

ΥΠΟΥΡΓΕΙΟ ΕΣΩΤΕΡΙΚΩΝ  
ΔΗΜΟΣΙΑΣ ΔΙΟΙΚΗΣΗΣ ΚΑΙ ΑΠΟΚΕΝΤΡΩΣΗΣ  
ΓΕΝΙΚΗ ΓΡΑΜΜΑΤΕΙΑ ΔΗΜΟΣΙΑΣ ΔΙΟΙΚΗΣΗΣ  
ΚΑΙ ΗΛΕΚΤΡΟΝΙΚΗΣ ΔΙΑΚΥΒΕΡΝΗΣΗΣ  
**ΔΙΕΥΘΥΝΣΗ ΠΟΙΟΤΗΤΑΣ ΚΑΙ ΑΠΟΔΟΤΙΚΟΤΗΤΑΣ**

**ΚΟΙΝΟ ΠΛΑΙΣΙΟ ΑΞΙΟΛΟΓΗΣΗΣ (Κ.Π.Α.)**  
**COMMON ASSESSMENT FRAMEWORK (CAF)**

Αθήνα, 2007

Common Assessment Framework (CAF)

---

Μετάφραση: Όλγα Γραβάνη

Επιμέλεια: Δρ. Νίκος Μιχαλόπουλος

Σχεδιασμός εντύπου - Φωτοστοιχειοθεσία: Εθνικό Τυπογραφείο

Εκτύπωση – Βιβλιοδεσία: Εθνικό Τυπογραφείο

Copyright: ΥΠΕΣΔΔΑ / ΓΓΔΔ & Η.Δ.

# Το Κοινό Πλαίσιο Αξιολόγησης (ΚΠΑ)

## **Βελτιώνοντας μία δημόσια οργάνωση μέσω της αυτό-αξιολόγησης**

### **ΚΠΑ 2006**

#### Περιεχόμενα

Εισαγωγή .....	7
<b>Κριτήρια Προϋποθέσεων .....</b>	<b>13</b>
Κριτήριο 1: <b>Ηγεσία</b> .....	15
Κριτήριο 2: <b>Στρατηγική και Προγραμματισμός</b> .....	17
Κριτήριο 3: <b>Ανθρώπινο Δυναμικό</b> .....	19
Κριτήριο 4: <b>Συνεργασίες και Πόροι</b> .....	21
Κριτήριο 5: <b>Διαδικασίες</b> .....	24
Κριτήρια Αποτελεσμάτων .....	27
Κριτήριο 6: <b>Αποτελέσματα προσανατολισμένα προς τον πολίτη/πελάτη</b> .....	29
Κριτήριο 7: <b>Αποτελέσματα για το ανθρώπινο δυναμικό</b> .....	30
Κριτήριο 8: <b>Αποτελέσματα σχετικά με την κοινωνία</b> .....	32
Κριτήριο 9: <b>Κύρια αποτελέσματα επίδοσης</b> .....	33
<b>Σύστημα βαθμολόγησης του ΚΠΑ και Ομάδες Αξιολόγησης .....</b>	<b>35</b>
<b>Κατευθυντήριες οδηγίες για τη χρήση του ΚΠΑ .....</b>	<b>40</b>
<b>Συγκριτική μάθηση .....</b>	<b>52</b>
<b>Γλωσσάριο .....</b>	<b>55</b>



## Εισαγωγή

### Ορισμός

Το **Κοινό Πλαίσιο Αξιολόγησης (ΚΠΑ)** είναι ένα εργαλείο διοίκησης ολικής ποιότητας που έχει επηρεαστεί από το Πρότυπο Αριστείας του Ευρωπαϊκού Ιδρύματος για τη Διοίκηση Ποιότητας (European Foundation Quality Management - EFQM) και το πρότυπο του Γερμανικού Πανεπιστημίου Διοικητικών Επιστημών Spreyer. Σύμφωνα με το ΚΠΑ τα άριστα αποτελέσματα ως προς την οργανωτική απόδοση, τους πελάτες/πολίτες και την κοινωνία εξαρτώνται από την ηγεσία, τη στρατηγική και τον προγραμματισμό, το ανθρώπινο δυναμικό, τις συνεργασίες και τους πόρους και τις διοικητικές διαδικασίες. Το ΚΠΑ αποτελεί μια ολιστική ανάλυση της οργανωτικής απόδοσης προσεγγίζοντάς την από διαφορετικές οπτικές ταυτόχρονα.

### Προέλευση και ανάπτυξη

Το ΚΠΑ είναι το αποτέλεσμα της συνεργασίας των Υπουργών της Ευρωπαϊκής Ένωσης που είναι υπεύθυνοι για τη Δημόσια Διοίκηση. Διαμορφώθηκε από την Ομάδα Καινοτόμων Δημοσίων Υπηρεσιών (Innovative Public Services Group - IPSG), που αποτελείται από εθνικούς εμπειρογνώμονες και συστάθηκε με απόφαση των Γενικών Διευθυντών. Σκοπός της ομάδας αυτής είναι η προώθηση ανταλλαγών και η οργάνωση συνεργασιών στο πεδίο των διοικητικών καινοτομιών και της παροχής δημοσίων υπηρεσιών στους πολίτες των κρατών μελών της Ευρωπαϊκής Ένωσης.

Η πρώτη πιλοτική έκδοση παρουσιάστηκε το Μάιο 2000 και στη συνέχεια αναθεωρήθηκε το 2002. Παράλληλα, βάσει σχετικής απόφασης των Γενικών Διευθυντών έχει συσταθεί και λειτουργεί το Κέντρο Διαχείρισης Δεδομένων του ΚΠΑ στο Ευρωπαϊκό Ινστιτούτο Δημόσιας Διοίκησης (European Institute of Public Administration - EIPA) στο Μάαστριχτ. Στους στρατηγικούς στόχους του EIPA είναι η ολοκληρωμένη λειτουργία του Κέντρου Διαχείρισης Δεδομένων του ΚΠΑ.

