzyskania statusu Eksperta CAF musi ponownie wziąć udział w szkoleniu dla Ekspertów CAF. W szczególności dotyczy to sytuacji, gdy Ekspert w ciągu dwóch lat poprzedzających usunięcie z bazy otrzymał propozycję uczestnictwa w procesie poświadczania, ale odrzucił ją. Warunek ten wynika z potrzeby posiadania przez ekspertów aktualnej wiedzy na temat systemu Poświadczania Jakości Zastosowania CAF.

W sytuacji, gdy istnieją podejrzenia dotyczące niezetelności lub naruszenia Kodeksu Postępowania Eksperta (rozdział 3.4) Koordynator Krajowy rozpoczyna postępowanie wyjaśniające, w wyniku którego może:

1. Udzielić ekspertowi nagany na piśmie,
2. Wystąpić o zwrot kosztów poniesionych na realizację procesu poświadczania,

3. Wykreślić eksperta z listy Ekspertów Jakości Zastosowania CAF.

4. Zarządzić działania korygujące skutki niewłaściwego postępowania Eksperta, włącznie z unieważnieniem i/lub ponownym przeprowadzeniem procedury poświadczenia w danej organizacji

Osoba wykreślona z listy może starać się o ponowne uzyskanie statusu Eksperta Jakości Zastosowania CAF. W tym celu musi ponownie przejść proces certyfikacji ekspertów.

3.2.4. Zasady selekcji ekspertów w procesie poświadczenia jakości zastosowania CAF w JST

Eksperci zapraszani do uczestniczenia w procesie poświadczenia jakości zastosowania CAF selekcjonowani są z zastosowaniem następujących kryteriów:

1. Miejsca zamieszkania (lub wykonywania funkcji) w jak najbliższej odległości od organizacji kandydującej do uzyskania poświadczenia – priorytetowo traktowani są eksperci z tego samego województwa
2. Okresu jaki upłynął od ostatniego procesu poświadczenia, w którym uczestniczył ekspert. Priorytetowo traktowani są eksperci najdłużej nieaktywni.

3.3. Funkcje eksperta w procesie poświadczenia jakości zastosowania CAF w JST

Eksperci występujący w procesie poświadczenia powinni pełnić kilka powiązanych ze sobą funkcji. Ich głównym celem (funkcją nadrzędną) jest przekazywanie informacji zwrotnej podmiotom na temat możliwości i kierunków doskonalenia funkcjonowania jednostki, w sposób zachęcający do podejmowania tego typu działań.

Ekspert powinien pełnić następujące funkcje:

- ewaluacyjna,
- informacyjna,
- doradcza,
- motywacyjna,
- edukacyjna.

Poniżej dokonano krótkiej charakterystyki każdej z nich.

Funkcja ewaluacyjna (atestacyjna, walidacyjna)

Od opinii eksperta zależy w głównej mierze przyznanie poświadczenia stosowania CAF. Z tego względu sformułowany przez niego osąd jest potwierdzeniem spełnienia danego wymogu przez organizację. Powinien on umieć ocenić podejmowane działania w zgodzie z danymi elementami metody CAF.

Funkcja informacyjna

Rolą eksperta powinno być informowanie w sposób czytelny i jednoznaczny wyników certyfikacji, wskazując zarówno atuty, jak i słabe strony organizacji, które mogą stanowić potencjalne obszary wymagające poprawy. Funkcja ta pełniona jest zarówno w formie ustnej, np. podczas wizyty oceniającej, jak i w formie pisemnej, np. za pomocą raportu z oceny. Ponadto rolą eksperta powinno być przekazywanie informacji na temat systemu poświadczania jakości stosowania CAF jako reprezentanta organizacji certyfikującej. Udzielanie informacji zwrotnej jest uznawane za jedną z kluczowych funkcji eksperta.

Funkcja doradcza

Ekspert na podstawie swojej wiedzy i doświadczenia powinien formułować porady w kwestiach objętych badaniem, zwłaszcza w tych obszarach, w których zidentyfikowano stany odbiegające od przyjętych standardów (kryteriów). W ten sposób pomaga w określeniu kierunku rozwoju instytucjonalnego.

Funkcja motywacyjna

Uwagi, komentarze formułowane przez eksperta powinny mieć charakter zachęcający do podejmowania działań usprawniających urząd. Podobnie jak Eksperci CAF, tak i eksperci PRI powinni „wzmocniać i odnawiać entuzjazm organizacji do pracy nad holistycznym rozwojem jakości i stosowaniem samooceny”. Ta funkcja jest zwłaszcza istotna po zakończeniu pierwszej samooceny, uprawniającej do aplikowania o przyznanie poświadczenia stosowania CAF.

Funkcja edukacyjna

Ekspert powinien umieć wyjaśnić przedstawicielom certyfikowanej jednostki wątpliwości związane z interpretacją zapisów, jak także odpowiednio wytłumaczyć ich znaczenie i zastosowanie. Funkcja nosi charakter dydaktyczny i wiąże się w szerszym wymiarze z realizacją funkcji doradczej i informacyjnej.

3.4. Kodeks postępowania eksperta

Kodeks Postępowania jest wspólnym szablonem, zawierającym wartości i zasady Poświadczenia Jakości Zastosowania CAF oraz wymagania w zakresie postępowania Ekspertów CAF. Ekspert ma przestrzegać wysokich standardów etyki, co oznacza, że musi zachowywać niezależność, a przy tym postępować uprzejmie i z szacunkiem, wykonując swe obowiązki pilnie, kompetentnie, terminowo i w sposób całkowicie wolny od wystąpienia konfliktu interesów.

Niezależność

Eksperci mają zachowywać wystarczającą niezależność i zawsze dawać kandydującej instytucji właściwą, skuteczną i prawidłową informację zwrotną. Pojęcie to obejmuje także bezstronność i wystrzeganie się niezdecydowania.

Osobiste korzyści lub sposobności

Ekspertom nie wolno mieć przeszłych lub przyszłych (finansowych lub jakichkolwiek innych) związków z kandydującą instytucją, które mogłyby wpłynąć na informację zwrotną lub na proces ewaluacji.

Konflikt interesów

Eksperci CAF muszą rozpoznawać ryzyko i unikać rzeczywistego, potencjalnego lub postrzeganego konfliktu interesów z instytucją kandydującą, który mógłby stawiać pod znakiem zapytania ich niezależność. Jakikolwiek konflikt interesów powinien być zgłoszony Krajowemu Korespondentowi CAF lub upoważnionej organizacji, która odpowiednio zareaguje na tę informację. Przykładem takiego konfliktu może być wcześniejsze lub obecne zatrudnienie eksperta w tej instytucji lub w organizacji, pozostającej w konflikcie interesów z instytucją kandydującą. Co więcej, Eksperci CAF nie mogą uczestniczyć w informacji zwrotnej dla instytucji, w której wdrażali CAF, gdyż mogło by to oznaczać ocenianie własnej pracy.

W szczególności dotyczy to sytuacji, w której ekspert wspomagał proces wdrożenia modelu CAF w organizacji (patrz załącznik CAF-3). Ekspert zapraszany do prowadzenia procesu Poświadczenia Jakości Zastosowania CAF musi zgłosić istnienie wszelkich okoliczności, które mogłyby uniemożliwić mu rzetelne i uczciwe wykonanie zadania. Organizacja kandydująca także powinna zgłosić wszelkie wątpliwości dotyczące bezstronności wybranego eksperta (patrz, podrozdział 2.3.2 etap 2.2).

Uprzejmość i szacunek

Eksperci muszą zawsze postępować w sposób uprzejmy i pełen szacunku, np. poprzez niezwłoczne udzielanie żądanych informacji, punktualność i unikanie sytuacji, które mogłyby uchybić reputacji Eksperta CAF lub modelu CAF.

Staranność

Eksperci Jakości Zastosowania CAF powinni spełniać swą rolę starannie, kompetentnie i terminowo. Jeśli rola ta nie może być wypełniana w taki sposób, nie należy podejmować się przydzielonego zadania.

Poufność

Cała komunikacja i wszystkie informacje zdobyte w trakcie procesu Poświadczenia Jakości Zastosowania CAF są poufne i nie mogą być ujawniane stronom trzecim (z wyjątkiem osób lub organizacji, odpowiedzialnych za przyznawanie Poświadczenia Skutecznego Użytkownika CAF).

Ekspert wybrany do przeprowadzenia procesu przed rozpoczęciem pracy w organizacji wypełnia oświadczenie o zachowaniu poufności (załącznik E-CAF-5).

Pozytywne nastawienie

Eksperci powinni wpajać i podsycać entuzjazm w środowisku organizacji.

Po zakończeniu szkolenia dla Ekspertów CAF każdy z ekspertów wypełnia oświadczenie o zapoznaniu się z zasadami Kodeksu Postępowania Eksperta oraz o zobowiązaniu do ich przestrzegania (załącznik E-CAF-6).

**Załączniki - Formularze wykorzystywane w procesie zastosowania
CAF w JST oraz objaśnienia**

Załącznik	NAZWA
CAF-1	Formularz zgłoszenia organizacji
CAF-2	Kwestionariusz dotyczący procesu samooceny CAF
CAF-3	Kwestionariusz dotyczący procesu doskonalenia
CAF-4	Kwestionariusz dotyczący dojrzałości TQM
CAF-5	Formularz raportu zwrotnego
CAF-6	Standard Raportu Jakości Zastosowania CAF
CAF-7	Arkusz danych Koordynatora Krajowego
CAF-8	Poświadczenie Skutecznego Użytkownika CAF
CAF-9	Objaśnienia do Kwestionariusza dotyczącego procesu samooceny CAF
CAF-10	Objaśnienia do Kwestionariusza dotyczącego procesu doskonalenia
CAF-11	Objaśnienia do Kwestionariusza dotyczącego dojrzałości TQM

Załącznik CAF-1 – Formularz zgłoszenia organizacji

Dane kontaktowe

Zgłaszający

Nazwa instytucji:	
Adres:	
Osoba do kontaktu:	
Telefon:	
Faks:	
E-mail:	
Data:	

1. Podstawowe informacje o wdrożeniu CAF:

— CAF zastosowano w organizacji jako całości ☐

— CAF zastosowano w części organizacji, mianowicie:

Data rozpoczęcia procesu (data podjęcia decyzji o rozpoczęciu samooceny CAF):
(dd/mm/yyyy).

Raport z samooceny CAF został podsumowany wnioskami i przedłożony kierownictwu organizacji
w dniu (dd/mm/yyyy).

Prosimy mieć na uwadze, że zgłoszenie powinno być dokonane pomiędzy 6. a 12. miesiącem od zakończenia samooceny i dostarczenia raportu.

Data opracowania planu doskonalenia: (dd/mm/yyyy).

2. Rejestracja jako Użytkownik CAF:

Organizacja (lub wydział) jest zarejestrowany jako Użytkownik CAF w europejskiej bazie danych Użytkowników CAF on-line (URL: <http://caf.eipa.eu/3/98/>) ☐

Organizacja (lub wydział) rozpoczęła proces rejestracji jako Użytkownik CAF w europejskiej bazie danych Użytkowników CAF on-line ☐

3. Dodatkowe informacje o procesie wdrożenia CAF:

Tematy działań usprawniających, wchodzących w skład planu doskonalenia:

.....

.....

.....

.....

.....

Imię i nazwisko Eksperta CAF spoza organizacji, wspierającego samoocenę (jeśli wsparcie doradcy zewnętrznego miało miejsce)

.....

Dodatkowe informacje o JST:

Liczba mieszkańców na terytorium JST:.....

Liczba zatrudnionych w urzędzie:.....

Liczba komórek organizacyjnych (departamenty, wydziały):.....

Doświadczenie w stosowaniu narzędzi zarządzania jakością (np. dotychczas uzyskane certyfikaty (np. ISO 9001, ISO 9004, PRI; od kiedy stosuje się CAF, ile organizacja przeszła cykli samooceny, czy organizacja ma własnego eksperta CAF):

.....

.....

.....

Dodatkowe uwagi (np. dotychczasowe doświadczenia organizacji dot. benchmarkingu/ benchlearningu; dzielenie się i upowszechnianie własnych, dobrych praktyk; współpraca z innymi podmiotami na rzecz jakości i doskonalenia itp.):

.....

.....

.....

.....

.....

.....

Podpisano przez przedstawiciela kierownika organizacji.

Nazwisko

Tytuł

Miejsce, data

Podpis

Niniejszy podpis stanowi potwierdzenie prawdziwości podanych w zgłoszeniu informacji i oznacza wyrażenie zgody na warunki zgłoszenia.

