

*Agnieszka Skoczylas**

SAMOOCENA WYZWANIEM DLA DOSKONALENIA ZARZĄDZANIA INSTYTUCJAMI PUBLICZNYMI

1. WPROWADZENIE

Organizacje publiczne współcześnie funkcjonują w warunkach wciąż zmieniającego się otoczenia. Wymusza to konieczność dostosowywania się do jego nowych potrzeb i oczekiwań, a także wymagań. Od jednostek publicznych oczekuje się przemian zarówno w sferze podniesienia jakości świadczonych usług, jak i efektywnego oraz skutecznego działania. Szybkie tempo zmian powoduje, że jednostki publiczne muszą podążać w kierunku poszukiwania nowych, lepszych rozwiązań w zakresie usprawniania ich działalności. Sięgają zatem po innowacyjne narzędzia, umożliwiające im przystosowanie się do zachodzących przemian zarówno na rynku lokalnym, krajowym, jak i międzynarodowym. Jednym z takich instrumentów jest samoocena postrzegana jako proces doskonalenia jednostki.

Celem artykułu jest zaprezentowanie samooceny jako narzędzia usprawniania działalności instytucji publicznych. W opracowaniu przedstawiono cel oraz zakres działania samooceny, a także techniki i sposoby jej przeprowadzania. Opisano również korzyści, jakie organizacja publiczna może osiągnąć z tytułu wykorzystania tego narzędzia.

2. POJĘCIE SAMOOCENY

Działalność podmiotów sektora publicznego w ostatnich latach podlega znaczącym przemianom. Obok dotychczasowego podejścia, które akcentowało zgodność działalności z przepisami prawnymi i procedurami, kształtuje się orientacja na wyniki i jakość oferowanych usług. Przekształcenia, jakim podlegają organizacje publiczne, zmierzają w kierunku zarządzania jakością, benchmarkingu, e-usług, zarządzania przez cele, orientacji na klienta czy zarządzania efektywnością. Wszystko to jest konsekwencją kształtowania się modeli rozwoju

* Dr, adiunkt, Katedra Finansów i Rachunkowości MSP, Instytut Finansów, Bankowości i Ubezpieczeń, Uniwersytet Łódzki.

administracji publicznej, wśród których najbardziej popularne to: *New Public Management* czy *Good Governance*. W koncepcjach tych wykorzystuje się różne techniki, zapożyczone z sektora prywatnego, celem dążenia do usprawniania działalności organizacji publicznych. Jednym z takich narzędzi jest samoocena, choć nie należy jej pochodzenia utożsamiać bezpośrednio z sektorem prywatnym. Ma ona swoje korzenie w psychologii, gdzie zdefiniowana została jako uogólniona postawa w stosunku do samego siebie. Pojęcie samooceny jest z pewnością częściej utożsamiane z jednostką ludzką aniżeli organizacją.

Z punktu widzenia podmiotu gospodarczego samoocena polega na kompleksowym, systematycznym i regularnym przeglądzie działań podejmowanych przez organizację oraz osiągniętych wyników, w oparciu o wybraną technikę bądź model. Proces samooceny pozwala organizacji zidentyfikować jej mocne strony i obszary, w których konieczna jest poprawa.

W odniesieniu do procesu samooceny przyjmuje się różne nazewnictwo, m.in.¹:

- samoocena kontroli (*Control Self Assessment – CSA*),
- samoocena kontroli i ryzyka (*Control and Risk Self Assessment – CRSA*),
- samoocena biznesu (*Business Self Assessment – BSA*),
- samoocena kierownictwa (*Management Self Assessment – MSA*),
- Wspólna metoda samooceny (*Common Assessment Framework – CAF*).

Proces samooceny jest różnie określany w zależności od celu jego przeznaczenia oraz przedmiotu poddawanego weryfikacji. Wymienione rodzaje samoocen są wykorzystywane do oceny zarządzania ryzykiem oraz procesu zarządzania jednostką. Katalog ten nie jest zamknięty, można go poszerzać w zależności od obszarów i elementów, jakie będą podlegały ocenie z punktu widzenia działalności organizacji oraz znaczenia pozyskanych, w wyniku jej przeprowadzenia, rezultatów dla zarządzania jednostką.