Μαζί με το δίκτυο των εθνικών εκπροσώπων για το ΚΠΑ, το οποίο υποβοηθείται από το Ευρωπαϊκό Ίδρυμα για τη Διοίκηση Ποιότητας (EFQM) και το Πανεπιστήμιο Spreyer, το Κέντρο Διαχείρισης Δεδομένων του ΚΠΑ ανέλαβε την παρακολούθηση εφαρμογής του προτύπου και αξιολόγησης της χρήσης του. Από το 2000 μέχρι το 2005 περίπου

900 ευρωπαϊκές υπηρεσίες δημόσιας διοίκησης χρησιμοποιούν το ΚΠΑ για να βελτιώσουν τη λειτουργία τους. Όμως και εκτός Ευρώπης υπάρχει μεγάλο ενδιαφέρον για το ΚΠΑ π.χ. από την Κίνα, τη Μέση Ανατολή, τη Δομινικανή Δημοκρατία και τη Βραζιλία. Περισσότεροι από 300 χρήστες του ΚΠΑ συναντήθηκαν στο πρώτο και δεύτερο ευρωπαϊκό συνέδριο στη Ρώμη το 2003 και στο Λουξεμβούργο το 2005 αντίστοιχα. Δύο μελέτες του EIPA, που έγιναν στο πλαίσιο των συνεδρίων αυτών παρέχουν μια λεπτομερή πληροφόρηση για τη χρήση του ΚΠΑ στην Ευρώπη και ενέπνευσαν την αναθεωρημένη έκδοσή του το 2006. Μία βάση δεδομένων για τις εφαρμογές του ΚΠΑ αναπτύσσεται περαιτέρω στο EIPA, μαζί με την ενσωμάτωση καλών πρακτικών στις δημόσιες διοικήσεις από όλη την Ευρώπη και ευρύτερα. Μία χρήση του ΚΠΑ με ηλεκτρονικό τρόπο θα είναι σύντομα διαθέσιμη για τις οργανώσεις που επιθυμούν να το εφαρμόσουν. Η ιστοσελίδα του ΚΠΑ δίνει όλες τις απαραίτητες πληροφορίες σε ευρωπαϊκό επίπεδο. Το πρότυπο έχει ήδη μεταφραστεί σε 19 γλώσσες. Επίσης και σε εθνικό επίπεδο, πολλές χώρες ανέπτυξαν δομές υποστήριξης για το ΚΠΑ όπως εκπαιδευτικά προγράμματα, ηλεκτρονικά εργαλεία, φυλλάδια, συνέδρια χρηστών του ΚΠΑ και βάσεις δεδομένων. Όλες αυτές οι δραστηριότητες εξασφαλίζουν ότι όλοι οι δρώντες που συμμετέχουν στο ΚΠΑ θα επιτύχουν το στόχο των 2000 εγγεγραμμένων χρηστών μέχρι το 2010 – όπως καθορίστηκε στο πλαίσιο της Βρετανικής Προεδρίας.

Οι Υπουργοί που είναι υπεύθυνοι για τη Δημόσια Διοίκηση στην Ευρωπαϊκή Ένωση, εξέφρασαν μετά το τέλος της Προεδρίας του Λουξεμβούργου στις 8 Ιουνίου 2005 την εκτίμησή τους για τη γόνιμη ανταλλαγή ιδεών, εμπειριών και καλών/βέλτιστων πρακτικών μεταξύ των Δημοσίων Διοικήσεων των μελών της Ευρωπαϊκής Ένωσης στο πλαίσιο του Ευρωπαϊκού Δικτύου Δημόσιας Διοίκησης (European Public Administration Network - EPAN) καθώς και για την ανάπτυξη και χρήση εργαλείων όπως το Κοινό Πλαίσιο Αξιολόγησης. Υπογράμμισαν την ανάγκη ενσωμάτωσης των ζητημάτων της ποιότητας στην ημερήσια διάταξη για τη στρατηγική της Λισαβόνας. Η αναθεωρημένη έκδοση του ΚΠΑ 2006 έλαβε υπόψη της αυτό το αίτημα.

### Κύρια επιδίωξη και υποστήριξη

Το ΚΠΑ προσφέρεται ως ένα εύκολο στη χρήση του εργαλείο, ώστε να βοηθηθούν οι οργανώσεις του δημοσίου τομέα σε όλη την Ευρώπη να χρησιμο-

ποιήσουν τεχνικές διοίκησης ολικής ποιότητας και να βελτιώσουν την απόδοσή τους. Το ΚΠΑ παρέχει ένα πλαίσιο αυτό-αξιολόγησης που είναι εννοιολογικά παρόμοιο με τα κύρια μοντέλα Διοίκησης Ολικής Ποιότητας, ιδιαιτέρως με το EFQM, αλλά έχει διαμορφωθεί ειδικά για τις οργανώσεις του δημοσίου τομέα, λαμβάνοντας υπόψη τις διαφορές τους. Το ΚΠΑ έχει τέσσερις κυρίους σκοπούς:

1. να εισαγάγει στη δημόσια διοίκηση τις αρχές της Διοίκησης Ολικής Ποιότητας και προοδευτικά να την οδηγήσει, μέσω της χρήσης και της κατανόησης της αυτό-αξιολόγησης, από την αλληλουχία των δραστηριοτήτων «Προγραμματισμός-Εκτέλεση» σε έναν ολοκληρωμένο κύκλο ποιότητας αποτελούμενο από τον Προγραμματισμό, την Εκτέλεση, τον Έλεγχο και την Ανάδραση,
2. να διευκολύνει την αυτό-αξιολόγηση μιας δημόσιας οργάνωσης, ώστε να αποτυπωθεί επαρκώς η υφιστάμενη κατάσταση και να σχεδιαστούν δράσεις βελτίωσης,
3. να αποτελέσει τη «γέφυρα» μεταξύ των διαφορετικών μοντέλων που χρησιμοποιούνται στη διοίκηση ποιότητας,
4. να διευκολύνει τη συγκριτική μάθηση μεταξύ των οργάνωσης του δημοσίου τομέα.