Niniejsze zgłoszenie winno być wysłane na adres:

Narodowy Instytut Samorządu Terytorialnego

ul. Zielona 18, 90-601 Łódź

z dopiskiem: „Poświadczenie Jakości Zastosowania CAF”

Załącznik CAF-2 - Kwestionariusz dotyczący procesu samooceny CAF

Część A: Instrukcja:

Kroki podlegające ocenie

Kwestionariusz obejmuje pierwsze sześć spośród dziesięciu kroków, opisanych w wytycznych w zakresie doskonalenia organizacji za pomocą metody CAF zawartych w publikacji *Doskonalenie Organizacji Publicznych Poprzez Samoocenę*

Skala oceny

Skala oceny jest pięciostopniowa:

1	Działania zostały przeprowadzone w bardzo ograniczony sposób
2	Działania zostały przeprowadzone w ograniczony sposób
3	Działania zostały przeprowadzone w sposób do przyjęcia
4	Działania zostały przeprowadzone w sposób zadowalający
5	Działania zostały przeprowadzone w sposób wyróżniający

Część B: Formularz

Zgłaszający

Nazwa instytucji:	
Adres:	
Osoba do kontaktu:	
Telefon:	
Faks:	
E-mail:	
Data:	

Ocena stopnia wdrożenia kroków samooceny. Tabelka wypełniana poprzez wstawienie krzyżyka w odpowiedniej kratce.

Krok 1. Zdecyduj, jak zorganizować i zaplanować samoocenę (SO)					
Działania	1	2	3	4	5
1.1. Zapewnij udział i zaangażowanie kierownictwa w rozpoczęcie procesu.					
1.2. Zapewnij jasne decyzje kierownictwa, dotyczące przeprowadzenia SO w porozumieniu z organizacją, zakresu SO (objęcie całej organizacji, czy tylko jej części/komórek/departamentów...) oraz całościowego celu SO.					
1.3. Określ ramowy plan procesu SO i kolejnych działań w ramach SO, zaplanuj te działania.					
1.4. Wyznacz lidera procesu SO, dysponującego dużą wiedzą nt. organizacji lub utwórz komitet SO pod kierownictwem lidera procesu.					
1.5. Określ sposób oceny punktowej, który będzie zastosowany w SO.					
1.6. Zapewnij odpowiednie zasoby, potrzebne do przeprowadzenia SO, i					

określ priorytety ich rozdziału.					
Krok 2. Upowszechnij informację o projekcie samooceny (SO)					
Działania	1	2	3	4	5
2.1. Stwórz plan komunikacji, zawierający cel, oczekiwane korzyści i działania w ramach SO.					
2.2. Wprowadź w życie plan komunikacji.					
2.3. Podczas wszystkich faz procesu SO informuj o ich przebiegu wszystkie odpowiednie zainteresowane strony, pobudzając do uczestnictwa kierownictwo wyższego i średniego szczebla, kadrę i pracowników.					
Krok 3. Utwórz jedną lub więcej grup samooceny (SO)					
Działanie	1	2	3	4	5
3.1. Zdecyduj o liczbie grup SO (jedna czy więcej – ile), utwórz grupy i zorganizuj je (wybór przewodniczącego, w razie potrzeby przydzielenie członkom określonych odpowiedzialności).					
3.2. Zdecyduj, czy menedżer (-owie) ma(-ją) wejść w skład grupy samooceny.					
3.3. Wybierz uczestników grup(y) SO w oparciu o szczegółowe kryteria, takie jak wiedza na temat organizacji, umiejętności interpersonalne i reprezentatywność dla organizacji.					
Krok 4. Zorganizuj szkolenie					
Działanie	1	2	3	4	5
4.1. Zorganizuj działania informacyjne/szkoleniowe dla liderów i menedżerów (wyższego i średniego szczebla), wspierające ich udział i zaangażowanie.					
4.2. Przygotuj plan wszystkich działań szkoleniowych dla grup(y) SO.					
4.3. Przeszkol członków grup(y) SO.					
Krok 5. Przeprowadź samoocenę (SO)					
Działanie	1	2	3	4	5
5.1. Odpowiednia informacja i dokumentacja została zebrana i udostępniona grupie(-om) SO.					
5.2. Członkowie grup(y) SO dokonują oceny każdego podkryterium i tworzą listę mocnych stron i obszarów doskonalenia.					
5.3. Przewodniczący zbiera indywidualne oceny i przygotowuje spotkanie konsensusowe, zapewniając warunki do pomyślnego przeprowadzenia spotkania.					
5.4. Grupa SO osiąga konsensus na temat punktacji, mocnych stron i obszarów doskonalenia w obrębie każdego podkryterium.					
Krok 6. Sporządź sprawozdanie z SO					
Działanie	1	2	3	4	5
6.1. Sporządź sprawozdanie końcowe, zawierające następujące elementy w ramach każdego podkryterium: - mocne strony, - obszary doskonalenia, - punktacja.					
6.2. Przedstaw sprawozdanie końcowe wyższemu kierownictwu organizacji.					
6.3. Poinformuj o głównych wynikach SO pracowników organizacji oraz inne odpowiednie zainteresowane strony.					

Załącznik CAF-3 - Kwestionariusz dotyczący procesu doskonalenia

Część A: Instrukcja wypełniania kwestionariusza

Kroki podlegające ocenie

Poświadczenie Jakości Zastosowania CAF dotyczy także planowania i procesu realizacji usprawnień i nie ma na celu oceny wyników działań usprawniających. Kwestionariusz obejmuje kroki od siódmego do dziewiątego, według opisu zawartego w wytycznych w zakresie doskonalenia organizacji za pomocą metody CAF zawartych w publikacji *Doskonalenie Organizacji Publicznych Poprzez Samoocenę*

Skala oceny

Skala oceny jest pięciostopniowa:

1	Działania zostały przeprowadzone w bardzo ograniczony sposób
2	Działania zostały przeprowadzone w ograniczony sposób
3	Działania zostały przeprowadzone w sposób do przyjęcia
4	Działania zostały przeprowadzone w sposób zadowalający
5	Działania zostały przeprowadzone w sposób wyróżniający

Część B: Formularz

Zgłaszający

Nazwa instytucji:	
Adres:	
Osoba do kontaktu:	
Telefon:	
Faks:	
E-mail:	
Data:	

Ocena stopnia wdrożenia kroków samooceny. Tabelka wypełniana poprzez wstawienie krzyżyka w odpowiedniej kratce.

Krok 7. Sporządź projekt planu doskonalenia w oparciu o przyjęte sprawozdanie					
Działanie	1	2	3	4	5
7.1. Zbierz wszystkie propozycje działań usprawniających, z uwzględnieniem pomysłów zgłoszonych podczas SO.					
7.2. Określ priorytety działań usprawniających, uwzględniając ich skuteczność i wykonalność.					
7.3. Sporządź harmonogram wybranych, planowanych działań usprawniających według cyklu PDCA (Plan-Do-Check-Act).					

7.4. Określ sposoby pomiaru osiągnięć w zakresie działań i wyników.					
7.5. Dokonaj scalenia planu działania z normalnym procesem planowania strategicznego.					
Krok 8. Upowszechnij informację o planie doskonalenia					
Działanie	1	2	3	4	5
8.1. Opracuj plan komunikacji - odpowiednia informacja, - odpowiednie środki przekazu, - odpowiednie grupy docelowe, skierowany do wszystkich stron zainteresowanych działaniami usprawniającymi.					
8.2. Zrealizuj plan komunikacji.					
8.3. Regularnie informuj odpowiednie, zainteresowane strony – zwłaszcza pracowników organizacji – o postępach prac, z uwzględnieniem ich oceny i doświadczeń.					
Krok 9. Zrealizuj plan doskonalenia					
Działanie	1	2	3	4	5
9.1. Określ jasno udział w projektach i programie usprawnień, zapewnij przejrzystość zadań i delegowanie odpowiedzialności.					
9.2. Wprowadź w życie plan doskonalenia.					
9.3. Zaangażuj pracowników w rozmaite działania usprawniające dla zapewnienia zakotwiczenia projektów usprawniających w instytucji.					
9.4. Określ spójne podejście do monitorowania i oceny działań usprawniających.					
9.5. Monitoruj regularnie wdrażanie działań usprawniających.					

Załącznik CAF-4 - Kwestionariusz dotyczący dojrzałości TQM

Formularz

Zgłaszający

Nazwa instytucji:	
Adres:	
Osoba do kontaktu:	
Telefon:	
Faks:	
E-mail:	
Data:	

Ocena stopnia spełniania zasad TQM. Tabelka wypełniana poprzez wstawienie odpowiedniego znaku (0, I, R, D) w kratce obok poszczególnych zasad.

Skala oceny ma cztery poziomy (patrz także rozdział 1.4):

0	poziom Inicjowania nie został osiągnięty
I	poziom Inicjowania
R	poziom Realizacji
D	poziom Dojrzałości

Zasada	Ocena
1. Przywództwo i stałość celów	
2. Zorientowanie na wyniki	
3. Skupienie na kliencie	
4. Zarządzanie przez procesy i fakty	
5. Rozwój i współuczestnictwo pracowników	
6. Ciągłe uczenie się, doskonalenie i innowacje	
7. Rozwijanie partnerstwa	
8. Odpowiedzialność społeczna organizacji	

Załącznik CAF-5 – Raport Jakości Zastosowania CAF

Raport Jakości Zastosowania CAF

Raport Jakości Zastosowania CAF w

[Nazwa Instytucji]



[Miejsce i data sporządzenia]

Eksperci Poświadczenia Jakości Zastosowania CAF

1. [Nazwisko Eksperta Wiodącego], [Instytucja]

2. [Nazwisko Eksperta], [Instytucja]

Nazwa instytucji:	
Adres:	
Osoba reprezentująca:	
Telefon:	
E-mail:	
Data:	

Sekcja 1: Komentarz ogólny

Stwierdzone kluczowe atuty

- [Wstaw 3-4 wnioski na temat kluczowych atutów].

Kluczowe kwestie wymagające dopracowania

- [Wstaw 3-4 wnioski na temat kluczowych kwestii wymagających dopracowania].

Główne zalecenia

[Wstaw główne zalecenia].

Limit punktowy**

Osiągnięto limit punktowy	<input type="checkbox"/>	Nie osiągnięto limitu punktowego	<input type="checkbox"/>
---------------------------	--------------------------	----------------------------------	--------------------------

Rekomendacja**

Rekomenduje się przyznanie Poświadczenia Skutecznego Użytkownika CAF**	<input type="checkbox"/>	Nie rekomenduje się przyznania Poświadczenia Skutecznego Użytkownika CAF	<input type="checkbox"/>
--	--------------------------	--	--------------------------

Sekcja 2: Informacja zwrotna na temat procesu samooceny

Komentarze ogólne na temat procesu samooceny:

Krok 1 – Zdecyduj, jak zorganizować i zaplanować samoocenę				
Atuty • [Wstaw atuty przeprowadzenia Kroku]				
Kwestie wymagające dopracowania• [Wstaw kwestie wymagające dopracowania w przeprowadzeniu Kroku]				
Działania przeprowadzono w sposób*:				
b. ograniczony	ograniczony	do przyjęcia	zadowalający	wyróżniający

Krok 2 – Zakomunikuj projekt samooceny				
Atuty • [Wstaw atuty przeprowadzenia Kroku]				
Kwestie wymagające dopracowania• [Wstaw kwestie wymagające dopracowania w przeprowadzeniu Kroku]				
Działania przeprowadzono w sposób*:				
b. ograniczony	ograniczony	do przyjęcia	zadowalający	wyróżniający

Krok 3 – Utwórz grupę (grupy) samooceny				
Atuty • [Wstaw atuty przeprowadzenia Kroku]				
Kwestie wymagające dopracowania• [Wstaw kwestie wymagające dopracowania w przeprowadzeniu Kroku]				
Działania przeprowadzono w sposób*:				
b. ograniczony	ograniczony	do przyjęcia	zadowalający	wyróżniający

Krok 4 – Zorganizuj szkolenie				
Atuty • [Wstaw atuty przeprowadzenia Kroku]				
Kwestie wymagające dopracowania• [Wstaw kwestie wymagające dopracowania w przeprowadzeniu Kroku]				
Działania przeprowadzono w sposób*:				
b. ograniczony	ograniczony	do przyjęcia	zadowalający	wyróżniający