3. ROLA I ZADANIA SAMOOCENY W ZARZĄDZANIU JEDNOSTKĄ PUBLICZNĄ

W odniesieniu do zarządzania organizacją samoocena bywa często przyrównywana do samokontroli². Samokontrola oznacza proces świadomie inicjowany przez organizację, przy pomocy którego osiąga ona zgodność pomiędzy własnym działaniem (rezultatem) a odpowiednim wzorcem.

Najważniejszą kwestią w zakresie procesu samooceny jest wskazanie celu, jaki będzie ona miała do zrealizowania. Wśród celów, jakie ma do spełnienia samoocena można wyróżnić:

¹ Zob.: E.J. Saunders, *Audyt i kontrola wewnętrzna w przedsiębiorstwach*, PIKW S.A., Educator, Częstochowa 2002, s. 213.

² Zob. też B.R. Kuc, *Kontrola jako funkcja zarządzania*, Difin, Warszawa 2009, s. 343; S. Kałużny, *Kontrola wewnętrzna. Teoria i praktyka*, PWE, Warszawa 2008, s. 94.

- ocenę jednostki,
- doskonalenie organizacji,
- wdrożenie nowych standardów.

Pierwszy z nich wiąże się z wykorzystaniem narzędzia samooceny do oceny działalności jednostki. Proces ten może polegać na analizie dostosowania się organizacji do przepisów prawnych, procedur wewnętrznych oraz weryfikacji prawidłowości ich przestrzegania przez instytucję.

Drugi cel samooceny nawiązuje do doskonalenia organizacji. Z tego punktu widzenia samoocena jest narzędziem, które pomaga jednostce ocenić jej sytuację bieżącą, a tym samym określić plan rozwoju niezbędny w ramach usprawniania jej działalności.

Trzecia z możliwości wykorzystania samooceny to wdrożenie nowych standardów w instytucji. Pozwala ona wówczas zweryfikować bieżącą sytuację organizacji oraz ustalić jej odchylenia od stanu założonego w standardach, do których zastosowania będzie dążyć jednostka.

Bez względu na wybór celu, jaki ma do spełnienia samoocena, do podstawowych jej zadań należy³:

- identyfikacja ryzyka i ocena kontroli,
- weryfikacja odpowiedzialności i własności osób zarządzających organizacją,
- redukcja działalności inspekcyjnej.

Samooceana powinna pomóc w zidentyfikowaniu ryzyk związanych z funkcjonowaniem instytucji oraz oceną efektywności procesów zarządzania celem ograniczenia bądź zminimalizowania ryzyka do akceptowalnego poziomu. Zakres samooceny powinien również uwzględniać ocenę kierownictwa i pracowników instytucji w ramach powierzonej im odpowiedzialności w odniesieniu do ryzyka i kontroli. Dobrze przygotowana samoocena pozwala dostarczyć znaczących informacji o efektywności i skuteczności funkcjonowania jednostki oraz sprawności zarządzania nią. Stanowi ona swoiste narzędzie oceny działalności instytucji. Tym samym, jak długo wyniki samooceny pozostają pozytywne, tak długo nie istnieje potrzeba zmiany funkcji monitorujących, przyjętych w ramach działalności jednostki.

4. PROCES PRZEPROWADZANIA SAMOOCENY

Proces samooceny, wbrew swej prostocie zawartej w nazewnictwie, nie należy do łatwych. Zakres samooceny może obejmować wszystkie obszary funkcjonujące w jednostce bądź priorytetowe obszary jej działalności. Powinien on uwzględniać:

- cele obszaru działalności instytucji, który podlega samoocenie, bądź cele

³ Por.: E.J. Saunders, *Audyty i kontrola wewnętrzna w przedsiębiorstwach*, PIKW S.A., Educator, Częstochowa 2002, s. 214.

jednostki w sytuacji, gdy ocenie poddawana jest cała organizacja,

- ryzyka powiązane z tymi celami,
- wymagania kontrolne w ramach danego ryzyka oraz ocenę istniejących mechanizmów kontroli.

Samooceńca, aby mogła przebiegać w prawidłowy sposób, a także spełniać swoją rolę w jednostce, powinna mieć zapewnione odpowiednie warunki, do których należą:

- właściwe zdefiniowanie i określenie celów,
- otrzymanie pełnego poparcia oraz wsparcia ze strony kierownictwa jednostki,
- uwzględnienie kultury organizacji oraz specyficznych warunków, w jakich instytucja funkcjonuje,
- wybór właściwych ludzi oraz przeszkolenie ich,
- przyjęcie odpowiedniej techniki oceny,
- odniesienie do zidentyfikowanych w ramach organizacji ryzyk oraz stosowanych mechanizmów kontrolnych,
- przeznaczenie adekwatnej ilości czasu na przygotowanie, planowanie i raportowanie.

