

Wspólna Metoda Oceny w kształtowaniu polityk publicznych: od CAF 2002 do CAF 2020

dr Jarosław Matla,
Specjalista ds. CAF Narodowego Instytutu Samorządu Terytorialnego,
Ekspert Jakości Zastosowania CAF w JST,
członek Grupy Roboczej CAF UE

Wprowadzenie

Strategiczne zarządzanie w sektorze publicznym wymaga pełnej wiedzy zarówno o bieżących procesach, realizowanych w organizacji, jak i o procesach nowych, które powinny być zidentyfikowane i uwzględnione w długofalowym planowaniu strategicznym. Zarządzanie procesowe wymaga zatem ciągłego monitorowania zjawisk zachodzących w środowisku zewnętrznym. W warunkach zarządzania urzędem administracji samorządowej dostrzeżenie zmian może być trudne, ponieważ władarze i menedżerowie na co dzień muszą skupiać się na zarządzaniu operacyjnym i rozwiązywaniu bieżących problemów lokalnej społeczności.

Uzyskaniu perspektywy zewnętrznej sprzyja stosowanie narzędzi zarządzania jakością, które skłaniają do ciągłego poszukiwania sposobów dostosowania organizacji do realiów zmieniającego się świata. Jednym z takich narzędzi jest Wspólna Metoda Oceny (Common Assessment Framework – CAF), umożliwiająca holistyczne podejście do analizy organizacji i spojrzenie na nią także z perspektywy podmiotów, funkcjonujących w jej otoczeniu.

Wspólna Metoda Oceny w Polsce

Wspólna Metoda Oceny jest metodą doskonalenia administracji publicznej, opracowaną przez sektor publiczny w oparciu o Model Europejskiej Fundacji Zarządzania Jakością (EFQM®). CAF jest narzędziem względnie młodym: początki stosowania Metody miały miejsce w pierwszej dekadzie lat 2000, a lata 2007-2015 były szczególnie pomyślne dla jej implementacji w urzędach administracji publicznej. Głównym motorem wdrażania CAF był wówczas Program Operacyjny Kapitał Ludzki (POKL), realizowany w latach 2007-2013

jako jeden z sześciu krajowych programów Narodowych Strategicznych Ram Odniesienia. Program ten był finansowany w 85% z Europejskiego Funduszu Społecznego, a jego całkowity budżet wyniósł ok. 11,5 mld Euro. Wśród ośmiu instytucji centralnych, które pełniły wówczas rolę Instytucji Pośredniczących II stopnia w ramach POKL było Ministerstwo Administracji i Cyfryzacji oraz Kancelaria Prezesa Rady Ministrów. Obydwie te instytucje odegrały epokową rolę, pomyślnie wypełniając funkcję lidera projektów, których beneficjentami były urzędy administracji rządowej i samorządowej.

Przepisy prawa Unii Europejskiej, w tym rozporządzenia nr 1081/2006 Parlamentu Europejskiego i Rady z dnia 5 lipca 2006 r. w sprawie Europejskiego Funduszu Społecznego nakładają na państwa członkowskie obowiązek realizacji zasady partnerstwa przy wdrażaniu projektów współfinansowanych z Europejskiego Funduszu Społecznego. Z tego powodu projekty współfinansowane ze środków unijnych były realizowane w partnerstwie z organizacjami sektora przedsiębiorczości, wyspecjalizowanymi w działalności doradczej, szkoleniowej i naukowej lub w dostarczaniu gotowych rozwiązań organizacyjnych i technologicznych.

W ślad za administracją rządową poszły wkrótce urzędy administracji samorządowej.

Pierwszym projektem, mającym na celu wprowadzanie Wspólnej Metody Oceny do instytucji samorządowych był projekt systemowy o charakterze pilotażowym pn. „Przygotowanie jednostek samorządu terytorialnego do stosowania Wspólnej Metody Oceny (CAF) w procesie mierzenia potencjału i dokonań poprzez szkolenia pracowników i pomoc doradcą”, realizowany w ramach Działania 5.2 – Wzmocnienie potencjału administracji samorządowej Priorytetu V (Dobre rządzenie), Poddziałanie 5.2.2 „Systemowe wsparcie funkcjonowania administracji samorządowej” Programu Operacyjnego Kapitał Ludzki. Rolę Instytucji Pośredniczącej II stopnia (Instytucji Wdrażającej) dla tego Działania pełnił Departament

ment Administracji Publicznej Ministerstwa Spraw Wewnętrznych i Administracji.

