



## Common Assessment Framework, CAF: skuteczne narzędzie dokonywania samooceny kontroli zarządczej

Materiał, który Państwo otrzymali pozwoli lepiej poznać możliwości CAF. Pracownicy Departamentu Efektywności Wydatków Publicznych i Rachunkowości MF i Departamentu Służby Cywilnej KPRM we współpracy z ekspertami CAF, opracowali go po poświęconych modelowi webinarach w ramach Progr@mu Wiedza i umiejętności = kompetencje<sup>1</sup>. Wykorzystując model mogą Państwo przeprowadzić pogłębioną i wielowymiarową samoocenę kontroli zarządczej, o której mowa w standardzie kontroli zarządczej E.20 Samoocena<sup>2</sup>.

Każda jednostka sektora finansów publicznych przeprowadza samoocenę swojego systemu zarządzania co najmniej raz w roku. Wynika to z koncepcji kontroli zarządczej będącej w istocie modelem zarządzania w tego typu jednostkach. Najpopularniejszym narzędziem do przeprowadzania samooceny jest ankieta samooceny. Ta, w stosunkowo krótkim czasie, daje ogólny obraz funkcjonowania kontroli zarządczej. Jej struktura odpowiada elementom i treści poszczególnych standardów kontroli zarządczej<sup>3</sup>. Jest zgodna ze *Szczegółowymi wytycznymi w zakresie samooceny kontroli zarządczej dla jednostek sektora finansów publicznych*<sup>4</sup>. Kierownik jednostki, przeprowadzając samoocenę z wykorzystaniem ankiety, minimalizuje czas i koszty gromadzenia informacji, które dotyczą funkcjonowania kontroli zarządczej. Jest to istotne zwłaszcza w przypadku jednostek, które dysponują ograniczonymi zasobami. Ten stosunkowo prosty i szybki sposób nie jest jednak pozbawiony słabych stron. Wykorzystując ankietę widzimy obraz funkcjonowania kontroli zarządczej na podstawie subiektywnych opinii kierownictwa i pracowników. Nie badamy dowodów potwierdzających wynik samooceny.

Dlatego warto wykorzystywać dodatkowe narzędzia doskonalenia organizacji. Będą one stanowiły wsparcie dla zapewnienia adekwatnej, skutecznej i efektywnej kontroli zarządczej, która pozwala realizować wyznaczone cele i zadania efektywnie, oszczędnie, terminowo i zgodnie z prawem. Jednym z takich narzędzi jest Wspólna Metoda Oceny (ang.: *Common Assessment Framework, CAF*).

<sup>1</sup> Więcej informacji: <https://www.gov.pl/web/finanse/progrm-wiedza-i-umiejtnosci--kompetencje>.

<sup>2</sup> Komunikat Nr 23 Ministra Finansów z dnia 16 grudnia 2009 r. w sprawie standardów kontroli zarządczej dla sektora finansów publicznych (Dz. Urz. MF. Nr 15, poz. 84).

<https://www.gov.pl/web/finanse/standardy-i-wytyczne-kontrola-zarzadcza>.

<sup>3</sup> Zawarte w ankiecie pytania mogą być uzupełniane i dostosowywane do potrzeb danej jednostki.

<sup>4</sup> Komunikat Nr 3 Ministra Finansów z dnia 16 lutego 2011 r. w sprawie szczegółowych wytycznych w zakresie samooceny kontroli zarządczej dla jednostek sektora finansów publicznych (Dz. Urz. MF Nr 2, poz. 11).

<https://www.gov.pl/web/finanse/standardy-i-wytyczne-kontrola-zarzadcza>.

Pomimo tego, że pracowitość i czasochłonność mogą być postrzegane jako słabość tego narzędzia, zastosowanie CAF pozwala dokonać pogłębionej i wielowymiarowej samooceny. Jest ona wtedy dodatkowo poparta analizą zgromadzonych dowodów. Przeprowadzając samoocenę przy pomocy CAF koncentrujemy się na zarządzaniu jakością. Może to stanowić jedną z metod realizacji procesu ciągłego doskonalenia świadczonych usług publicznych i osiągniętych rezultatów. Wprowadzone na tej bazie modyfikacje, czy też usprawnienia, mogą ułatwić jednostkom sektora finansów publicznych reagowanie na pojawiające się w ostatnim czasie nowe wyzwania. Jako przykład takich wyzwań można wskazać chociażby pandemię COVID, czy wojnę na Ukrainie.

Sposób przeprowadzenia samooceny kontroli zarządczej jest decyzją kierownika jednostki. Powinna ona być przemyślana i poprzedzona analizą. Warto wziąć pod uwagę koszty i korzyści, które wynikają z zastosowanego narzędzia.

## Czym jest CAF?

CAF (ang. *Common Assessment Framework*) to model kompleksowego zarządzania jakością, który pomaga organizacjom działać skuteczniej i efektywniej, zgodnie z misją i europejskimi wartościami sektora publicznego. Ten uniwersalny model samooceny można zastosować w każdej jednostce sektora publicznego w celu doskonalenia jakości świadczonych usług oraz jej funkcjonowania.



