

## **Wspólna Metoda Oceny w polskiej administracji samorządowej - badanie poziomu znajomości i zainteresowania CAF**

Opracowanie wyników:

**dr inż. Artur Gajdos**

**Katedra Ekonometrii Przestrzennej**

**Uniwersytet Łódzki**

## 1. Wprowadzenie

Wspólna Metoda Oceny (ang. Common Assessment Framework, CAF) to model kompleksowego zarządzania jakością, który pomaga organizacjom działać efektywniej. Został opracowany przez sektor publiczny dla sektora publicznego i zaprojektowany tak, by mogły go stosować wszystkie organizacje publiczne na świecie. CAF jest rozwiązaniem, które można stosować bezpłatnie.

Celem badania jest uzyskanie odpowiedzi na następujące pytania:

- czy urzędy znają i stosują model CAF?
- czy urzędy są zainteresowane modelem CAF?
- co może pomóc urzędom wdrażać CAF?

Ankiety skierowano do urzędów administracji publicznej – zarówno tych, w których stosuje się lub kiedyś stosowało się CAF, jak również tych, które nigdy go nie stosowały. Każdy urząd wypełniał jedną ankietę.

Badanie przeprowadził wspólnie:

- Departament Służby Cywilnej Kancelarii Prezesa Rady Ministrów,
- Narodowy Instytut Samorządu Terytorialnego.

W analizie uwzględniono ankiety wypełnione przez jednostki administracji samorządowej.

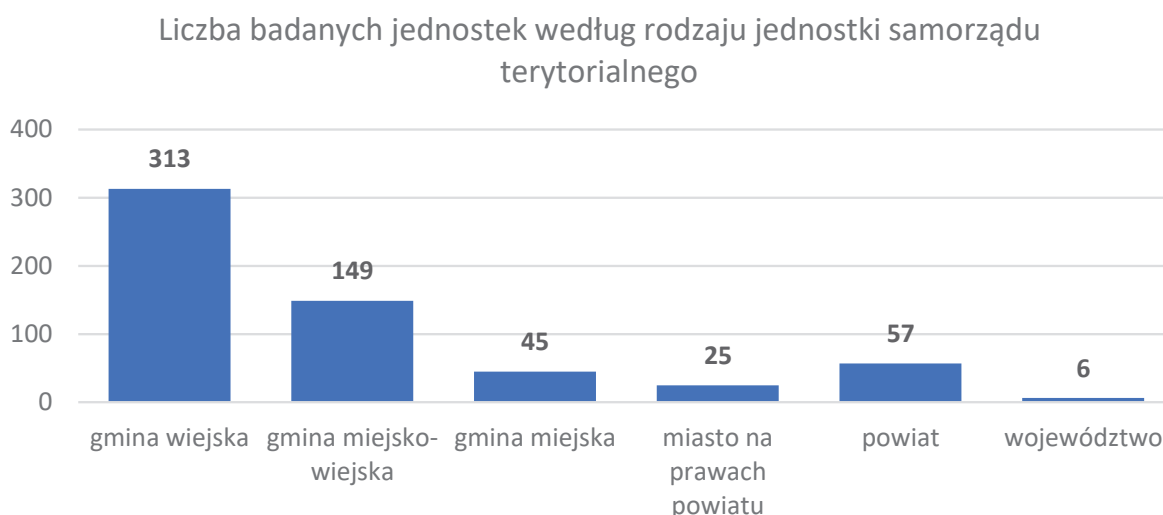
## 2. Wyniki analiz

W analizie wyników ankiet zastosowano tablice dwu- lub kilkun wymiarowe w celu prezentacji rozkładu poszczególnych zmiennych oraz wykresy i kartogramy w celu wizualizacji danych. Prezentowane wyniki opatrzone opisem i interpretacją.

W badaniu wzięło udział 595 jednostek, w tym: 313 gmin wiejskich (52,6% ogółu badanych jednostek), 149 gmin miejsko-wiejskich (25%), 45 gmin miejskich (7,6%), 25 miast na prawach powiatów (4,2%), 57 powiatów (9,6%) oraz 6 województw (1%).

Badaniu poddano jednostki zlokalizowane we wszystkich województwach: lubelskie (121 jednostek), małopolskie (88), mazowieckie (47), wielkopolskie (45), śląskie (36), podkarpackie (34), dolnośląskie (31), lubuskie (29), pomorskie (25), świętokrzyskie (25), kujawsko-pomorskie (24), opolskie (23), łódzkie (21), warmińsko-mazurskie (17), podlaskie (15), zachodniopomorskie (14).

Wykres 2.1. Rodzaj jednostki samorządu terytorialnego



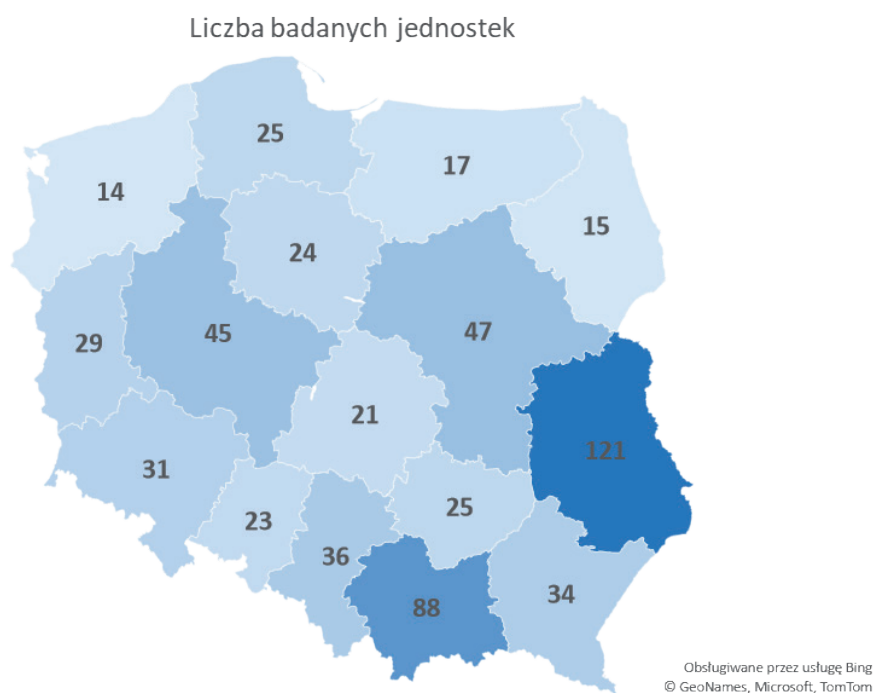
Źródło: opracowanie własne na podstawie danych ankietowych.

Tablica 2.1. Województwo, w którym zlokalizowana jest jednostka oraz rodzaj jednostki

Województwo	Rodzaj jednostki samorządu terytorialnego						
	gmina wiejska	gmina miejsko-wiejska	gmina miejska	miasto na prawach powiatu	powiat	województwo	Ogółem
dolnośląskie	11	7	9	1	3	0	<b>31</b>
kujawsko-pomorskie	13	7	1	0	2	1	<b>24</b>
lubelskie	83	18	9	2	8	1	<b>121</b>
lubuskie	14	9	1	0	5	0	<b>29</b>
łódzkie	15	1	0	1	3	1	<b>21</b>
małopolskie	44	22	9	2	10	1	<b>88</b>
mazowieckie	31	8	1	3	4	0	<b>47</b>
opolskie	9	10	0	0	3	1	<b>23</b>
podkarpackie	15	11	3	3	2	0	<b>34</b>
podlaskie	8	1	2	1	2	1	<b>15</b>
pomorskie	14	6	2	1	2	0	<b>25</b>
śląskie	17	4	3	8	4	0	<b>36</b>
świętokrzyskie	9	10	1	0	5	0	<b>25</b>
warmińsko-mazurskie	10	3	1	1	2	0	<b>17</b>
wielkopolskie	17	22	3	2	1	0	<b>45</b>
zachodniopomorskie	3	10	0	0	1	0	<b>14</b>
<b>Ogółem</b>	<b>313</b>	<b>149</b>	<b>45</b>	<b>25</b>	<b>57</b>	<b>6</b>	<b>595</b>

Źródło: opracowanie własne na podstawie danych ankietowych.

Rysunek 2.1. Liczba badanych jednostek według województw



Źródło: opracowanie własne na podstawie danych ankietowych.

Tablica 2.2. Województwo, w którym zlokalizowana jest jednostka oraz liczba pracowników ogółem

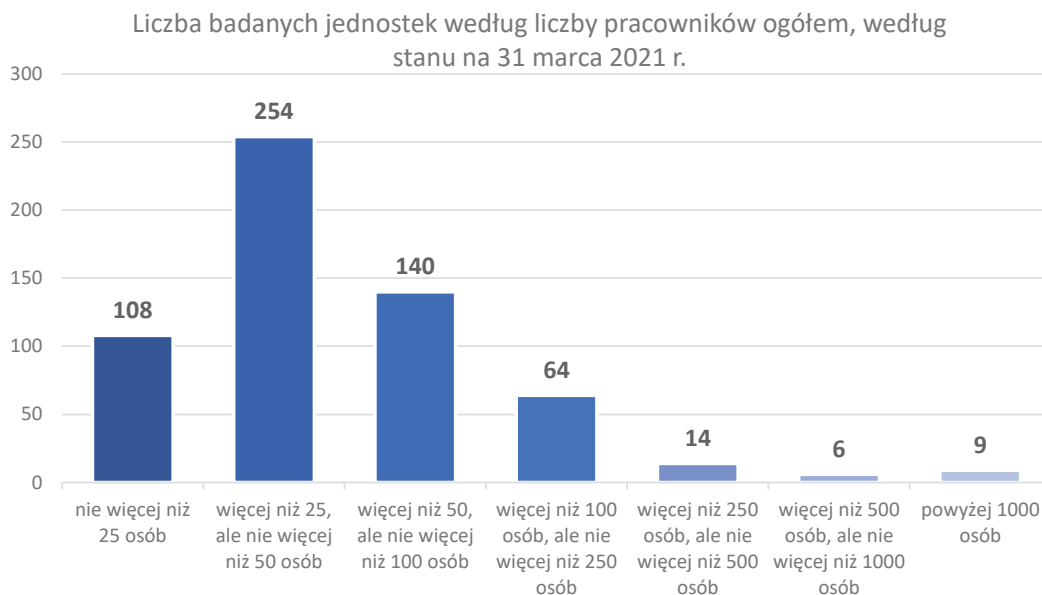
Województwo	Liczba pracowników ogółem, według stanu na 31 marca 2021 r.							Ogółem
	nie więcej niż 25 osób	więcej niż 25, ale nie więcej niż 50 osób	więcej niż 50, ale nie więcej niż 100 osób	więcej niż 100 osób, ale nie więcej niż 250 osób	więcej niż 250 osób, ale nie więcej niż 500 osób	więcej niż 500 osób, ale nie więcej niż 1000 osób	powyżej 1000 osób	
dolnośląskie	1	12	10	6	1	1	0	31
kujawsko-pomorskie	2	14	5	2	0	0	1	24
lubelskie	41	53	14	10	1	0	2	121
lubuskie	11	5	12	1	0	0	0	29
łódzkie	6	10	1	2	0	0	2	21
małopolskie	9	37	22	16	2	0	2	88
mazowieckie	10	21	12	3	1	0	0	47
opolskie	4	11	5	2	0	1	0	23
podkarpackie	4	15	9	4	1	1	0	34
podlaskie	4	4	5	0	0	1	1	15
pomorskie	4	9	9	3	0	0	0	25
śląskie	3	11	9	6	6	1	0	36
świętokrzyskie	1	10	10	3	1	0	0	25
warmińsko-mazurskie	4	5	7	0	0	1	0	17
wielkopolskie	1	31	7	4	1	0	1	45
zachodniopomorskie	3	6	3	2	0	0	0	14
<b>Ogółem</b>	<b>108</b>	<b>254</b>	<b>140</b>	<b>64</b>	<b>14</b>	<b>6</b>	<b>9</b>	<b>595</b>

Źródło: opracowanie własne na podstawie danych ankietowych.

Najliczniejszą grupę stanowiły jednostki zatrudniające więcej niż 25, ale nie więcej niż 50 osób (254 jednostki (42,7% ogółu badanych jednostek)). Jednostek zatrudniających więcej niż 50, ale nie więcej niż 100 osób było 140 (23,5%). Natomiast jednostek najmniejszych zatrudniających nie więcej niż 25 osób zbadano 108 (18,2%). Wśród

jednostek zatrudniających więcej niż 100 osób, ale nie więcej niż 250 osób zbadano 64 (10,8%). W największych jednostkach zbadano odpowiednio: 14 zatrudniających więcej niż 250 osób, ale nie więcej niż 500 osób, 6 zatrudniających więcej niż 500 osób, ale nie więcej niż 1000 osób oraz 9 zatrudniających powyżej 1000 osób.

Wykres 2.2. Liczba badanych jednostek według liczby pracowników ogółem



Źródło: opracowanie własne na podstawie danych ankietowych.

Tablica 2.3. Liczba badanych jednostek według rodzaju jednostki samorządu terytorialnego oraz liczby pracowników ogółem

Rodzaj jednostki samorządu terytorialnego	Liczba pracowników ogółem, według stanu na 31 marca 2021 r.							
	nie więcej niż 25 osób	więcej niż 25, ale nie więcej niż 50 osób	więcej niż 50, ale nie więcej niż 100 osób	więcej niż 100 osób, ale nie więcej niż 250 osób	więcej niż 250 osób, ale nie więcej niż 500 osób	więcej niż 500 osób, ale nie więcej niż 1000 osób	powyżej 1000 osób	Ogółem
gmina wiejska	94	177	42	0	0	0	0	<b>313</b>
gmina miejsko-wiejska	9	69	59	12	0	0	0	<b>149</b>
gmina miejska	2	6	18	18	1	0	0	<b>45</b>
miasto na prawach powiatu	0	0	1	4	11	4	5	<b>25</b>
powiat	3	2	20	30	2	0	0	<b>57</b>
województwo	0	0	0	0	0	2	4	<b>6</b>
<b>Ogółem</b>	<b>108</b>	<b>254</b>	<b>140</b>	<b>64</b>	<b>14</b>	<b>6</b>	<b>9</b>	<b>595</b>

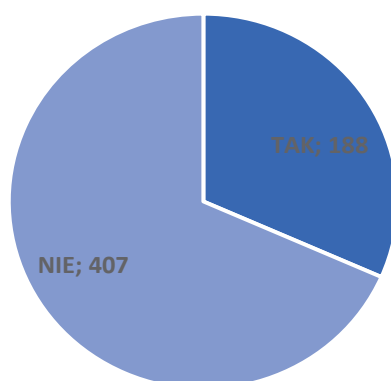
Źródło: opracowanie własne na podstawie danych ankietowych.

W badaniu dominowały gminy wiejskie zatrudniające więcej niż 25, ale nie więcej niż 50 osób (177 jednostek, prawie 30% badanych jednostek).

Znajomość modelu CAF potwierdziło 188 jednostek (32%) spośród 595 badanych jednostek. 407 (68%) jednostek wskazało brak znajomości modelu CAF.

Wykres 2.3. Czy znają Państwo model CAF?

Czy znają Państwo model CAF?



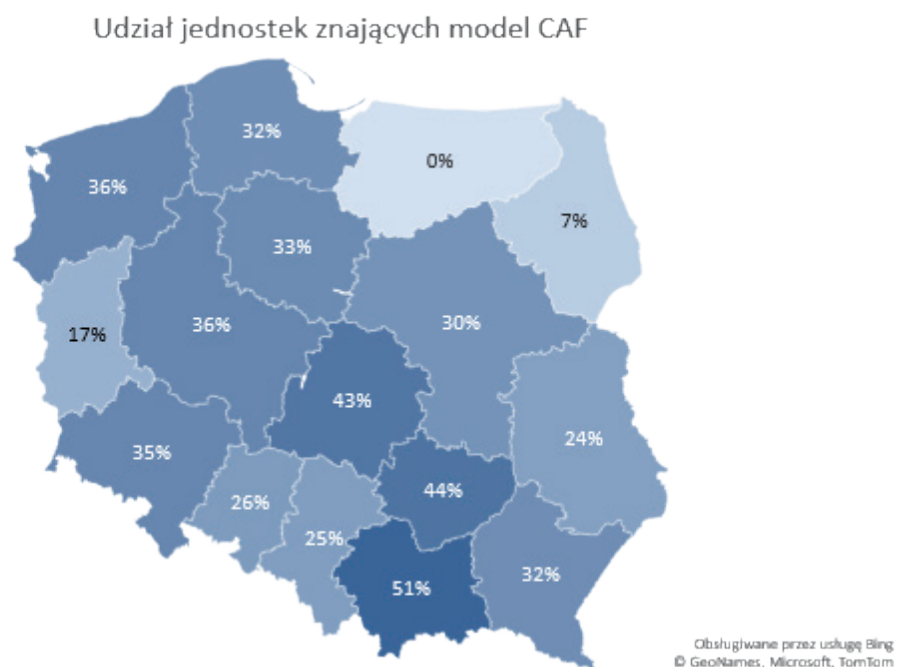
Źródło: opracowanie własne na podstawie danych ankietowych.

Tablica 2.4. Czy znają Państwo model CAF? (według województw)

Województwo	Czy znają Państwo model CAF?		
	TAK	NIE	Ogółem
dolnośląskie	11	20	31
kujawsko-pomorskie	8	16	24
lubelskie	29	92	121
lubuskie	5	24	29
łódzkie	9	12	21
małopolskie	45	43	88
mazowieckie	14	33	47
opolskie	6	17	23
podkarpackie	11	23	34
podlaskie	1	14	15
pomorskie	8	17	25
śląskie	9	27	36
świętokrzyskie	11	14	25
warmińsko-mazurskie	0	17	17
wielkopolskie	16	29	45
zachodniopomorskie	5	9	14
<b>Ogółem</b>	<b>188</b>	<b>407</b>	<b>595</b>

Źródło: opracowanie własne na podstawie danych ankietowych.

Rysunek 2.2. Udział jednostek znających model CAF według województw



Źródło: opracowanie własne na podstawie danych ankietowych.