Το παρόν έντυπο στοχεύει στην παρουσίαση του ΚΠΑ το οποίο αποτελείται από:

- α. εννέα κριτήρια και είκοσι οκτώ υποκριτήρια με τα ανάλογα παραδείγματα
- β. τις κατευθυντήριες αρχές για την λειτουργία της

- αυτό-αξιολόγησης και τον τρόπο οργάνωσης της σχετικής ομάδας
- γ. τις οδηγίες για τη διαμόρφωση έργων διοικητικών βελτιώσεων μέσω του ΚΠΑ
- δ. το γλωσσάριο

### Πεδίο εφαρμογής του ΚΠΑ

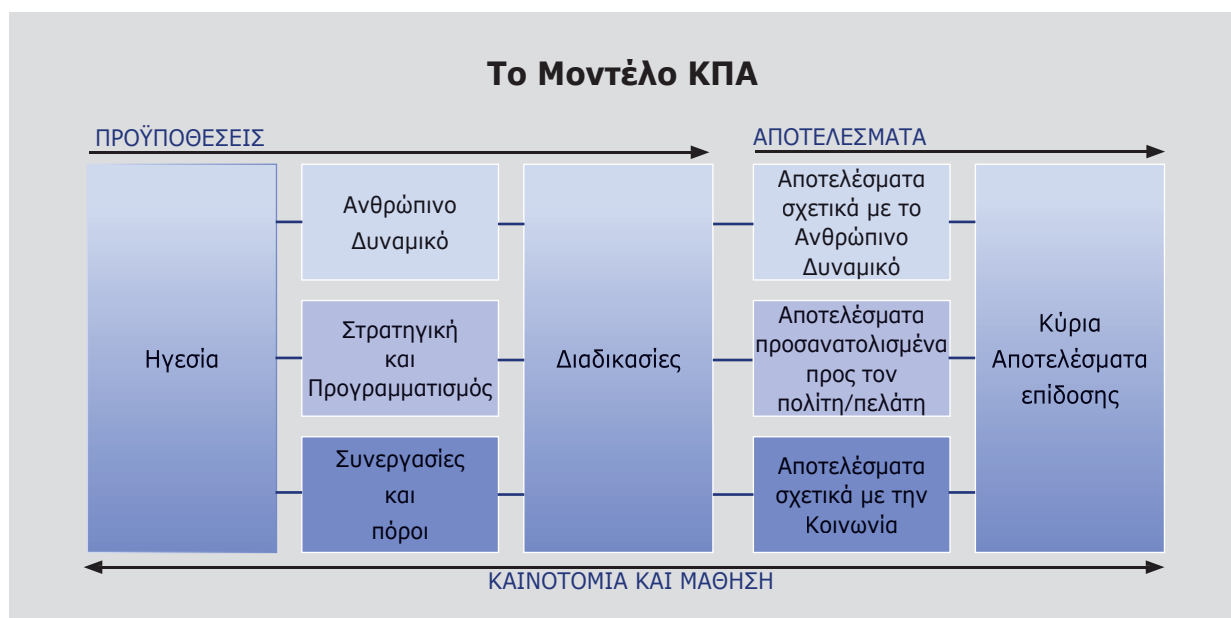
Το ΚΠΑ μπορεί να εφαρμοστεί στο σύνολο των δημοσίων οργάνωσης ανεξάρτητα από επίπεδο λειτουργίας σε εθνικό/ομοσπονδιακό, περιφερειακό και τοπικό επίπεδο. Μπορεί επίσης να χρησιμοποιηθεί σε ένα μεγάλο εύρος συνθηκών όπως π.χ. ως μέρος ενός συστηματικού προγράμματος μεταρρύθμισης ή ως βάση στοχευμένων διοικητικών βελτιώσεων στο δημόσιο τομέα. Σε ορισμένες περιπτώσεις, και ειδικά σε πολύ μεγάλες οργανώσεις, μια αυτό-αξιολόγηση μπορεί επίσης να λάβει χώρα σε έναν τομέα της οργάνωσης π.χ. σε ένα επιλεγμένο τμήμα ή διεύθυνση ή γενική διεύθυνση.

### Προσαρμογή του εργαλείου

Καθώς το ΚΠΑ είναι ένα γενικό εργαλείο, κατά την εφαρμογή του μπορεί να προσαρμοστεί ανάλογα, δίχως όμως να τροποποιούνται τα 9 κριτήρια, τα 28 υποκριτήρια και το σύστημα βαθμολογίας. Τα παραδείγματα και η διαδικασία αυτό-αξιολόγησης όπως περιγράφονται στις κατευθυντήριες αρχές μπορεί να προσαρμόζονται ανάλογα αλλά προτείνεται να ληφθούν υπόψη τα κύρια σημεία των κατευθυντήριων αρχών.

### Δομή

Η δομή του ΚΠΑ απεικονίζεται παρακάτω:



Η δομή των εννέα κριτηρίων προσδιορίζει τα κύρια σημεία που πρέπει να ληφθούν υπόψη σε οποιαδήποτε οργανωτική ανάλυση. Τα κριτήρια 1 έως 5 αφορούν τις προϋποθέσεις μιας οργάνωσης. Οι προϋποθέσεις καθορίζουν το τι κάνει η οργάνωση και πώς προσεγγίζει τα έργα που της έχουν ανατεθεί, ώστε να επιτύχει τα επιθυμητά αποτελέσματα. Τα κριτήρια 6 έως 9 αφορούν τα αποτελέσματα που επιτυγχάνει η δημόσια οργάνωση ως προς τους πολίτες/πελάτες, το ανθρώπινο δυναμικό, την κοινωνία και τα βασικά αποτελέσματα μέσω μετρήσεων της ικανοποίησης των πολιτών από τη λειτουργία μιας δημόσιας οργάνωσης. Τα ανωτέρω κριτήρια βασίζονται στη χρησιμοποίηση δεικτών μέτρησης αποτελεσμάτων. Κάθε κριτήριο χωρίζεται σε έναν αριθμό 28 υποκριτηρίων, τα οποία προσδιορίζουν τα κύρια ζητήματα που πρέπει να ληφθούν υπόψη όταν αξιολογείται μια οργάνωση. Το περιεχόμενο κάθε υποκριτηρίου εκφράζεται μέσω παραδειγμάτων που εξηγούν τη φύση του. Κάθε παράδειγμα αφορά και ένα πεδίο ή πτυχή της διοικητικής πραγματικότητας που προσεγγίζεται ώστε να διερευνηθεί εάν αυτή ανταποκρίνεται στις προβλεπόμενες απαιτήσεις από το ΚΠΑ.