CAF opiera się na założeniu, że doskonałe rezultaty w zakresie wyników organizacji, obywateli/klientów, pracowników i społeczeństwa są osiągnięte poprzez podejście przywództwa ukierunkowanego **na strategię i planowanie, pracowników, partnerstwo, zasoby i procesy.**

Istotą modelu CAF jest **samoocena organizacji oraz wykorzystanie jej wyników do realizacji działań doskonalących.** Struktura modelu, jego budowa i zasady zastosowania umożliwiają przeprowadzenie całościowego przeglądu działań instytucji i sprawdzenie, jak ona funkcjonuje pod kątem 9 kryteriów i 28 podkryteriów. Wynikiem samooceny jest uzyskanie informacji zarządczej, która ma posłużyć do zaprojektowania i wdrożenia udoskonaleń.

CAF jest dostępny w domenie publicznej, bez opłat.

## Jakie informacje uzyskamy dzięki samoocenie wg CAF?

Proces samooceny wg CAF pozwala:

- w oparciu o fakty określić mocne strony organizacji i obszary, które wymagają udoskonalenia oraz
- opracować i wprowadzić działania doskonalące.

Co ważne CAF jest także narzędziem, które pozwala sprawdzić, czy podjęte działania są skuteczne.

## Jakie korzyści daje cykliczne stosowanie CAF?

Cykliczne wykorzystywanie wyników samooceny CAF do planowania i realizacji działań doskonalących stale usprawnia funkcjonowanie organizacji i podnosi jakość świadczonych usług. Pozwala także:

- budować świadomość w zakresie istoty działania organizacji sektora publicznego – misji, nowoczesnych metod i narzędzi jej działania i zarządzania;
- inspirować do określania wizji działania organizacji;
- monitorować postęp i osiągnięcia organizacji;
- prawidłowo, skutecznie i efektywnie zarządzać organizacją wg najwyższych standardów jakości oraz obowiązujących w sektorze publicznym wartości i zasad;
- zwiększyć zainteresowanie pracowników i zachęcić ich, by zaangażowali się w proces doskonalenia, a tym samym budować entuzjazm pracowników poprzez włączanie ich w proces doskonalenia;
- angażować kierownictwo organizacji w doskonalenie funkcjonowania organizacji dla dobra klientów/obywateli;
- porównywać wyniki z innymi jednostkami sektora finansów publicznych (benchmarking);
- przygotować instytucję do tego, by ubiegała się o międzynarodowe nagrody jakości.



## Jak stosować model CAF?

10 kroków ciągłego doskonalenia organizacji wg CAF, podzielonych na trzy fazy:

- początek drogi z CAF,
- proces samooceny,
- plan doskonalenia/ustalenie priorytetów

prosto i zrozumiale opisuje, w jaki sposób skorzystać z modelu, aby zdobyć kompleksową informację o organizacji i zaplanować a następnie wdrożyć skuteczne działania doskonalące.

Droga z CAF zaczyna się od decyzji kierownictwa odnośnie sposobu organizacji procesu samooceny w instytucji. Na tym etapie kluczowy i często decydujący o sukcesie całego procesu jest dobrze zaplanowany i skutecznie wdrożony plan komunikacji. Powinien on uwzględniać przede wszystkim pracowników, ale także inne, zainteresowane strony.



Drugi etap to właściwy proces samooceny: złożony z pracowników zespół, któremu przewodzi lider samooceny, ocenia instytucję w obszarach kryteriów modelu. Ocena ta, będąca w istocie samooceną organizacji, składa się z punktacji, przyznanej w 9 kryteriach modelu, określenia mocnych stron organizacji i obszarów do doskonalenia. Etap kończy sporządzenie sprawozdania z wyników samooceny.

Na ostatnim etapie wyniki samooceny są przedstawiane kierownictwu. Na ich podstawie kierownictwo podejmuje decyzje, które obszary/zagadnienia będą doskonalone. W ramach tego etapu kluczowe jest upowszechnienie informacji o planie działania, wreszcie wdrożenie planu, ocena osiągniętych efektów i zaplanowanie kolejnej samooceny.

## Model CAF a samoocena kontroli zarządczej

Przeprowadzenie samooceny wg modelu CAF podobnie jak przy wykorzystaniu ankiet, będzie stanowić realizację standardu kontroli zarządczej E.20 Samoocena.

W odróżnieniu od informacji zdobywanej w drodze powszechnie stosowanych dotychczas ankiet, informacja zdobyta w drodze samooceny przeprowadzonej wg modelu CAF nie stanowi jednak tylko subiektywnej sumy opinii pracowników. Jest wynikiem współpracy zaangażowanych stron i co ważne – opiera się na konkretnych dowodach. Jest dzięki temu kompleksowa i rzetelna, a jej wyniki mogą skutecznie przyczynić się do doskonalenia świadczonych usług, działania organizacji, jak również satysfakcji pracowników.



Departament Efektywności Wydatków Publicznych i Rachunkowości MF, we współpracy z Departamentem Służby Cywilnej KPRM i ekspertami CAF, przygotowuje aktualizację wytycznych w zakresie samooceny kontroli zarządczej z uwzględnieniem sposobu wykorzystania modelu CAF jako narzędzia samooceny kontroli zarządczej. Już teraz zachęcamy do zapoznania się z modelem.

Więcej informacji nt. CAF można znaleźć w serwisie służby cywilnej:  
<https://www.gov.pl/web/sluzbacywilna/caf>