Najwyższy odsetek jednostek znających model CAF uzyskano w województwie małopolskim, w którym ponad połowa badanych jednostek deklarowała znajomość modelu CAF. Wysoki (ponad 40% odsetek jednostek znających CAF) uzyskano dla województw świętokrzyskiego i łódzkiego. W województwach: zachodniopomorskim, wielkopolskim, dolnośląskim, kujawsko-pomorskim, podkarpackim, pomorskim odsetek ten był wyższy niż 30%, ale niższy niż 40%.

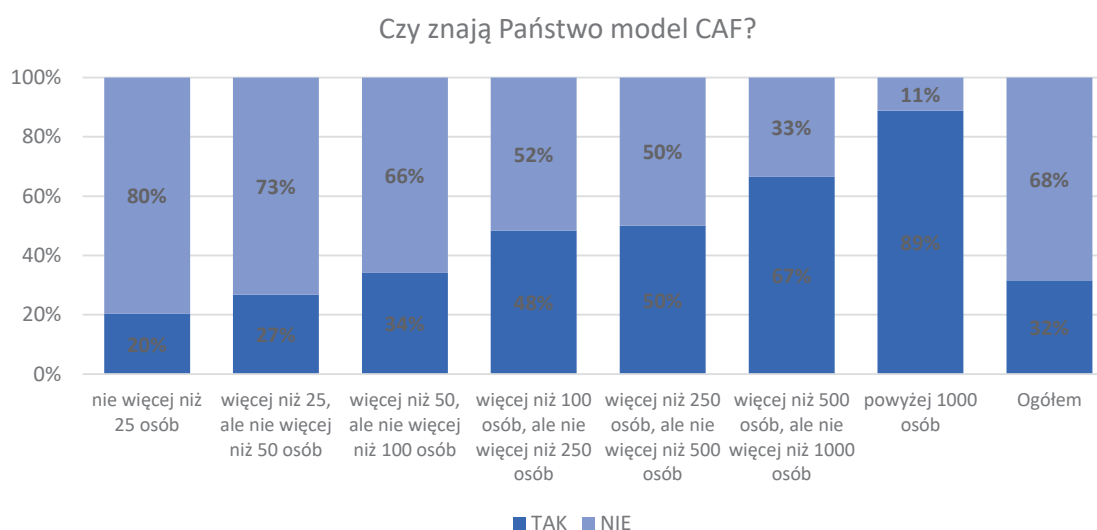
W województwie warmińsko-mazurskim na 17 badanych jednostek żadna nie wykazała znajomości modelu CAF. W województwie podlaskim tylko 7% jednostek, a w województwie lubuskim jedynie 17% jednostek wskazało znajomość modelu CAF. W województwach: mazowieckim, opolskim, śląskim i lubelskim odsetek jednostek znających CAF był mniejszy niż 30%, ale większy niż 20%.

Tablica 2.5. Czy znają Państwo model CAF? (według liczby pracowników ogółem)

Liczba pracowników ogółem, według stanu na 31 marca 2021 r.	Czy znają Państwo model CAF?		
	TAK	NIE	Ogółem
nie więcej niż 25 osób	22	86	108
więcej niż 25, ale nie więcej niż 50 osób	68	186	254
więcej niż 50, ale nie więcej niż 100 osób	48	92	140
więcej niż 100 osób, ale nie więcej niż 250 osób	31	33	64
więcej niż 250 osób, ale nie więcej niż 500 osób	7	7	14
więcej niż 500 osób, ale nie więcej niż 1000 osób	4	2	6
powyżej 1000 osób	8	1	9
<b>Ogółem</b>	<b>188</b>	<b>407</b>	<b>595</b>

Źródło: opracowanie własne na podstawie danych ankietowych.

Wykres 2.4. Czy znają Państwo model CAF? (według liczby pracowników ogółem)



Źródło: opracowanie własne na podstawie danych ankietowych.

Znajomość modelu CAF zadeklarowało 8 (89%) na 9 badanych jednostek zatrudniających powyżej 1000 osób, ponad dwie trzecie (67%) jednostek zatrudniających więcej niż 500 osób, ale nie więcej niż 1000 osób, połowa (50%) jednostek zatrudniających więcej niż 250 osób, ale nie więcej niż 500 osób, niecała połowa (48%) jednostek zatrudniających więcej niż 100 osób, ale nie więcej niż 250 osób, ponad jedna trzecia (34%) jednostek zatrudniających więcej niż 50, ale nie więcej niż 100 osób, ponad jedna czwarta (27%) jednostek zatrudniających więcej niż 25, ale nie

więcej niż 50 osób i jedynie jedna piąta (20%) jednostek zatrudniających nie więcej niż 25 osób. Znajomość modelu CAF jest wyższa wśród jednostek w których pracuje więcej osób.

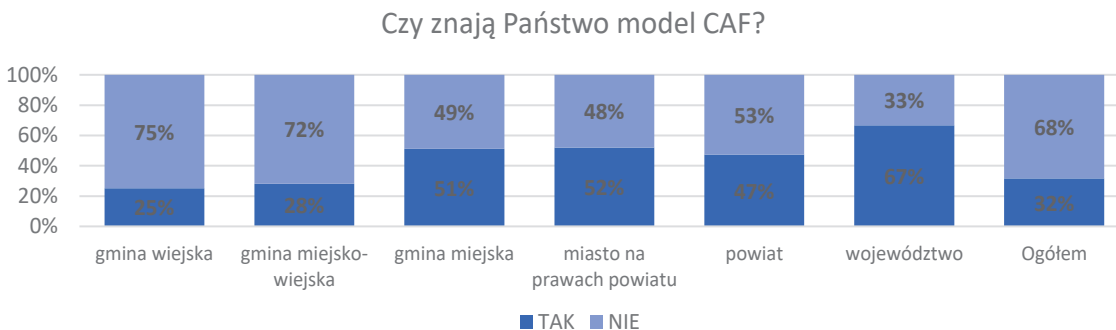
Znajomość modelu CAF jest najwyższa dla badanych jednostek wojewódzkich (67%). W około połowie jednostek powiatowych, miast na prawach powiatu i gmin miejskich potwierdzono znajomość modelu CAF oraz jedynie w 28% gmin miejsko-wiejskich i 25% gmin wiejskich.

Tablica 2.6. Czy znają Państwo model CAF? (według rodzaju jednostki samorządu terytorialnego)

Rodzaj jednostki samorządu terytorialnego	Czy znają Państwo model CAF?		
	TAK	NIE	Ogółem
gmina wiejska	79	234	313
gmina miejsko-wiejska	42	107	149
gmina miejska	23	22	45
miasto na prawach powiatu	13	12	25
powiat	27	30	57
województwo	4	2	6
<b>Ogółem</b>	<b>188</b>	<b>407</b>	<b>595</b>

Źródło: opracowanie własne na podstawie danych ankietowych.

Wykres 2.5. Czy znają Państwo model CAF? (według rodzaju jednostki samorządu terytorialnego)



Źródło: opracowanie własne na podstawie danych ankietowych.



Tablica 2.7. Jakie znają Państwo strony internetowe, które promują CAF? (według województw)

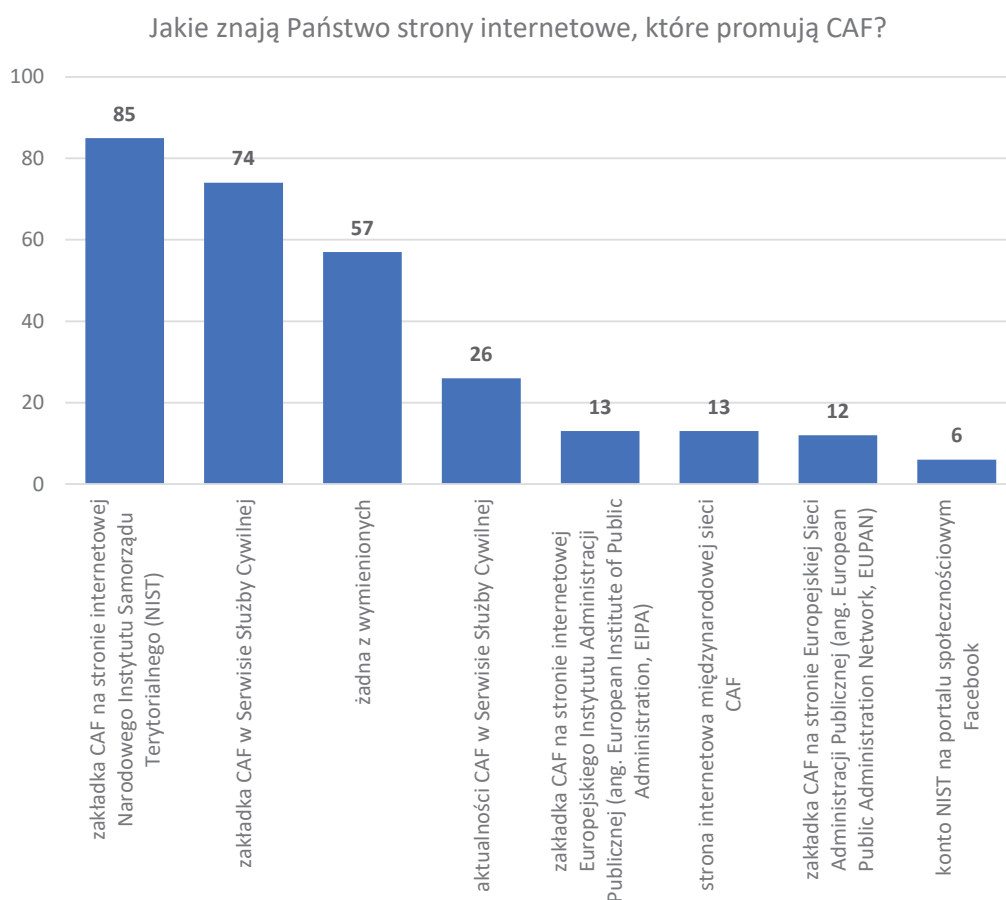
Województwo	Jakie znają Państwo strony internetowe, które promują CAF?							
	zakładka CAF w Serwisie Służby Cywilnej	aktualności CAF w Serwisie Służby Cywilnej	zakładka CAF na stronie internetowej Narodowego Instytutu Samorządu Terytorialnego (NIST)	konto NIST na portalu społecznościowym Facebook	zakładka CAF na stronie internetowej Europejskiego Instytutu Administracji Publicznej (ang. European Institute of Public Administration, EIPA)	zakładka CAF na stronie Europejskiej Sieci Administracji Publicznej (ang. European Public Administration Network, EUPAN)	strona internetowa międzynarodowej sieci CAF	żadna z wymienionych
dolnośląskie	4	2	1	0	2	1	3	4
kujawsko-pomorskie	4	1	3	1	0	0	1	2
lubelskie	10	2	15	2	1	3	3	7
lubuskie	1	1	3	0	0	1	0	1
łódzkie	2	1	6	1	0	0	0	3
małopolskie	18	8	20	0	4	4	4	15
mazowieckie	7	2	8	0	1	0	0	3
opolskie	3	0	3	0	1	0	0	2
podkarpackie	5	1	8	1	2	0	0	2
podlaskie	1	0	1	0	0	0	0	0
pomorskie	3	1	3	0	1	1	0	2
śląskie	3	3	6	0	0	2	0	2
świętokrzyskie	6	2	3	0	0	0	1	3
warmińsko-mazurskie	0	0	0	0	0	0	0	0
wielkopolskie	5	1	3	1	1	0	1	8
zachodniopomorskie	2	1	2	0	0	0	0	3
<b>Ogółem</b>	<b>74</b>	<b>26</b>	<b>85</b>	<b>6</b>	<b>13</b>	<b>12</b>	<b>13</b>	<b>57</b>

Źródło: opracowanie własne na podstawie danych ankietowych.

Wśród 286 wskazań ogółem, najczęściej jako strony promujące CAF wskazywano: zakładkę CAF na stronie internetowej Narodowego Instytutu Samorządu Terytorialnego (NIST) 85 jednostek (30% ogółu wskazań), zakładkę CAF w Serwisie Służby Cywilnej 74 jednostki (26%) oraz żadną z wymienionych 57 jednostek (20%). Znacznie rzadziej wskazywano: aktualności CAF w Serwisie Służby Cywilnej 26 jednostek (9%), zakładkę CAF na stronie inter-

netowej Europejskiego Instytutu Administracji Publicznej (ang. European Institute of Public Administration, EIPA) 13 jednostek (5%), stronę internetową międzynarodowej sieci CAF 13 jednostek (5%), zakładkę CAF na stronie Europejskiej Sieci Administracji Publicznej (ang. European Public Administration Network, EUPAN) 12 jednostek (4%) oraz konto NIST na portalu społecznościowym Facebook 6 jednostek (2%).

Wykres 2.6. Jakie znają Państwo strony internetowe, które promują CAF?



Źródło: opracowanie własne na podstawie danych ankietowych.

Tablica 2.8. Jakie znają Państwo strony internetowe, które promują CAF? (według liczby pracowników ogółem)

Liczba pracowników ogółem, według stanu na 31 marca 2021 r.	Jakie znają Państwo strony internetowe, które promują CAF? - zakładka CAF w Serwisie Służby Cywilnej							
	zakładka CAF w Serwisie Służby Cywilnej	aktualności CAF w Serwisie Służby Cywilnej	zakładka CAF na stronie internetowej Narodowego Instytutu Samorządu Terytorialnego (NIST)	konto NIST na portalu społecznościowym Facebook	zakładka CAF na stronie internetowej Europejskiego Instytutu Administracji Publicznej (ang. European Institute of Public Administration, EIPA)	zakładka CAF na stronie Europejskiej Sieci Administracji Publicznej (ang. European Public Administration Network, EUPAN)	strona internetowa międzynarodowej sieci CAF	żadna z wymienionych
nie więcej niż 25 osób	10	4	14	1	0	1	1	4
więcej niż 25, ale nie więcej niż 50 osób	23	5	28	2	5	3	4	22
więcej niż 50, ale nie więcej niż 100 osób	16	10	21	2	2	2	5	16
więcej niż 100 osób, ale nie więcej niż 250 osób	18	4	11	0	3	4	1	9
więcej niż 250 osób, ale nie więcej niż 500 osób	0	0	3	1	0	0	0	4
więcej niż 500 osób, ale nie więcej niż 1000 osób	3	2	3	0	2	0	1	0
powyżej 1000 osób	4	1	5	0	1	2	1	2
Ogółem	74	26	85	6	13	12	13	57

Źródło: opracowanie własne na podstawie danych ankietowych.

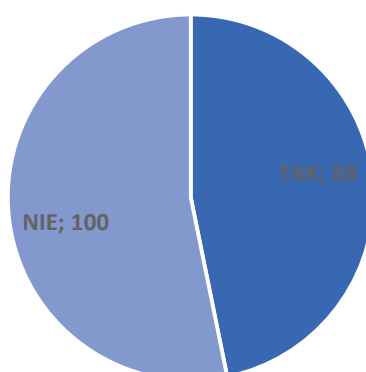
Tablica 2.9. Jakie znają Państwo strony internetowe, które promują CAF?  
(według rodzaju jednostki samorządu terytorialnego)

Rodzaj jednostki samorządu terytorialnego	Jakie znają Państwo strony internetowe, które promują CAF? - zakładka CAF w Serwisie Służby Cywilnej							
	zakładka CAF w Serwisie Służby Cywilnej	aktualności CAF w Serwisie Służby Cywilnej	zakładka CAF na stronie internetowej Narodowego Instytutu Samorządu Terytorialnego (NIST)	konto NIST na portalu społecznościowym Facebook	zakładka CAF na stronie internetowej Europejskiego Instytutu Administracji Publicznej (ang. European Institute of Public Administration, EIPA)	zakładka CAF na stronie Europejskiej Sieci Administracji Publicznej (ang. European Public Administration Network, EUPAN)	strona internetowa międzynarodowej sieci CAF	żadna z wymienionych
gmina wiejska	26	6	35	1	2	4	5	26
gmina miejsko-wiejska	19	8	19	3	3	2	2	12
gmina miejska	11	4	9	1	2	1	3	8
miasto na prawach powiatu	5	3	9	1	3	2	2	3
powiat	10	5	10	0	3	3	1	8
województwo	3	0	3	0	0	0	0	0
<b>Ogółem</b>	<b>74</b>	<b>26</b>	<b>85</b>	<b>6</b>	<b>13</b>	<b>12</b>	<b>13</b>	<b>57</b>

Źródło: opracowanie własne na podstawie danych ankietowych.

Wykres 2.7. Czy wykorzystywali Państwo model CAF do samooceny funkcjonowania urzędu?

Czy wykorzystywali Państwo model CAF do samooceny funkcjonowania urzędu?



Źródło: opracowanie własne na podstawie danych ankietowych.

Wykorzystywanie modelu CAF do samooceny funkcjonowania urzędu potwierdziło 88 jednostek (47%) spośród 188 jednostek znających model CAF. Około 53% (100)

jednostek znających model CAF nie wykorzystywało go do samooceny funkcjonowania urzędu.