Utworzony w roku 2015 Narodowy Instytut Samorządu Terytorialnego przejął funkcję Krajowego Koordynatora CAF ds. JST, w ramach której zapewnia urzędowi administracji samorządowej odpowiednie wsparcie metodyczne oraz uczestnictwo w procedurze Poświadczenia Jakości Zastosowania CAF, prowadzącej do uzyskania prestiżowego tytułu „Skuteczny Użytkownik CAF”. Na korzyść upowszechniania Metody CAF przemawia fakt, że jest ona dostępna w domenie publicznej, zatem jej stosowanie nie wymaga wnoszenia jakichkolwiek opłat licencyjnych. CAF jest narzędziem dostosowanym do organizacji JST każdego szczebla, niezależnie od jej wielkości, charakteru i doświadczenia w zarządzaniu jakością.

Wspólna Metoda Oceny miała w założeniu ułatwić instytucjom publicznym wstąpienie na drogę wprowadzania Wartości TQM, czyli Zasad Kompleksowego Zarządzania Jakością. Dotychczasowe doświadczenia użytkowników Metody dowiodły, że metoda CAF może być nie tylko alternatywą dla innych narzędzi i systemów zarządzania jakością, ale jest kompatybilna z innymi instrumentami i działaniami zarządczymi, stosowanymi w JST. Znamienną ilustracją tej tezy jest fakt, że na liście laureatów Poświadczenia Jakości Zastosowania CAF znajdują się zarówno rozpoczynające drogę ku jakości małe urzędy gmin wiejskich, jak i urzędy metropolii o rozwiniętej kulturze ciągłego doskonalenia.

Jedną z istotnych korzyści ze stosowania Wspólnej Metody Oceny jest ułatwienie planowania strategicznego poprzez uzyskanie perspektywy zewnętrznej. Użytkownicy CAF dokonują bowiem oceny własnej organizacji także przez pryzmat podmiotów zewnętrznych: organizacji społecznych, instytucji publicznych, przedsiębiorców, różnych grup i środowisk społeczności lokalnej. Samoocena CAF sprzyja dostrzeżeniu nowych tendencji i zjawisk, których uwzględnienie jest konieczne dla zapewnienia zrównoważonego rozwoju wspólnoty. Co więcej, CAF jest płaszczyzną proaktywnego i kompleksowego podejścia do rozwiązywania problemów społecznych, czego przykładem jest tworzenie lokalnych polityk publicznych.

Polityki publiczne w administracji samorządowej

Pojęcie „polityka publiczna” zaistniało w polskiej terminologii zarządzania dopiero paręnaście lat temu, ale szybko się zadomowiło i wkrótce po wprowadzeniu stało się również dyscypliną naukową. Oznacza ono zespół procesów, przekładających misję, wartości i strategię na bezpośrednie działania z udziałem wszystkich interesariuszy. Wypełnia przestrzeń, w której organa administracji publicznej bez współpracy innych podmiotów nie mogłyby podjąć pełnej realizacji wszystkich celów społecznej polityki państwa.

Polityka publiczna jest więc sposobem zaspakajania potrzeb wspólnoty z zastosowaniem rozwiązań organizacyjnych, instrumentów ekonomicznych i odpowiednich tech-

nologii przy udziale aktorów sektora publicznego, społecznego i prywatnego. Organizacje społeczne i podmioty komercyjne wnoszą bazę organizacyjną i materialną, podczas gdy organy administracji zapewniają zgodność z prawem, spójność z polityką społeczną państwa i wsparcie dla rozwiązań innowacyjnych.