### **Κύρια Χαρακτηριστικά**

Η χρήση του ΚΠΑ παρέχει στην οργάνωση ένα πλαίσιο αρχών και διαδικασιών των οποίων η εφαρμογή συμβάλλει στη συνεχή διοικητική βελτίωση. Το ΚΠΑ παρέχει:

- μια αξιολόγηση βασισμένη σε πραγματικά στοιχεία, δηλαδή σε ένα σύνολο κριτηρίων που έχουν γίνει ευρέως αποδεκτά από όλο τον ευρωπαϊκό δημόσιο τομέα,
- ευκαιρίες να αναγνωριστεί η πρόοδος που έχει συντελεστεί και να εντοπιστούν πεδία εξαιρετικών αποδόσεων,
- ένα μέσο διασφάλισης της συνέπειας και της συνέχειας ως προς το τι πρέπει να γίνει για να βελτιωθεί η δημόσια οργάνωση,
- ένα σύνδεσμο μεταξύ των διαφορετικών επιδιωκόμενων αποτελεσμάτων και των υποστηρικτικών πρακτικών ή προϋποθέσεων,
- ένα μέσο για να δημιουργηθεί ενθουσιασμός μεταξύ των υπαλλήλων με τη συμμετοχή τους στη διαδικασία βελτίωσης,
- ευκαιρίες να προωθηθούν και να γίνουν κοινό κτήμα οι καλές διοικητικές πρακτικές ενδο-διοικητικά αλλά και μεταξύ διαφορετικών οργανώσεων,
- ένα μέσο ενσωμάτωσης των διαφόρων πρωτο-

βουλιών ποιότητας στις καθημερινές επιχειρησιακές λειτουργίες,

- ένα μέσο μέτρησης της προόδου μέσω της περιοδικής αξιολόγησης ανά τακτά χρονικά διαστήματα.

### **Έννοιες και αξίες του ΚΠΑ**

Το ΚΠΑ ως εργαλείο της Διοίκησης Ολικής Ποιότητας θεμελιώνεται στις βασικές έννοιες και αξίες που συνθέτουν τη διοικητική αριστεία, όπως αυτή έχει αποτυπωθεί από το EFQM, και ειδικότερα στον προσανατολισμό στα αποτελέσματα, στην εξυπηρέτηση του πελάτη, στην ηγεσία και στην αξιοπιστία της στοχοθεσίας, στη διοίκηση μέσω διαδικασιών και πραγματικών δεδομένων, στη συμμετοχή του ανθρώπινου δυναμικού, στη συνεχή βελτίωση και καινοτομία, στις αμοιβαία επωφελείς συνεργασίες και στη συλλογική κοινωνική ευθύνη. Το ΚΠΑ βοηθάει στη βελτίωση της απόδοσης των δημοσίων οργανώσεων στη βάση των παραπάνω εννοιών.

Το δημόσιο μάντζιμεντ και η ποιότητα στο δημόσιο τομέα διαφέρουν σε σχέση με τον ιδιωτικό τομέα. Οι βασικές κοινές προϋποθέσεις λειτουργίας της δημόσιας διοίκησης στην ευρωπαϊκή κοινωνικό-πολιτική και διοικητική κουλτούρα είναι: η νομιμότητα (δημοκρατική, κοινοβουλευτική), η αρχή του νόμου και η ηθική συμπεριφορά που βασίζεται σε κοινές αξίες και αρχές όπως ο ανοιχτός χαρακτήρας της διοίκησης, η υποχρέωση λογοδοσίας, η συμμετοχή, η ποικιλομορφία, η ισότητα, η κοινωνική δικαιοσύνη, η αλληλεγγύη, η συνεργασία και οι συμπράξεις.

Αν και το ΚΠΑ εστιάζεται κυρίως στην αξιολόγηση της απόδοσης της διοίκησης και στον προσδιορισμό των οργανωτικών της αιτιών, ώστε να καταστήσει δυνατή τη διοικητική βελτίωση, ο τελικός στόχος της εφαρμογής του είναι η συνεισφορά στην καλή διακυβέρνηση.

Έτσι, η αξιολόγηση της απόδοσης αφορά τα εξής ζητήματα:

- την ικανότητα ανταπόκρισης στις ανάγκες των πολιτών και τη λογοδοσία,
- την έννομη λειτουργία της και τη δράση της εντός του προβλεπόμενου θεσμικού-κανονιστικού πλαισίου,
- την επικοινωνία με το πολιτικό επίπεδο,
- τη συμμετοχή των μετόχων και την εξισορρόπηση των αναγκών των μετόχων,

- την άριστη παροχή υπηρεσιών,
- την εξοικονόμηση πόρων,
- την επίτευξη των στόχων και
- τη διαχείριση του εκσυγχρονισμού, της καινοτομίας και της αλλαγής.