Samooceńca stanowi wieloetapowy proces, którego przebieg zamieszczono w tabeli 1.

Tabela 1. Etapy procesu samooceny

Lp.	Etapy procesu samooceny
1.	Wskazanie celu samooceny
2.	Określenie obszaru, którego będzie dotyczyło badanie oraz wskazanie podmiotowego i przedmiotowego zakresu badania
3.	Określenie wielkości populacji, która będzie poddana badaniu
4.	Sporządzenie ogólnego opisu funkcjonowania badanego obszaru
5.	Przyjęcie techniki samooceny
6.	Przeprowadzenie samooceny w oparciu o wybraną technikę
7.	Sprecyzowanie wyników samooceny – uogólniona opinia w oparciu o pozyskane informacje
8.	Wskazanie zaleceń, działań, jakie należy podjąć w ramach usprawnienia ocenianego obszaru
9.	Realizacja zaleceń
10.	Kolejna samooceńca

Źródło: oprac. własne.

Pierwszą podstawową czynnością w ramach realizacji procesu samooceny jest wskazanie celu jej przeprowadzania. Zarządzający jednostką powinni określić, czy samooceńca odbędzie się w ramach weryfikacji istniejących procedur, czy organizacja dąży do dostosowania się do nowych standardów, czy może zmierza

w kierunku doskonalenia oraz usprawniania jej działalności. W dalszej kolejności należy wskazać obszar bądź obszary oraz komórki organizacyjne, jednostki, które będą podlegały samoocenie, czyli zdefiniować podmiotowy i przedmiotowy zakres badania. Następnie, niezbędne jest określenie wielkości populacji, która będzie poddana samoocenie. W tym przypadku należy pamiętać, aby w proces ten zaangażować osoby posiadające wystarczającą wiedzę, która umożliwi im dokonanie oceny badanego obszaru w sposób precyzyjny i obiektywny. Kolejny krok to przygotowanie ogólnego opisu na temat działania poddawanego weryfikacji obszaru bądź obszarów, zawierającego podstawowe informacje o skuteczności i efektywności jego bądź ich funkcjonowania. W tym celu należy określić technikę, przy pomocy której zostanie przeprowadzona samoocena. Wśród technik możemy wyróżnić⁴:

- kwestionariusze,
- obserwacje,
- warsztaty.

Kwestionariusze jako narzędzie badawcze wykorzystują do oceny ankiety. Mogą one składać się z pytań zamkniętych, kiedy oczekuje się jednoznacznej odpowiedzi, bądź otwartych w sytuacji, kiedy niezbędnym jest pozyskanie większej ilości informacji.

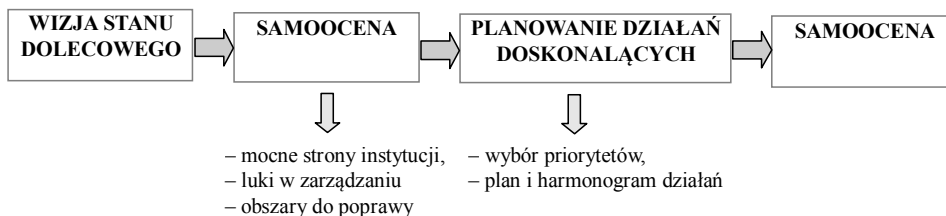
Obserwacje, jako kolejna technika samooceny, polegają na uczestnictwie w procesie oceny danego obszaru osoby w formie jawnego bądź niejawnego użytkownika procesu.

Warsztaty to technika zmierzająca do zaangażowania w proces samooceny jak największej liczby osób. Jej celem jest wywołanie dyskusji w ramach dążenia do porozumienia i wypracowania konsensusu w grupie osób oceniających.