Efektywna polityka publiczna powinna mieć następujące cechy:

- **Inkluzywność** – dostępność dla wszystkich jej adresatów polityki i jak najszersza współpraca ze wszystkimi zainteresowanymi stronami. Jest to szczególnie ważny aspekt działania administracji samorządowej, nastawionej na przeciwdziałanie wykluczeniu, stygmatyzacji lub ograniczaniu dostępu do korzyści wspólnoty. Świadczona pomoc powinna być:
 - skierowana do właściwych adresatów
 - wartościowa z punktu widzenia beneficjentów
 - świadczona z poszanowaniem ich prywatności i godności
 - zasadna ekonomicznie (np. pod względem rachunku społecznego koszt utrzymania dziecka we własnej rodzinie jest nieporównanie niższy, niż w rodzinie zastępczej, a tym bardziej w placówce opiekuńczej).
- **Innowacyjność** – poszukiwanie własnych, oryginalnych rozwiązań. Innowacje w sferze przedsiębiorczości nie powstają w środowisku organizacji, kojarzonych z pracą koncepcyjną; ani na uczelniach, zainteresowanych wytwarzaniem „dorobku naukowego”, ani w zakładach przemysłowych, nastawionych na zysk z produkcji, ani w laboratoriach badawczo-rozwojowych, świadczących wsparcie dla określonego przemysłu; rodzą się one w nieokreślonej sferze pomiędzy nauką, technologią, a praktyką. Podobnie jest z innowacjami w sferze publicznej, które na ogół nie powstają ani w urzędach centralnych, ani w organach samorządu, ani w instytucjach naukowo-badawczych. Innowacyjne rozwiązania rodzą się wskutek koincydencji idei, zaangażowania i wytrwałości, w przestrzeni wspólnej dla instytucji, jej klientów i otoczenia. Impuls innowacyjny bez konsekwencji to efemeryda, wytrwałość bez nowatorstwa to koleina rutyny. Twórcza idea daje impuls powstania innowacji, ale warunkiem jej urzeczywistnienia jest płaszczyzna współpracy aktorów.
- **Ciągłe doskonalenie** – stosowanie pętli PDCA, poddawanie przeglądowi, wprowadzanie stosownych usprawnień i wykorzystywanie dobrych praktyk. Doświadczenia Regionalnych Strategii Innowacji pokazują, że – co prawda – większość przedsiębiorców deklaruje wdrażanie innowacji, ale tylko nieliczni zauważają zjawisko dzielenia się nimi. Podobny problem dotyczy administracji publicznej: brakuje rozwiązań, zachęcających do dzielenia się wiedzą i dobrymi doświadczeniami, a istniejące w przestrzeni publicznej bazy dobrych praktyk są rozproszone, nieaktualne lub w najlepszym razie niewygodne. Co gorsza, zbyt często rozwiązania, uznane za dobre praktyki nie są poddawane rzetelnej ewaluacji przy pomocy jednoznacznych kryteriów lub mierników, umożliwiających obiektywną ocenę rezultatów Dobrej Praktyki i jej sukcesywnego doskonalenia.

Innowacje w dziedzinie polityk publicznych: Dobre Praktyki użytkowników CAF

Dobre Praktyki w dziedzinie polityk publicznych znalazły odbicie w programie Pierwszej Polskiej Konferencji Jakości Administracji Publicznej pod hasłem „Innowacje w administracji publicznej – rozrzutność czy inwestycja?”, zorganizowanej przez Departament Służby Cywilnej KPRM oraz Narodowy Instytut Samorządu Terytorialnego w dniu 25 października 2017 r. Zaprezentowane podczas Konferencji Dobre Praktyki administracji publicznej udokumentowały spełnianie najważniejszych celów polityk publicznych, takich jak:

- wspieranie aktywności zawodowej i poprawa możliwości podjęcia pracy w środowisku rodzin marginalizowanych,
- ustanowienie świadczeń, umożliwiających godzenie aktywności zawodowej z wychowaniem dzieci,
- zapewnienie wsparcia społecznego dzieciom niepełnosprawnym i ich integracja w środowisku,
- pobudzenie rynku usług socjalnych poprzez umożliwienie wykorzystywania środków publicznych na realizację zadań pomocy społecznej,
- zaspokajanie potrzeb społecznych przy realizacji założonych strategicznych celów rozwoju lokalnego,
- aktywizacja lokalnych środowisk dla zbudowania przewagi konkurencyjnej i tworzenie korzystnych warunków dla rozwoju aktywności społecznej,
- wzajemne uzupełnienie działań prowadzonych przez samorząd i inne podmioty, pozwalające na osiągnięcie efektu synergii.