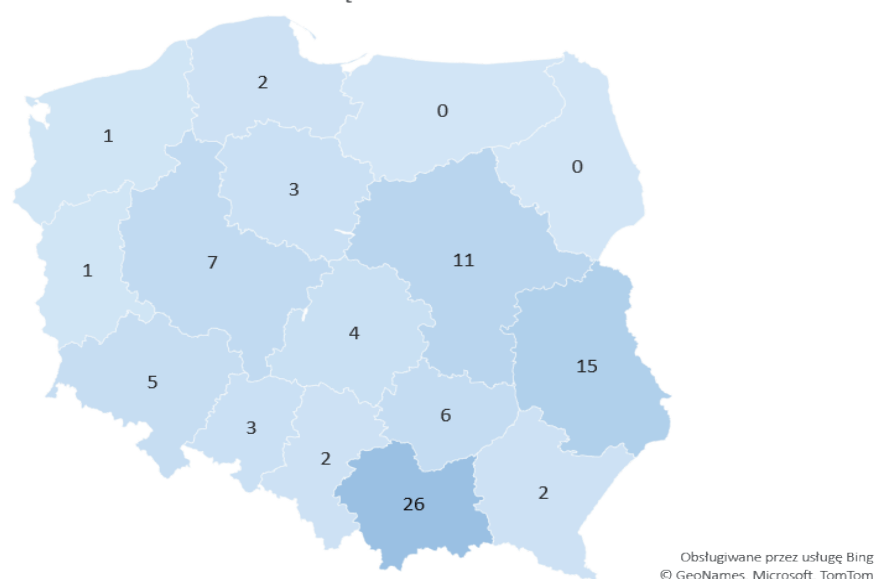
Tablica 2.10. Czy wykorzystywali Państwo model CAF do samooceny funkcjonowania urzędu? (według województw)

Województwo	Czy wykorzystywali Państwo model CAF do samooceny funkcjonowania urzędu?		
	TAK	NIE	Ogółem
dolnośląskie	5	6	11
kujawsko-pomorskie	3	5	8
lubelskie	15	14	29
lubuskie	1	4	5
łódzkie	4	5	9
małopolskie	26	19	45
mazowieckie	11	3	14
opolskie	3	3	6
podkarpackie	2	9	11
podlaskie	0	1	1
pomorskie	2	6	8
śląskie	2	7	9
świętokrzyskie	6	5	11
warmińsko-mazurskie	0	0	0
wielkopolskie	7	9	16
zachodniopomorskie	1	4	5
<b>Ogółem</b>	<b>88</b>	<b>100</b>	<b>188</b>

Źródło: opracowanie własne na podstawie danych ankietowych.

Rysunek 2.3. Liczba jednostek wykorzystujących model CAF do samooceny funkcjonowania urzędu według województw

Liczba jednostek wykorzystujących model CAF do samooceny funkcjonowania urzędu



Źródło: opracowanie własne na podstawie danych ankietowych.

W województwie mazowieckim ponad 78% jednostek znających model CAF wykorzystywało go do samooceny funkcjonowania urzędu, takich jednostek było 11. W województwie małopolskim takich jednostek było 26 (stanowiły one prawie 60% jednostek znających model CAF). Więcej niż połowa jednostek znających model CAF używała go do samooceny funkcjonowania urzędu w województwach świętokrzyskim, lubelskim i opolskim. W województwie warmińsko-mazurskim i podlaskim nie było takich jednostek, a w województwach lubuskim, za-

chodniopomorskim, pomorskim, śląskim, podkarpackim były jedna lub dwie takie jednostki.

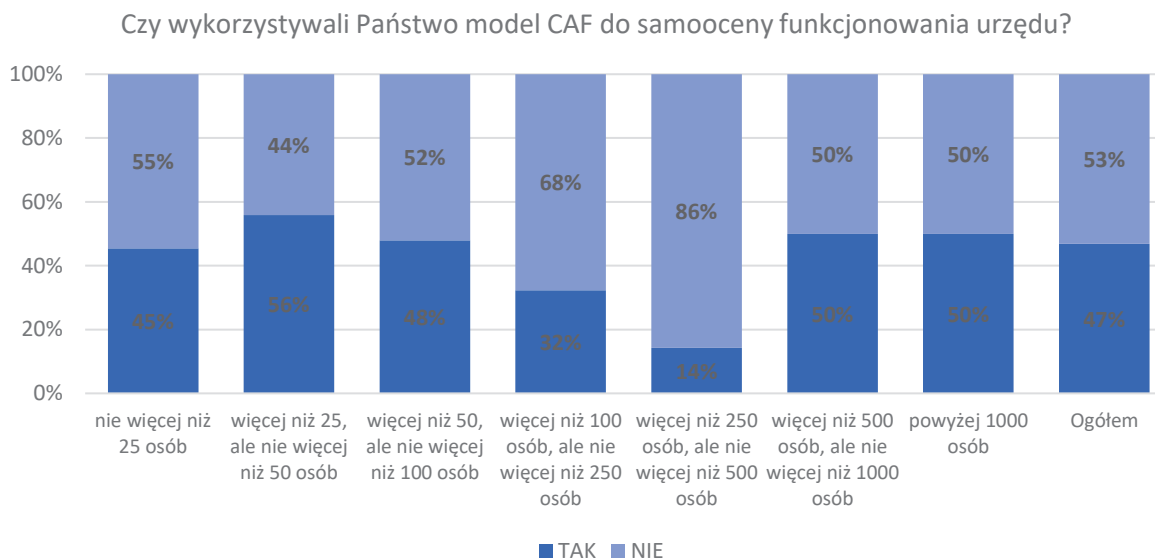
W około połowie jednostek zatrudniających nie więcej niż 100 osób oraz więcej niż 500 osób model CAF był wykorzystywany do samooceny funkcjonowania urzędu. Było tak również jedynie w jednej z siedmiu jednostek (14%) zatrudniających więcej niż 250 osób, ale nie więcej niż 500 osób oraz w jednej trzeciej jednostek zatrudniających więcej niż 100 osób, ale nie więcej niż 250 osób.

Tablica 2.11. Czy wykorzystywali Państwo model CAF do samooceny funkcjonowania urzędu? (według liczby pracowników ogółem)

Liczba pracowników ogółem, według stanu na 31 marca 2021 r.	Czy wykorzystywali Państwo model CAF do samooceny funkcjonowania urzędu?		
	TAK	NIE	Ogółem
nie więcej niż 25 osób	10	12	22
więcej niż 25, ale nie więcej niż 50 osób	38	30	68
więcej niż 50, ale nie więcej niż 100 osób	23	25	48
więcej niż 100 osób, ale nie więcej niż 250 osób	10	21	31
więcej niż 250 osób, ale nie więcej niż 500 osób	1	6	7
więcej niż 500 osób, ale nie więcej niż 1000 osób	2	2	4
powyżej 1000 osób	4	4	8
<b>Ogółem</b>	<b>88</b>	<b>100</b>	<b>188</b>

Źródło: opracowanie własne na podstawie danych ankietowych.

Wykres 2.8. Czy wykorzystywali Państwo model CAF do samooceny funkcjonowania urzędu? (według liczby pracowników ogółem)



Źródło: opracowanie własne na podstawie danych ankietowych.

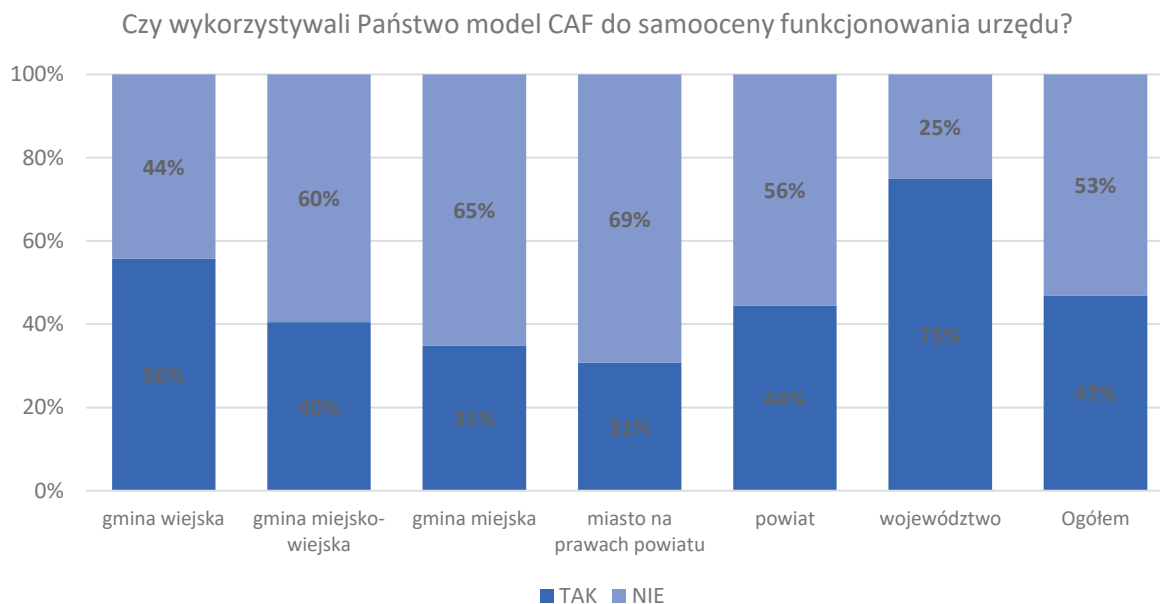
Tablica 2.12. Czy wykorzystywali Państwo model CAF do samooceny funkcjonowania urzędu?  
(według rodzaju jednostki samorządu terytorialnego)

Rodzaj jednostki samorządu terytorialnego	Czy wykorzystywali Państwo model CAF do samooceny funkcjonowania urzędu?		
	TAK	NIE	Ogółem
gmina wiejska	44	35	79
gmina miejsko-wiejska	17	25	42
gmina miejska	8	15	23
miasto na prawach powiatu	4	9	13
powiat	12	15	27
województwo	3	1	4
<b>Ogółem</b>	<b>88</b>	<b>100</b>	<b>188</b>

Źródło: opracowanie własne na podstawie danych ankietowych.

Model CAF do samooceny funkcjonowania urzędu wykorzystywały trzy z czterech znajdujących ten model urzędów z poziomu wojewódzkiego oraz ponad połowa gmin wiejskich (56%), 44% powiatów, 40% gmin wiejsko-miejskich, 35% gmin wiejskich i jedynie 31% miast na prawach powiatu.

Wykres 2.9. Czy wykorzystywali Państwo model CAF do samooceny funkcjonowania urzędu?  
(według rodzaju jednostki samorządu terytorialnego)



Źródło: opracowanie własne na podstawie danych ankietowych.

Wykres 2.10. W którym roku przeprowadzili Państwo ostatnią samoocenę urzędu, wykorzystując model CAF?



Źródło: opracowanie własne na podstawie danych ankietowych.

Wśród 88 jednostek, które przeprowadziły samoocenę urzędu modelem CAF, 81 zrealizowało to w 2017 roku lub wcześniej, dwie w 2019 roku, cztery w 2020 roku i jedna w 2021 roku.

Tablica 2.13. W których obszarach urząd, w którym przeprowadzono samoocenę CAF, zaczął funkcjonować sprawniej? (według województw)

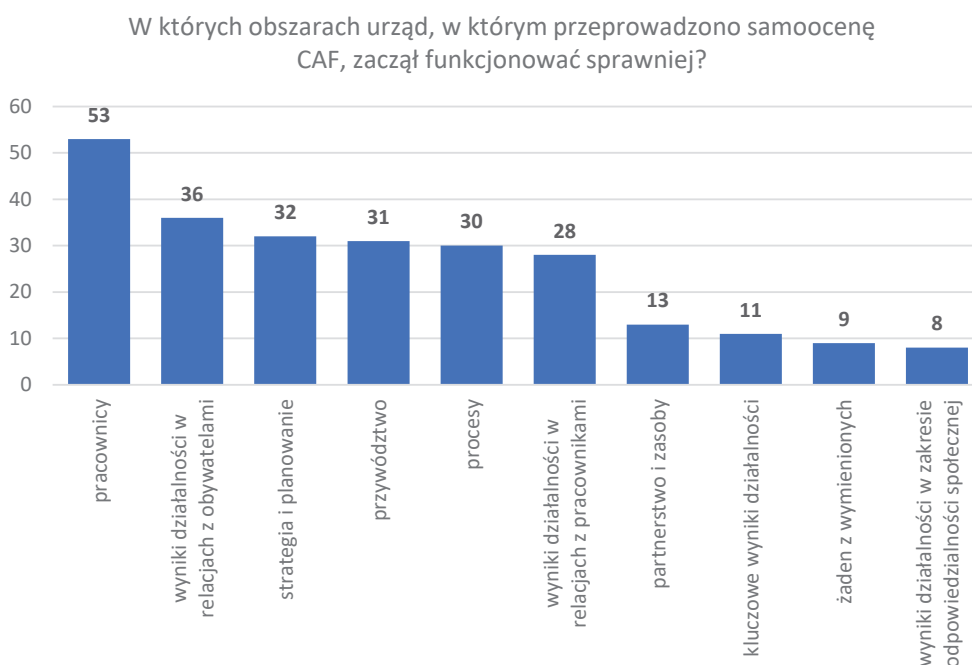
Województwo	W których obszarach urząd, w którym przeprowadzono samoocenę CAF, zaczął funkcjonować sprawniej?									
	przywództwo	pracownicy	strategia i planowanie	partnerstwo i zasoby	procesy	wyniki działalności w relacjach z pracownikami	wyniki działalności w relacjach z obywatelami	wyniki działalności w zakresie odpowiedzialności społecznej	kluczowe wyniki działalności	żaden z wymienionych
dolnośląskie	2	3	1	2	2	3	3	0	0	0
kujawsko-pomorskie	2	1	2	0	1	1	1	0	0	0
lubelskie	4	10	4	2	4	4	8	4	1	2
lubuskie	1	1	1	1	1	0	1	0	0	0
łódzkie	2	2	2	1	2	2	3	1	1	1
małopolskie	11	16	11	4	9	12	12	2	6	0
mazowieckie	1	9	3	0	4	2	2	0	0	1
opolskie	0	1	2	0	2	0	2	0	1	0
podkarpackie	1	0	1	0	0	1	1	0	0	1
podlaskie	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
pomorskie	0	0	0	0	0	0	1	0	0	1
śląskie	2	1	0	1	1	1	1	0	1	0
świętokrzyskie	2	4	2	0	2	0	0	0	0	1
warmińsko-mazurskie	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
wielkopolskie	3	5	3	2	2	2	1	1	1	1
zachodniopomorskie	0	0	0	0	0	0	0	0	0	1
<b>Ogółem</b>	<b>31</b>	<b>53</b>	<b>32</b>	<b>13</b>	<b>30</b>	<b>28</b>	<b>36</b>	<b>8</b>	<b>11</b>	<b>9</b>

Źródło: opracowanie własne na podstawie danych ankietowych.

Wśród obszarów, w których urząd zaczął funkcjonować sprawniej po przeprowadzeniu samooceny modelem CAF najczęściej wskazywano pracowników (53 razy na 251 wskazań ogółem (21% wskazań)). Około 30 razy wskazywano: wyniki działalności w relacjach z obywatelami, stra-

tegia i planowanie, przywództwo, procesy, wyniki działalności w relacjach z pracownikami. Natomiast znacznie rzadziej (kilka lub kilkanaście razy): partnerstwo i zasoby, kluczowe wyniki działalności, żaden z wymienionych, wyniki działalności w zakresie odpowiedzialności społecznej.

Wykres 2.11. W których obszarach urząd, w którym przeprowadzono samoocenę CAF, zaczął funkcjonować sprawniej?



Źródło: opracowanie własne na podstawie danych ankietowych.

Tablica 2.14. W których obszarach urząd, w którym przeprowadzono samoocenę CAF, zaczął funkcjonować sprawniej? (według liczby pracowników ogółem)

Liczba pracowników ogółem, według stanu na 31 marca 2021 r.	W których obszarach urząd, w którym przeprowadzono samoocenę CAF, zaczął funkcjonować sprawniej?									
	przywództwo	pracownicy	strategia i planowanie	partnerstwo i zasoby	procesy	wyniki działalności w relacjach z pracownikami	wyniki działalności w relacjach z obywatelami	wyniki działalności w zakresie odpowiedzialności	kluczowe wyniki działalności	żaden z wymienionych
nie więcej niż 25 osób	6	7	2	3	2	6	7	2	1	0
więcej niż 25, ale nie więcej niż 50 osób	13	22	14	4	15	12	14	2	4	2
więcej niż 50, ale nie więcej niż 100 osób	6	13	7	1	4	5	6	2	1	6
więcej niż 100 osób, ale nie więcej niż 250 osób	5	9	5	4	6	4	6	1	4	1
więcej niż 250 osób, ale nie więcej niż 500 osób	0	0	1	0	1	0	0	0	0	0
więcej niż 500 osób, ale nie więcej niż 1000 osób	1	0	0	1	1	0	0	0	0	0
powyżej 1000 osób	0	2	3	0	1	1	3	1	1	0
Ogółem	31	53	32	13	30	28	36	8	11	9

Źródło: opracowanie własne na podstawie danych ankietowych.



Tablica 2.15. W których obszarach urząd, w którym przeprowadzono samoocenę CAF, zaczął funkcjonować sprawniej? (według rodzaju jednostki samorządu terytorialnego)

Rodzaj jednostki samorządu terytorialnego	W których obszarach urząd, w którym przeprowadzono samoocenę CAF, zaczął funkcjonować sprawniej?									
	przywództwo	pracownicy	strategia i planowanie	partnerstwo i zasoby	procesy	wyniki działalności w relacjach z pracownikami	wyniki działalności w relacjach z obywatelami	wyniki działalności w zakresie odpowiedzialności	kluczowe wyniki działalności	żaden z wymienionych
gmina wiejska	15	25	9	4	13	14	15	2	2	4
gmina miejsko-wiejska	6	11	9	1	6	4	7	1	3	1
gmina miejska	4	6	4	3	5	6	6	2	1	1
miasto na prawach powiatu	1	0	3	1	1	0	1	1	1	0
powiat	5	9	6	4	3	3	5	2	4	3
województwo	0	2	1	0	2	1	2	0	0	0
<b>Ogółem</b>	<b>31</b>	<b>53</b>	<b>32</b>	<b>13</b>	<b>30</b>	<b>28</b>	<b>36</b>	<b>8</b>	<b>11</b>	<b>9</b>

Źródło: opracowanie własne na podstawie danych ankietowych.