Krok 5 – Przeprowadź samoocenę				
Atuty • [Wstaw atuty przeprowadzenia Kroku]				
Kwestie wymagające dopracowania• [Wstaw kwestie wymagające dopracowania w przeprowadzeniu Kroku]				
Działania przeprowadzono w sposób*:				
b. ograniczony	ograniczony	do przyjęcia	zadowalający	wyróżniający

Krok 6 – Przygotuj sprawozdanie opisujące wyniki samooceny				
Atuty • [Wstaw atuty przeprowadzenia Kroku]				
Kwestie wymagające dopracowania• [Wstaw kwestie wymagające dopracowania w przeprowadzeniu Kroku]				
Działania przeprowadzono w sposób*:				
b. ograniczony	ograniczony	do przyjęcia	zadowalający	wyróżniający

Sekcja 3: Informacja zwrotna na temat planu doskonalenia

Komentarze ogólne na temat planu doskonalenia:

Krok 7 – Naszkicuj plan doskonalenia w oparciu o przyjęte sprawozdanie z samooceny				
Atuty • [Wstaw atuty przeprowadzenia Kroku]				
Kwestie wymagające dopracowania• [Wstaw kwestie wymagające dopracowania w przeprowadzeniu Kroku]				
Działania przeprowadzono w sposób*:				
b. ograniczony	ograniczony	do przyjęcia	zadowalający	wyróżniający

Krok 8 – Zakomunikuj plan doskonalenia				
Atuty • [Wstaw atuty przeprowadzenia Kroku]				
Kwestie wymagające dopracowania• [Wstaw kwestie wymagające dopracowania w przeprowadzeniu Kroku]				
Działania przeprowadzono w sposób*:				
b. ograniczony	ograniczony	do przyjęcia	zadowalający	wyróżniający

Krok 9 – Wprowadź w życie plan doskonalenia				
Atuty • [Wstaw atuty przeprowadzenia Kroku]				
Kwestie wymagające dopracowania• [Wstaw kwestie wymagające dopracowania w przeprowadzeniu Kroku]				
Działania przeprowadzono w sposób*:				
b. ograniczony	ograniczony	do przyjęcia	zadowalający	wyróżniający

Sekcja 4: Informacja zwrotna na temat wartości TQM

Komentarze ogólne na temat wartości TQM:				
[Wstaw pierwszą wybraną Zasadę Doskonałości]				
Atuty • [Wstaw atuty stosowania wybranej Zasady Doskonałości]				
Kwestie wymagające dopracowania • [Wstaw kwestie wymagające dopracowania w stosowaniu wybranej Zasady Doskonałości]				
Instytucja	nie osiągnęła poziomu inicjowania (0)	osiągnęła poziom inicjowania (I)	osiągnęła poziom realizacji (R)	osiągnęła poziom dojrzałości (D)

Komentarze ogólne na temat wartości TQM:				
[Wstaw drugą wybraną Zasadę Doskonałości]				
Atuty • [Wstaw atuty stosowania wybranej Zasady Doskonałości]				
Kwestie wymagające dopracowania • [Wstaw kwestie wymagające dopracowania w stosowaniu wybranej Zasady Doskonałości]				
Instytucja	nie osiągnęła poziomu inicjowania (0)	osiągnęła poziom inicjowania (I)	osiągnęła poziom realizacji (R)	osiągnęła poziom dojrzałości (D)

Sekcja 5: Profil punktowy**

Profil punktowy (Filary 1 i 2)	1	2	3	4	5
Krok 1. Zdecyduj, jak zorganizować i zaplanować samoocenę (SO)					
Krok 2. Upowszechnij informację o projekcie samooceny (SO)					
Krok 3. Utwórz jedną lub więcej grup samooceny (SO)					
Krok 4. Zorganizuj szkolenie					
Krok 5. Przeprowadź samoocenę (SO)					
Krok 6. Sporządź sprawozdanie z SO					
Krok 7. Sporządź projekt planu doskonalenia w oparciu o przyjęte sprawozdanie					
Krok 8. Upowszechnij informację o planie doskonalenia					
Krok 9. Zrealizuj plan doskonalenia					
Minimum punktacji (w tym trzy kroki z oceną 4) = 28	Punktacja =				

Profil punktowy wartości TQM - Tabelka wypełniana poprzez wstawienie krzyżyka pod odpowiednią literą (0, I, R, M) w kratce obok poszczególnych zasad. Wymogiem koniecznym do uzyskania Poświadczenia jest osiągnięcie poziomu I (Inicjowanie) dla każdej z ośmiu zasad doskonałości.

8 zasad doskonałości	Poziom Dojrzałości**			
	0	I	R	D
1. Przywództwo i stałość celów				
2. Zorientowanie na wyniki				
3. Skupienie na kliencie				
4. Zarządzanie przez procesy i fakty				
5. Rozwój i współuczestnictwo pracowników				

6. Ciągłe uczenie się, doskonalenie i innowacje				
7. Rozwijanie partnerstwa				
8. Odpowiedzialność społeczna organizacji				

[Nazwisko sporządzającego Raport Eksperta Wiodącego]

Rekomendacja przyznania Poświadczenia Jakości Zastosowania CAF

Uzyskano rekomendację	Nie uzyskano rekomendacji
-----------------------	---------------------------

[Osoba reprezentująca Korespondenta Krajowego], [Instytucja], [Miejsce, data], [podpis],
[pieczęć]

Decyzja o przyznaniu Poświadczenia Jakości Zastosowania CAF

Uzyskano Poświadczenie	Nie uzyskano Poświadczenia
------------------------	----------------------------

[Osoba reprezentująca Koordynatora Krajowego], [Instytucja], [Miejsce, data], [podpis],
[pieczęć]

*) wstaw znak ☐ obok wybranej opcji (np. "do przyjęcia☐")

**) wstaw znak ☐ w wybranym polu

Załącznik CAF-5, aneks

Poniżej prezentujemy tabelkę z przykładowym profilem punktowym w zakresie Filarów 1. i 2. wypełnioną w sposób umożliwiający organizacji uzyskanie Poświadczenia Skutecznego Użytkownika CAF, czyli dający sumę 28 punktów

Profil punktowy (Filary 1 i 2)	1	2	3	4	5
Krok 1. Zdecyduj, jak zorganizować i zaplanować samoocenę (SO)				X	
Krok 2. Upowszechnij informację o projekcie samooceny (SO)			X		
Krok 3. Utwórz jedną lub więcej grup samooceny (SO)			X		
Krok 4. Zorganizuj szkolenie			X		
Krok 5. Przeprowadź samoocenę (SO)				X	
Krok 6. Sporządź sprawozdanie z SO			X		
Krok 7. Sporządź projekt planu doskonalenia w oparciu o przyjęte sprawozdanie		X			
Krok 8. Upowszechnij informację o planie doskonalenia		X			
Krok 9. Zrealizuj plan doskonalenia				X	
Minimum punktacji (w tym trzy kroki z oceną 4) = 28	Punktacja = 28				

Załącznik CAF-6 – Standard Raportu Jakości Zastosowania CAF

Standard Raportu Jakości Zastosowania CAF

1. Informacja zwrotna w Sekcji 2. i 3. Raportu Jakości Zastosowania CAF powinna dotyczyć wyłącznie procesu zastosowania Metody oraz procesu doskonalenia (a nie oceny funkcjonowania organizacji lub rezultatów działań usprawniających) wg kryteriów załączników CAF-9 i CAF-10 do publikacji Poświadczenie Jakości Zastosowania CAF w Jednostkach Samorządu Terytorialnego.
2. Informacja zwrotna w Sekcji 4. powinna dotyczyć oceny Zasad Doskonałości (poziomu dojrzałości TQM) wg kryteriów załącznika CAF-11.
3. Wszystkie pola informacji zwrotnej Sekcji 2., 3., i 4. powinny być wypełnione w każdym punkcie (tj. dla każdego Kroku Metody CAF oraz Zasad Doskonałości) przez precyzyjne sformułowanie wniosków, dotyczących mocnych stron zastosowania CAF w polach "Atuty" i obszarów doskonalenia w polach "Kwestie wymagające dopracowania". Nie dopuszczalne jest pozostawienie niewypełnionego pola lub adnotacja "nie stwierdzono". Liczba wniosków w w/w polach powinna pozostawać w relacji do oceny poszczególnych działań danego Kroku Metody CAF, określonych w załącznikach CAF-9 i CAF-10 i do oceny poziomu dojrzałości TQM wg załącznika CAF-11.
4. W/w wnioski powinny być:
 - zgodne z treścią ustnej informacji zwrotnej, udzielonej na podsumowaniu wizyty ekspertów w urzędzie
 - sformułowane wystarczająco jasno, by mogły być poprawnie interpretowane nie tylko przez uczestniczących w procesie Poświadczenia przedstawicieli urzędu, ale także przez inne, zainteresowane strony
 - wystarczająco szczegółowe, by mogły spełniać rolę wytycznych dla organizacji do przyszłego doskonalenia stosowania Metody CAF
5. Informacja zwrotna w Sekcji 1. powinna pozostawać w relacji do wniosków, zawartych w polach "Atuty" oraz "Kwestie wymagające dopracowania" Sekcji 2, 3. i 4. Liczba wniosków w każdym z obszarów Sekcji 1. (kluczowe atuty, kluczowe kwestie, wymagające dopracowania oraz główne zalecenia) nie może być mniejsza niż 3 - zgodnie z objaśnieniem formularza Raportu.
6. Raport powinien być sporządzony na aktualnym wzorze Formularza
7. Jakość informacji zwrotnej, w tym treść Raportu Jakości Zastosowania CAF, powinna być zgodna z wymogiem staranności, zawartym w Kodeksie Postępowania Eksperta Jakości Zastosowania CAF.

Nazwa	Narodowy Instytut Samorządu Terytorialnego
Logo	 NARODOWY INSTYTUT SAMORZĄDU TERYTORYALNEGO
Osoba odpowiedzialna	Osoba odpowiedzialna w organizacji
Adres	ul. Zielona 18, 90-601 Łódź
E-mail	sekretariat@nist.gov.pl
URL	www.nist.gov.pl
Telefon	+48 42 633 10 70
Faks	??

Arkusz danych zostanie udostępniony na stronie internetowej CAF (www.eipa.eu/caf).

Załącznik CAF-8 – Poświadczenie Skutecznego Użytkownika CAF w JST.

Certyfikat nr: JST/nr/rok

Nazwa jednostki

uzyskał

**EFFECTIVE
caf[®]
USER**

**Poświadczenie
Skutecznego Użytkownika CAF**

Wydano: miesiąc, rok - ważny do: miesiąc, rok

 **EIPA** European Institute of Public Administration
Institut européen d'administration publique

 **EUPAN**
european public administration network

 **SLUŻBA
CYWILNA**

 **NISP**
NARODOWY
INSTYTUT
SAMORZĄDU
TERYTORIALNEGO

Załącznik CAF-9 – Objaśnienia do „Kwestionariusza dotyczącego procesu samooceny CAF”