### **Αλληλένδετες λειτουργίες στο πλαίσιο του προτύπου**

Η ολιστική προσέγγιση βάσει της Διοίκησης Ολικής Ποιότητας και του ΚΠΑ δεν σημαίνει μόνο ότι οι λειτουργίες της δημόσιας οργάνωσης αξιολογούνται προσεκτικά, αλλά και ότι μετρούνται οι παραγόμενες επιπτώσεις από τη μεταξύ τους αλληλεξάρτηση. Ο διαχωρισμός που θα μπορούσε να γίνει είναι αυτός μεταξύ:

- της σχέσης αιτίου-αποτελέσματος, δηλαδή μεταξύ του αριστερού τμήματος του προτύπου (οι προϋποθέσεις – αιτίες) και του δεξιού τμήματος (τα αποτελέσματα-συνέπειες) και
- της ολιστικής σχέσης μεταξύ των αιτιών (προϋποθέσεων).

Μόνο στο τελευταίο μπορεί να εφαρμοστεί ο ολιστικός χαρακτήρας.

*Διασύνδεση μεταξύ του αριστερού και του δεξιού τμήματος του προτύπου:* έγκειται στη σχέση αιτίου-αποτελέσματος μεταξύ των προϋποθέσεων (αιτιών) και των αποτελεσμάτων (συνεπειών), καθώς και στην αλληλεπίδραση από το τελευταίο στο πρώτο. Η επαλήθευση των διασυνδέσεων αιτίου-αποτελέσματος είναι θεμελιώδους σημασίας στην αυτό-αξιολόγηση, όπου ο αξιολογητής πρέπει πάντοτε να ελέγχει τη συνέπεια μεταξύ ενός δεδομένου αποτελέσματος (ή μιας σειράς ομοιογενών αποτελεσμάτων) και των «αποδείξεων» που έχουν συλλεχθεί στα σχετικά κριτήρια και υποκριτήρια από την πλευρά των προϋποθέσεων. Μια τέτοια συνέπεια είναι μερικές φορές δύσκολο να επαληθευθεί, από τη στιγμή που εξαιτίας του ολιστικού χαρακτήρα της οργάνωσης, οι διαφορετικές αιτίες (προϋποθέσεις) αλληλεπιδρούν μεταξύ τους όταν παράγουν αποτελέσματα. Σε οποιαδήποτε περίπτωση, η ύπαρξη κατάλληλης ανάδρασης, από τα αποτελέσματα που εμφανίζονται στο δεξιό τμήμα στο αντίστοιχο κριτήριο του αριστερού τμήματος, θα πρέπει να ελεγχθεί κατά την αξιολόγηση.

*Διασύνδεση μεταξύ των κριτηρίων και των υποκριτηρίων των προϋποθέσεων:* από τη στιγμή που η ποιότητα των αποτελεσμάτων καθορίζεται σε μεγάλο βαθμό από τον τύπο και την ένταση των σχέσεων

μεταξύ των προϋποθέσεων, αυτό το είδος σχέσης *πρέπει* να ερευνηθεί στην αυτό-αξιολόγηση. Στην πραγματικότητα, η ένταση των σχέσεων είναι πολύ διαφορετική μεταξύ των διαφορετικών οργάνωσεων και η φύση τους καθορίζει σε μεγάλο βαθμό την ποιότητα της οργάνωσης. Οι άριστες οργάνώσεις χαρακτηρίζονται, παραδείγματος χάρη, από ισχυρές αλληλεπιδράσεις μεταξύ του κριτηρίου 1 και των κριτηρίων 2,3, και 4, και μεταξύ του κριτηρίου 3 και των κριτηρίων 4 και 5. Οι σχέσεις προφανώς δεν περιορίζονται στο επίπεδο των κριτηρίων. Αρκετά συχνά παρατηρούνται και ουσιώδεις αλληλεπιδράσεις/σχέσεις στο επίπεδο των υποκριτηρίων.

### **Η σπουδαιότητα των αποδείξεων και των μετρήσεων**

Η αυτό-αξιολόγηση και η βελτίωση των δημοσίων οργάνωσεων είναι πολύ δύσκολη χωρίς αξιόπιστη πληροφόρηση για τις διαφορετικές λειτουργίες της δημόσιας οργάνωσης. Το ΚΠΑ ενεργοποιεί τις οργάνώσεις του δημοσίου τομέα προκειμένου να συλλέξουν και να χρησιμοποιήσουν πληροφορίες, αλλά πολύ συχνά αυτή η πληροφόρηση δεν είναι διαθέσιμη σε μια πρώτη αυτό-αξιολόγηση. Αυτό συμβαίνει διότι το ΚΠΑ αντιμετωπίζεται συχνά ως μέτρηση που ξεκινά από μηδενική βάση. Υποδεικνύει τις περιοχές εκείνες που είναι βασικές για να ξεκινήσει η μέτρηση. Όσο περισσότερο μια διοίκηση εξελίσσεται προς τη συνεχή βελτίωση τόσο περισσότερο θα συλλέγει και θα διαχειρίζεται την πληροφόρηση με συστηματικό και προοδευτικό τρόπο, εσωτερικά και εξωτερικά.

### **Ο ρόλος του συστήματος βαθμολόγησης**

Ένα από τα συστατικά στοιχεία του ΚΠΑ είναι το σύστημα βαθμολόγησης. Αν και ο εντοπισμός των δυνατών σημείων και των πεδίων που χρειάζονται βελτίωση και των αντίστοιχων δράσεων βελτίωσης είναι οι πιο σημαντικές εκροές της αυτό-αξιολόγησης, οι δημόσιες οργάνώσεις μερικές φορές ενδιαφέρονται για τις βαθμολογίες. Για αυτό το λόγο, το σύστημα βαθμολόγησης διατηρείται και εξελίσσεται στη νέα έκδοση του ΚΠΑ<sup>1</sup>.

Η βαθμολόγηση κάθε κριτηρίου και υποκριτηρίου του προτύπου ΚΠΑ έχει 4 κύριους σκοπούς:

1. να δώσει μία ένδειξη για την κατεύθυνση που πρέπει να ακολουθήσει η δημόσια οργάνωση όσον αφορά τις δραστηριότητες βελτίωσης,
2. να μετρήσει την πρόοδο της δημόσιας οργάνωσης,

<sup>1</sup> Βλ. Κοινό Πλαίσιο Αξιολόγησης (ΚΠΑ), ΥΠΕΣ-ΔΔΑ, Αθήνα 2005



3. να εντοπίσει τις καλές πρακτικές, όπως αυτές προσδιορίζονται από την υψηλή βαθμολογία από τις ομάδες αξιολόγησης προϋποθέσεων και αποτελεσμάτων και
4. να βοηθήσει ώστε να βρεθούν κατάλληλοι εταίροι από τους οποίους μπορεί η δημόσια οργάνωση να μάθει.