Tablica 2.16. Co sprawiało Państwu największe problemy w stosowaniu modelu CAF? (według województw)

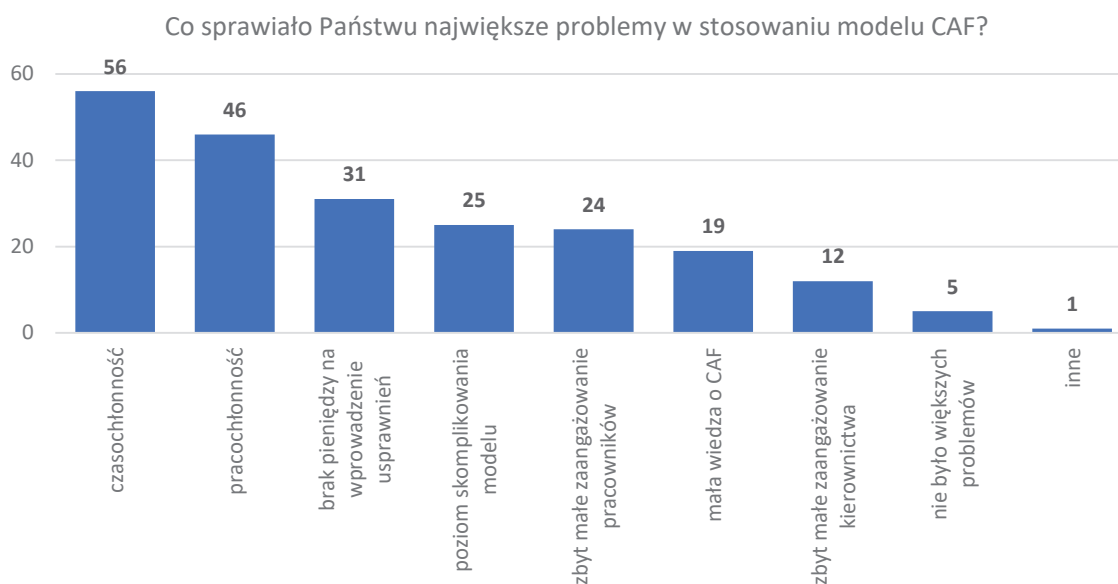
Województwo	Co sprawiało Państwu największe problemy w stosowaniu modelu CAF?								
	poziom skomplikowania modelu	pracochłonność	czasochłonność	zbyt małe zaangażowanie kierownictwa	zbyt małe zaangażowanie pracowników	mała wiedza o CAF	brak pieniędzy na wprowadzenie usprawnień	inne	nie było większych problemów
dolnośląskie	2	0	4	2	0	1	2	0	0
kujawsko-pomorskie	2	2	3	0	0	3	2	0	0
łódzkie	0	2	3	1	1	2	1	1	0
lubelskie	2	9	11	1	4	4	5	0	0
lubuskie	0	0	0	0	0	1	0	0	0
małopolskie	9	18	17	2	7	5	10	0	1
mazowieckie	2	5	4	2	3	2	4	0	2
opolskie	1	2	2	0	0	0	1	0	1
podkarpackie	0	1	1	1	1	0	1	0	0
podlaskie	0	0	0	0	0	0	0	0	0
pomorskie	1	2	1	1	0	0	0	0	0
śląskie	1	1	2	1	0	1	1	0	0
świętokrzyskie	3	1	4	1	3	0	2	0	0
warmińsko-mazurskie	0	0	0	0	0	0	0	0	0
wielkopolskie	2	2	3	0	4	0	2	0	1
zachodniopomorskie	0	1	1	0	1	0	0	0	0
<b>Ogółem</b>	<b>25</b>	<b>46</b>	<b>56</b>	<b>12</b>	<b>24</b>	<b>19</b>	<b>31</b>	<b>1</b>	<b>5</b>

Źródło: opracowanie własne na podstawie danych ankietowych.

Wśród 219 wskazań czynników sprawiających największe problemy w stosowaniu modelu CAF najczęściej zaznaczano: czasochłonność (56 razy (26% wskazań)), pracochłonność (46 razy (21% wskazań)). Znacznie rzadziej: brak pieniędzy na wprowadzenie usprawnień (31 razy), poziom skomplikowania modelu (25 razy), zbyt małe zaangażowanie pracowników (24 razy), mała wiedza o CAF

(19 razy), zbyt małe zaangażowanie kierownictwa (12 razy). W pięciu przypadkach zaznaczono brak większych problemów. Natomiast wśród innych problemów wskazano: zmiany kierownictwa i budowanie świadomości nt. modelu, brak wymiernych możliwości dla jednostki, która uzyskała poświadczenie, brak dostępu do wiedzy ekspertów, bez angażowania swoich środków finansowych.

Wykres 2.12. Co sprawiało Państwu największe problemy w stosowaniu modelu CAF?



Źródło: opracowanie własne na podstawie danych ankietowych.

Tablica 2.17. Co sprawiało Państwu największe problemy w stosowaniu modelu CAF? (według liczby pracowników ogółem)

Liczba pracowników ogółem, według stanu na 31 marca 2021 r.	Co sprawiało Państwu największe problemy w stosowaniu modelu CAF?								
	poziom skomplikowania modelu	pracochłonność	czasochłonność	zbyt małe zaangażowanie kierownictwa	zbyt małe zaangażowanie pracowników	mała wiedza o CAF	brak pieniędzy na wprowadzenie usprawnień	inne	nie było większych problemów
nie więcej niż 25 osób	0	5	9	1	5	2	4	1	0
więcej niż 25, ale nie więcej niż 50 osób	13	20	19	4	8	10	16	0	3
więcej niż 50, ale nie więcej niż 100 osób	8	11	16	6	9	3	5	0	1
więcej niż 100 osób, ale nie więcej niż 250 osób	2	5	8	0	2	3	5	0	0
więcej niż 250 osób, ale nie więcej niż 500 osób	0	1	1	0	0	0	0	0	0
więcej niż 500 osób, ale nie więcej niż 1000 osób	1	0	1	0	0	1	0	0	1
powyżej 1000 osób	1	4	2	1	0	0	1	0	0
<b>Ogółem</b>	<b>25</b>	<b>46</b>	<b>56</b>	<b>12</b>	<b>24</b>	<b>19</b>	<b>31</b>	<b>1</b>	<b>5</b>

Źródło: opracowanie własne na podstawie danych ankietowych.

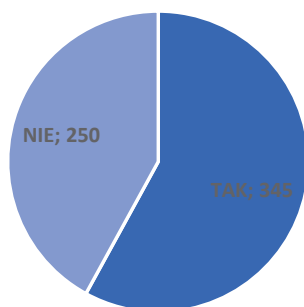
Tablica 2.18. Co sprawiało Państwu największe problemy w stosowaniu modelu CAF?  
(według rodzaju jednostki samorządu terytorialnego)

Rodzaj jednostki samorządu terytorialnego	Co sprawiało Państwu największe problemy w stosowaniu modelu CAF?								
	poziom skomplikowania modelu	pracocthonność	czasochtonność	zbyt małe zaangażowanie kierownictwa	zbyt małe zaangażowanie pracowników	mała wiedza o CAF	brak pieniędzy na wprowadzenie usprawnień	inne	nie było większych problemów
gmina wiejska	11	24	25	5	11	10	17	0	3
gmina miejsko-wiejska	6	10	13	2	8	2	4	0	0
gmina miejska	3	3	6	1	3	2	4	0	0
miasto na prawach powiatu	2	3	2	0	0	1	1	0	0
powiat	3	4	8	3	2	4	5	1	1
województwo	0	2	2	1	0	0	0	0	1
<b>Ogółem</b>	<b>25</b>	<b>46</b>	<b>56</b>	<b>12</b>	<b>24</b>	<b>19</b>	<b>31</b>	<b>1</b>	<b>5</b>

Źródło: opracowanie własne na podstawie danych ankietowych.

Wykres 2.13. Czy chcą Państwo uzyskać lub poszerzyć wiedzę nt. modelu CAF i jego wykorzystania, aby udoskonalic pracę urzędu?

Czy chcą Państwo uzyskać lub poszerzyć wiedzę nt. modelu CAF i jego wykorzystania, aby udoskonalic pracę urzędu?



Źródło: opracowanie własne na podstawie danych ankietowych.

Wśród wszystkich badanych jednostek 58% (345 jednostek) chce uzyskać lub poszerzyć wiedzę nt. modelu CAF i jego wykorzystania, aby udoskonalic pracę urzędu. Nie chce uzyskać lub poszerzyć takiej wiedzy 42%, czyli 250 jednostek.

Największy odsetek jednostek zainteresowanych uzyskaniem lub poszerzeniem wiedzy nt. modelu CAF i jego wy-

korzystania uzyskano w województwach: śląskim (72%), lubelskim (68%), łódzkim (62%), małopolskim (61%), mazowieckim (60%). Natomiast najniższe zainteresowanie w województwach: kujawsko-pomorskim (38%), dolnośląskim (39%), świętokrzyskim (48%), zachodniopomorskim (50%).

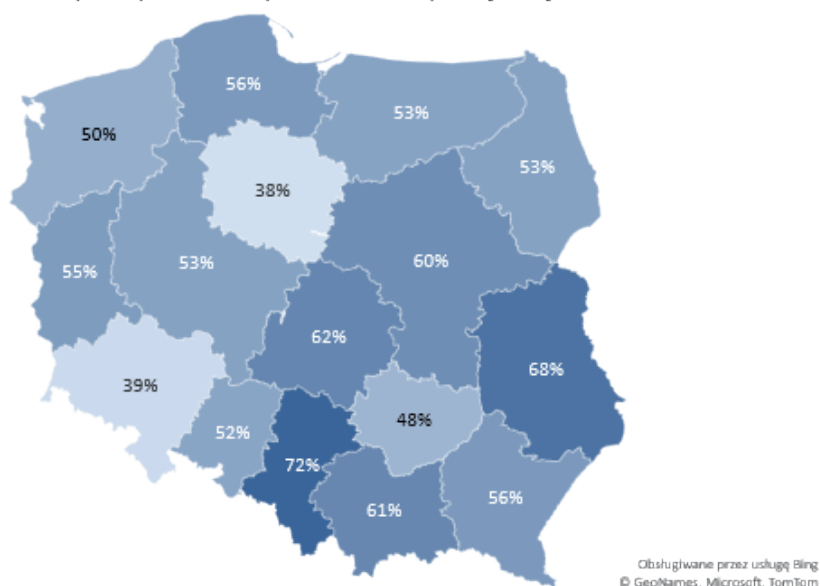
Tablica 2.19. Czy chcą Państwo uzyskać lub poszerzyć wiedzę nt. modelu CAF i jego wykorzystania, aby udoskonalić pracę urzędu? (według województw)

Województwo	Czy chcą Państwo uzyskać lub poszerzyć wiedzę nt. modelu CAF i jego wykorzystania, aby udoskonalić pracę urzędu?		
	TAK	NIE	Ogółem
dolnośląskie	12	19	31
kujawsko-pomorskie	9	15	24
lubelskie	82	39	121
lubuskie	16	13	29
łódzkie	13	8	21
małopolskie	54	34	88
mazowieckie	28	19	47
opolskie	12	11	23
podkarpackie	19	15	34
podlaskie	8	7	15
pomorskie	14	11	25
śląskie	26	10	36
świętokrzyskie	12	13	25
warmińsko-mazurskie	9	8	17
wielkopolskie	24	21	45
zachodniopomorskie	7	7	14
<b>Ogółem</b>	<b>345</b>	<b>250</b>	<b>595</b>

Źródło: opracowanie własne na podstawie danych ankietowych.

Rysunek 2.4. Udział jednostek chcących uzyskać lub poszerzyć wiedzę nt. modelu CAF i jego wykorzystania, aby udoskonalić pracę urzędu według województw

Udział jednostek chcących uzyskać lub poszerzyć wiedzę nt. modelu CAF i jego wykorzystania, aby udoskonalić pracę urzędu



Źródło: opracowanie własne na podstawie danych ankietowych.

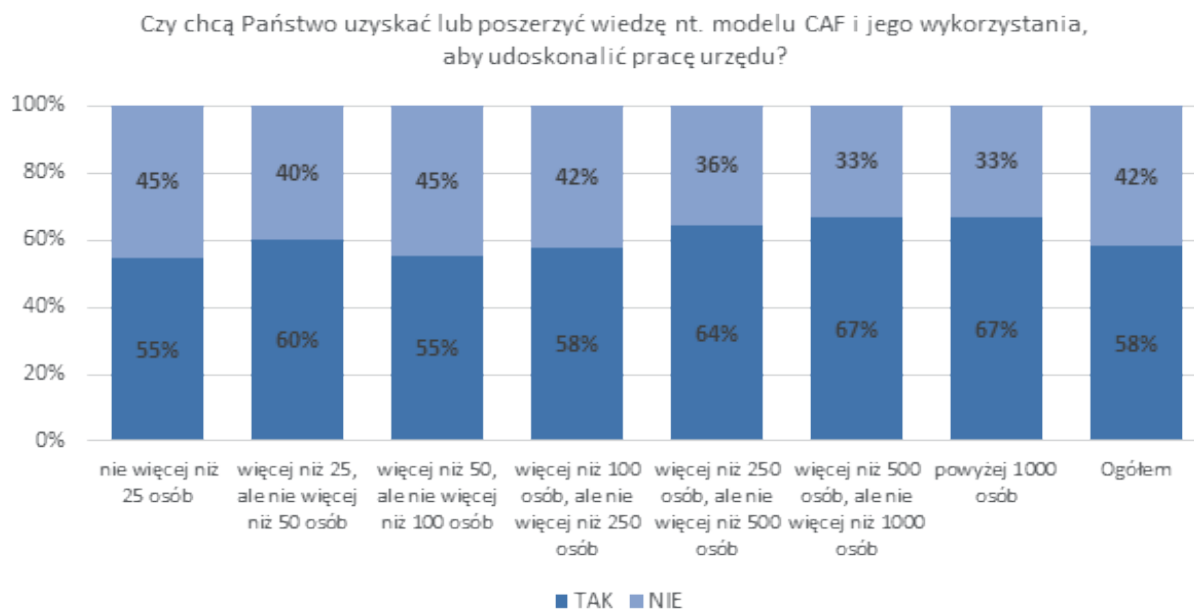
Tablica 2.20. Czy chcą Państwo uzyskać lub poszerzyć wiedzę nt. modelu CAF i jego wykorzystania, aby udoskonalic pracę urzędu? (według liczby pracowników ogółem)

Liczba pracowników ogółem, według stanu na 31 marca 2021 r.	Czy chcą Państwo uzyskać lub poszerzyć wiedzę nt. modelu CAF i jego wykorzystania, aby udoskonalic pracę urzędu?		
	TAK	NIE	Ogółem
nie więcej niż 25 osób	59	49	108
więcej niż 25, ale nie więcej niż 50 osób	153	101	254
więcej niż 50, ale nie więcej niż 100 osób	77	63	140
więcej niż 100 osób, ale nie więcej niż 250 osób	37	27	64
więcej niż 250 osób, ale nie więcej niż 500 osób	9	5	14
więcej niż 500 osób, ale nie więcej niż 1000 osób	4	2	6
powyżej 1000 osób	6	3	9
<b>Ogółem</b>	<b>345</b>	<b>250</b>	<b>595</b>

Źródło: opracowanie własne na podstawie danych ankietowych.

Zainteresowanie uzyskaniem lub poszerzeniem wiedzy nt. modelu CAF i jego wykorzystania, aby udoskonalic pracę urzędu jest większe w jednostkach zatrudniających więcej osób. Odsetek wzrasta z 55% w jednostkach zatrudniających mniej niż 25 osób do 67% w jednostkach zatrudniających powyżej 1000 osób.

Wykres 2.14. Czy chcą Państwo uzyskać lub poszerzyć wiedzę nt. modelu CAF i jego wykorzystania, aby udoskonalic pracę urzędu? (według liczby pracowników ogółem)



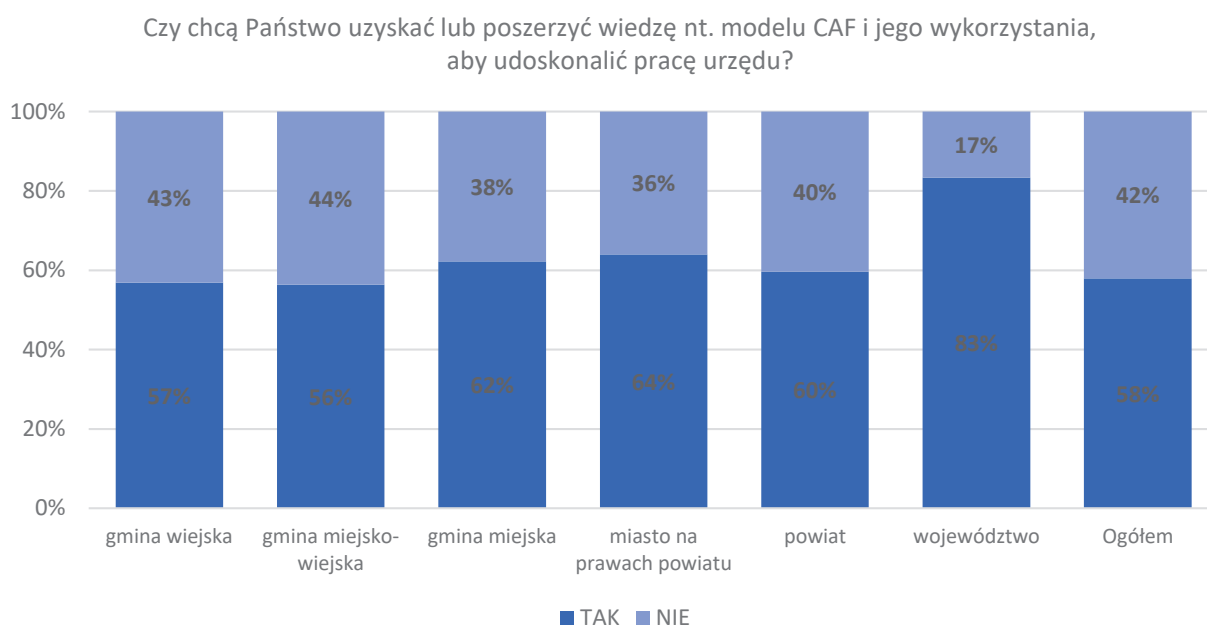
Źródło: opracowanie własne na podstawie danych ankietowych.