Krok 1. Zdecyduj, jak zorganizować i zaplanować samoocenę (SO)					
Działanie	1	2	3	4	5
1.1. Zapewnij udział i zaangażowanie kierownictwa w rozpoczęcie procesu.	Nie ma dowodów zaangażowania i udziału kierownictwa.	Jest nieco dowodów zaangażowania kierownictwa w rozpoczęcie procesu, lecz ograniczonych do uczestnictwa kilku osób z kadry kierowniczej.	Są dowody udziału i zaangażowania kierownictwa w rozpoczęcie procesu.	Są jasne dowody, że kierownictwo jest zaangażowane i uczestniczy w rozpoczęciu procesu, działa jako przewodnik i sponsor, informuje o celach i korzyściach z wdrożenia.	Są mocne dowody, że całe kierownictwo jest zaangażowane i uczestniczy w rozpoczęciu procesu, działa jako przewodnik i sponsor, informuje o celach i korzyściach z wdrożenia, a także bierze udział w definiowaniu projektu.
1.2. Zapewnij jasne decyzje kierownictwa, dotyczące przeprowadzenia SO w porozumieniu z organizacją, zakresu SO (objęcie całej organizacji, czy tylko jej części/ komórki/departamentów...) oraz całościowego celu SO.	Nie ma dowodów na decyzję kierownictwa. Decyzja została podjęta przez jedną lub więcej osób, ale bez porozumienia z pozostałym kierownictwem.	Jest nieco dowodów konsultowania z kierownictwem, ale bez omówienia kryteriów podjęcia decyzji, bez decyzji formalnej i bez jasnego określenia celów SO.	Są dowody na konsultowanie z zespołem kierowniczym i podjęcie formalnej decyzji, ale kryteria wyboru opcji i cele SO nie zostały jasno określone.	Są jasne dowody, że kierownictwo podjęło decyzję o przeprowadzeniu SO według terminarza okresowych spotkań z udziałem naczelników komórek organizacyjnych. Decyzja została udokumentowana formalnie, cele SO zostały wyraźnie określone, ale kryteria wyboru nie są w pełni udowodnione.	Są mocne dowody, że kierownictwo podjęło starannie przedyskutowaną decyzję z udziałem kompetentnych naczelników komórek organizacyjnych, określając zakres SO w oparciu o jasno zdefiniowane kryteria. Decyzja i zakres SO zostały sformalizowane w postaci dokumentu. Cele SO i korzyści dla zainteresowanych stron zostały jasno określone.
1.3. Określ ramowy plan procesu SO i kolejnych działań w ramach SO, zaplanuj te działania.	Nie ma dowodów na istnienie planu.	Jest nieco dowodów istnienia planu, ale obejmują one tylko część procesu SO i wynikających z niego działań.	Są dowody na zaplanowanie procesu SO i wynikających z niego działań, ale bez kompletnej struktury planu (odpowiedzialność, zasoby, terminy).	Są jasne dowody zaplanowania procesu SO i wynikających z niego działań, z uwzględnieniem określenia odpowiedzialności, zasobów, terminów i sposobów monitorowania.	Są mocne dowody zaplanowania procesu SO i wynikających z niego działań, spójnych z planami i strategią organizacji. Plan obejmuje określenie odpowiedzialności, zasobów i sposobów monitorowania.
1.4. Wyznacz lidera procesu SO, dysponującego dużą wiedzą nt. organizacji lub utwórz komitet SO pod kierownictwem lidera procesu.	Nie ma dowodów formalnego przydzielenia zadań przez kierownictwo	Jest nieco dowodów na przydzielenie przez kierownictwo zadań, ale bez sformalizowania przydziału i określenia jasnych kryteriów wyboru.	Są dowody na formalny przydział zadań przez kierownictwo, ale jest mało dowodów na zastosowanie odpowiednich kryteriów wyboru (obejmujących znajomość modelu CAF).	Są jasne dowody na formalny przydział zadań przez kierownictwo, z uwzględnieniem wyboru lidera według kryterium znajomości organizacji i modelu CAF.	Są mocne dowody na formalny przydział zadań przez kierownictwo, z uwzględnieniem wyboru lidera według kryterium znajomości organizacji, doświadczenia w stosowaniu modelu CAF i uznanych cech przywódczych.
1.5. Określ sposób oceny punktowej, który będzie zastosowany w SO.	Nie ma dowodów na określenie sposobu oceny punktowej, zgodnego z wymaganiami modelu.	Jest nieco dowodów na określenie sposobu oceny punktowej, ale nie jest on w pełni zgodny z modelem, a różnice nie są w pełni do przyjęcia.	Są dowody na określenie sposobu oceny punktowej w sposób zgodny z modelem, ale brak potwierdzenia zgodności z modelem (zasoby, harmonogram)	Są jasne dowody na określenie sposobu oceny punktowej, całkowicie zgodnego z modelem i z planem SO (zasoby, harmonogram).	Są mocne dowody na określenie sposobu oceny punktowej, całkowicie zgodnego z modelem i z planem SO (zasoby, harmonogram). Wybór sposobu punktowania został poddany ocenie i uwzględnia uwarunkowania organizacji oraz jej dojrzałość.
1.6. Zapewnij odpowiednie zasoby, potrzebne do przeprowadzenia SO, i określ priorytety ich rozdziału.	Nie ma dowodów na określenie zasobów, niezbędnych do SO.	Jest nieco dowodów na określenie zasobów, ale brakuje dowodów na ich celowy rozdział.	Są dowody na określenie zasobów, niezbędnych do SO. Przydzielenie zasobów zostało określone, ale ich dostępność dla wszystkich działań nie została w pełni potwierdzona.	Są jasne dowody na określenie zasobów, niezbędnych do SO. Przydzielenie zasobów zostało określone, dostępność zasadniczo też, ale dowody na ustalenie kryteriów wyboru priorytetów nie są w pełni oczywiste.	Są mocne dowody na określenie zasobów niezbędnych do SO. Przydzielenie zasobów zostało określone z uwzględnieniem priorytetów. Dostępność i priorytetyzacja zasobów są ewidentne we wszystkich pozycjach planu.

Krok 2. Upowszechnij informację o projekcie samooceny (SO)					
Działania	1	2	3	4	5
2.1. Stwórz plan komunikacji, zawierający cel, oczekiwane korzyści i działania w ramach SO	Brak dowodów na sporządzenie planu komunikacji.	Jest nieco dowodów na sporządzenie planu komunikacji, ale jego zawartość nie gwarantuje wystarczającej informacji na temat SO (celów, działań, zainteresowanych stron, itp.).	Są dowody na sporządzenie planu komunikacji, zawierającego wystarczającą informację na temat SO (działań, celów krótko- i długoterminowych, zainteresowanych stron, itp.).	Są jasne dowody na sporządzenie planu komunikacji, zawierającego szczegółową informację na temat działań, celów krótko- i długoterminowych. Plan komunikacji jest skierowany do odpowiednich zainteresowanych stron, itp.).	Są mocne dowody na sporządzenie planu komunikacji, zawierającego określenie celów krótko- i długoterminowych, oczekiwanych korzyści dla różnych stron zainteresowanych i szczegółowy opis działań. Plan jest adresowany do wszystkich zainteresowanych stron i uwzględnia uczestnictwo różnych osób i podmiotów.
2.2. Wprowadź w życie plan komunikacji	Brak dowodów wdrożenia planu komunikacji i/lub zastosowania określonych narzędzi komunikacji, lub też komunikacja jest ograniczona i ogólna.	Jest nieco dowodów wdrożenia planu komunikacji i zastosowania narzędzi komunikacji, ale plan jest realizowany w ograniczony sposób lub komunikacja nie jest w pełni wystarczająca.	Są dowody wdrożenia planu komunikacji, zawierającego wystarczającą informację, z zastosowaniem różnorodnych narzędzi komunikacji.	Są jasne dowody wdrożenia planu komunikacji, zawierającego pełną informację i z użyciem różnorodnych narzędzi komunikacji, których zastosowanie zostało określone i było poddawane ocenie.	Są mocne dowody na wdrożenie planu komunikacji, zawierającego pełną informację dla różnych osób i podmiotów, z użyciem odpowiednich narzędzi komunikacji, w sposób określony i poddawany ocenie. Zawartość informacji jest pełna, a skuteczność informowania została zweryfikowana.
2.3. Podczas wszystkich faz procesu SO informuj o ich przebiegu wszystkie odpowiednie zainteresowane strony, pobudzając do uczestnictwa kierownictwo wyższego i średniego szczebla, kadre i pracowników.	Brak dowodów informowania odpowiednich, zainteresowanych stron o poszczególnych fazach procesu SO i nie ma inicjatyw na rzecz uczestnictwa osób lub podmiotów wewnątrz organizacji	Jest nieco dowodów na wdrożenie planu komunikacji, ale nie w sposób systematyczny w poszczególnych fazach SO i/lub nieuwzględniający odpowiednich zainteresowanych stron i/lub niewystarczający, by pobudzać uczestnictwo osób lub podmiotów wewnątrz organizacji.	Są dowody na wdrożenie planu komunikacji, realizowanego systematycznie w głównych fazach SO, uwzględniającego kluczowe zainteresowane strony i wdrażanego w sposób wystarczający, by pobudzać uczestnictwo osób lub podmiotów wewnątrz organizacji.	Są jasne dowody na wdrożenie planu komunikacji, realizowanego systematycznie we wszystkich fazach SO, adresowanego do odpowiednich zainteresowanych stron, jasno przemawiającego za uczestnictwem osób i podmiotów wewnątrz organizacji.	Są mocne dowody na wdrożenie planu komunikacji, realizowanego systematycznie we wszystkich, poszczególnych fazach SO, adresowanego do wszystkich odpowiednich zainteresowanych stron oraz jasno i szczegółowo przemawiającego za uczestnictwem wszystkich odpowiednich osób i podmiotów wewnątrz organizacji (kierownictwo wyższego i średniego szczebla, personel, poszczególni pracownicy).

Krok 3. Utwórz jedną lub więcej grup samooceny (SO)					
Działania	1	2	3	4	5
3.1. Zdecyduj o liczbie grup SO (jedna czy więcej – ile), utwórz grupy i zorganizuj je (wybór przewodniczącego, w razie potrzeby przydzielenie członkom określonych odpowiedzialności).	Brak dowodów na decyzję o utworzeniu grup(y) SO, wyznaczeniu przewodniczącego i przydzieleniu odpowiedzialności.	Jest nieco dowodów na decyzję o utworzeniu grupy SO, ale kryteria określenia jej liczebności, wyboru przewodniczącego i przydzielenia odpowiedzialności nie są jasne.	Są dowody na decyzję i kryteria utworzenia grup(y) SO oraz określenia jej liczebności, ale przydzielenie odpowiedzialności wewnątrz grup(y) nie jest pełne lub nie zostało określone formalnie.	Są jasne dowody na decyzję i kryteria utworzenia grup(y) SO w oparciu o oszacowanie liczby potrzebnych grup i ich wielkości. Utworzenie grup(y), wyznaczenie jej przewodniczącego, przydzielenie odpowiedzialności oraz zadań zostało sformalizowane.	Są mocne dowody na decyzję i kryteria utworzenia grup(y) SO w oparciu o oszacowanie potrzebnej liczby i wielkości grup, z udokumentowaniem podstaw decyzji. Utworzenie grup(y), wyznaczenie przewodniczącego, przydzielenie wszystkich wymaganych zadań i odpowiedzialności każdemu z jej członków zostało sformalizowane.
3.2. Zdecyduj, czy menedżer (-owie) ma(-ją) wejść w skład grupy samooceny.	Brak dowodów umotywowania lub decyzji w sprawie udziału menedżera(-ów) w grupie SO.	Jest nieco dowodów na decyzję o udziale menedżera(-ów) w grupie SO, ale umotygowanie tej decyzji nie jest jasne.	Są dowody na umotygowanie i decyzję o udziale menedżera (-ów) w grupie(-ach) SO.	Są jasne dowody na decyzję o udziale menedżera(-ów) w grupie SO, podjętą z uwzględnieniem kultury organizacji i ze wskazaniem jego/ich możliwej roli.	Są mocne dowody na umotygowaną formalnie decyzję o udziale menedżera(-ów) w grupie SO, podjętą z uwzględnieniem kultury i tradycji organizacji oraz ze wskazaniem jego/ich możliwej roli w poszczególnych fazach SO.
3.3. Wybierz uczestników grup(y) SO w oparciu o szczegółowe kryteria, takie jak wiedza na temat organizacji, umiejętności interpersonalne i reprezentatywność dla organizacji.	Brak dowodów na kryteria wyboru grup(y) SO.	Jest nieco dowodów na kryteria wyboru grup(y) SO, ale nie są one, lub są tylko częściowo, oparte o wiedzę na temat organizacji, umiejętności interpersonalne i reprezentatywność.	Są dowody na kryteria selekcji większości uczestników grup(y) SO, oparte na szczegółowych kryteriach, takich jak wiedza o organizacji, umiejętności interpersonalne i reprezentatywność.	Są jasne dowody na kryteria selekcji wszystkich uczestników grup(y) SO, oparte na szczegółowych kryteriach, takich jak wiedza o organizacji, umiejętności interpersonalne i reprezentatywność. Kryteria selekcji zostały udokumentowane.	Są mocne i udokumentowane dowody na kryteria selekcji wszystkich uczestników grup(y) SO, oparte na szczegółowych kryteriach, takich jak wiedza o organizacji, umiejętności interpersonalne, reprezentatywność dla całej organizacji i jej wszystkich funkcji wewnętrznych; charakterystyka niektórych uczestników była brana pod uwagę przy wyznaczaniu ich roli w grupie SO.