Νέο στοιχείο στο ΚΠΑ 2006 είναι η πρόβλεψη δύο τρόπων βαθμολόγησης: ο «απλός τρόπος βαθμολόγησης μέσω ΚΠΑ» και ο «αναλυτικός-παραμετροποιημένος τρόπος βαθμολόγησης». Περισσότερες πληροφορίες δίνονται στο παράρτημα για τη βαθμολόγηση (σελ. 35).

### **Διοικητική γλώσσα και γλωσσάριο**

Πολλές οργανώσεις του δημοσίου τομέα, που χρησιμοποιούν το ΚΠΑ για πρώτη φορά, έρχονται αντιμέτωπες με μία ορολογία που είναι δύσκολο να παρακολουθήσουν. Η εμπειρία σε θέματα δημοσίου μανάτζμεντ βοηθάει φυσικά στο να ξεπεραστούν αυτές οι δυσκολίες, όμως κάποιοι υπάλληλοι που συμμετέχουν στην αυτό-αξιολόγηση βάσει του ΚΠΑ μπορεί να μην διαθέτουν τέτοια γνώση. Το γλωσσάριο στο τέλος αυτού του εντύπου υπάρχει ακριβώς για να τους βοηθήσει παρέχοντάς τους έναν πιο ακριβή ορισμό για τις βασικές λέξεις και ορισμούς. Δεδομένης της φύσης των «πελατών» στο δημόσιο τομέα, ο όρος πολίτης/πελάτης χρησιμοποιείται αποδίδοντας έμφαση στη διττή σχέση μεταξύ της δημόσιας διοίκησης και

- των χρηστών των δημοσίων υπηρεσιών, καθώς και
- του κοινού, το οποίο ως πολίτες και φορολογούμενοι έχει ένα μερίδιο στις παρεχόμενες υπηρεσίες και στις εκροές τους.

### **Οι κυριότερες διαφορές μεταξύ του ΚΠΑ 2002 και ΚΠΑ 2006**

Οι χρήστες των προηγούμενων εκδόσεων του ΚΠΑ δεν θα δυσκολευτούν με τη νέα αυτή έκδοση.

Στο πλαίσιο της στρατηγικής της Λισαβόνας αποδίδεται περισσότερη έμφαση στον εκσυγχρονισμό και την καινοτομία. Αυτό το θέμα εμφανίζεται σαφώς περισσότερο στα κριτήρια της ηγεσίας και της στρατηγικής, ενώ η ανάγκη για διαρκή βελτίωση των διαδικασιών παρουσιάζεται στο κριτήριο 5.

Η Εισαγωγή και αρκετά αναδιαμορφωμένα παραδείγματα καθιστούν προφανή τη συμβολή της Διοίκησης Ολικής Ποιότητας στο δημόσιο τομέα προς την κατεύθυνση της καλής διακυβέρνησης.

Το σύστημα βαθμολόγησης επιτρέπει στις οργανώσεις να εμβαθύνουν τη γνώση τους σχετικά με την αξιολόγηση και να εστιάσουν περισσότερο στις δράσεις τους που αποβλέπουν στη διοικητική βελτίωση. Οι κατευθυντήριες αρχές για την αυτό-αξιολόγηση και τα σχέδια διοικητικής βελτίωσης παρέχουν επιπρόσθετες οδηγίες. Η πρόσφατη επιτυχία της συγκριτικής μάθησης μέσω του ΚΠΑ έχει προσδιορίσει νέες κατευθύνσεις στο πεδίο αυτό.

Συνοπτικά, η αυτό-αξιολόγηση με το Κοινό Πλαίσιο Αξιολόγησης προσφέρει στη δημόσια οργάνωση μια ευκαιρία να μάθει περισσότερα για τον εαυτό της. Συγκρινόμενο με ένα πλήρως αναπτυγμένο πρότυπο Διοίκησης Ολικής Ποιότητας, το ΚΠΑ σχεδιάστηκε για να είναι φιλικό προς το χρήστη ως ένα εισαγωγικό πρότυπο. Εννοείται ότι οποιαδήποτε οργάνωση σκοπεύει να προχωρήσει περισσότερο θα επιλέξει ένα από τα πιο αναπτυγμένα πρότυπα (όπως το πρότυπο Spreyer ή EFQM). Το ΚΠΑ έχει το πλεονέκτημα να είναι συμβατό με αυτά τα πρότυπα και να αποτελεί έτσι ένα πρώτο βήμα για τη δημόσια οργάνωση που επιθυμεί να ασχοληθεί περισσότερο με τη διοίκηση ολικής ποιότητας.

Το «ΚΠΑ λειτουργεί».

Το ΚΠΑ είναι προς δημόσια χρήση και διατίθεται δωρεάν. Οι δημόσιες οργανώσεις είναι ελεύθερες να χρησιμοποιήσουν το μοντέλο όπως επιθυμούν.



## **Προϋποθέσεις**

Τα κριτήρια 1-5 σχετίζονται με τα χαρακτηριστικά των προϋποθέσεων λειτουργίας μιας δημόσιας οργάνωσης. Αυτά δηλαδή καθορίζουν το τι κάνει η δημόσια οργάνωση και πώς προσεγγίζει τα έργα της, ώστε να επιτύχει τα επιθυμητά αποτελέσματα. Η αξιολόγηση των δράσεων που συνδέονται με τις προϋποθέσεις απόδοσης πρέπει να βασίζονται στην Ομάδα Αξιολόγησης Προϋποθέσεων.