Tablica 2.21. Czy chcą Państwo uzyskać lub poszerzyć wiedzę nt. modelu CAF i jego wykorzystania, aby udoskonalić pracę urzędu? (według rodzaju jednostki samorządu terytorialnego)

Rodzaj jednostki samorządu terytorialnego	Czy chcą Państwo uzyskać lub poszerzyć wiedzę nt. modelu CAF i jego wykorzystania, aby udoskonalić pracę urzędu?		
	TAK	NIE	Ogółem
gmina wiejska	178	135	313
gmina miejsko-wiejska	84	65	149
gmina miejska	28	17	45
miasto na prawach powiatu	16	9	25
powiat	34	23	57
województwo	5	1	6
<b>Ogółem</b>	<b>345</b>	<b>250</b>	<b>595</b>

Źródło: opracowanie własne na podstawie danych ankietowych.

Wykres 2.15. Czy chcą Państwo uzyskać lub poszerzyć wiedzę nt. modelu CAF i jego wykorzystania, aby udoskonalić pracę urzędu? (według rodzaju jednostki samorządu terytorialnego)



Źródło: opracowanie własne na podstawie danych ankietowych.

W prawie wszystkich rodzajach jednostek zainteresowanie uzyskaniem lub poszerzeniem wiedzy nt. modelu CAF i jego wykorzystania wynosi około 60%. Jedynie w jednostkach wojewódzkich jest wyższe – ponad 80%.

Tablica 2.22. Jakie źródła wiedzy najbardziej Państwa interesują? (według województw)

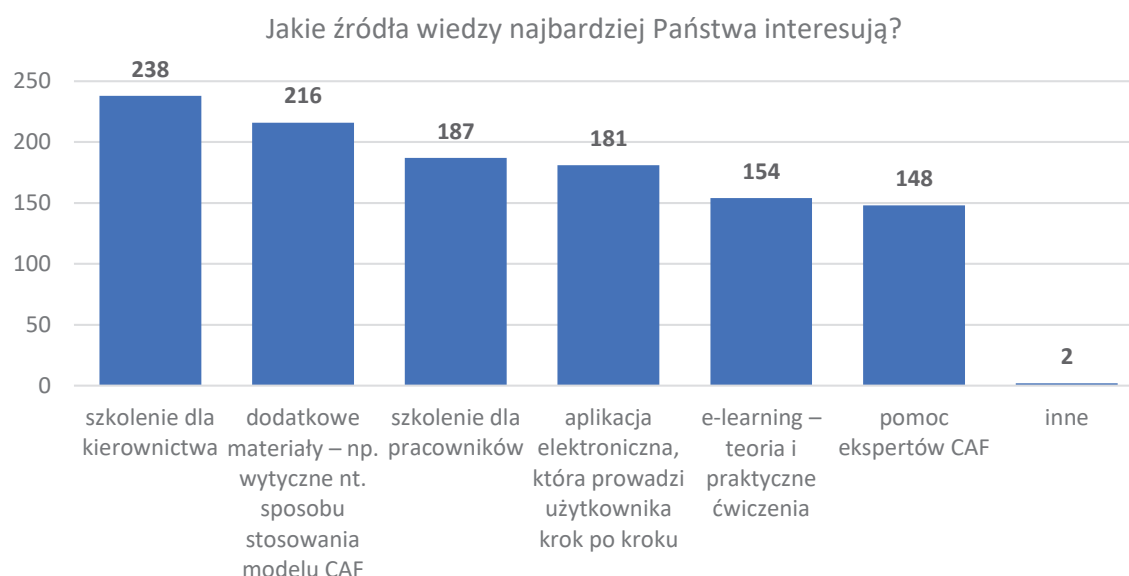
Województwo	Jakie źródła wiedzy najbardziej Państwa interesują?						
	pomoc ekspertów CAF	dodatkowe materiały – np. wytyczne nt. sposobu stosowania modelu CAF	szkolenie dla kierownictwa	szkolenie dla pracowników	e-learning – teoria i praktyczne ćwiczenia	aplikacja elektroniczna, która prowadzi użytkownika krok po kroku	inne
dolnośląskie	5	9	9	7	8	10	0
kujawsko-pomorskie	2	7	7	5	2	5	0
lubelskie	32	47	58	42	34	35	0
lubuskie	3	8	11	6	8	3	0
łódzkie	6	5	8	7	7	6	1
małopolskie	28	30	35	31	23	33	0
mazowieckie	13	14	19	15	11	13	0
opolskie	6	10	5	3	2	8	0
podkarpackie	7	15	12	10	10	12	0
podlaskie	5	3	6	5	3	3	0
pomorskie	10	10	12	7	6	8	0
śląskie	10	18	19	16	10	14	0
świętokrzyskie	6	8	8	7	6	8	0
warmińsko-mazurskie	4	8	8	8	7	7	0
wielkopolskie	6	18	14	13	12	11	1
zachodniopomorskie	5	6	7	5	5	5	0
<b>Ogółem</b>	<b>148</b>	<b>216</b>	<b>238</b>	<b>187</b>	<b>154</b>	<b>181</b>	<b>2</b>

Źródło: opracowanie własne na podstawie danych ankietowych.

Wśród 1126 wskazań spośród najbardziej pożądanых źródeł wiedzy dominują: szkolenie dla kierownictwa (238 wskazań (21%)), dodatkowe materiały – np. wytyczne nt. sposobu stosowania modelu CAF (216 wskazań (19%)). Nieznacznie rzadziej wskazywane były: szkolenie dla pracowników (187 wskazań (17%)), aplikacja elektroniczna, która prowadzi użytkownika krok po kroku (181 wskazań (16%)), e-learning – teoria i praktyczne ćwiczenia (154 wskazań (14%)), pomoc ekspertów CAF (148 wskazań (13%)). Wśród innych wskazano: pożądana forma pomo-

cy zależna od możliwości finansowych; stworzenie wspólnej platformy wymiany doświadczeń pomiędzy jednostkami pod kierownictwem organizacji, jednostki krajowej, coroczna ogólnopolska konferencja na temat jakości w administracji.

Wykres 2.16 Jakie źródła wiedzy najbardziej Państwa interesują?



Źródło: opracowanie własne na podstawie danych ankietowych.

Tablica 2.23. Jakie źródła wiedzy najbardziej Państwa interesują? (według liczby pracowników ogółem)

Województwo	Jakie źródła wiedzy najbardziej Państwa interesują?						
	pomoc ekspertów CAF	dodatkowe materiały – np. wytyczne nt. sposobu stosowania modelu CAF	szkolenie dla kierownictwa	szkolenie dla pracowników	e-learning – teoria i praktyczne ćwiczenia	aplikacja elektroniczna, która prowadzi użytkownika krok po kroku	inne
nie więcej niż 25 osób	22	26	44	35	29	28	1
więcej niż 25, ale nie więcej niż 50 osób	67	98	105	83	64	78	1
więcej niż 50, ale nie więcej niż 100 osób	36	56	51	38	34	46	0
więcej niż 100 osób, ale nie więcej niż 250 osób	16	25	28	22	19	18	0
więcej niż 250 osób, ale nie więcej niż 500 osób	2	5	6	5	3	5	0
więcej niż 500 osób, ale nie więcej niż 1000 osób	2	4	1	1	3	3	0
powyżej 1000 osób	3	2	3	3	2	3	0
<b>Ogółem</b>	<b>148</b>	<b>216</b>	<b>238</b>	<b>187</b>	<b>154</b>	<b>181</b>	<b>2</b>

Źródło: opracowanie własne na podstawie danych ankietowych.



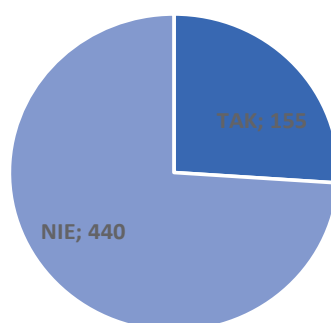
Tablica 2.24. Jakie źródła wiedzy najbardziej Państwa interesują? (według rodzaju jednostki samorządu terytorialnego)

Województwo	Jakie źródła wiedzy najbardziej Państwa interesują?						
	pomoc ekspertów CAF	dotatkowe materiały – np. wytyczne nt. sposobu stosowania modelu CAF	szkolenie dla kierownictwa	szkolenie dla pracowników	e-learning – teoria i praktyczne ćwiczenia	aplikacja elektroniczna, która prowadzi użytkownika krok po kroku	inne
gmina wiejska	76	105	128	101	77	92	1
gmina miejsko-wiejska	34	59	55	43	38	45	0
gmina miejska	16	15	22	17	14	11	0
miasto na prawach powiatu	4	7	9	9	7	8	0
powiat	15	26	22	16	15	22	1
województwo	3	4	2	1	3	3	0
<b>Ogółem</b>	<b>148</b>	<b>216</b>	<b>238</b>	<b>187</b>	<b>154</b>	<b>181</b>	<b>2</b>

Źródło: opracowanie własne na podstawie danych ankietowych.

Wykres 2.17. Czy stosowali Państwo w urzędzie narzędzia/metody/systemy zarządzania jakością inne niż CAF?

Czy stosowali Państwo w urzędzie narzędzia/metody/systemy zarządzania jakością inne niż CAF?



Źródło: opracowanie własne na podstawie danych ankietowych.

155 jednostek (26%) stosowało w urzędzie narzędzia/metody/systemy zarządzania jakością inne niż CAF. 440 jednostek (74%) nie stosowało innych narzędzi/metod/systemów zarządzania jakością.

Tablica 2.25. Czy stosowali Państwo w urzędzie narzędzia/metody/systemy zarządzania jakością inne niż CAF? (według województw)

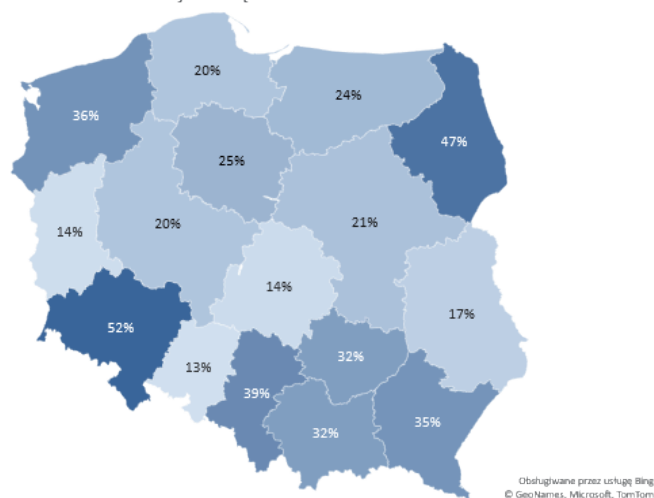
Województwo	Czy stosowali Państwo w urzędzie narzędzia/metody/systemy zarządzania jakością inne niż CAF?		
	TAK	NIE	Ogółem
dolnośląskie	16	15	31
kujawsko-pomorskie	6	18	24
lubelskie	21	100	121
lubuskie	4	25	29
łódzkie	3	18	21
małopolskie	28	60	88
mazowieckie	10	37	47
opolskie	3	20	23
podkarpackie	12	22	34
podlaskie	7	8	15
pomorskie	5	20	25
śląskie	14	22	36
świętokrzyskie	8	17	25
warmińsko-mazurskie	4	13	17
wielkopolskie	9	36	45
zachodniopomorskie	5	9	14
<b>Ogółem</b>	<b>155</b>	<b>440</b>	<b>595</b>

Źródło: opracowanie własne na podstawie danych ankietowych.

Najczęściej stosowanie w urzędzie narzędzia/metody/systemy zarządzania jakością inne niż CAF wskazano w jednostkach z województw: dolnośląskiego (52%), podlaskiego (47%), śląskiego (39%). Najrzadziej było tak w województwie: opolskim (13%), lubuskim (14%), łódzkim (14%).

Rysunek 2.5. Udział jednostek stosujących w urzędzie narzędzia/metody/systemy zarządzania jakością inne niż CAF według województw

Udział jednostek stosujących w urzędzie narzędzia/metody/systemy zarządzania jakością inne niż CAF



Źródło: opracowanie własne na podstawie danych ankietowych.

Tablica 2.26. Czy stosowali Państwo w urzędzie narzędzia/metody/systemy zarządzania jakością inne niż CAF? (według liczby pracowników ogółem)

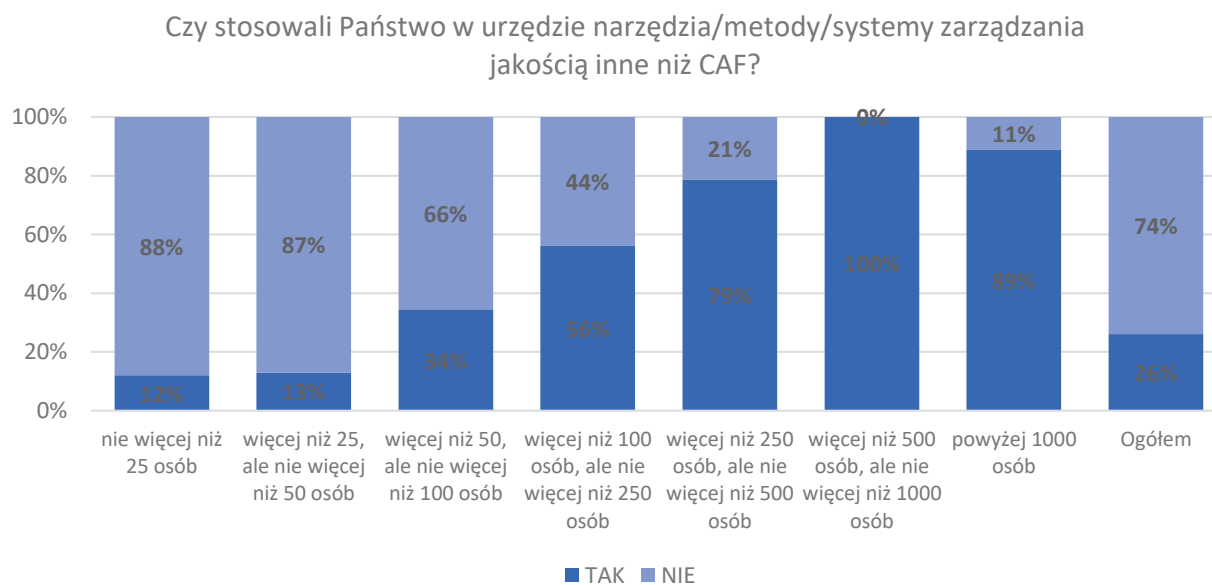
Liczba pracowników ogółem, według stanu na 31 marca 2021 r.	Czy stosowali Państwo w urzędzie narzędzia/metody/systemy zarządzania jakością inne niż CAF?		
	TAK	NIE	Ogółem
nie więcej niż 25 osób	13	95	108
więcej niż 25, ale nie więcej niż 50 osób	33	221	254
więcej niż 50, ale nie więcej niż 100 osób	48	92	140
więcej niż 100 osób, ale nie więcej niż 250 osób	36	28	64
więcej niż 250 osób, ale nie więcej niż 500 osób	11	3	14
więcej niż 500 osób, ale nie więcej niż 1000 osób	6	0	6
powyżej 1000 osób	8	1	9
<b>Ogółem</b>	<b>155</b>	<b>440</b>	<b>595</b>

Źródło: opracowanie własne na podstawie danych ankietowych.

Stosowanie w urzędzie narzędzia/metody/systemy zarządzania jakością inne niż CAF częściej wskazywano w jednostkach zatrudniających więcej osób, w tym we wszystkich jednostkach zatrudniających więcej niż 500

osób, ale nie więcej niż 1000 osób i prawie wszystkich zatrudniających powyżej 1000 osób oraz jedynie w 12% jednostkach zatrudniających nie więcej niż 25 osób.

Wykres 2.18. Czy stosowali Państwo w urzędzie narzędzia/metody/systemy zarządzania jakością inne niż CAF? (według liczby pracowników ogółem)



Źródło: opracowanie własne na podstawie danych ankietowych.

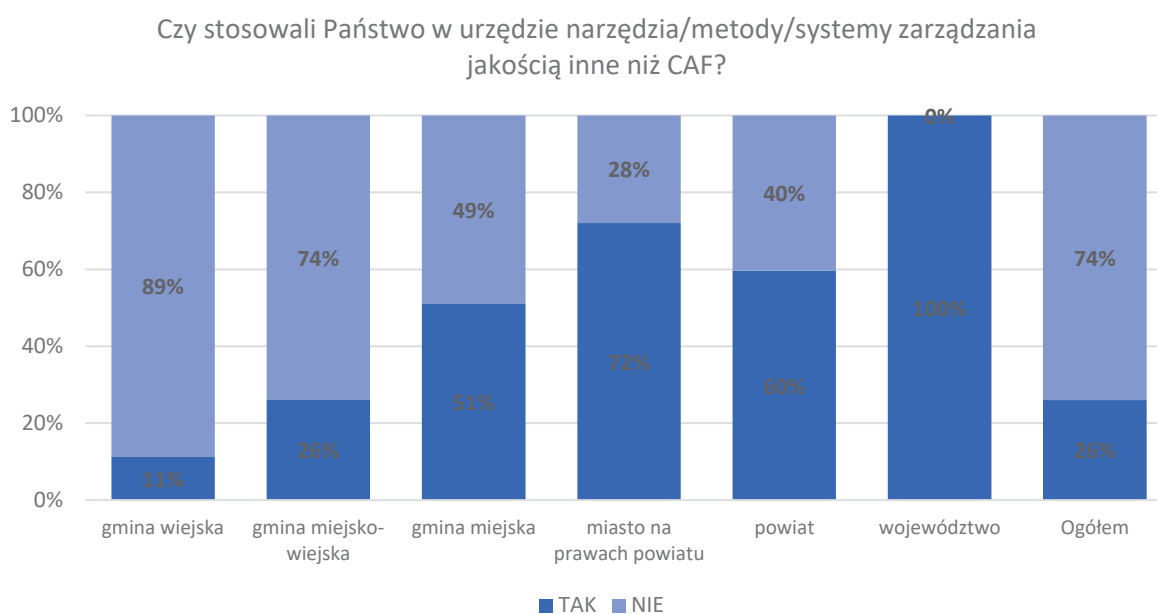
Tablica 2.27. Czy stosowali Państwo w urzędzie narzędzia/metody/systemy zarządzania jakością inne niż CAF? (według rodzaju jednostki samorządu terytorialnego)

Rodzaj jednostki samorządu terytorialnego	Czy stosowali Państwo w urzędzie narzędzia/metody/systemy zarządzania jakością inne niż CAF?		
	TAK	NIE	Ogółem
gmina wiejska	35	278	313
gmina miejsko-wiejska	39	110	149
gmina miejska	23	22	45
miasto na prawach powiatu	18	7	25
powiat	34	23	57
województwo	6	0	6
<b>Ogółem</b>	<b>155</b>	<b>440</b>	<b>595</b>

Źródło: opracowanie własne na podstawie danych ankietowych.