Innowacje w dziedzinie Dobrych Praktyk dotyczą nie tylko wprowadzenia nowych usług administracji publicznej, ale także nowatorskich metod ich dostosowania do realiów i potrzeb wspólnot lokalnych. Znakomitym przykładem są spółdzielnie socjalne i konsorcja społeczne, które stanowią nowe i chętnie adaptowane rozwiązania, zwiększające efektywność współpracy w ramach sieci sektorowych. Istnieje ścisła zależność pomiędzy stosowaniem CAF, a wzajemnym uczeniem się od odpowiednich organizacji, dzieleniem się Dobrymi Praktykami i wynajdywaniem innowacyjnych rozwiązań. Zależność ta została ujęta w komentarzu do struktury modelu CAF 2013: „*Włączenie wniosków z oceny potencjału i wyników w praktyki zarządcze stanowi ciągły cykl innowacji i uczenia się, który towarzyszy organizacjom na ich drodze do doskonałości*”.

Polityki publiczne w świetle ewolucji Modelu CAF

Premiera pierwszej, użytkowej wersji Modelu (CAF 2002) miała miejsce na II Konferencji Jakości w Kopenhadze. Cztery lata później, na IV Konferencji Jakości w Tampere, Finlandia zaprezentowano drugą, udoskonaloną wersję

(CAF 2006), znacznie różniącą się metodycznie od poprzedniej. W roku 2013 nastąpiła kolejna aktualizacja Metody, zaprezentowana podczas 5 Konferencji Użytkowników CAF w Oslo (CAF 2013). Porównawcza analiza tych trzech kolejnych wersji Metody znakomicie odzwierciedla zmiany w administracji publicznej, a zwłaszcza podejście do podmiotowości adresatów usług publicznych i udziału interesariuszy w zaspokajaniu potrzeb mieszkańców.

W słowniku podręcznika Modelu CAF 2002 termin „polityka publiczna” w ogóle nie występuje, a tekście pojawia się tylko raz, w kontekście Kryterium 1 (Przywództwo): „*Samooceńca i doskonalenie organizacji powinny uwzględniać kierownictwo i jego sprzężenie z rolą polityczną. CAF nie wchodzi w oceny „jakości” polityk publicznych, ale dotyczy raczej sposobu ich formułowania i dostarczania doradztwa politycznego w obszarze analiz, śledzenia horyzontów i planowania strategicznego oraz jakości zarządzania organizacją*”.

Jak widać, politykę publiczną definiowano wówczas zupełnie inaczej, niż obecnie. W zasadzie traktowano ją jako synonim polityki społecznej, realizowanej na styku administracji publicznej i sfery politycznej. Nie uwzględniano związku polityk publicznych ze zróżnicowanymi potrzebami różnorodnych grup odbiorców usług publicznych, ani współuczestnictwa zainteresowanych podmiotów, reprezentujących sektor społeczny i komercyjny.

Istotna zmiana dokonała się w wersji podręcznika CAF 2006. Pojęcie „polityka publiczna” zostało wprowadzone do słownika terminów i zdefiniowane następująco: „*Polityka publiczna (Public policy) [to] celowy tok działań podejmowanych przez organy rządzące i funkcjonariuszy publicznych wobec problemu lub sprawy w obrębie interesu publicznego. Obejmuje działania i ich brak, decyzje i brak decyzji, wskazuje sugestie wyboru pomiędzy rozwiązaniami konkurencyjnymi*”.

Konkluzja opisu Kryterium 1 (Przywództwo) stwierdza: „*W systemie demokracji przedstawicielskiej wyłonieni w wyborach politycy podejmują strategiczne decyzje i określają cele, jakie pragną osiągnąć w różnych obszarach polityki. Przywództwo organizacji sektora publicznego wspomaga polityków w formułowaniu założeń politycznych poprzez udzielanie im rad w postaci analiz, wytyczania horyzontów i kształtowania wizji; jest także odpowiedzialne za wdrażanie i realizację polityki. Dlatego też w sektorze publicznym konieczne jest rozróżnienie pomiędzy przywództwem politycznym a przywództwem/kierownictwem organizacji. Metoda CAF skupia się raczej na zarządzaniu organizacją publiczną, a nie na „jakości” polityki publicznej, która jest domeną odpowiedzialności sfery politycznej*”.