Krok 4. Zorganizuj szkolenie					
Działania	1	2	3	4	5
4.1. Zorganizuj działania informacyjne/ szkoleniowe dla liderów i menedżerów (wyższego i średniego szczebla), wspierające ich udział i zaangażowanie.	Brak dowodów na działania informacyjne/ szkoleniowe dla liderów i menedżerów (wyższego i średniego szczebla).	Jest nieco dowodów na działania informacyjne/szkoleniowe, ale nie uwzględniają one właściwych poziomów zarządzania i/lub nie zachęcają wystarczająco do uczestnictwa i zaangażowania.	Są dowody na działania informacyjne/ szkoleniowe dla liderów i menedżerów, zachęcające do uczestnictwa i zaangażowania.	Są jasne dowody na działania informacyjne/ szkoleniowe dla liderów i menedżerów, uwzględniające potrzeby różnych poziomów decyzyjnych, zachęcające do powszechnego uczestnictwa i zaangażowania.	Są mocne dowody na działania informacyjne/ szkoleniowe dla liderów i menedżerów, zachęcające do powszechnego uczestnictwa i zaangażowania, oparte na potrzebach różnych poziomów decyzyjnych i przeprowadzone w sposób uwzględniający rozmaite obszary wiedzy (model, procesy SO, kroki, mierniki, itp.).
4.2. Przygotuj plan wszystkich działań szkoleniowych dla grup(y) SO.	Brak dowodów na plan działań szkoleniowych dla grup(y) SO.	Jest nieco dowodów na plan działań szkoleniowych, ale jego treść jest częściowa lub niedostosowana do potrzeb grupy (zakres, wykładowcy, czas...).	Są dowody na plan działań szkoleniowych dla grup(y) SO; plan został sformalizowany, a jego treść dostosowana do potrzeb grupy (zakres, wykładowcy, czas...).	Są jasne dowody planowania działań szkoleniowych dla grup(y) SO; działania zostały zaplanowane w szczegółach, wykonalność potwierdzona, plan został sformalizowany, a jego treść dostosowana do potrzeb grupy (zakres, wykładowcy, czas...).	Są mocne dowody zaplanowania działań szkoleniowych dla grup(y) SO; działania zostały zaplanowane w szczegółach, wykonalność potwierdzona, plan został sformalizowany, a jego treść dostosowana do potrzeb grupy (zakres, wykładowcy, czas...); plan obejmuje postępowanie weryfikujące efektywność działań szkoleniowych.
4.3. Przeszkol członków grup(y) SO.	Brak dowodów na przeszkolenie członków grup(y) SO.	Jest nieco dowodów na przeprowadzenie szkolenia, ale w sposób niepełny w stosunku do planu lub niewystarczający dla zaspokojenia potrzeb grup(y) SO pod względem treści, uczestnictwa, harmonogramu lub wykładowców.	Są dowody na zrealizowanie działań szkoleniowych. Szkolenie uwzględnia kluczowe elementy planu i jest odpowiednie do potrzeb grup(y) SO pod względem treści, uczestnictwa, harmonogramu i wykładowców.	Są jasne dowody na zrealizowanie działań szkoleniowych. Członkowie grup(y) SO zostali przeszkoleni odpowiednio do szczegółowych potrzeb każdego z uczestników i zgodnie z planem szkolenia.	Są mocne dowody na zrealizowanie działań szkoleniowych. Członkowie grup(y) SO zostali przeszkoleni odpowiednio do szczegółowych potrzeb każdego z uczestników i zgodnie z planem szkolenia. Efektywność szkolenia została pozytywnie zweryfikowana.

Krok 5. Przeprowadź samoocenę (SO)					
Działania	1	2	3	4	5
5.1. Odpowiednia informacja i dokumentacja została zebrana i udostępniona grupie(- om) SO.	Brak dowodów, że odpowiednia informacja i dokumentacja została zebrana i udostępniona grupie(- om) SO.	Jest nieco dowodów na udostępnienie dokumentów, ale nie pokrywają one pełnego zakresu informacji na temat wszystkich kluczowych procesów i wyników organizacji oraz wszystkich obszarów modelu.	Są dowody na zebranie i udostępnienie dokumentów i informacji. Obejmują one kluczowe procesy i wyniki organizacji oraz większość obszarów modelu.	Są jasne dowody na zebranie i udostępnienie dokumentów i informacji. Obejmują one wszystkie, odpowiednie procesy i wyniki organizacji oraz wszystkie obszary modelu.	Są mocne dowody na zebranie i udostępnienie dokumentów i informacji. Obejmują one wszystkie, odpowiednie procesy/projekty i wyniki organizacji oraz wszystkie obszary modelu. Dowody dostarczają informacji o działaniach planowanych („Planuj”), realizowanych („Wykonaj”), ich weryfikowaniu („Sprawdź”) i usprawnianiu („Popraw”) we wszystkich obszarach modelu.
5.2. Członkowie grup(y) SO dokonują oceny każdego podkryterium i tworzą listę mocnych stron i obszarów doskonalenia.	Brak dowodów przeprowadzenia przez członków grup(y) SO oceny podkryteriów i przygotowania listy mocnych stron i obszarów doskonalenia.	Jest nieco dowodów na indywidualny wkład w ocenę podkryteriów i wskazanie mocnych stron i obszarów doskonalenia, ale nie obejmują one wszystkich członków grup(y) SO i/lub nie są kompletne dla każdego z podkryteriów CAF.	Są dowody na indywidualny wkład wszystkich członków grup(y) SO w ocenę podkryteriów i wskazanie mocnych stron i obszarów doskonalenia, kompletny dla każdego z podkryteriów CAF.	Są jasne dowody na indywidualny wkład wszystkich członków grup(y) SO w ocenę podkryteriów, z listą mocnych stron i obszarów doskonalenia, kompletny dla każdego z podkryteriów CAF. Indywidualne wyniki są uporządkowane, szczegółowe i wskazują działania usprawniające.	Są mocne dowody na indywidualny wkład wszystkich członków grup(y) SO w ocenę podkryteriów, ze szczegółową i właściwą listą mocnych stron i obszarów doskonalenia, kompletny dla każdego z podkryteriów CAF. Indywidualne wyniki są szczegółowe, z notatkami i komentarzami ułatwiającymi ich analizowanie i wskazanie działań usprawniających.
5.3. Przewodniczący zbiera indywidualne oceny i przygotowuje spotkanie konsensusowe, zapewniając warunki do pomyślnego przeprowadzenia spotkania.	Brak dowodów na zebranie indywidualnych ocen do wykorzystania na spotkaniu konsensusowym. Brak dowodów na przygotowanie spotkania.	Jest nieco dowodów na zebranie indywidualnych ocen, ale brak ich zsumowania i analizy do wykorzystania na spotkaniu konsensusowym. Ograniczone dowody na przygotowanie spotkania.	Są dowody na zebranie indywidualnych ocen i ich zsumowanie do wykorzystania na spotkaniu konsensusowym. Plan spotkania był przygotowany.	Są jasne dowody na zebranie, zsumowanie i analizę indywidualnych ocen na spotkanie konsensusowe. Są jasne dowody na przygotowanie spotkania konsensusowego (agenda, role uczestników, dostępność odpowiednich dokumentów).	Są mocne dowody na zebranie, zsumowanie i analizę indywidualnych ocen jako podstawy uzgodnienia wyniku SO. Szczegółowe przygotowanie spotkania konsensusowego było ewidentne – z agendą, przydziałem ról, zebraniem i udostępnieniem odpowiednich dokumentów, określeniem zasad osiągania konsensusu, itp.
5.4. Grupa SO osiąga konsensus na temat punktacji, mocnych stron i obszarów doskonalenia w obrębie każdego podkryterium.	Brak dowodów na rzeczywisty proces konsensusu w sprawie punktacji, mocnych stron i obszarów doskonalenia, umożliwiającego ocenę końcową.	Jest nieco dowodów na proces konsensusu, ale nie obejmuje on wszystkich podkryteriów w zakresie punktacji, mocnych stron i obszarów doskonalenia.	Są dowody na proces pełnego konsensusu we wszystkich podkryteriach, w zakresie punktacji, mocnych stron i obszarów doskonalenia.	Są jasne dowody na efektywny i pełny proces konsensusu we wszystkich podkryteriach, w zakresie mocnych stron, obszarów doskonalenia i oceny punktowej, przeprowadzony według określonego podejścia. Uzgodnienie ocen zostało formalnie udokumentowane.	Są jasne dowody na efektywny i pełny proces konsensusu: oceny indywidualne były udokumentowane, konsensus w zakresie mocnych stron, obszarów doskonalenia i oceny punktowej dla wszystkich podkryteriów został formalnie uzgodniony przez wszystkich uczestników. Uzgodnione wyniki oceny i ich odchylenia od ocen indywidualnych, a także podjęte na spotkaniu decyzje zostały formalnie zarejestrowane i przeanalizowane.

Krok 6. Sporządź sprawozdanie z SO					
Działania	1	2	3	4	5
6.1. Sporządź sprawozdanie końcowe, zawierające następujące elementy w ramach każdego podkryterium: - mocne strony, - obszary doskonalenia, - punktacja.	Brak dowodów na sporządzenie końcowego sprawozdania z działań SO lub sprawozdanie nie zawiera informacji nt. mocnych stron i/lub obszarów doskonalenia i/lub punktacji.	Jest nieco dowodów na sporządzenie końcowego sprawozdania z działań SO, z uwzględnieniem wskazania mocnych stron, obszarów doskonalenia i punktacji, ale wskazania te są niekompletne lub nie obejmują wszystkich podkryteriów modelu.	Są dowody na sporządzenie końcowego sprawozdania, obejmującego wszystkie podkryteria modelu z określeniem mocnych stron, obszarów doskonalenia i punktacji.	Są jasne dowody na sporządzenie końcowego sprawozdania, obejmującego wszystkie podkryteria modelu, z określeniem mocnych stron, obszarów doskonalenia i punktacji. Sprawozdanie zawiera skierowane do organizacji komentarze i informacje do oceny działań naprawczych i doskonalących.	Są mocne dowody na sporządzenie końcowego sprawozdania, obejmującego wszystkie podkryteria modelu, ze szczegółowym określeniem mocnych stron, obszarów doskonalenia i punktacji. Sprawozdanie zawiera skierowane do organizacji informacje i komentarze do oceny działań naprawczych i doskonalących, określa ich ważność i priorytet.
6.2. Przedstaw sprawozdanie końcowe wyższemu kierownictwu organizacji.	Brak dowodów na przedstawienie sprawozdania końcowego wyższemu kierownictwu.	Jest nieco dowodów na przedstawienie sprawozdania końcowego wyższemu kierownictwu, ale nie ma dowodów na zaprezentowanie sprawozdania podczas formalnego i udokumentowanego spotkania (spotkań).	Są dowody na zaprezentowanie sprawozdania końcowego wyższemu kierownictwu podczas formalnego i udokumentowanego spotkania (spotkań).	Są jasne dowody na zaprezentowanie sprawozdania końcowego. Zostało ono przedstawione kierownictwu i przedyskutowane podczas formalnego i udokumentowanego spotkania (spotkań), ze szczegółową analizą mocnych stron i słabości.	Są mocne dowody na zaprezentowanie sprawozdania końcowego wyższemu kierownictwu organizacji. Zostało ono przedstawione kierownictwu i przedyskutowane na formalnym i udokumentowanym spotkaniu(-ach), podczas którego(-ych) dokonano szczegółowej analizy mocnych stron i słabości oraz wstępnej oceny możliwych obszarów interwencji.
6.3. Poinformuj o głównych wynikach SO pracowników organizacji oraz inne odpowiednie zainteresowane strony.	Brak dowodów na poinformowanie o wynikach SO.	Jest nieco dowodów na poinformowanie o głównych wynikach SO, ale bez uwzględnienia odpowiednich – wewnętrznych lub zewnętrznych – zainteresowanych stron.	Są dowody na poinformowanie o głównych wynikach pracowników organizacji oraz wszystkich innych odpowiednich zainteresowanych stron.	Są jasne dowody na poinformowanie o głównych wynikach, ze szczegółową informacją, w sposób formalny i z zastosowaniem odpowiednich narzędzi. Komunikat skierowano do pracowników organizacji oraz do odpowiednich stron zainteresowanych.	Są jasne dowody na poinformowanie o głównych wynikach, ze szczegółową informacją, w sposób formalny i z zastosowaniem odpowiednich narzędzi. Komunikat skierowano do pracowników organizacji oraz do innych, odpowiednich stron zainteresowanych. Informacja jasno apelowała o zaangażowanie zainteresowanych osób i podmiotów w działania naprawcze i usprawniające.