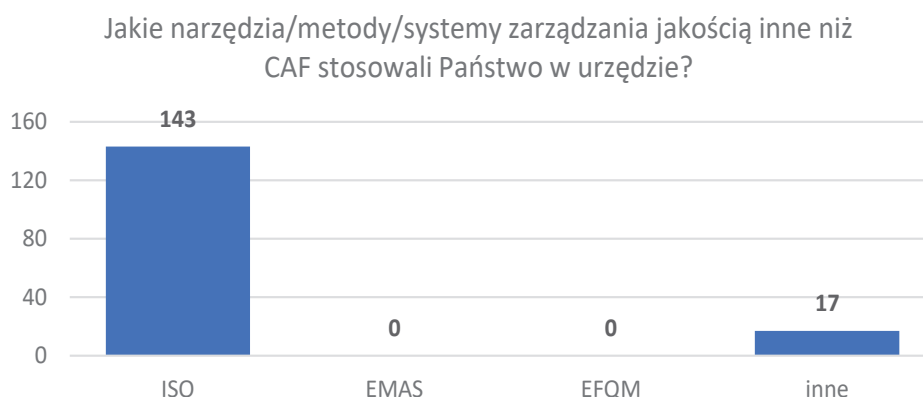
Inne niż CAF narzędzia/metody/systemy zarządzania jakością stosowano we wszystkich badanych jednostkach wojewódzkich, 72% miast na prawach powiatu, 60% powiatów, 51% gmin miejskich, 26% gmin miejsko-wiejskich, 11% gmin wiejskich.

Wykres 2.19. Czy stosowali Państwo w urzędzie narzędzia/metody/systemy zarządzania jakością inne niż CAF? (według rodzaju jednostki samorządu terytorialnego)



Źródło: opracowanie własne na podstawie danych ankietowych.

Wykres 2.20. Jakie narzędzia/metody/systemy zarządzania jakością inne niż CAF stosowali Państwo w urzędzie?

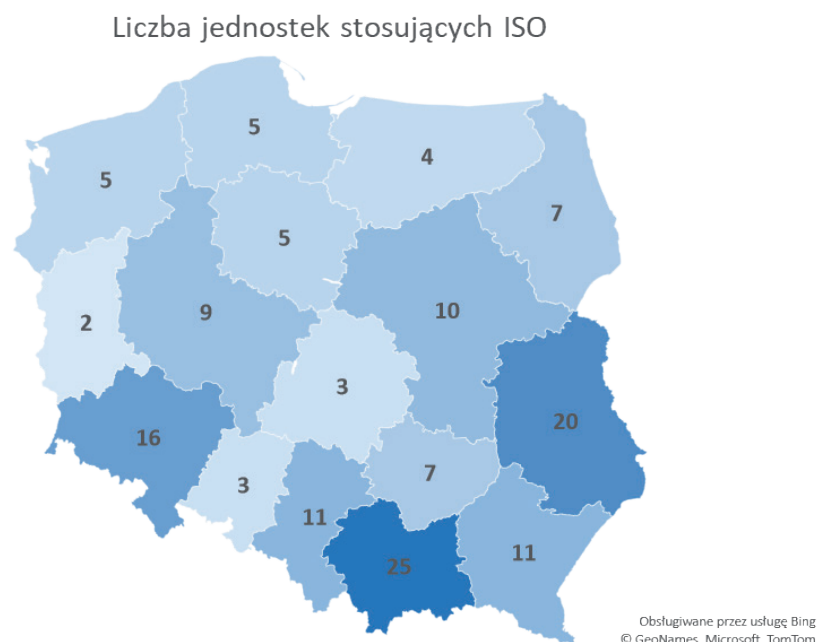


Źródło: opracowanie własne na podstawie danych ankietowych.

Wśród 160 wskazań innych niż CAF narzędzi/metod/systemów zarządzania jakością dominowało ISO (147 (90%). Wśród innych wskazań uzyskano: Analiza instytucjonalna gminy z oceną realizacji standardów kontroli zarządczej, Metoda Planowania Rozwoju Instytucjonalnego (PRI), ISO 9001:2015, kontrola ryzyka, kontrola zarząd-

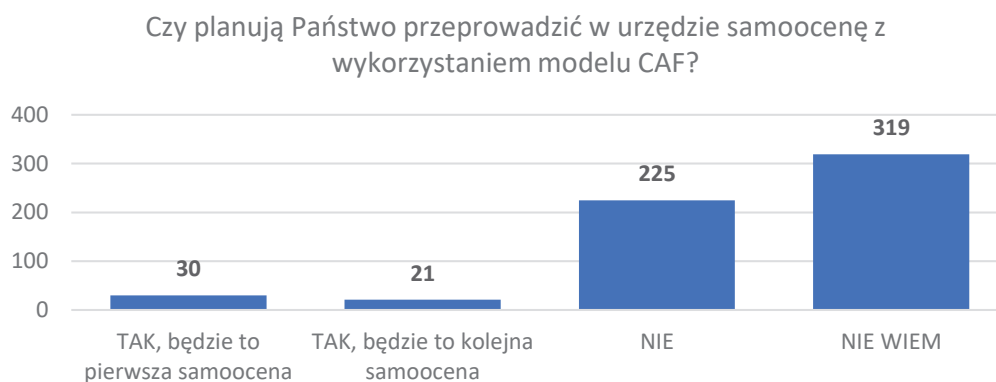
cza, audyt, Kodeks Etyki Urzędu, inne formy konkursów lub ankiet badawczych z uczelni lub instytutów samorządowych, Monitor Rozwoju Lokalnego, pytania w ankiecie w ramach kontroli zarządczej, samoocena w ramach systemu kontroli zarządczej, samoocena OECD.

Rysunek 2.6. Liczba jednostek stosujących ISO



Źródło: opracowanie własne na podstawie danych ankietowych.

Wykres 2.21. Czy planują Państwo przeprowadzić w urzędzie samoocenę z wykorzystaniem modelu CAF?



Źródło: opracowanie własne na podstawie danych ankietowych.

Jedynie w 30 badanych jednostkach (5%) planowana jest pierwsza samoocena z wykorzystaniem modelu CAF, w 21 jednostkach (4%) planowana jest kolejna samoocena.

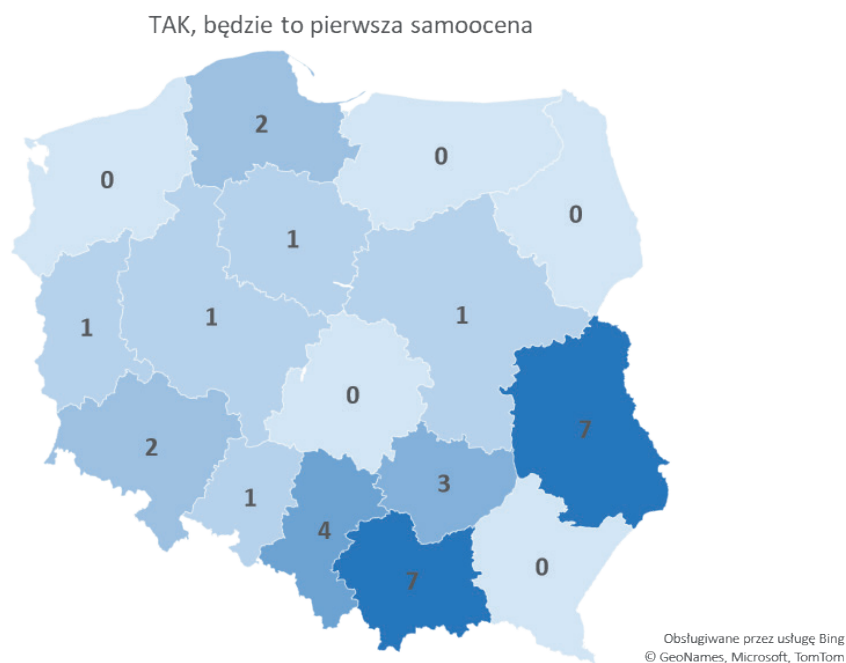
Natomiast w 225 jednostkach (38%) nie jest planowana taka samoocena, a w 319 jednostkach (54%) uzyskano odpowiedź „nie wiem”.

Tablica 2.28. Czy planują Państwo przeprowadzić w urzędzie samoocenę z wykorzystaniem modelu CAF? (według województw)

Województwo	Czy planują Państwo przeprowadzić w urzędzie samoocenę z wykorzystaniem modelu CAF?				
	TAK, będzie to pierwsza samoocena	TAK, będzie to kolejna samoocena	NIE	NIE WIEM	Ogółem
dolnośląskie	2	1	12	16	31
kujawsko-pomorskie	1	0	15	8	24
lubelskie	7	3	38	73	121
lubuskie	1	1	11	16	29
łódzkie	0	1	8	12	21
małopolskie	7	5	30	46	88
mazowieckie	1	3	20	23	47
opolskie	1	1	5	16	23
podkarpackie	0	1	12	21	34
podlaskie	0	0	8	7	15
pomorskie	2	0	10	13	25
śląskie	4	1	14	17	36
świętokrzyskie	3	1	11	10	25
warmińsko-mazurskie	0	0	7	10	17
wielkopolskie	1	1	19	24	45
zachodniopomorskie	0	2	5	7	14
<b>Ogółem</b>	<b>30</b>	<b>21</b>	<b>225</b>	<b>319</b>	<b>595</b>

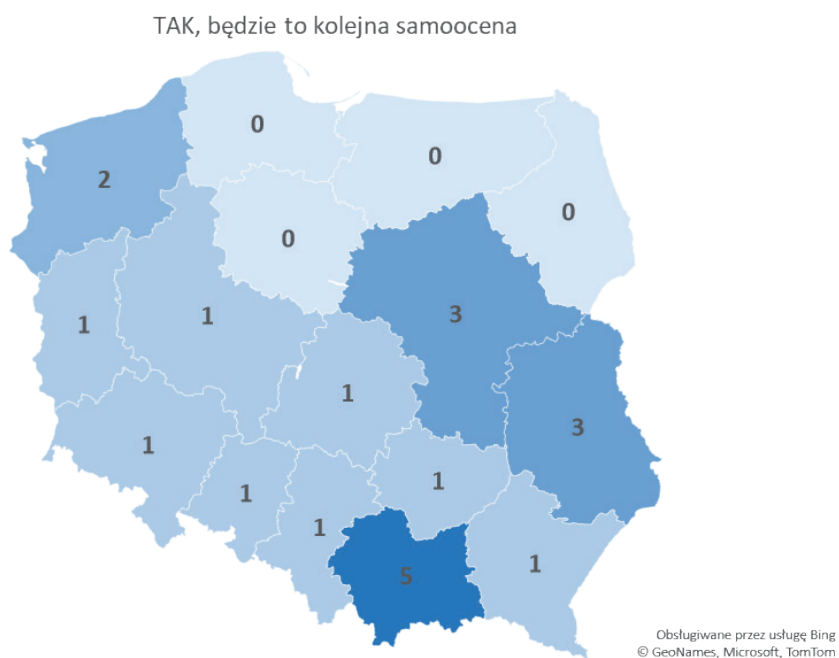
Źródło: opracowanie własne na podstawie danych ankietowych.

Rysunek 2.7. Czy planują Państwo przeprowadzić w urzędzie samoocenę z wykorzystaniem modelu CAF?



Źródło: opracowanie własne na podstawie danych ankietowych.

Rysunek 2.8. Czy planują Państwo przeprowadzić w urzędzie samoocenę z wykorzystaniem modelu CAF?



Źródło: opracowanie własne na podstawie danych ankietowych.

Tablica 2.29. Czy planują Państwo przeprowadzić w urzędzie samoocenę z wykorzystaniem modelu CAF?  
(według liczby pracowników ogółem)

Liczba pracowników ogółem, według stanu na 31 marca 2021 r.	Czy planują Państwo przeprowadzić w urzędzie samoocenę z wykorzystaniem modelu CAF?				
	TAK, będzie to pierwsza samoocena	TAK, będzie to kolejna samoocena	NIE	NIE WIEM	Ogółem
nie więcej niż 25 osób	6	4	37	61	108
więcej niż 25, ale nie więcej niż 50 osób	12	9	90	143	254
więcej niż 50, ale nie więcej niż 100 osób	5	1	63	71	140
więcej niż 100 osób, ale nie więcej niż 250 osób	5	3	21	35	64
więcej niż 250 osób, ale nie więcej niż 500 osób	1	1	7	5	14
więcej niż 500 osób, ale nie więcej niż 1000 osób	1	0	2	3	6
powyżej 1000 osób	0	3	5	1	9
<b>Ogółem</b>	<b>30</b>	<b>21</b>	<b>225</b>	<b>319</b>	<b>595</b>

Źródło: opracowanie własne na podstawie danych ankietowych.

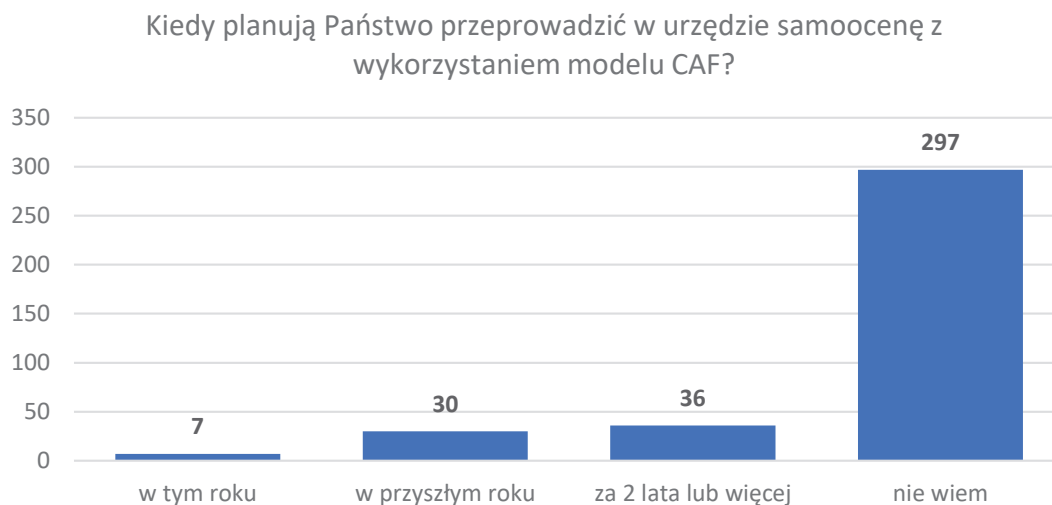
Tablica 2.30. Czy planują Państwo przeprowadzić w urzędzie samoocenę z wykorzystaniem modelu CAF?  
(według rodzaju jednostki samorządu terytorialnego)

Rodzaj jednostki samorządu terytorialnego	Czy planują Państwo przeprowadzić w urzędzie samoocenę z wykorzystaniem modelu CAF?				
	TAK, będzie to pierwsza samoocena	TAK, będzie to kolejna samoocena	NIE	NIE WIEM	Ogółem
gmina wiejska	16	8	112	177	313
gmina miejsko-wiejska	6	4	65	74	149
gmina miejska	4	3	10	28	45
miasto na prawach powiatu	3	3	12	7	25
powiat	1	2	24	30	57
województwo	0	1	2	3	6
<b>Ogółem</b>	<b>30</b>	<b>21</b>	<b>225</b>	<b>319</b>	<b>595</b>

Źródło: opracowanie własne na podstawie danych ankietowych.



Wykres 2.22. Kiedy planują Państwo przeprowadzić w urzędzie samoocenę z wykorzystaniem modelu CAF?

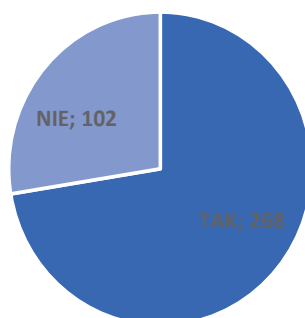


Źródło: opracowanie własne na podstawie danych ankietowych.

Na pytanie dotyczące terminu planowanej w urzędzie samooceny z wykorzystaniem modelu CAF odpowiedzią było 370 jednostek. W siedmiu jest to planowane w bieżącym roku, w 30 w przyszłym roku, natomiast w 36 za 2 lata lub więcej. W 297 (80%) jednostkach uzyskano odpowiedź „nie wiem”.

Wykres 2.23. Czy Państwa zdaniem, aby przeprowadzić w urzędzie samoocenę z wykorzystaniem modelu CAF, potrzebna jest zewnętrzna pomoc?

Czy Państwa zdaniem, aby przeprowadzić w urzędzie samoocenę z wykorzystaniem modelu CAF, potrzebna jest zewnętrzna pomoc?



Źródło: opracowanie własne na podstawie danych ankietowych.

72% jednostek (268 z 370 udzielających odpowiedź) potwierdziło, że aby przeprowadzić w urzędzie samoocenę z wykorzystaniem modelu CAF, potrzebna jest zewnętrzna pomoc. 102 jednostki (28%) są przeciwnego zdania.