Ewolucję rozumienia polityki publicznej dostrzeżemy także w konkluzji Kryterium 4 (Partnerstwo i zasoby): „*Inną konsekwencją wspomnianej złożoności jest potrzeba coraz aktywniejszego uczestnictwa obywateli/klientów w roli kluczowych partnerów. Termin „obywatele/klienci” odzwierciedla naprzemienną występowania w roli zainteresowanej strony i odbiorcy usług. W ramach tego kryterium CAF skupia się na doskonaleniu polityki publicznej, na uczestnictwie obywateli w sprawach publicznych, a także na otwartości na ich potrzeby i oczekiwania. Gospodarując swymi zasobami, organizacje sektora publicznego są często pod wpływem ograniczeń i nacisków, silniejszych niż te, na które zwykle napotyka*

organizację sektora prywatnego. Zdolność organizacji publicznych do generowania dodatkowych zasobów finansowych może być ograniczona, podobnie jak ich swoboda przydzielania lub realokacji funduszy na pożądane usługi. Jest zatem niezmiernie istotne, by organizacje mierzyły efektywność i wydajność usług, które obciążają ich rachunek. Pełne zarządzanie finansami, kontrola wewnętrzna i system księgowy są podstawą rzetelnego ewidencjonowania kosztów. I chociaż organizacje publiczne często mają niewiele do powiedzenia w sprawie rozdziału zasobów, to jednak wykazanie zdolności świadczenia większej liczby doskonalszych usług niższym kosztem stwarza organizacji szansę szybszego wprowadzenia bardziej innowacyjnych produktów i usług. Ważną sprawą jest określenie wymagań organizacji w zakresie wiedzy i informacji, będących podstawą okresowych przeglądów strategii i procesów planowania. Aby pracownicy mogli skutecznie wykonywać swą pracę, organizacja powinna zapewnić dostępność odpowiedniej wiedzy i informacji na czas i w dogodnym formacie. Organizacja powinna również umożliwić dzielenie się ważnymi informacjami i wiedzą z kluczowymi partnerami i innymi zainteresowanymi stronami stosownie do ich potrzeb”.

W wersji CAF 2006 zapoczątkowano także postrzeganie polityki społecznej w aspekcie pomiaru satysfakcji mieszkańców: „Cele polityki publicznej są określane na szczeblu centralnym, regionalnym lub lokalnym – niekoniecznie z inicjatywy obywateli/klientów. Pomiar satysfakcji obywateli/klientów zazwyczaj dotyczy obszarów uznanych przez grupy klientów za ważne oraz tego, co organizacja może udoskonalić w konkretnej dziedzinie usług” (Kluczowe wnioski dot. Kryterium 6).

Dalsza ewolucja Modelu CAF spowodowała zasadniczą zmianę kontekstu i dostrzeżenie współpracy wszystkich podmiotów, zainteresowanych daną polityką publiczną. Tak więc w podręczniku CAF 2013 w opisie podkryterium 4.1 czytamy: „W naszym stale zmieniającym się i coraz bardziej złożonym społeczeństwie wymaga się od organizacji publicznych, aby realizowały swe strategiczne cele poprzez zarządzanie relacjami z innymi organizacjami — zarówno prywatnymi, pozarządowymi, jak i publicznymi. Oznacza to, że organizacje powinny określić, kto jest ich właściwym partnerem. Partnerstwa te mogą mieć różnych charakter: dostawcy usług i produktów, usługi zlecane na zewnątrz (outsourcing), bliskie partnerstwo w ramach wspólnych celów itd. Efektywna realizacja polityk publicznych w określonych domenach lub sektorach może być w znacznym stopniu uzależniona od współpracy pomiędzy organizacjami publicznymi tego samego szczebla (np. federalnego/krajowego), jak również od współpracy pomiędzy różnymi szczeblami instytucjonalnymi (federalnym/krajowym, regionalnym i lokalnym). Organizacje powinny określić sieci sektorowe lub łańcuch polityki publicznej, do którego przynależą, oraz rolę, jaką odgrywają w zapewnieniu powodzenia działania całej sieci.” Rozwinięcie tego podejścia znajdziemy w podkryterium 4.2: „Obywatele/klienci odgrywają coraz bardziej znaczącą rolę jako kluczowi partnerzy sektora publicznego. Termin „obywatele/klienci” różnicuje, obywateli, dzieląc ich, z uwagi na pełnioną rolę, na interesariuszy oraz użytkowników usług. Angażowanie obywateli/klientów jest coraz częściej postrzegane