Załącznik CAF-10 – Objasnienia do „Kwestionariusza dotyczącego procesu doskonalenia”

Krok 7. Sporządź projekt planu doskonalenia w oparciu o przyjęte sprawozdanie					
Działania	1	2	3	4	5
7.1. Zbierz wszystkie propozycje działań usprawniających, z uwzględnieniem pomysłów zgłoszonych podczas SO.	Brak dowodów na zebranie pomysłów i propozycji działań usprawniających	Jest nieco dowodów na zebranie pomysłów i propozycji działań usprawniających, ale bez udziału zainteresowanych osób, związanych z danym obszarem działania i/lub bez pełnej analizy wyników SO.	Są dowody na zebranie propozycji działań usprawniających od osób związanych z danym obszarem działania organizacji w zakresie wszystkich wyników SO i z uwzględnieniem pomysłów zgłoszonych podczas SO.	Są jasne dowody na zebranie propozycji działań usprawniających od osób związanych ze wszystkimi obszarami działania, w sposób formalny, rozpoczynając od rozważenia pomysłów, zgłoszonych podczas SO. Propozycje te pochodzą z całościowej analizy wyników SO.	Są mocne dowody na zebranie propozycji działań usprawniających w sposób formalny, poczynwszy od rozważenia pomysłów zgłoszonych podczas SO. Propozycje te zostały oparte na szczegółowej i udokumentowanej analizie (spotkania, itp.) wszystkich wyników SO w obrębie każdego powiązanego obszaru działania organizacji.
7.2. Określ priorytety działań usprawniających, uwzględniając ich skuteczność i wykonalność.	Brak dowodów na określenie priorytetów działań usprawniających lub zastosowanie kryteriów priorytetyzacji.	Jest nieco dowodów na określenie priorytetów działań usprawniających, ale kryteria priorytetyzacji nie są jasne lub spójne.	Są dowody na określenie priorytetów działań usprawniających, w oparciu o zdefiniowane i spójne kryteria.	Są jasne dowody na określenie priorytetów działań usprawniających w oparciu o zdefiniowane i spójne kryteria. Kryteria priorytetyzacji są udokumentowane i uwzględniają oddziaływanie usprawnień na strategię i cele organizacji oraz możliwości ich realizacji.	Są mocne dowody na określenie priorytetów działań usprawniających, w oparciu o zdefiniowane i spójne kryteria. Udokumentowana analiza możliwych działań, kryteriów ich priorytetyzacji i oceny uwzględnia ilościowe oszacowanie oddziaływania usprawnień na strategię i cele organizacji oraz możliwości ich realizacji.
7.3. Sporządź harmonogram wybranych, planowanych działań usprawniających według cyklu PDCA (<i>Plan-Do-Check-Act</i>).	Brak dowodów na sporządzenie planu działania lub plan nie określa głównych faz (rozpoczęcie, rozwinięcie działań, monitorowanie, sprawdzenie końcowe, itp.).	Jest nieco dowodów na sporządzenie planu działania, ale główne jego fazy nie są oparte na cyklu PDCA (rozpoczęcie, rozwinięcie działań, sprawdzanie i przeglądy, dalsze działania usprawniające).	Są dowody na sporządzenie planu działania opartego na cyklu PDCA (rozpoczęcie, rozwinięcie działań, sprawdzanie i przeglądy, dalsze działania usprawniające).	Są jasne dowody na sporządzenie uporządkowanego planu wybranych działań usprawniających, zawierającego harmonogram poszczególnych faz: rozpoczęcia, rozwinięcia działań oraz sprawdzania i przeglądów, dokonywanych w trakcie realizacji.	Są mocne dowody na sporządzenie uporządkowanego planu wybranych działań usprawniających, zawierającego szczegółowy harmonogram każdego z działań w poszczególnych fazach: rozpoczęcia, rozwinięcia oraz sprawdzania i przeglądów, dokonywanych w trakcie realizacji. Plan zawiera określenie dalszych działań usprawniających i ich kontynuacji.
7.4. Określ sposoby pomiaru osiągnięć w zakresie działań i wyników.	Brak dowodów na określenie wskaźników, celów lub metod pomiaru dla wszystkich lub większości działań usprawniających.	Jest nieco dowodów na określenie wskaźników, celów lub metod pomiaru, ale są one niekompletne lub niewystarczające do pomiaru wykonania działań i ich wyników (brak wskaźników i/lub celów i/lub określenia metod pomiaru).	Są dowody na określenie wskaźników, celów i metod pomiaru wystarczających do mierzenia osiągnięć i wyników działań.	Są jasne dowody na określenie wskaźników, celów i metod pomiaru dla każdego działania, w sposób kompletny, ilościowy i spójny. Wskaźniki i cele uwzględniają oczekiwane wyniki zarówno w wymiarze procesów, jak i poszczególnych przedsięwzięć.	Są mocne dowody na określenie wskaźników, celów i metod pomiaru dla każdego działania, w sposób kompletny, ilościowy i spójny. Wskaźniki i cele uwzględniają oczekiwane wyniki w wymiarze działań jednostkowych, procesów, a także skuteczność, wydajność i zewnętrzny benchmarking.
7.5. Dokonaj scalenia planu działania z normalnym procesem planowania strategicznego.	Brak dowodów na skoordynowanie planu działania z planowaniem strategicznym w organizacji.	Jest nieco dowodów na skoordynowanie planu działania, ale przy ograniczonym powiązaniu z harmonogramem i/lub planowaniem zasobów i/lub z celami strategicznymi.	Są dowody scalenia planu działania z planem strategicznym organizacji (harmonogram, planowanie zasobów, wpływ na cele strategiczne).	Są jasne dowody scalenia planu działania z planem strategicznym organizacji (harmonogram, planowanie zasobów, wpływ na strategiczne cele, monitorowanie i przeglądy oraz inne obszary powiązane).	Są mocne dowody scalenia planu działania z planem strategicznym organizacji (harmonogram, planowanie zasobów, wpływ na strategiczne cele, monitorowanie i przeglądy, udział liderów, itp.); aktywności w ramach SO i wynikający z nich plan działania zostały sformalizowane jako część strategicznego planowania i kontroli w organizacji.

Krok 8. Upowszechnij informację o planie doskonalenia					
Działania	1	2	3	4	5
8.1. Opracuj plan komunikacji - odpowiednia informacja, - odpowiednie środki przekazu, - odpowiednie grupy docelowe, skierowany do wszystkich stron zainteresowanych działaniami usprawniającymi.	Brak dowodów na opracowanie planu komunikacji, dotyczącego głównych, zainteresowanych stron i/lub odpowiedniego informowania.	Jest nieco dowodów na opracowanie planu komunikacji, ale nie uwzględnia on głównych, zainteresowanych stron i/lub nie zawiera pełnej informacji.	Są dowody na opracowanie planu komunikacji uwzględniającego główne, zainteresowane strony, odpowiednią informację i zastosowanie odpowiednich środków przekazu. Plan komunikacji obejmuje nieliczne fazy działań usprawniających.	Są jasne dowody na opracowanie planu komunikacji, uwzględniającego odpowiednią informację dla wszystkich, zainteresowanych stron i zastosowanie odpowiednich środków przekazu. Plan komunikacji obejmuje główne fazy działań usprawniających.	Są mocne dowody na opracowanie planu komunikacji; plan jest pełny i szczegółowy, skierowany do wszystkich zainteresowanych stron, zawiera szeroką informację i uwzględnia zastosowanie odpowiednich środków przekazu dla różnych grup docelowych. Plan komunikacji uwzględnia wszystkie fazy działań usprawniających.
8.2. Zrealizuj plan komunikacji.	Brak dowodów na wdrożenie planu komunikacji.	Jest nieco dowodów na wdrożenie planu komunikacji, ale został on wdrożony częściowo lub bez należytego uwzględnienia zainteresowanych stron i poszczególnych faz realizacji.	Są dowody na wdrożenie planu komunikacji, uwzględniającego różne, zainteresowane strony, z odpowiednią informacją i zastosowaniem odpowiednich środków przekazu. Wdrożenie jest zgodne z planem lub uwzględnia niewielkie zmiany.	Są jasne dowody na wdrożenie planu komunikacji, uwzględniającego różne, zainteresowane strony, odpowiednią informację i zastosowanie odpowiednich środków przekazu. Wdrożenie jest zgodne z planem i zostało udokumentowane.	Są jasne dowody na wdrożenie planu komunikacji, a skuteczność informowania (odpowiednich zainteresowanych stron, z odpowiednią informacją i zastosowaniem odpowiednich środków przekazu) była weryfikowana i doskonalona. Zrealizowanie planu jest w pełni udokumentowane.
8.3. Regularnie informuj odpowiednie, zainteresowane strony – zwłaszcza pracowników organizacji – o postępach prac, z uwzględnieniem ich oceny i doświadczeń.	Brak dowodów na informowanie odpowiednich, zainteresowanych stron o postępach, o wynikających z nich ocenach i zdobytych doświadczeniach.	Jest nieco dowodów na informowanie odpowiednich, zainteresowanych stron na temat stanu postępów, ich ocen i zdobytych doświadczeń, ale informacja nie jest dostarczana regularnie lub dotyczy jedynie stanu prac i postępów, lub ogranicza się do nielicznych zainteresowanych stron.	Są dowody na informowanie odpowiednich zainteresowanych stron na temat stanu, postępów, ich ocen i zdobytych doświadczeń. Informacja jest dostarczana regularnie pracownikom organizacji, a informacja dla innych zainteresowanych stron jest ograniczona (jedynie niektóre fazy – rozpoczęcie i zakończenie działań).	Są jasne dowody na informowanie wszystkich zainteresowanych stron na temat stanu prac, postępów, ocen i doświadczeń we wszystkich, odpowiednich fazach planu doskonalenia.	Są mocne dowody na informowanie wszystkich zainteresowanych stron na temat stanu prac, postępów, ocen i doświadczeń we wszystkich, odpowiednich fazach planu doskonalenia. Wnioski na temat zdobytych doświadczeń oraz okazji do ich poszerzenia są dogłębnie badane i przekazywane zainteresowanym.