Natomiast najwyższy odsetek jednostek potwierdzających potrzebę zewnętrznej pomocy przy przeprowadzeniu w urzędzie samooceny z wykorzystaniem modelu CAF uzyskano w województwie podlaskim (86%), pomorskim

Tablica 2.31. Czy Państwa zdaniem, aby przeprowadzić w urzędzie samoocenę z wykorzystaniem modelu CAF, potrzebna jest zewnętrzna pomoc? (według województw)

Województwo	Czy Państwa zdaniem, aby przeprowadzić w urzędzie samoocenę z wykorzystaniem modelu CAF, potrzebna jest zewnętrzna pomoc?		
	TAK	NIE	Ogółem
dolnośląskie	13	6	19
kujawsko-pomorskie	7	2	9
lubelskie	58	25	83
lubuskie	14	4	18
łódzkie	9	4	13
małopolskie	43	15	58
mazowieckie	18	9	27
opolskie	14	4	18
podkarpackie	16	6	22
podlaskie	6	1	7
pomorskie	12	3	15
śląskie	17	5	22
świętokrzyskie	10	4	14
warmińsko-mazurskie	8	2	10
wielkopolskie	19	7	26
zachodniopomorskie	4	5	9
<b>Ogółem</b>	<b>268</b>	<b>102</b>	<b>370</b>

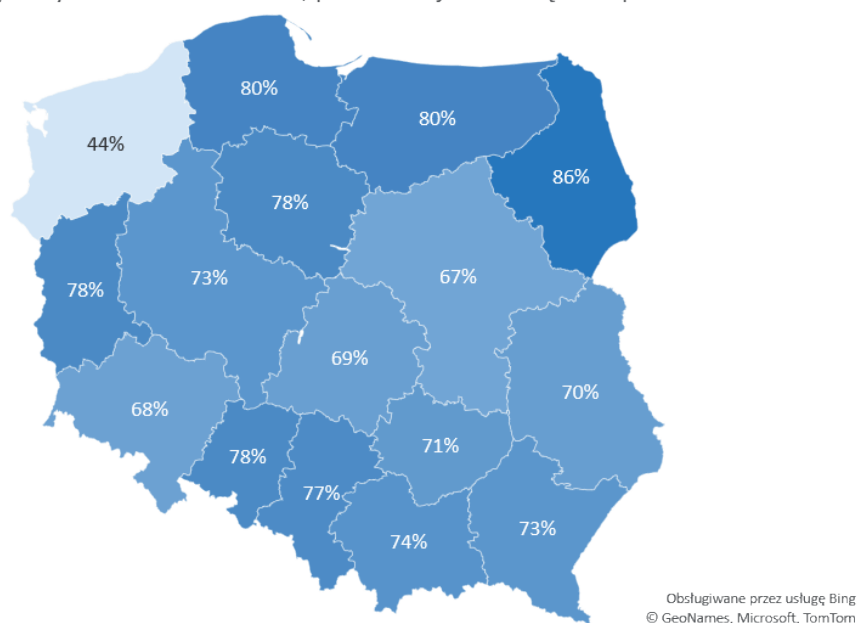
Źródło: opracowanie własne na podstawie danych ankietowych.

Najwięcej jednostek potwierdzających potrzebę zewnętrznej pomocy przy przeprowadzaniu samooceny z wykorzystaniem modelu CAF uzyskano w województwie lubelskim (58 jednostek) oraz w województwie małopolskim (43 jednostki).

(80%) i warmińsko-mazurskim (80%). Najniższy odsetek takich jednostek obserwowano w województwie zachodniopomorskim (44%), mazowieckim (67%), dolnośląskim (68%) oraz łódzkim (69%).

Rysunek 2.9. Udział jednostek, które uważają, że aby przeprowadzić w urzędzie samoocenę z wykorzystaniem modelu CAF, potrzebna jest zewnętrzna pomoc

Udział jednostek, które uważają, że aby przeprowadzić w urzędzie samoocenę z wykorzystaniem modelu CAF, potrzebna jest zewnętrzna pomoc



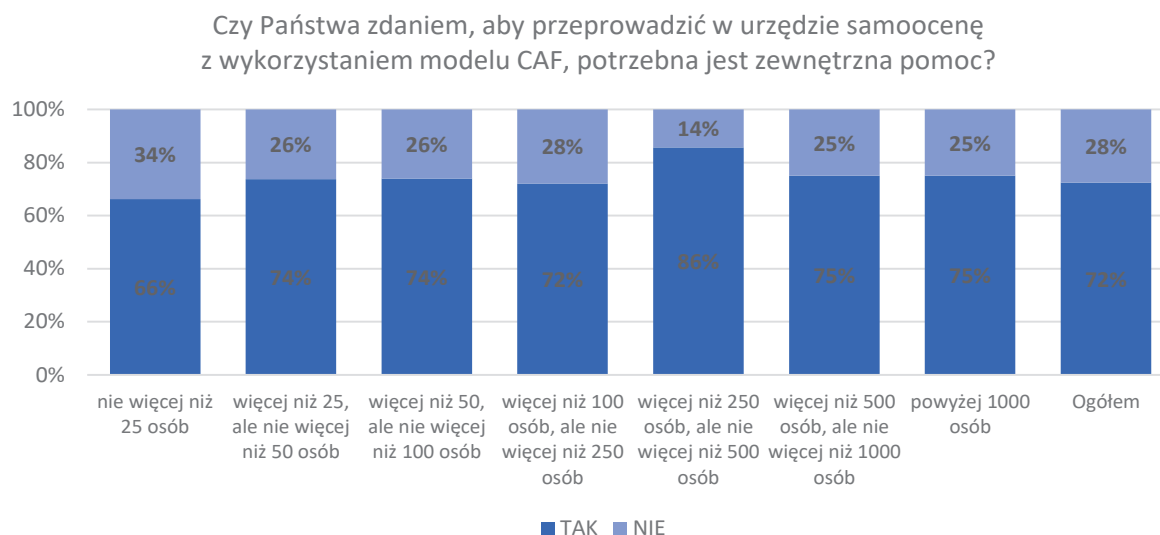
Źródło: opracowanie własne na podstawie danych ankietowych.

Tablica 2.32. Czy Państwa zdaniem, aby przeprowadzić w urzędzie samoocenę z wykorzystaniem modelu CAF, potrzebna jest zewnętrzna pomoc? (według liczby pracowników ogółem)

Liczba pracowników ogółem, według stanu na 31 marca 2021 r.	Czy Państwa zdaniem, aby przeprowadzić w urzędzie samoocenę z wykorzystaniem modelu CAF, potrzebna jest zewnętrzna pomoc?		
	TAK	NIE	Ogółem
nie więcej niż 25 osób	47	24	71
więcej niż 25, ale nie więcej niż 50 osób	121	43	164
więcej niż 50, ale nie więcej niż 100 osób	57	20	77
więcej niż 100 osób, ale nie więcej niż 250 osób	31	12	43
więcej niż 250 osób, ale nie więcej niż 500 osób	6	1	7
więcej niż 500 osób, ale nie więcej niż 1000 osób	3	1	4
powyżej 1000 osób	3	1	4
<b>Ogółem</b>	<b>268</b>	<b>102</b>	<b>370</b>

Źródło: opracowanie własne na podstawie danych ankietowych.

Wykres 2.24. Czy Państwa zdaniem, aby przeprowadzić w urzędzie samoocenę z wykorzystaniem modelu CAF, potrzebna jest zewnętrzna pomoc? (według liczby pracowników ogółem)



Źródło: opracowanie własne na podstawie danych ankietowych.

Potrzeba zewnętrznej pomocy przy przeprowadzeniu w urzędzie samooceny z wykorzystaniem modelu CAF jest większa w jednostkach zatrudniających więcej osób. Odsetek rośnie z 66% w grupie jednostek zatrudniających nie więcej niż 25 osób do 86% w grupie jednostek zatrud-

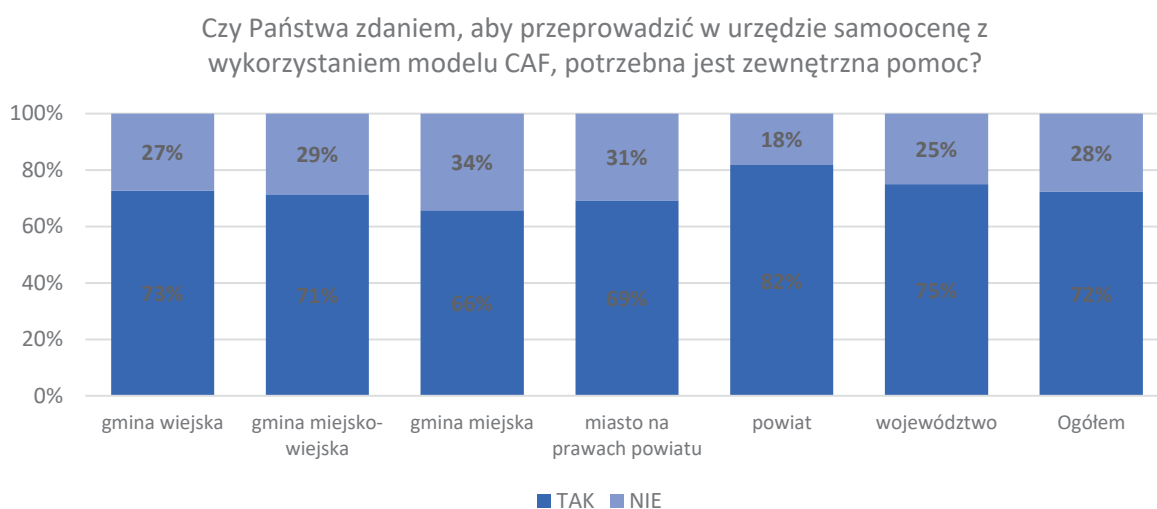
niających więcej niż 250 osób, ale nie więcej niż 500 osób. W największych jednostkach (zatrudniających więcej niż 500 osób, ale nie więcej niż 1000 osób oraz powyżej 1000 osób) potrzeba taka wskazywana jest w 75% jednostek.

Tablica 2.33. Czy Państwa zdaniem, aby przeprowadzić w urzędzie samoocenę z wykorzystaniem modelu CAF, potrzebna jest zewnętrzna pomoc? (według rodzaju jednostki samorządu terytorialnego)

Rodzaj jednostki samorządu terytorialnego	Czy Państwa zdaniem, aby przeprowadzić w urzędzie samoocenę z wykorzystaniem modelu CAF, potrzebna jest zewnętrzna pomoc?		
	TAK	NIE	Ogółem
gmina wiejska	146	55	201
gmina miejsko-wiejska	60	24	84
gmina miejska	23	12	35
miasto na prawach powiatu	9	4	13
powiat	27	6	33
województwo	3	1	4
<b>Ogółem</b>	<b>268</b>	<b>102</b>	<b>370</b>

Źródło: opracowanie własne na podstawie danych ankietowych.

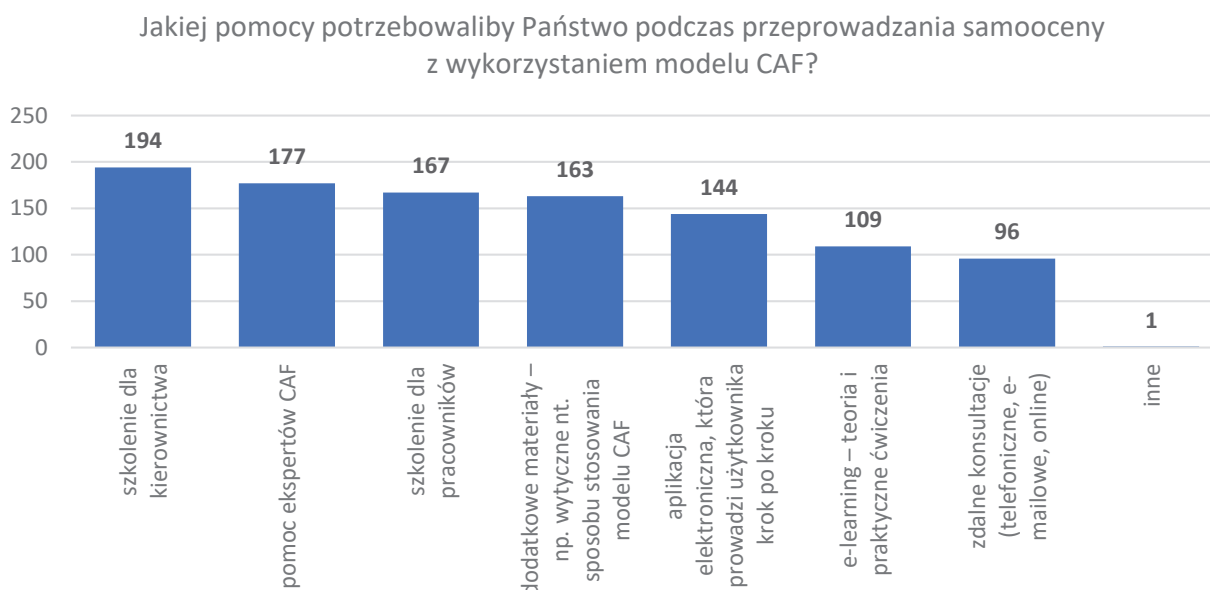
Wykres 2.25. Czy Państwa zdaniem, aby przeprowadzić w urzędzie samoocenę z wykorzystaniem modelu CAF, potrzebna jest zewnętrzna pomoc? (według rodzaju jednostki samorządu terytorialnego)



Źródło: opracowanie własne na podstawie danych ankietowych.

Potrzeba zewnętrznej pomocy przy przeprowadzeniu w urzędzie samooceny z wykorzystaniem modelu CAF jest zbliżona do przeciętnej we wszystkich rodzajach jednostek. Nieznacznie niższa jest w gminach miejskich i miastach na prawach powiatu oraz wyższa w powiatach.

Wykres 2.26. Jakiej pomocy potrzebowałoby Państwo podczas przeprowadzania samooceny z wykorzystaniem modelu CAF?



Źródło: opracowanie własne na podstawie danych ankietowych.

Na pytanie: Jakiej pomocy potrzebowaliby Państwo podczas przeprowadzania samooceny z wykorzystaniem modelu CAF, uzyskano łącznie 1051 wskazań rodzajów pomocy. Najczęściej (194 razy (18%)) wskazywano szkolenie dla kierownictwa. Następnie pomoc ekspertów CAF (177 razy (17%)), szkolenie dla pracowników (167 razy (16%)), dodatkowe materiały – np. wytyczne nt. sposobu stosowa-

nia modelu CAF (163 razy (16%)), aplikacja elektroniczna, która prowadzi użytkownika krok po kroku (144 razy (14%)), e-learning – teoria i praktyczne ćwiczenia (109 razy (10%)), zdalne konsultacje (telefoniczne, e-mailowe, online) (96 razy (9%)). Wśród innych wskazano: formalne korzyści z faktu przeprowadzenia, jak np. ISO w technice - uzyskanie uprawnień dozorowych dla firmy.

Tablica 2.34. Jakiej pomocy potrzebowaliby Państwo podczas przeprowadzania samooceny z wykorzystaniem modelu CAF? (według województw)

Województwo	Jakiej pomocy potrzebowaliby Państwo podczas przeprowadzania samooceny z wykorzystaniem modelu CAF?							
	pomoc ekspertów CAF	dodatkowe materiały – np. wytyczne nt. sposobu stosowania modelu CAF	szkolenie dla kierownictwa	szkolenie dla pracowników	e-learning – teoria i praktyczne ćwiczenia	aplikacja elektroniczna, która prowadzi użytkownika krok po kroku	zdalne konsultacje (telefoniczne, e-mailowe, online)	inne
dolnośląskie	8	7	7	6	6	6	5	0
kujawsko-pomorskie	4	5	5	4	2	4	1	0
łódzkie	6	4	6	6	3	3	4	0
lubelskie	42	34	39	34	17	27	14	0
lubuskie	7	10	12	8	6	6	4	0
małopolskie	28	23	30	27	19	23	19	1
mazowieckie	15	12	14	12	6	11	3	0
opolskie	7	7	8	7	7	7	6	0
podkarpackie	10	10	15	11	7	9	8	0
podlaskie	5	1	3	4	4	4	1	0
pomorskie	9	12	10	7	6	8	5	0
śląskie	12	13	15	14	8	10	8	0
świętokrzyskie	6	5	8	7	3	6	2	0
warmińsko-mazurskie	4	6	7	7	5	6	3	0
wielkopolskie	11	12	12	10	8	13	10	0
zachodniopomorskie	3	2	3	3	2	1	3	0
<b>Ogółem</b>	<b>177</b>	<b>163</b>	<b>194</b>	<b>167</b>	<b>109</b>	<b>144</b>	<b>96</b>	<b>1</b>

Źródło: opracowanie własne na podstawie danych ankietowych.

Tablica 2.35. Jakiej pomocy potrzebowałoby Państwo podczas przeprowadzania samooceny z wykorzystaniem modelu CAF? (według liczby pracowników ogółem)

Liczba pracowników ogółem, według stanu na 31 marca 2021 r.	Jakiej pomocy potrzebowałoby Państwo podczas przeprowadzania samooceny z wykorzystaniem modelu CAF?							
	pomoc ekspertów CAF	dodatkowe materiały – np. wytyczne nt. sposobu stosowania modelu CAF	szkolenie dla kierownictwa	szkolenie dla pracowników	e-learning – teoria i praktyczne ćwiczenia	aplikacja elektroniczna, która prowadzi użytkownika krok po kroku	zdalne konsultacje (telefoniczne, e-mailowe,	inne
nie więcej niż 25 osób	29	23	35	28	20	23	13	0
więcej niż 25, ale nie więcej niż 50 osób	83	71	88	71	44	64	49	1
więcej niż 50, ale nie więcej niż 100 osób	37	38	40	39	21	29	17	0
więcej niż 100 osób, ale nie więcej niż 250 osób	20	21	24	21	17	20	11	0
więcej niż 250 osób, ale nie więcej niż 500 osób	3	6	5	4	4	3	1	0
więcej niż 500 osób, ale nie więcej niż 1000 osób	3	2	2	2	2	3	3	0
powyżej 1000 osób	2	2	0	2	1	2	2	0
<b>Ogółem</b>	<b>177</b>	<b>163</b>	<b>194</b>	<b>167</b>	<b>109</b>	<b>144</b>	<b>96</b>	<b>1</b>

Źródło: opracowanie własne na podstawie danych ankietowych.