jako niezbędna dźwignia, wykorzystywana dla poprawy wydajności i efektywności organizacji publicznych. Uważa się, że informacja zwrotna w postaci skarg, pomysłów i sugestii stanowi ważny wkład w usprawnienie usług i produktów. Rolę obywateli/klientów, co do zasady, można rozpatrywać w czterech aspektach, postrzegając ich jako współprojektantów, współdecydentów, współświadczących bądź współoceniających. Jako **współprojektanci** obywatele wspomagają planowanie/projektowanie, mają wpływ na treść i sposób realizowania usług przez instytucje publiczne, w odpowiedzi na konkretne potrzeby. Jako **współdecydenci** obywatele uzyskują możliwość zaangażowania w proces podejmowania dotyczących ich decyzji, nadając im ostateczny kształt. Jako **współświadczący** obywatele sami będą zaangażowani w realizację usługi lub tworzenie jakiegoś dobra, wpływając na jego jakość, natomiast jako **współoceniający** obywatele mogą wyrazić swoje opinie na temat jakości polityk publicznych oraz usług, których są odbiorcami. W tym kryterium CAF koncentruje się na angażowaniu obywateli w sprawy publiczne oraz w opracowywanie polityk publicznych, skupiając się również na otwarciu na potrzeby i oczekiwania. Organizacje publiczne powinny wspierać obywateli/klientów w tych rolach, jeśli chcą, aby role te były realizowane w sposób efektywny”.

Również treść słownika pojęć podręcznika CAF 2013 świadczy o zmianie podejścia w definiowaniu polityk publicznych i uznania roli posiadanego potencjału – technologii i zasobów – w ich opracowywaniu i powiązaniu z zarządzaniem procesowym:

- „**e-Administracja (e-Government):** Wykorzystanie technologii komunikacyjnych i informatycznych w administracji publicznej. W połączeniu z nowymi umiejętnościami i zmianą organizacyjną pomaga usprawnić usługi publiczne i procesy demokratyczne, a także wzmocnić wsparcie polityk publicznych”.
- „**Misja (Mission):** Opis tego, co organizacja powinna osiągnąć na rzecz interesariuszy. Misja organizacji sektora publicznego wynika z kierunków polityki publicznej, a także jej umocowania ustawowego. Jest to „racja bytu” organizacji. Ostateczne cele, jakie organizacja stawia sobie w kontekście swej misji, określone są w jej wizji.”
- „**Zarządzanie zasobami ludzkimi (Human resources management):** Zarządzanie, rozwój i wykorzystywanie wiedzy, umiejętności i pełnego potencjału pracowników organizacji; ma na celu wspieranie polityki publicznej i planowania biznesowego oraz skutecznego sterowania ich procesami.”

Rok 2018 jest ważnym etapem kolejnej aktualizacji Modelu CAF, prowadzonej pod egidą Europejskiego Instytutu Administracji Publicznej. Terminarz prac Grupy Roboczej CAF UE został rozpisany na 5 kolejnych prezydencji Rady Unii Europejskiej. Obecnie w krajach członkowskich Unii opracowuje się propozycje zmian dotyczących treści Modelu i metodyki samooceny.

Wkład polskich ekspertów CAF jest koordynowany przez Narodowy Instytut Samorządu Terytorialnego we współpracy z Krajowym Korespondentem CAF. Narodowe propozycje zmian będą kanwą warsztatów w ramach tegorocznej 8. Konferencji Użytkowników CAF w Sofii (12 kwietnia 2018),

a uzgodnione wnioski z prac w poszczególnych obszarach tematycznych legną u podstaw wersji CAF 2020. Zgłoszone dotychczas postulaty wskazują, że nowa wersja CAF jeszcze bardziej poszerzy zewnętrzną perspektywę spojrzenia na organizację publiczną i wzmocni uczestnictwo aktorów doskonalenia.

Konkluzja

Wspólna Metoda Oceny (CAF) umożliwia uzyskanie perspektywy zewnętrznej, czyli ocenę organizacji publicznej z punktu widzenia wszystkich zainteresowanych stron, funkcjonujących w jej otoczeniu. Model CAF ewoluuje zgodnie z ideą ciągłego doskonalenia i stosownie do nowych realiów zmieniającego się świata. Zachodzi tu swoiste sprzężenie zwrotne:

- ciągła wymiana doświadczeń i dobrych praktyk użytkowników CAF przekłada się na aktualizację kryteriów Modelu, ilustrujących je przykładów oraz metodyki przeprowadzania samooceny, a z drugiej strony
- systematycznie aktualizowana treść Modelu CAF pomaga organizacji dostrzec nowe zjawiska i okoliczności, których uwzględnienie jest niezbędne do podjęcia proaktywnych działań na rzecz wspólnoty samorządowej.