Najlepsze rezultaty można osiągnąć poprzez połączenie techniki kwestionariusza z warsztatami. Wybór techniki powinien być uzależniony od możliwości pozyskania odpowiednich dowodów, jako najważniejszego elementu samooceny. Dowód stanowi każda informacja bądź dana potwierdzająca istnienie określonego zjawiska w organizacji. Dowody powinny być rzetelne, wiarygodne, istotne i aktualne. Ilość dowodów, jakimi dysponuje jednostka, wpływa na jakość, skuteczność przebiegu procesu samooceny, a w konsekwencji na jej wynik. W dalszej kolejności następuje przeprowadzenie procesu samooceny, w wyniku którego powinna powstać ogólna ocena na temat rezultatów przeprowadzonej samooceny. Na tej podstawie należy sformułować działania, jakie trzeba podjąć w ramach usprawnienia ocenianego obszaru. Zalecenia powinny zostać zrealizowane w określonym przedziale czasowym, a po upływie kilku miesięcy od pierwszej samooceny jednostka powinna zostać poddana kolejnej ocenie, aby zapewnić bieżące monitorowanie postępów organizacji w zależności od wskazanego celu samooceny.

Uproszczony przebieg procesu samooceny zaprezentowano na rysunku 1.

⁴ Por.: *ibidem*, s. 214.



Rysunek 1. Proces samooceny

Źródło: oprac. własne.

W wyniku samooceny powinien powstać plan działań doskonalących w formie zaleceń dla usprawniania funkcjonowania organizacji. Jego celem jest dążenie instytucji do ustalonej przez jednostkę wizji stanu docelowego. Jednakże, aby można było zweryfikować, czy założony stan został osiągnięty, instytucja powinna być poddawana regularnemu procesowi samooceny.

O powodzeniu procesu samooceny decydują różne czynniki. Jest to przede wszystkim czas. Proces samooceny wymaga czasu nie tylko na jego odpowiednie i kompleksowe przygotowanie, ale również wdrożenie oraz realizację. Najbardziej pracochłonne jest przygotowanie jednostki do samooceny szczególnie w sytuacji, kiedy organizacja po raz pierwszy korzysta z takiego rodzaju narzędzia. Innym, równie ważnym, czynnikiem decydującym o powodzeniu samooceny jest dostępność źródeł informacji, które powinny dostarczać dowodów istnienia danego zjawiska. Jednakże cały proces samooceny, bez względu na cel oraz formę jego przeprowadzania, nie przyniesie oczekiwanych rezultatów, jeśli nie będzie towarzyszył mu skuteczny przepływ informacji i komunikacji, a tym samym współpraca ze strony osób w nim uczestniczących. Dodatkowym czynnikiem, niezmiernie ważnym w przebiegu procesu samooceny, jest obiektywizm, który powinien cechować uczestników tego procesu przy wyrażaniu własnych opinii oraz towarzysząca mu rzetelność przy dokonywaniu oceny instytucji. Celem nadania odpowiedniej rangi całemu przedsięwzięciu niezbędne jest zaangażowanie oraz poparcie inicjatywy ze strony najwyższego kierownictwa organizacji.

5. PRZEBIEG PROCESU SAMOOCENY W JEDNOSTKACH SEKTORA FINANSÓW PUBLICZNYCH

W ramach przeprowadzenia procesu samooceny można tworzyć własne modele i wytyczne bądź korzystać z gotowych opracowań w tym zakresie. Do najczęściej wykorzystywanych przez organizacje sektora finansów publicznych modeli w procesie samooceny należą koncepcje zarządzania jakością m.in.

CAF (*Common Assessment Framework*) nazywany Wspólną metodą oceny czy EFQM (*European Foundation for Quality Management*) zwany również Modelem Doskonałości Organizacji.

Model CAF jest powszechnie wykorzystywany w jednostkach sektora publicznego na terenie państw członkowskich Unii Europejskiej. Decyzja o jego wdrożeniu została podjęta w wyniku porozumienia ministrów poszczególnych państw odpowiedzialnych za funkcjonowanie administracji publicznej. W ramach tych działań powołano Grupę ds. Innowacyjnych Służb Publicznych składającą się z dyrektorów generalnych państw UE. Celem jej działalności była wymiana doświadczeń oraz współpraca w zakresie innowacyjnych sposobów poprawy działania aparatu administracji i świadczonych usług publicznych. W wyniku podjętych prac we współpracy z Europejską Fundacją Zarządzania Jakością oraz Uniwersytetem Speyer upowszechniono Wspólną Metodę Oceny oraz wdrożono ją w życie⁵. Została ona wprowadzona w większości instytucji publicznych w Europie. W 2005 r. 900 organizacji publicznych korzystało z narzędzia samooceny, w roku 2010 było to już 2 tys. jednostek⁶.