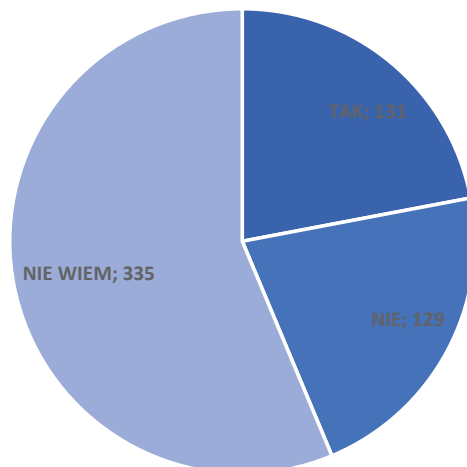
Tablica 2.36. Jakiej pomocy potrzebowałoby Państwo podczas przeprowadzania samooceny z wykorzystaniem modelu CAF? (według rodzaju jednostki samorządu terytorialnego)

Rodzaj jednostki samorządu terytorialnego	Jakiej pomocy potrzebowałoby Państwo podczas przeprowadzania samooceny z wykorzystaniem modelu CAF?							
	pomoc ekspertów CAF	dodatkowe materiały – np. wytyczne nt. sposobu stosowania modelu CAF	szkolenie dla kierownictwa	szkolenie dla pracowników	e-learning – teoria i praktyczne ćwiczenia	aplikacja elektroniczna, która prowadzi użytkownika krok po kroku	zdalne konsultacje (telefoniczne, e-mailowe, online)	inne
gmina wiejska	100	82	100	87	53	78	52	1
gmina miejsko-wiejska	35	33	47	34	23	32	21	0
gmina miejska	17	16	19	16	11	7	7	0
miasto na prawach powiatu	4	7	5	7	6	5	3	0
powiat	18	23	22	22	14	19	10	0
województwo	3	2	1	1	2	3	3	0
<b>Ogółem</b>	<b>177</b>	<b>163</b>	<b>194</b>	<b>167</b>	<b>109</b>	<b>144</b>	<b>96</b>	<b>1</b>

Źródło: opracowanie własne na podstawie danych ankietowych.

Wykres 2.27. Czy wyróżnienie, przyznawane przez Szefa Służby Cywilnej lub dyrektor Narodowego Instytutu Samorządu Terytorialnego urzędom, które przeprowadziły samoocenę z wykorzystaniem modelu CAF, zachęciłoby Państwa do tego, aby zastosować ten model w swoim urzędzie?

Czy wyróżnienie, przyznawane przez Szefa Służby Cywilnej lub dyrektor Narodowego Instytutu Samorządu Terytorialnego urzędom, które przeprowadziły samoocenę z wykorzystaniem modelu CAF, zachęciłoby Państwa do tego, aby zastosować ten model w swoim urzędzie?



Źródło: opracowanie własne na podstawie danych ankietowych.

131 (22%) badanych jednostek wskazało, że wyróżnienie, przyznawane przez Szefa Służby Cywilnej lub dyrektor Narodowego Instytutu Samorządu Terytorialnego urzędów, które przeprowadziły samoocenę z wykorzystaniem modelu CAF, zachęciłoby do tego, aby zastosować ten model w swoim urzędzie. 129 (22%) jednostek nie byłoby zachęczone takim wyróżnieniem, a 335 (56%) jednostek odpowiedziało „nie wiem”.

Tablica 2.37. Czy wyróżnienie, przyznawane przez Szefa Służby Cywilnej lub dyrektor Narodowego Instytutu Samorządu Terytorialnego urzędów, które przeprowadziły samoocenę z wykorzystaniem modelu CAF, zachęciłoby Państwa do tego, aby zastosować ten model w swoim urzędzie? (według województw)

Województwo	Czy wyróżnienie, przyznawane przez Szefa Służby Cywilnej lub dyrektor Narodowego Instytutu Samorządu Terytorialnego urzędów, które przeprowadziły samoocenę z wykorzystaniem modelu CAF, zachęciłoby Państwa do tego, aby zastosować ten model w swoim urzędzie?			
	TAK	NIE	NIE WIEM	Ogółem
dolnośląskie	5	7	19	31
kujawsko-pomorskie	5	4	15	24
lubelskie	27	21	73	121
lubuskie	6	7	16	29
łódzkie	3	6	12	21
małopolskie	26	22	40	88
mazowieckie	7	12	28	47
opolskie	5	7	11	23
podkarpackie	10	7	17	34
podlaskie	1	6	8	15
pomorskie	8	6	11	25
śląskie	12	5	19	36
świętokrzyskie	6	5	14	25
warmińsko-mazurskie	5	2	10	17
wielkopolskie	4	10	31	45
zachodniopomorskie	1	2	11	14
<b>Ogółem</b>	<b>131</b>	<b>129</b>	<b>335</b>	<b>595</b>

Źródło: opracowanie własne na podstawie danych ankietowych.



Tablica 2.38. Czy wyróżnienie, przyznawane przez Szefa Służby Cywilnej lub dyrektor Narodowego Instytutu Samorządu Terytorialnego urzędów, które przeprowadziły samoocenę z wykorzystaniem modelu CAF, zachęciłoby Państwa do tego, aby zastosować ten model w swoim urzędzie?  
(według liczby pracowników ogółem)

Liczba pracowników ogółem, według stanu na 31 marca 2021 r.	Czy wyróżnienie, przyznawane przez Szefa Służby Cywilnej lub dyrektor Narodowego Instytutu Samorządu Terytorialnego urzędów, które przeprowadziły samoocenę z wykorzystaniem modelu CAF, zachęciłoby Państwa do tego, aby zastosować ten model w swoim urzędzie?			
	TAK	NIE	NIE WIEM	Ogółem
nie więcej niż 25 osób	20	22	66	108
więcej niż 25, ale nie więcej niż 50 osób	59	53	142	254
więcej niż 50, ale nie więcej niż 100 osób	27	34	79	140
więcej niż 100 osób, ale nie więcej niż 250 osób	15	15	34	64
więcej niż 250 osób, ale nie więcej niż 500 osób	4	2	8	14
więcej niż 500 osób, ale nie więcej niż 1000 osób	3	0	3	6
powyżej 1000 osób	3	3	3	9
<b>Ogółem</b>	<b>131</b>	<b>129</b>	<b>335</b>	<b>595</b>

Źródło: opracowanie własne na podstawie danych ankietowych.

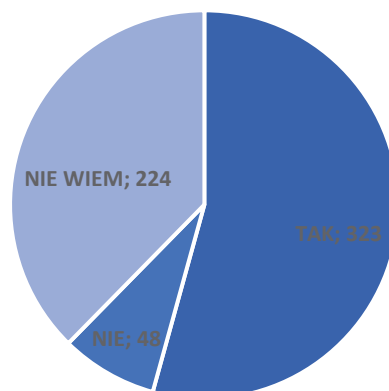
Tablica 2.39. Czy wyróżnienie, przyznawane przez Szefa Służby Cywilnej lub dyrektor Narodowego Instytutu Samorządu Terytorialnego urzędów, które przeprowadziły samoocenę z wykorzystaniem modelu CAF, zachęciłoby Państwa do tego, aby zastosować ten model w swoim urzędzie?  
(według rodzaju jednostki samorządu terytorialnego)

Rodzaj jednostki samorządu terytorialnego	Czy wyróżnienie, przyznawane przez Szefa Służby Cywilnej lub dyrektor Narodowego Instytutu Samorządu Terytorialnego urzędów, które przeprowadziły samoocenę z wykorzystaniem modelu CAF, zachęciłoby Państwa do tego, aby zastosować ten model w swoim urzędzie?			
	TAK	NIE	NIE WIEM	Ogółem
gmina wiejska	66	64	183	313
gmina miejsko-wiejska	28	31	90	149
gmina miejska	14	14	17	45
miasto na prawach powiatu	9	5	11	25
powiat	12	14	31	57
województwo	2	1	3	6
<b>Ogółem</b>	<b>131</b>	<b>129</b>	<b>335</b>	<b>595</b>

Źródło: opracowanie własne na podstawie danych ankietowych.

Wykres 2.28. Czy dodatkowe punkty za przeprowadzanie samooceny funkcjonowania organizacji z wykorzystaniem modelu CAF, uzyskiwane w konkursach o środki z Unii Europejskiej, zachęciłyby Państwa do tego, aby zastosować ten model w swoim urzędzie?

Czy dodatkowe punkty za przeprowadzanie samooceny funkcjonowania organizacji z wykorzystaniem modelu CAF, uzyskiwane w konkursach o środki z Unii Europejskiej, zachęciłyby Państwa do tego, aby zastosować ten model w swoim urzędzie?



Źródło: opracowanie własne na podstawie danych ankietowych.

323 (54%) badanych jednostek stwierdziło, że dodatkowe punkty za przeprowadzanie samooceny funkcjonowania organizacji z wykorzystaniem modelu CAF, uzyskiwane w konkursach o środki z Unii Europejskiej, zachęciłyby

do tego, aby zastosować ten model w swoim urzędzie. Jedynie 48 (8%) jednostek było przeciwnego zdania, a 224 (38%) jednostki odpowiedziały „nie wiem”.

Tablica 2.40. Czy dodatkowe punkty za przeprowadzanie samooceny funkcjonowania organizacji z wykorzystaniem modelu CAF, uzyskiwane w konkursach o środki z Unii Europejskiej, zachęciłyby Państwa do tego, aby zastosować ten model w swoim urzędzie? (według województw)

Województwo	Czy dodatkowe punkty za przeprowadzanie samooceny funkcjonowania organizacji z wykorzystaniem modelu CAF, uzyskiwane w konkursach o środki z Unii Europejskiej, zachęciłyby Państwa do tego, aby zastosować ten model w swoim urzędzie?			
	TAK	NIE	NIE WIEM	Ogółem
dolnośląskie	16	2	13	31
kujawsko-pomorskie	14	1	9	24
lubelskie	63	4	54	121
lubuskie	19	3	7	29
łódzkie	10	2	9	21
małopolskie	56	9	23	88
mazowieckie	18	7	22	47
opolskie	9	3	11	23
podkarpackie	22	3	9	34
podlaskie	8	1	6	15
pomorskie	16	2	7	25
śląskie	21	1	14	36
świętokrzyskie	13	1	11	25
warmińsko-mazurskie	8	2	7	17
wielkopolskie	22	7	16	45
zachodniopomorskie	8	0	6	14
<b>Ogółem</b>	<b>323</b>	<b>48</b>	<b>224</b>	<b>595</b>

Źródło: opracowanie własne na podstawie danych ankietowych.

Tablica 2.41. Czy dodatkowe punkty za przeprowadzanie samooceny funkcjonowania organizacji z wykorzystaniem modelu CAF, uzyskiwane w konkursach o środki z Unii Europejskiej, zachęciłyby Państwa do tego, aby zastosować ten model w swoim urzędzie? (według liczby pracowników ogółem)

Liczba pracowników ogółem, według stanu na 31 marca 2021 r.	Czy dodatkowe punkty za przeprowadzanie samooceny funkcjonowania organizacji z wykorzystaniem modelu CAF, uzyskiwane w konkursach o środki z Unii Europejskiej, zachęciłyby Państwa do tego, aby zastosować ten model w swoim urzędzie?			
	TAK	NIE	NIE WIEM	Ogółem
nie więcej niż 25 osób	57	4	47	108
więcej niż 25, ale nie więcej niż 50 osób	145	19	90	254
więcej niż 50, ale nie więcej niż 100 osób	75	13	52	140
więcej niż 100 osób, ale nie więcej niż 250 osób	32	5	27	64
więcej niż 250 osób, ale nie więcej niż 500 osób	5	4	5	14
więcej niż 500 osób, ale nie więcej niż 1000 osób	4	1	1	6
powyżej 1000 osób	5	2	2	9
<b>Ogółem</b>	<b>323</b>	<b>48</b>	<b>224</b>	<b>595</b>

Źródło: opracowanie własne na podstawie danych ankietowych.

Tablica 2.42. Czy dodatkowe punkty za przeprowadzanie samooceny funkcjonowania organizacji z wykorzystaniem modelu CAF, uzyskiwane w konkursach o środki z Unii Europejskiej, zachęciłyby Państwa do tego, aby zastosować ten model w swoim urzędzie? (według rodzaju jednostki samorządu terytorialnego)

Rodzaj jednostki samorządu terytorialnego	Czy dodatkowe punkty za przeprowadzanie samooceny funkcjonowania organizacji z wykorzystaniem modelu CAF, uzyskiwane w konkursach o środki z Unii Europejskiej, zachęciłyby Państwa do tego, aby zastosować ten model w swoim urzędzie?			
	TAK	NIE	NIE WIEM	Ogółem
gmina wiejska	169	22	122	313
gmina miejsko-wiejska	82	8	59	149
gmina miejska	28	7	10	45
miasto na prawach powiatu	16	3	6	25
powiat	26	6	25	57
województwo	2	2	2	6
<b>Ogółem</b>	<b>323</b>	<b>48</b>	<b>224</b>	<b>595</b>

Źródło: opracowanie własne na podstawie danych ankietowych.

W odpowiedzi na pytanie: Jeżeli w ankiecie nie zostały ujęte sprawy ważne z punktu widzenia Państwa urzędu, prosimy o komentarz, uzyskano kilkanaście następujących wpisów:

Ankieta wypełniona z punktu widzenia funkcjonowania urzędu miejskiego w oparciu o doświadczenia z pracy w poprzednim urzędzie jednostki samorządu terytorialnego w którym metoda CAF była wdrożona.

Był kiedyś projekt z zakresu CAF gdzie gminy mogły się zgłosić, jednak patrząc na nasz urząd -30 osób zatrudnionych bardzo duży zakres zadań by spoczywał na moich barkach i przy zakresie zadań do wykonania nie dałabym rady.

Ilość ankietyzacji i badań, które od lat 15 wykonuję w różnym trybie (też w ramach informacji publicznej) oraz jakość stosowanych metod jest niewspółmierna do potrzeb urzędów (nawet jeśli ktoś zobowiązał się do przesłania raportu z badań).

Jakie są koszty wdrożenia CAF? (tzn. czynności o których mowa w pyt. 14) Czy stosowanie CAS jest całkowicie bezpłatne?

Kierownik jednostki podjął decyzję, że w najbliższym czasie (bliżej nie określonym) nie będą podejmowane żadne działania w tym zakresie.

Należy wprowadzić w wymaganiach ministra finansów w kontroli zarządczej, że jedną z możliwości samooceny jest model CAF, to zwiąże zarządzanie z CAFem.

Nastąpiła zmiana na stanowisku Wójta, Zastępcy Wójta, Sekretarza. Ankieta wypełniona na podstawie informacji pracowników, którzy uczestniczyli w procesie samooceny. Obecnie model CAF nie jest stosowany.

To generuje wydatki bieżące, a wysycha źródło dochodów własnych jst.

Trudno odpowiadać na te pytania nie znając tej metody.

Urząd przeprowadzał samoocenę CAF w 2005 r. Obecnie nie pracują już w Urzędzie osoby przygotowujące i przeprowadzające tą ocenę, stąd też negatywna odpowiedź na pytanie nr 1.

W „małych urzędach”, w których jeden człowiek zajmuje się szerokim zakresem spraw, procedury samooceny funkcjonowania nie mogą być skomplikowane, sformalizowane bo brakuje czasu.

W 2005 roku byłem inicjatorem i koordynatorem wdrożeń systemu zarządzania jakością ISO zgodnie z normą 2001 w starostwie powiatowym. Uzyskaliśmy certyfikat. Oprócz prestiżu i ujednolicenia procedur większych korzyści organizacja nie osiągnęła. Bez dodatkowych zachęt i preferencji samorządy nie będą powszechnie stosować systemów zarządzania jakością. Samoocenę funkcjonowania urzędu przeprowadzamy corocznie w ramach kontroli zarządczej.

W mojej ocenie Metoda CAF wymaga przygotowania procesu implementacji do warunków jst poprzez zmiany w ustawie o pracownikach samorządowych. Twierdzą tak, z uwagi na doświadczenia wynikające z pełnienia funkcji pełnomocnika zarządu ds. systemu zarządzania jakością ISO i rzeczywistych korzyści jakie urząd uzyskał w wyniku przystąpienia do certyfikacji. Osobiście upatruję sukces w podnoszeniu jakości usług publicznych w rozpoczęciu aktualizacji w jst kodeksów etyki ze szczególnym wyeksponowaniem ich istnienia w: ustawie o służbie cywilnej i ustawie o pracownikach samorządowych. Inicjatywa uchwałodawcza zainicjowana przez Narodowy Instytut Samorządu Terytorialnego we współpracy z Korpusem Służby Cywilnej i jst powinna przyczynić się do rzeczywistego wprowadzania systemów zarządzania jakością w administracji publicznej. Postawa służebna urzędów w stosunku do obywateli winna wynikać bezpośrednio ze spójnego dla wszystkich szczebli administracji kodeksu etyki wspomaganego systemami jakości uwzględniającymi standardy usług publicznych.

Wdrożenie Metody CAF i uzyskanie poświadczenia jest niewspółmierne do uzyskanych efektów. Metoda nie jest rozpowszechniona w administracji. Nie ma żadnych za-

chęć do ponownego ubiegania się o poświadczenie (np. dodatkowe punkty przy ubieganiu się o środki zewnętrzne). Pracownicy biorący udział w procesie bardzo słabo ocenili jego metodologię. Po przeprowadzeniu samooceny i złożeniu dokumentacji, proces uzyskiwania poświadczenia był bardzo opieszły (kilka miesięcy trwało przekazanie „certyfikatu”).

Zwiększenie roli modelu CAF i jego promocji na poziomie całego kraju; zwiększenie możliwości dla jednostek posiadających poświadczenie skutecznego użytkownika CAF; docenianie jednostek które uzyskały poświadczenie; stworzenie możliwości korzystania z wiedzy ekspertów, uaktualnienie bazy ekspertów, wprowadzenie metody utrzymania statusu eksperta, szkolenia na poziomie kraju szkoleń dla ekspertów i ich wspólnych spotkań; stworzenie jednolitej, ogólnodostępnej aplikacji pozwalającej jednostce na przeprowadzenie procesu samooceny Metodą CAF; stworzenie platformy wymiany doświadczeń na poziomie kraju - benchmarking, w której będą mogły wziąć udział jednostki zainteresowane wymianą doświadczeń, dobrych praktyk, wprowadzenie w określonym cyklu np. rocznym ogólnopolskiej konferencji nt. jakości w administracji, zastosowania modelu CAF i innych systemów.



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

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