Krok 9. Zrealizuj plan doskonalenia					
Działania	1	2	3	4	5
9.1. Określ jasno udział w projektach i programie usprawnień, zapewnij przejrzystość zadań i delegowanie odpowiedzialności.	Brak dowodów na określenie udziału w projektach i programie.	Jest nieco dowodów na określenie udziału w projektach i/lub programach, ale stopień uczestnictwa lub związek pomiędzy wyznaczoną rolą a odpowiedzialnością nie został wykazany. Mało dowodów na przejrzystość zadań i delegowanie odpowiedzialności.	Są dowody na określenie udziału w projektach i/lub programach. Przydzielone zadania i odpowiedzialności za ich wykonanie zakomunikowano w sposób przejrzysty. Stopień delegowanej odpowiedzialności jest adekwatny do udziału i ról w zadaniach.	Są jasne dowody na określenie udziału w projektach i/lub programach. Poziom wyznaczonych odpowiedzialności jest odpowiedni do udziału w zadaniach. Wyznaczenie odpowiedzialności zostało określone formalnie i zakomunikowane w sposób przejrzysty.	Są mocne dowody na określenie udziału zarówno w odniesieniu do całego programu usprawniania, jak i poszczególnych projektów i działań, na odpowiednim poziomie i zgodnie z zaplanowanymi działaniami. Wyznaczenie odpowiedzialności zostało określone formalnie i zakomunikowane wszystkim zainteresowanym stronom w sposób przejrzysty i zachęcający do współpracy i zaangażowania.
9.2. Wprowadź w życie plan doskonalenia.	Brak dowodów na realizację planu doskonalenia	Jest nieco dowodów na wdrożenie planu doskonalenia, ale stwierdza się ewidentne braki dotyczące kompletności działań, zakresu rozwinięcia planu, kontroli i monitorowania, zmian w wyniku braku zasobów lub zmiany priorytetów, itp.	Są dowody na wdrożenie planu doskonalenia zasadniczo zgodnego z harmonogramem. Odchylenia od planu są umotywowane i udokumentowane. Nie stwierdza się ewidentnych braków dotyczących kompletności działań, zakresu rozwinięcia planu, kontroli i monitorowania, zmian w wyniku braku zasobów lub zmiany priorytetów, itp.	Są jasne dowody na wdrożenie planu doskonalenia, z programowym monitorowaniem. Odchylenia od harmonogramu są niewielkie, udokumentowane i umotywowane, bez negatywnego wpływu na kompletność działań, ich zakres, kontrolę lub monitorowanie.	Są mocne dowody na wdrożenie planu doskonalenia, z programowym monitorowaniem. Odchylenia od harmonogramu są niewielkie, były przeanalizowane, udokumentowane, umotywowane i wykorzystane do udoskonalenia planowania i działań na rzecz optymalizacji celów (kompletność działań, ich zakres, kontrola, monitorowanie, itp.).
9.3. Zaangażuj pracowników w rozmaite działania usprawniające dla zapewnienia zakotwiczenia projektów usprawniających w instytucji.	Brak dowodów na uczestnictwo pracowników w działaniach usprawniających h.	Jest nieco dowodów na udział pracowników w działaniach usprawniających i na dążenia do zakotwiczenia projektów usprawnień w instytucji.	Są dowody na udział pracowników w działaniach usprawniających, który nie ogranicza się tylko do realizacji projektów, ale też służy zakotwiczeniu usprawnień w instytucji.	Są jasne dowody na udział pracowników w działaniach usprawniających, który nie ogranicza się tylko do realizacji projektów, ale też służy zakotwiczeniu usprawnień w instytucji, z określeniem uczestnictwa i ról różnych osób lub podmiotów w kontynuacji działań.	Są mocne dowody na udział pracowników w działaniach usprawniających, który nie ogranicza się tylko do realizacji projektów, ale też służy zakotwiczeniu usprawnień w instytucji, z określeniem uczestnictwa i ról różnych osób lub podmiotów, planów kontynuacji i rozwinięcia działań oraz celów i obszarów odpowiedzialności.
9.4. Określ spójne podejście do monitorowania i oceny działań usprawniających.	Brak dowodów na określenie podejścia do monitorowania i oceny planu doskonalenia.	Jest nieco dowodów monitorowania i oceny planu doskonalenia, ale podejście do tych zadań nie jest jasne lub spójne.	Są dowody na monitorowanie i ocenianie planu doskonalenia, a podejście do tych zadań zostało określone w spójny sposób.	Są dowody na monitorowanie i ocenianie planu doskonalenia w jego głównych fazach, w sposób określony i sformalizowany, wedle jasnego i spójnego podejścia.	Są dowody na monitorowanie i ocenianie planu doskonalenia we wszystkich głównych fazach działań, w sposób określony i sformalizowany, wedle jasnego i spójnego podejścia, określającego obszary odpowiedzialności i angażującego główne zainteresowane strony.
9.5. Monitoruj regularnie wdrażanie działań usprawniających.	Brak dowodów na monitorowanie wdrażania działań usprawniających h.	Jest nieco dowodów na monitorowanie wdrażania działań usprawniających, ale nie zapewnia ono monitorowania głównych faz procesów (główne kroki pośrednie, zakończenie projektu, zestawienia wyników).	Są dowody na monitorowanie głównych faz wdrażania działań usprawniających (główne kroki pośrednie, zakończenie projektu, zestawienia wyników, itp.).	Są jasne dowody na monitorowanie wszystkich odpowiednich faz wdrażania działań usprawniających, z formalną informacją na temat postępu oraz pośrednich i końcowych wyników.	Są mocne dowody na monitorowanie wszystkich odpowiednich faz wdrażania działań usprawniających, z udziałem zainteresowanych stron, z formalną i skutecznie zakomunikowaną informacją na temat postępów oraz wyników pośrednich i końcowych.

Załącznik CAF-11 – Objasnienia do „Kwestionariusza dotyczącego procesu dojrzałości TQM”

Ogólna charakterystyka	0	Inicjowanie	Realizowanie	Dojrzałość
1. Przywództwo i stałość celów – definicja	Poziom Inicjowania nie został osiągnięty.	Przywódcy ustanawiają jasną deklarację misji.	Przywódcy ustanawiają wizję i wartości organizacji. Inspirują pracowników i prowadzą ich w kierunku doskonałości.	Przywódcy wykazują zdolność utrzymywania stałości celów w zmieniającym się środowisku.
1. Przywództwo i stałość celów – przykłady		Przywódcy określają misję organizacji zgodną z wymogami prawa i przepisów, a także uwzględniającą oczekiwania zainteresowanych stron.	Przywódcy ustanawiają pojęcia misji, wizji i wartości organizacji i dzielą je z pracownikami. Menedżerowie wszystkich szczebli są skoncentrowani na wprowadzaniu w życie misji, wizji i wartości organizacji.	Zainteresowane strony są przekonane o stałości celów i stabilności kierowania organizacją przez jej przywódców. Menedżerowie są postrzegani jako wzorce wypełniania ról. Jakość kierownictwa jest mierzona, np. przez mierniki oceny kadry kierowniczej lub zadowolenia z pracy.

Ogólna charakterystyka	0	Inicjowanie	Realizowanie	Dojrzałość
2. Zorientowanie na wyniki – definicja	Poziom Inicjowania nie został osiągnięty.	Organizacja dokonuje rozpoznania odpowiednich zainteresowanych stron i obszarów wyników.	Organizacja określa zestaw celów i wyników, których osiągnięcie jest związane z potrzebami odpowiednich zainteresowanych stron.	Organizacja systematycznie monitoruje osiągnięte wyniki i wykorzystuje je do ciągłego doskonalenia.
2. Zorientowanie na wyniki – przykłady		Organizacja skupia się na rozwijaniu kultury zorientowania na wyniki. Organizacja dokonała rozpoznania różnych zainteresowanych stron oraz ich segmentacji na kategorie. Określiła odpowiednie obszary wyników, powiązane z misją organizacji.	Kultura zorientowania na wyniki jest systematycznie rozwijana w środowisku organizacji. Przeprowadzono pierwszy systematyczny przegląd zainteresowanych stron oraz ich obecnych i przyszłych potrzeb i oczekiwań. Określono pierwszy zespół celów w obszarze wyników, odnoszących się do odpowiednich zainteresowanych stron.	Zainteresowane strony są angażowane do wyznaczania oraz dokonywania przeglądów celów i wyników. Organizacja określiła cele wynikowe dla wszystkich procesów. Cele te są powiązane z planowaniem i definiowaniem zakresu przydzielanych obowiązków. Pracownicy znają cele w odniesieniu do ich zadań służbowych i procesów, w których uczestniczą. Kierownictwo nadzoruje rozwój organizacyjny w odniesieniu do celów wynikowych w obszarze kluczowych procesów i finansów.

Ogólna charakterystyka	0	Inicjowanie	Realizowanie	Dojrzałość
3. Skupienie na kliencie – definicja	Poziom Inicjowania nie został osiągnięty.	Organizacja skupia się na potrzebach aktualnych i potencjalnych klientów/obywateli.	Organizacja angażuje klientów/obywateli w ocenę i usprawnianie jej funkcjonowania.	Organizacja reaguje na potrzeby klientów/obywateli poprzez dostarczanie i doskonalenie działań, produktów i usług.
3. Skupienie na kliencie – przykłady		Kierownictwo i pracownicy jednakowo rozumieją, kim są klienci, i które segmenty organizacji uczestniczą w ich obsłudze. Pracownicy rozumieją żądania i oczekiwania, określone w prawie i przepisach, dotyczących obsługi klienta.	Został przeprowadzony pierwszy, systematyczny pomiar zadowolenia, potrzeb i oczekiwań klientów, a instytucja pracuje nad odpowiednimi, związanymi z tym usprawnieniami. Kierownictwo i pracownicy dostarczają i doskonalą usługi, odpowiadające potrzebom i oczekiwaniom klientów/obywateli.	Wyniki dialogu z klientami/obywatelami i pomiarów ich zadowolenia są wykorzystywane do: - przeglądu i doskonalenia strategii i planów działania całej organizacji; - odpowiedniego reagowania w sytuacjach niepomyślnych (np. system rozpatrywania skarg). Pracownicy mają wielowymiarowy obraz potrzeb klientów/obywateli, uwzględniający potrzeby dodatkowe w stosunku do tych, które są bezpośrednio związane z kluczowymi produktami/usługami (np. przejrzystość, współuczestnictwo). Zarówno kierownictwo, jak i pracownicy wykazują – poprzez odpowiednie zachowanie i nastawienie – troskę o obecne i przyszłe potrzeby klientów.

Ogólna charakterystyka	0	Inicjowanie	Realizowanie	Dojrzałość
4. Zarządzanie przez procesy i fakty – definicja	Poziom Inicjowania nie został osiągnięty.	Procesy są określone i zarządzane.	Wdrażanie strategii i planowania w organizacji jest realizowane poprzez procesy.	Procesy podlegają ciągłemu doskonaleniu w oparciu o mierniki wewnętrzne, <i>benchlearning</i> i/lub <i>benchmarking</i> .
4. Zarządzanie przez procesy i fakty – przykłady		W organizacji zapoczątkowano myślenie w kategoriach procesowych. Zostały określone procesy kluczowe, związane z odpowiednimi obszarami wyników.	Organizacja zakończyła definiowanie wszystkich procesów kluczowych. Wyznaczono właścicieli wszystkich procesów kluczowych. Określono cele procesów kluczowych, zgodne ze strategią i planami organizacji. Organizacja mierzy wyniki procesów kluczowych w odniesieniu do wyznaczonych celów. Organizacja określiła zasady systemu informacji, wspierającego zarządzanie procesowe.	Organizacja ma szczegółowy wgląd we wszystkie procesy poprzez odpowiedni system informacji (z uwzględnieniem procesów zarządczych, operacyjnych i pomocniczych). Wszystkie te procesy, odpowiednio do uzyskiwanych wyników, są regularnie monitorowane i usprawniane. Pracownicy wiedzą, w jakich procesach uczestniczą i znają ich cele. Istnieją procedury zapewniające kaskadowanie celów i wykorzystanie wyników do usprawniania.

Ogólna charakterystyka	0	Inicjowanie	Realizowanie	Dojrzałość
5. Rozwój i współuczestnictwo pracowników – definicja	Poziom Inicjowania nie został osiągnięty.	Organizacja wykazuje inicjatywę w rozwijaniu pracowników i angażowaniu ich do współuczestnictwa.	Organizacja rozwija kompetencje pracowników i w sposób usystematyzowany angażuje ich do współuczestnictwa w doskonaleniu produktów, usług i procesów.	Organizacja tworzy środowisko wspólnych wartości miejsca pracy oraz kulturę zaufania, otwartości, doceniania i zwiększania uprawnień pracowników.
5. Rozwój i współuczestnictwo pracowników – przykłady		Stworzono pakiet szkoleń, uwzględniający wymagania pracowników w zakresie dalszego rozwoju ich kompetencji. Organizacja docenia wartość angażowania pracowników w proces decyzyjny. Pracownicy są zachęceni do wyrażania opinii na temat rozwoju organizacji.	Organizacja rozpoznaje i rozwija wymagane kompetencje pracowników; tym samym przygotowuje i przystosowuje ich do zmian. Organizacja: - przeprowadza rozmaite formy szkolenia i rozwijania kompetencji; - mierzy i doskonali zadowolenie z pracy i motywację pracowników; - wspiera wewnętrzną mobilność pracowników; - aktywnie angażuje pracowników w proces doskonalenia produktów, usług i procesów.	Organizacja nagradza i docenia pracowników w sposób budujący zaangażowanie i wspiera ich lojalność wobec organizacji. Organizacja: - formułuje politykę zasobów ludzkich, zgodną ze strategią i planowaniem w zakresie współuczestnictwa pracowników; - ustanawia regularny cykl rozwoju pracowników (ocena okresowa, szkolenie i dialog); - angażuje pracowników w rozwijanie strategii i planów działania, zachęcając ich do zgłaszania i wdrażania pomysłów usprawnień.