Model CAF w polskim sektorze publicznym został rozpowszechniony za sprawą Kancelarii Prezesa Rady Ministrów. Rozwiązanie to zostało zaimplementowane do instytucji publicznych w ramach realizacji projektu współfinansowanego z Europejskiego Funduszu Społecznego Działania 5.1. Programu Operacyjnego Kapitał Ludzki „wzmocnienie potencjału administracji rządowej”.

Samoocena CAF opiera się na poprawie działania jednostek publicznych poprzez koncentrowanie się na takich elementach organizacji, jak potencjał i wyniki. W ramach potencjału weryfikacji poddawane są takie kwestie, jak⁷:

- przywództwo,
- strategia i planowanie,
- pracownicy,
- partnerstwo i zasoby,
- procesy.

W odniesieniu do wyników jednostki, model uwzględnia:

- działalność organizacji w relacjach z obywatelami/klientami,
- relacje z pracownikami,
- społeczne oraz kluczowe wyniki działalności.

Techniką wykorzystywaną w ramach procesu samooceny CAF jest kwestionariusz. Pytania w nim zamieszczone są kierowane do wybranej spośród pracowników grupy osób, której zadaniem jest ocena jednostki. Każda

⁵ *Wspólna Metoda Oceny. Doskonalenie organizacji poprzez samoocenę*, Kancelaria Prezesa Rady Ministrów, Warszawa 2008, s. 8.

⁶ *Ibidem*.

⁷ *Ibidem*, s. 10.

z kategorii potencjału i wyników oceniana jest poprzez potwierdzenie w kwestionariuszu istnienia w organizacji zdarzenia, o którym mowa w pytaniu, wskazanie dowodu na jego obecność, nadanie odpowiedniej ilości punktów w zależności od ich ilości i jakości oraz znaczenia ocenianej kwestii dla zarządzania instytucją.

Wdrażanie modelu CAF w polskich jednostkach sektora publicznego trwa do dziś. Analizując jego przebieg, należy wskazać, że z pewnością przyczynił się on do podniesienia świadomości wśród kadry kierowniczej i pracowników administracji publicznej z zakresu zarządzania instytucją oraz nakierowania na wyniki działalności organizacji. Do najważniejszych korzyści z tytułu zastosowania tego rozwiązania w jednostkach polskiej administracji publicznej niewątpliwie należy zaliczyć:

- usystematyzowanie wiedzy z zakresu roli i znaczenia procesu zarządzania w instytucjach publicznych,
- kompleksową diagnozę i ocenę działalności jednostek,
- zwrócenie uwagi na wyniki działalności organizacji,
- ukierunkowanie na efektywność i skuteczność działania,
- podniesienie jakości komunikacji oraz współpracy pomiędzy jednostkami.

To tylko nieliczne zalety zastosowania Wspólnej metody oceny w polskiej administracji publicznej. Oprócz pozytywnych aspektów, wynikających z zaimplementowania modelu CAF w polskim sektorze publicznym, należy podkreślić, że posiada on również pewne wady, mianowicie nie był do końca przystosowany do specyfiki działania jednostek tego sektora. Wiele kwestii wprost zaczerpniętych z praktyki instytucji prywatnych nie znalazło odzwierciedlenia w działaniu instytucji publicznych. Pomimo to całe przedsięwzięcie z pewnością przyczyniło się do wzrostu świadomości i potrzeby usprawniania procesu zarządzania tymi organizacjami⁸.

6. WPLYW SAMOOCENY NA PROCES ZARZĄDZANIA ORGANIZACJĄ SEKTORA FINANSÓW PUBLICZNYCH

Zarządzanie organizacją wiąże się z podejmowaniem decyzji w różnym zakresie w wybranych obszarach działalności instytucji. Konieczność podjęcia decyzji zachodzi w sytuacji, kiedy należy zachować istniejący stan bądź istnieje potrzeba dokonania określonej zmiany. O trafności podjętej decyzji decyduje natomiast sukces bądź porażka jednostki w ramach obszaru decyzyjnego. Samoocena jest narzędziem, które pozwala nie tylko ocenić trafność dotychczas inicjowanych działań, ale również wskazać kierunki podjęcia dalszych czynności. Stanowi ona

⁸ Zob.: Kozera I., *Diagnoza modelu zarządzania jakością w administracji rządowej. Raport końcowy*, Kancelaria Prezesa Rady Ministrów, Warszawa 2009.

swoiste narzędzie inwentaryzacji, pozwalające jednostce poznać samą siebie, dokonać analizy ryzyk związanych z jej działalnością oraz ocenić funkcjonujące mechanizmy kontrolne. Pozwala kompleksowo i obiektywnie spojrzeć na instytucję. Umożliwia poznanie i analizę słabych oraz mocnych stron organizacji, tzw. luk w zarządzaniu, a tym samym nakierować na efektywność oraz skuteczność jej działania.