Piśmiennictwo źródłowe

- 1). Jerzy Woźniacki: Nowa dyscyplina – „nauki o polityce publicznej” – usytuowana w dziedzinie nauk społecznych, *Nauka* 1/12, 133-151
- 2). Andrzej Zybala: Polityki publiczne. Doświadczenia w tworzeniu i wykonywaniu polityk publicznych w Polsce i w innych krajach. Jak działa państwo, gdy zamierza/chce/musi rozwiązać zbiorowe problemy swoich obywateli, *Krajowa Szkoła Administracji Publicznej*, Warszawa 2012, Red. Bogdan Kowalski, ISBN 978-83-61713-57-9
- 3). Ryszard Szarfenberg: Miejsce polityki społecznej w polityce publicznej, , Instytut Polityki Społecznej, Uniwersytet Warszawski: Ekspertyza przygotowana na rzecz projektu (Nr POKL.07.03.00-14-340/11) „Kalkulator kosztów zaniechania – wprowadzenie innowacyjnych rozwiązań na Mazowszu w zakresie polityki społecznej, w obszarze analizy kosztów braku podejmowania działań aktywizująco wspierających), Warszawa, marzec 2013
- 4). Ryszard Szarfenberg: Administracja publiczna. Polityka publiczna i rola administracji w jej tworzeniu. Instytut Polityki Społecznej, rszarf.ips.uw.edu.pl/apub, Rok akademicki 2016/2017
- 5). Jerzy Hausner: Polityka a polityka publiczna, cejsh.icm.edu.pl/cejsh/element/bwmeta1.element.desklight-9c7365cd.../zp01-3.pdf
- 6). Iveta Vrabkova: Quality Management in Public Sector: Perspectives of Common Assessment Framework Model in the European Union, *Acta vřfs*, 2/2013, vol. 7
- 7). Iwona Majchrzak, Anna Zbaraszewska: „Metoda CAF jako narzędzie monitorowania
- 8). i oceny funkcjonowania kontroli zarządczej”, *Zeszyty Naukowe Uniwersytetu Szczecińskiego* nr 864, „Finanse, Rynki Finansowe, Ubezpieczenia” nr 76, t. 2, Wydawnictwo Naukowe Uniwersytetu Szczecińskiego, Szczecin, s. 313–332; www.wneiz.pl/frfu
- 9). Alan Olesiński: Co to jest zarządzanie procesowe, jakie ma znaczenie i zastosowanie w administracji publicznej?, Portal Wiedzy JST, ID#1026, <http://jst.uwm.edu.pl>
- 10). Łuczak J., Wolniak R. (2013), Ocena skuteczności zastosowania metody CAF w procesie doskonalenia administracji samorządowej, „Zeszyty Naukowe Politechniki Śląskiej” nr kol. 1900, Seria: Organizacja i Zarządzanie nr 67, Gliwice.
- 11). Nick Thijs: How the CAF Model Strengthens Staff Participation, CAF RC EIPA, Nov. 2013, EU2013LT
- 12). The Common Assessment Framework CAF 2002, Nordsjællands Trykcenter, ISBN: 87-7856-532-4
- 13). “Wspólna Metoda Oceny (CAF). Doskonalenie organizacji poprzez samoocenę CAF 2006”, Warszawa 2008, Wydanie I, ISBN: 978 - 83 - 910638 - 1 - 1, Tytuł oryginału: The Common Assessment Framework (CAF) Improving an organisation through self-assessment, przekład z jęz. angielskiego dr Jarosław Matla
- 14). “Wspólna Metoda Oceny (CAF). Doskonalenie organizacji poprzez samoocenę CAF 2013”, Tytuł oryginału: The Common Assessment Framework (CAF) Improving an organisation through self-assessment, przekład z jęz. angielskiego Katarzyna Dudzik et. al
- 15). Marcin Zawicki i Stanisław Mazur (red.): Analiza Instytucjonalna Urzędu Gminy. Przewodnik dla samorządów pod redakcją, Małopolska Szkoła Administracji Publicznej Akademii Ekonomicznej w Krakowie; Ministerstwo Spraw Wewnętrznych i Administracji, Kraków 2004, Wydanie II, ISBN: 83-89410-30-3
- 16). Jarosław Matla: Dobre praktyki zidentyfikowane podczas samooceny w ramach projektu systemowego „Przygotowanie jednostek samorządu terytorialnego do stosowania Wspólnej Metody Oceny (CAF) w procesie mierzenia potencjału i dokonań poprzez szkolenia pracowników i pomoc doradczą”, Ministerstwo Administracji i Cyfryzacji, Warszawa 2011, ISBN: 978-83-61647-10-2
- 17). Jarosław Matla: „Jak usprawniać system edukacji? Improwizacja czy podejście systemowe? Od działań doraźnych po skuteczne opracowanie i wdrożenie strategii rozwoju oświaty – przegląd metod. Wspólna Metoda Oceny jako narzędzie systemowego doskonalenia organizacji edukacyjnych. Konferencja „Wyzwania współczesnego świata – szansa czy zagrożenie dla oświaty samorządowej?”, Warszawa 9-10.03. 2015
- 18). Tomasz Skierniewski: Diagnoza modelu zarządzania jakością w administracji rządowej
- 19). Raport z I etapu badania ISBN: 978-83-910638-0-4 © Copyright by Kancelaria Prezesa Rady Ministrów Warszawa, listopad 2008 r.
- 20). Regionalna Strategia Innowacji dla Województwa Dolnośląskiego na lata 2011-2020, Wrocław, styczeń-czerwiec 2011r. Dokument opracowany przez konsorcjum w składzie:
- 21). Politechnika Wroclawska - Wroclawskie Centrum Transferu Technologii Zachodniopomorska Grupa Doradcza Sp. z o.o.