## Κριτήριο 1: Ηγεσία

### Ορισμός

Η συμπεριφορά των ηγετών μιας δημόσιας οργάνωσης μπορεί να βοηθήσει ώστε να δημιουργηθεί σαφήνεια και ενότητα σκοπού και ένα περιβάλλον στο οποίο να διαπρέπει η ίδια η οργάνωση και το ανθρώπινο δυναμικό της.

Οι ηγέτες υποδεικνύουν τον προσανατολισμό της δημόσιας οργάνωσης. Αναπτύσσουν την αποστολή, το όραμα και τις αξίες που απαιτούνται για την μακροχρόνια επιτυχή λειτουργία της. Παρέχουν κίνητρα και υποστηρίζουν το ανθρώπινο δυναμικό της δημόσιας οργάνωσης με το να ενεργούν σαν πρότυπα ρόλων και να συμπεριφέρονται σύμφωνα με τις εκφρασμένες και καθιερωμένες αξίες.

Οι ηγέτες αναπτύσσουν, εφαρμόζουν και ελέγχουν το σύστημα διοίκησης της οργάνωσης και επιθεωρούν την απόδοσή της και τα αποτελέσματά της. Είναι υπεύθυνοι για τη βελτίωση της απόδοσης και προετοιμάζονται για το μέλλον οργανώνοντας τις αλλαγές που απαιτούνται, ώστε η δημόσια οργάνωση να εκπληρώσει την αποστολή της.

Στο δημόσιο τομέα, οι ηγέτες είναι ο κύριος συνδετικός κρίκος μεταξύ της δημόσιας οργάνωσης και της πολιτικής ηγεσίας στη διαχείριση των κοινών ευθυνών τους. Επίσης, είναι υπεύθυνοι για το χειρισμό των σχέσεων με τους άλλους μετόχους και εξασφαλίζουν την ικανοποίηση των αναγκών τους.

### Βασικές συνέπειες

Σε ένα αντιπροσωπευτικό δημοκρατικό σύστημα, οι εκλεγμένοι πολιτικοί χαράζουν τις στρατηγικές επιλογές και ορίζουν τους σκοπούς που θέλουν να επιτύχουν στα διαφορετικά πεδία δημόσιας πολιτικής. Η ηγεσία των οργάνωσης του δημοσίου τομέα βοηθάει τους πολιτικούς να διαμορφώσουν την πολιτική τους δίνοντας συμβουλές από άποψη ανάλυσης, χρονικού ορίζοντα ή οράματος και είναι, επίσης, υπεύθυνη για την εφαρμογή της πολιτικής.

Κατά συνέπεια, πρέπει να γίνει διαχωρισμός στο πλαίσιο του δημοσίου τομέα μεταξύ του ρόλου της πολιτικής ηγεσίας και εκείνου της διοικητικής ηγεσίας. Το ΚΠΑ εστιάζει, μάλλον, στο σύστημα διοίκησης της δημόσιας οργάνωσης παρά στην «ποιότητα» των δημοσίων πολιτικών που είναι ευθύνη της πολιτικής ηγεσίας.

Πέρα από τις δικές τους ιδιαίτερες αξίες, οι ευρωπαϊκές οργανώσεις του δημοσίου τομέα μοιράζονται έναν αριθμό κοινών αξιών όπως είναι η νομιμότητα, η διαφάνεια, η ισότητα, η ποικιλομορφία και η άρνηση των συγκρούσεων συμφερόντων. Οι ηγέτες μεταδίδουν αυτές τις αξίες σε όλη τη δημόσια οργάνωση και μπορεί να τις μεταφράζουν, παραδείγματος χάρη, σε κώδικες συμπεριφοράς που καθορίζουν την επαγγελματική συμπεριφορά του ανθρώπινου δυναμικού.

Οι ηγέτες δημιουργούν τις άριστες συνθήκες για την οργάνωσή τους, ώστε αυτή να προσαρμόζεται στη συνεχώς μεταβαλλόμενη κοινωνία την οποία υπηρετούν. Οι ίδιοι αναζητούν ευκαιρίες, ώστε να καινοτομούν και να εκσυγχρονίζεται το σύστημα διοίκησης των δημοσίων οργάνωσης. Ταυτόχρονα, ενσωματώνουν τις αρχές της ηλεκτρονικής διοίκησης στο μάνατζμεντ των δημοσίων οργάνωσης.

Οι ηγέτες στις οργανώσεις του δημοσίου τομέα απαιτείται τυπικά να εργάζονται με τους πόρους που τους έχουν εκχωρηθεί και με αυτούς να επιτυγχάνουν τους σκοπούς και τους στόχους. Αυτό μερικές φορές καθιστά αναγκαία την εξισορρόπηση των αναγκών των πολιτών, των πολιτικών και των άλλων μετόχων. Συνεπώς, οι ηγέτες πρέπει να δείχνουν ότι κατανοούν ποιοι είναι οι πελάτες τους, οι απαιτήσεις τους και πώς όλα αυτά μπορούν να εξισορροπηθούν με τις εντολές των πολιτικών, επιδεικνύοντας σαφή δέσμευση στους πολίτες/πελάτες τους, όπως επίσης και στους άλλους μετόχους.

Αξιολόγηση: Μελετήστε τα αποδεικτικά στοιχεία σχετικά με το τι κάνει η ηγεσία της υπηρεσίας για να:

#### 1.1. Δώσει μια σαφή κατεύθυνση στην οργάνωση αναπτύσσοντας την αποστολή, το όραμα και τις αξίες της

*Παραδείγματα:*

- α. Διαμόρφωση και ανάπτυξη της αποστολής (ποιοι είναι οι στόχοι μας) και του οράματος (πού θέλουμε να πάμε) της οργάνωσης εμπλέκοντας τους σημαντικούς μετόχους και υπαλλήλους.
- β. Μετατροπή της αποστολής και του οράματος σε στρατηγικούς (μακροπρόθεσμους και μεσοπρόθεσμους) και επιχειρησιακούς (συγκεκριμένους και βραχυπρόθεσμους) στόχους και δράσεις.