Samooceana nazywana również samokontrolą będzie odgrywać coraz większą rolę w zarządzaniu organizacjami publicznymi. Postępujące tempo zmian będzie wymuszać konieczność samokontrolowania się jednostek należących do sektora publicznego. Przyczyną tego jest w głównej mierze nienadążanie za przemianami zachodzącymi w otoczeniu, a poprzez to niemożność podjęcia niezbędnych działań w odpowiednim czasie. Rolą samooceny jest doskonalenie instytucji poprzez ocenę ryzyka, skuteczności mechanizmów ograniczających te ryzyka oraz analizę postępów w działalności jednostki. Poza niewątpliwymi zaletami tego narzędzia istnieje jedna z podstawowych barier, ograniczających wykorzystanie samooceny w ramach usprawniania działalności jednostki. W tym miejscu należy wrócić do korzeni dziedziny nauki, z której wywodzi się to pojęcie – psychologii. Tą barierą jest przede wszystkim zdolność do poddania się ocenie przez innych. Należy bowiem mieć świadomość, że proces samooceny to możliwość spojrzenia na jednostkę oczami jej pracowników. Stąd kierownictwu instytucji nie zawsze może wystarczyć odwagi, aby sprostać temu wyzwaniu, które może okazać się sukcesem, a niekiedy porażką.

7. PODSUMOWANIE

Silę danej organizacji można mierzyć efektywnością i skutecznością jej działania. Niezbędne są jednak odpowiednie narzędzia, umożliwiające dokonanie takiego pomiaru. Poza wieloletnią praktyką w zakresie pomiaru działań instytucji przy wykorzystaniu różnego rodzaju mierników nadszedł czas na skorzystanie z innych narzędzi. Jednym z nich niewątpliwie może być samoocena. Pomaga ona jednostce nie tylko ocenić sytuację, w której się obecnie znajduje, poprzez weryfikację ryzyk oraz stosowanych mechanizmów kontrolnych, ale również zaplanować sposoby ograniczania ryzyk, usprawniania kontroli, a tym samym doskonalenia działalności całej jednostki. Jest ona z pewnością bardzo przydatnym narzędziem w zarządzaniu organizacją. Jednakże, aby wynikające z niej korzyści były faktycznie wykorzystywane, musi nastąpić pewna zmiana w sposobie myślenia osób związanych z administracją publiczną oraz chęć elit politycznych do dokonania przemian w sposobie działania tych jednostek.

LITERATURA

- Kałużny S., *Kontrola wewnętrzna. Teoria i praktyka*, PWE, Warszawa 2008.
- Kozera I., *Diagnoza modelu zarządzania jakością w administracji rządowej. Raport końcowy*, Kancelaria Prezesa Rady Ministrów, Warszawa 2009.
- Kuc B.R., *Kontrola jako funkcja zarządzania*, Difin, Warszawa 2009.
- Saunders E.J., *Audyt i kontrola wewnętrzna w przedsiębiorstwach*, PIKW S.A., Educator, Częstochowa 2002, s. 213.
- Wspólna Metoda Oceny. Doskonalenie organizacji poprzez samoocenę*, Kancelaria Prezesa Rady Ministrów, Warszawa 2008.

Agnieszka Skoczylas

**SELFASSESSMENT AS A CHALLENGE TO IMPROVE THE MANAGEMENT
OF PUBLIC UNITS**

Public organizations today operate in a constantly changing environment. This forces the need to adapt to its new needs and expectations, and requirements. Since public bodies are expected to change both in terms of improving the quality of services, as well as efficient and effective operation. Fast pace of change means that public bodies must move towards finding new and better solutions to improve their business. Therefore go back to the innovative tools to enable them to adapt to the changes taking place both on the local, national and international levels. One of these tools is seen as a process of self-improvement unit.

The article presents self-assessment as a tool for streamlining the activities of public institutions. The paper presents the purpose and scope of self-esteem, as well as techniques and methods of its conduct. Also describes the organization of public benefits that can be achieved due to the use of this tool.