- 22). Jacek Marek Radwan: rozprawa doktorska „Stosowanie Modelu Wspólnej Metody Oceny (CAF) w urzędach jednostek samorządu terytorialnego województwa małopolskiego” –Wydział Zarządzania i Komunikacji Społecznej Uniwersytetu Jagiellońskiego, promotor Prof. dr hab. Marek Bugdol, Kraków 2018 (praca niepublikowana)
- 23). Opis Przedmiotu Zamówienia „Usługi w zakresie organizacji i koordynacji procesu wdrażania metody CAF 2006 i podejścia procesowego w wybranych urzędach administracji rządowej” realizowanego jako komponent projektu „Poprawa zdolności zarządczych w urzędach administracji rządowej” w ramach Działania 5.1. Programu Operacyjnego Kapitał Ludzki „Wzmocnienie potencjału administracji rządowej”
- 24). „CAF w samorządzie terytorialnym Przygotowanie jednostek samorządu terytorialnego do stosowania Wspólnej Metody Oceny (CAF) w procesie mierzenia potencjału i dokonań poprzez szkolenia pracowników i pomoc doradczą.” Warszawa 2010, ISBN 978-83-61647-05-8
- 25). Informator dla urzędów Wdrożenie metody CAF 2006 w wybranych urzędach administracji rządowej, Poznań, styczeń 2009

ⁱ Zwykle w odniesieniu do Wspólnej Metody Oceny używamy określenia „zastosowanie”. W tym przypadku, mówiąc o wdrażaniu, odnosimy się do wprowadzania CAF jako systematycznie odnawianej metody ciągłego doskonalenia.

ⁱⁱ W sektorze publicznym sieć sektorowa oznacza system organizacji współdziałających na rzecz osiągnięcia wspólnych celów w ramach danego obszaru polityki publicznej. Z tym pojęciem łączy się termin „łańcuch polityki publicznej”, który wskazuje na ewentualne wzajemne zależności (podległość) elementów danej polityki publicznej (przyp. tłum.).



Narodowy Instytut Samorządu Terytorialnego powstał w 2015 r.
Jest państwową jednostką budżetową podległą MSWiA.
Działa na rzecz dalszej profesjonalizacji samorządu terytorialnego i administracji publicznej.

EKSPERTYZY NIST, ul. Zielona 18, Łódź 90-601
Sekretariat tel. +48 42 633 10 70
e-mail: sekretariat@nist.gov.pl