Ogólna charakterystyka	0	Inicjowanie	Realizowanie	Dojrzałość
6. Ciągłe uczenie się, doskonalenie i innowacje – definicja	Poziom Inicjowania nie został osiągnięty.	Organizacja uczy się z własnych działań i osiągnięć, szuka okazji do doskonalenia.	Organizacja popiera ciągłe doskonalenie poprzez dzielenie się wiedzą i branie pod uwagę sugestii pracowników.	Organizacja systematycznie kwestionuje <i>status quo</i> , wspiera, akceptuje i adaptuje innowacje, regularnie porównuje osiągnięcia z innymi organizacjami.
6. Ciągłe uczenie się, doskonalenie i innowacje – przykłady		Stosuje się ocenę funkcjonowania w odpowiednich obszarach wyników. Kierownictwo rozpoczęło dialog z innymi organizacjami na temat ich funkcjonowania. Rozpoczęto usprawnianie, oparte o wewnętrzne oceny i zewnętrzne obserwacje.	Organizacja rozpoczyna stosowanie zasad cyklu PDCA podczas prac związanych z doskonaleniem. Organizacja wymienia doświadczenia z innymi organizacjami. Organizacja rozpoznaje szanse i przeszkody na drodze do innowacji i uczenia się. Pracownicy regularnie wspierają stosowanie zasady ciągłego doskonalenia, np. poprzez przeprowadzanie samooceny. Kierownictwo zachęca pracowników do przyjmowania odpowiedzialności za działania usprawniające.	Kierownictwo uznaje znaczenie strategicznej odnowy i modernizacji, w celu dostosowania do przyszłych wyzwań, dotyczących np. potrzeb klientów, rekrutacji, utrzymania sprawności funkcjonowania, żądań politycznych. Organizacja stosuje <i>benchlearning</i> , zarówno w wymiarze wewnętrznym, jak i zewnętrznym. Projekty/wysiłki są realizowane zgodnie z zasadami cyklu PDCA. Organizacja wykorzystuje twórcze metody realizacji konkretnych inicjatyw usprawniających, które generują wartość dodaną

Ogólna charakterystyka	0	Inicjowanie	Realizowanie	Dojrzałość
7. Rozwijanie partnerstwa – definicja	Poziom Inicjowania nie został osiągnięty.	Organizacja dokonuje rozpoznania swych partnerów.	Organizacja formalizuje partnerstwo dla osiągnięcia wspólnych korzyści.	Organizacja kieruje partnerstwem w kierunku sytuacji „wygrany-wygrany” dla zwiększenia uzyskiwanych wartości i optymalizacji wykorzystania zasobów.
7. Rozwijanie partnerstwa – przykłady		Kierownictwo jest świadome znaczenia partnerstwa i relacji zewnętrznych, utrzymywanych przez organizację. Dokonano rozpoznania najważniejszych dla organizacji partnerów i relacji zewnętrznych. Organizacja cieszy się różnymi formami dobrej współpracy z zewnętrznymi stronami.	Kierownictwo ma jasny obraz najważniejszych relacji zewnętrznych i partnerstwa oraz możliwości ich rozwoju w oparciu o jasno określone, wzajemne korzyści. Organizacja angażuje się w tworzenie formalnych więzi partnerskich z kluczowymi partnerami. Pracownicy są świadomi partnerstwa i relacji zewnętrznych, które są istotne dla ich stanowisk i zadań.	Organizacja systematycznie buduje partnerstwo ze wszystkimi znaczącymi partnerami. Regularnie przeprowadza się ocenę skuteczności i sprawności istniejących więzi partnerskich oraz ich doskonalenia. Organizacja angażuje się w poszukiwania nowych partnerów.

Ogólna charakterystyka	0	Inicjowanie	Realizowanie	Dojrzałość
8. Odpowiedzialność społeczna organizacji – definicja	Poziom Inicjowania nie został osiągnięty.	Organizacja jest świadoma swego oddziaływania na społeczeństwo (społecznego i środowiskowego).	Organizacja aktywnie uczestniczy w działaniach związanych z odpowiedzialnością społeczną i zasadą zrównoważonego rozwoju (ekorozwoju).	Organizacja spełnia lub wykracza ponad główne oczekiwania i wymagania społeczności lokalnej lub – tam, gdzie ma to zastosowanie – globalnej.
8. Odpowiedzialność społeczna organizacji – przykłady		Organizacja dokonuje rozróżnienia pomiędzy swą misją a społeczną odpowiedzialnością organizacji jako instytucji publicznej. Organizacja rozpoznaje obszary swego oddziaływania w wymiarze społecznym, ekonomicznym i medialnym.	Organizacja pracuje nad wzajemnie korzystnymi projektami, dotyczącymi problemów społecznych. Organizacja rozpoczęła wdrażanie inicjatyw, które mają wpływ na problemy społeczne, ekonomiczne oraz na media.	Kierownictwo określiło wizję w zakresie odpowiednich problemów, dotyczących społecznej odpowiedzialności organizacji, a pracownicy podzielają tę wizję. Kierownictwo włącza tę wizję do strategii i planów działania. Organizacja wspiera możliwości i rozwija inicjatywy w zakresie prac nad wzajemnie korzystnymi projektami z udziałem społeczeństwa. Organizacja przeprowadziła pomiary dotyczące odpowiedzialności społecznej i ekorozwoju w niektórych obszarach, a wyniki pomiarów zostały przedyskutowane.

Dokumentacja dotycząca Ekspertów CAF

Załącznik	Nazwa
E-CAF-1	Wniosek kandydata na Eksperta CAF
E-CAF-2	Poświadczenie uczestniczenia we wdrożeniu modelu CAF w organizacji administracji centralnej lub samorządowej
E-CAF-3	Deklaracja współpracy z JST lub pracy w JST w okresie ostatnich 5 lat
E-CAF-4	Ramowy plan szkolenia dla Ekspertów CAF
E-CAF-5	Potwierdzenie uzyskania statusu Eksperta CAF
E-CAF-6	Oświadczenie o zachowaniu poufności
E-CAF-7	Oświadczenie o zapoznaniu się z zasadami Kodeksu Postępowania Eksperta oraz o zobowiązaniu do ich przestrzegania

Załącznik E-CAF-1 - Wniosek kandydata na Eksperta CAF

Wypełnia kandydat

Imię i nazwisko

Miejsce, data

.....

.....

Adres zamieszkania

.....

.....

.....

Nr tel.

Adres e-mail.....

Adres pełnienia funkcji (jeśli inny niż adres zamieszkania)

Wniosek kandydata na Eksperta CAF

W związku z ogłoszeniem **Narodowego Instytutu Samorządu Terytorialnego** (Koordynatora Krajowego CAF ds. JST) dotyczącego naboru kandydatów na Ekspertów Jakości Zastosowania CAF w JST zgłaszam swoją kandydaturę na Eksperta Jakości Zastosowania CAF.

Podpis kandydata

Załącznik E-CAF-2 - Poświadczenie uczestniczenia w zastosowaniu Wspólnej Metody Oceny (CAF) w organizacji administracji publicznej

Wypełnia przedstawiciel organizacji

Imię i nazwisko

Miejsce, data

.....

.....

Nazwa organizacji

.....

Adres korespondencyjny organizacji

.....

.....

.....

Nr tel.

Adres e-mail.....

Poświadczenie uczestniczenia w zastosowaniu modelu samooceny procesów zarządzania (CAF lub innego) w organizacji (nazwa organizacji)

.....

Potwierdzam, że kandydat na Eksperta CAF (imię i nazwisko).....

..... uczestniczył w zastosowaniu modelu samooceny (nazwa modelu)..... w organizacji (nazwa organizacji).....

.....

Jego uczestnictwo polegało na:

.....

.....

.....

Podpis

Załącznik E-CAF-3 - Deklaracja współpracy z JST lub pracy w JST w okresie ostatnich 5 lat

Wypełnia kandydat

Imię i nazwisko

Miejsce, data

.....

.....

Adres zamieszkania

.....

.....

.....

Nr tel.

Adres e-mail.....

Deklaracja współpracy z JST lub pracy w JST w okresie ostatnich 5 lat

Oświadczam, że w okresie od..... do.....

współpracowałem/współpracuję* z organizacją (nazwa organizacji).....

Moje obowiązki polegały na/polegają na*.....

.....

.....

Fakt mojej współpracy potwierdzić może następujący pracownik organizacji (Imię i nazwisko, stanowisko, dane kontaktowe – e-mail, telefon).....

.....

.....

Podpis

* - niepotrzebne skreślić

Fakt współpracy z organizacją można także udokumentować poprzez załączenie kopii odpowiedniej umowy

Załącznik E-CAF-4 – Ramowy plan szkolenia dla Ekspertów CAF

Część 1. Wspólna Metoda Oceny

1. Historia i europejski kontekst CAF
2. Główne cechy modelu CAF (kryteria i podkryteria)
3. Proces zastosowania CAF

Część 2. Specyfika JST w Polsce

1. Podstawy prawne funkcjonowania samorządu
2. Praktyczne aspekty funkcjonowania JST (kwestie finansowe, zarządcze, relacje z obywatelem),
3. Narzędzia wsparcia procesów zarządzania w samorządzie
4. Dobre praktyki zarządzania w samorządzie

Część 3. Poświadczenie Jakości Zastosowania CAF: Filozofia i System

1. Filozofia, oczekiwania i ambicje
2. Proces Poświadczenia Jakości Zastosowania CAF (kolejne kroki, zadania i szczególna rola Eksperta CAF)
3. Główne cechy i filary Procedury Poświadczenia Jakości Zastosowania CAF

Część 4. Jak dokonywać ewaluacji – stosowanie Poświadczenia Jakości Zastosowania CAF

1. Przedstawienie poszczególnych kwestionariuszy i zasad punktacji (teoria)
2. Jak przeprowadzać analizę dokumentacji
3. Zastosowanie poszczególnych zasad oceny punktowej na przykładzie (ćwiczenia)
4. Wizyta w jednostce
 - Przygotowanie wizyty
 - Przeprowadzenie wizyty
 - Raport i zakończenie wizyty

Część 5. Kodeks Postępowania Eksperta Jakości Zastosowania CAF

1. Przedstawienie zasad kodeksu postępowania

Część 6. Raportowanie i przekazywanie informacji zwrotnej

1. Podłoże teoretyczne raportowania i przekazywania informacji zwrotnej (zgodnie z celami Poświadczenia Jakości Zastosowania CAF i zasadami kodeksu postępowania)
2. Ćwiczenia raportowania i przekazywania informacji zwrotnej/scenki

Załącznik E-CAF-6 – Potwierdzenie uzyskania statusu Eksperta CAF

Wypełnia przedstawiciel Koordynatora Krajowego

Dane przedstawiciela

Miejsce, data

.....

.....

.....

W imieniu Koordynatora Krajowego CAF ds. JST

Dyrektora Narodowego Instytutu Samorządu Terytorialnego

Potwierdzenie uzyskania statusu Eksperta CAF

Niniejszym potwierdza się, że z dniem dzisiejszym Pan(i) (imię i nazwisko).....

..... uzyskał(a) status Eksperta Jakości Zastosowania

CAF w związku ze wszystkimi przysługującymi mu prawami i obowiązkami. W ciągu dwóch

tygodni baza danych ekspertów zostanie uzupełniona o dane eksperta.

W imieniu Koordynatora Krajowego CAF ds. JST

Dyrektora Narodowego Instytutu Samorządu

Terytorialnego

(podpis)

.....

Załącznik E-CAF-6 – Oświadczenie o zachowaniu poufności

Wypełnia ekspert

Deklaracja Poufności

Ja, zobowiązuje się do zachowania w tajemnicy wszelkich informacji, z którymi zapoznałem/am się podczas oceny jakości zastosowania CAF, chyba że informacje te są lub staną się powszechnie dostępne bez mojego udziału.

Oświadczam również, że ponoszę wobec (Dane Koordynatora Krajowego) pełną odpowiedzialność (w tym finansową) w przypadku naruszenia niniejszego zobowiązania.

Oświadczam ponadto, że:

- jest mi znana treść i rozumiem znaczenie art. 266 § 1 KK, zgodnie z którym „Kto wbrew przepisom ustawy lub przyjętemu na siebie zobowiązaniu, ujawnia lub wykorzystuje informację, z którą zapoznał się w związku z pełnioną funkcją, wykonywaną pracą, działalnością publiczną, społeczną, gospodarczą lub naukową, podlega grzywnie, karze ograniczenia wolności albo pozbawienia wolności do lat 2”,
- niniejsze zobowiązanie do zachowania poufności obowiązuje również po dniu ustania stosunku wynikającego z niniejszej umowy.

.....

miejsce, data

.....

podpis

**Załącznik E-CAF-7 – Oświadczenie o zapoznaniu się z zasadami Kodeksu Postępowania
Eksperta oraz o zobowiązaniu do ich przestrzegania**

Wypełnia kandydat

Imię i nazwisko

Miejsce, data

.....

.....

Adres zamieszkania

.....

.....

.....

Nr tel.

Adres e-mail.....

**Oświadczenie o zapoznaniu się z zasadami Kodeksu Postępowania Eksperta
oraz o zobowiązaniu do ich przestrzegania**

Oświadczam, że zapoznałem się z zasadami Kodeksu Postępowania Eksperta Jakości Zastosowania CAF w JST w zakresie niezależności, osobistych korzyści lub sposobności, konfliktu interesów, uprzejmości i szacunku, staranności, poufności oraz pozytywnego nastawienia i zobowiązuję się do ich przestrzegania.

Podpis