- γ. Καθιέρωση ενός αξιακού πλαισίου που εμπεριέχει τη διαφάνεια, την ηθική και την εξυπηρέτηση του πολίτη όπως επίσης και ένα κώδικα επικοινωνίας με τους κύριους μετόχους.
- δ. Ενδυνάμωση της αμοιβαίας εμπιστοσύνης και του σεβασμού των ηγετών και των διοικητικών υπαλλήλων (π.χ. οριοθετώντας πρότυπα καλής ηγεσίας).
- ε. Δημιουργία συνθηκών για αποτελεσματική επικοινωνία. Εξασφάλιση της ευρύτερης γνωστοποίησης της αποστολής, του οράματος, των αξιών, των στρατηγικών και επιχειρησιακών στόχων σε όλους τους υπαλλήλους της δημόσιας οργάνωσης και στους άλλους μετόχους.
- στ. Αναθεώρηση κατά τακτά χρονικά διαστήματα της αποστολής, του οράματος και των αξιών ενσωματώνοντας τις συντελούμενες αλλαγές στο εξωτερικό περιβάλλον.
- ζ. Διαχείριση των «συγκρούσεων συμφερόντων» εντοπίζοντας τις δυνητικές περιοχές συγκρούσεων συμφερόντων και παρέχοντας τις αναγκαίες κατευθύνσεις διαχείρισής τους στους υπαλλήλους.

Δώστε βαθμολογία χρησιμοποιώντας την Ομάδα Αξιολόγησης Προϋποθέσεων

### 1.2. Αναπτύξει και εφαρμόσει ένα σύστημα διοίκησης της οργάνωσης, της απόδοσης και της αλλαγής

*Παραδείγματα:*

- α. Ανάπτυξη των διοικητικών διαδικασιών και των οργανωτικών δομών σε συμφωνία με τη στρατηγική, το σχεδιασμό, τις ανάγκες και προσδοκίες των μετόχων χρησιμοποιώντας τις διαθέσιμες τεχνολογίες.
- β. Ορισμός των κατάλληλων μορφών διοίκησης (επίπεδα, λειτουργίες, ευθύνες και αρμοδιότητες) και εξασφάλιση ενός συστήματος για τη διοίκηση των διαδικασιών.
- γ. Ανάπτυξη και συμφωνία για τους μετρήσιμους σκοπούς και στόχους μεταξύ όλων των επιπέδων της δημόσιας οργάνωσης.
- δ. Προσανατολισμός στους στόχους, στις εκροές και τα αποτελέσματα εξισορροπώντας τις ανάγκες και τις προσδοκίες των διαφορετικών μετόχων.
- ε. Διαμόρφωση και ουσιαστική συσχέτιση της ηλεκτρονικής διοίκησης με τους στρατηγικούς και επιχειρησιακούς σκοπούς της δημόσιας οργάνωσης.
- στ. Θέσπιση ενός πληροφοριακού συστήματος δι-

οίκησης (Management Information System-M.I.S.) συμπεριλαμβανομένων και των εσωτερικών επιθεωρήσεων.

- ζ. Δημιουργία κατάλληλων προϋποθέσεων για διοίκηση έργων και ομαδική εργασία.
- η. Μόνιμη εφαρμογή ενός συστήματος Διοίκησης Ολικής Ποιότητας όπως είναι το Πρότυπο ΚΠΑ ή το Πρότυπο Αριστείας EFQM.
- θ. Ανάπτυξη ενός συστήματος μετρήσιμων στρατηγικών και επιχειρησιακών στόχων και μέτρησης της απόδοσης της δημόσιας οργάνωσης (π.χ. Εξισορροπημένη Βαθμολόγηση, ISO 9001: 2000).
- ι. Εντοπισμός και ορισμός προτεραιοτήτων για τις απαραίτητες αλλαγές όσον αφορά τον οργανωτικό σχεδιασμό και το επιχειρησιακό πρότυπο λειτουργίας.
- κ. Γνωστοποίηση των πρωτοβουλιών αλλαγής και των λόγων που την υπαγορεύουν στους υπαλλήλους και όλους τους μετόχους.

Δώστε βαθμολογία χρησιμοποιώντας την Ομάδα Αξιολόγησης Προϋποθέσεων

### 1.3. Υποκινήσει και υποστηρίξει τους υπαλλήλους της οργάνωσης και να δράσει ως πρότυπο ρόλου

*Παραδείγματα:*

- α. Καθοδήγηση δια του παραδείγματος έτσι ώστε η δράση να συμφωνεί με τους παγιωμένους στόχους και αξίες
- β. Αποδεδειγμένη προσωπική επιθυμία των ηγετών και των στελεχών να αποδέχονται τις αλλαγές δρώντας στο πλαίσιο μιας εποικοδομητικής ανάδρασης.
- γ. Συνεχής ενημέρωση των υπαλλήλων για σημαντικά ζητήματα που σχετίζονται με την οργάνωση.
- δ. Υποστήριξη των υπαλλήλων για την πραγματοποίηση των υποχρεώσεων τους, των σχεδίων και των στόχων τους σε υποστήριξη της επίτευξης των συνολικών στόχων της δημόσιας οργάνωσης.
- ε. Ενθάρρυνση, υποστήριξη και δημιουργία συνθηκών για την εκχώρηση αρμοδιοτήτων, ανάθεση ευθυνών και κατανομή ικανοτήτων συμπεριλαμβανομένης της λογοδοσίας και της ενδυνάμωσης.
- στ. Προώθηση μιας κουλτούρας καινοτομίας και βελτίωσης ενθαρρύνοντας και υποστηρίζοντας τους υπαλλήλους ώστε να κάνουν προτάσεις

για καινοτομίες και βελτιώσεις και να δρουν προληπτικά στην καθημερινή τους εργασία.

- ζ. Αναγνώριση και επιβράβευση των προσπαθειών των ομάδων και των ατόμων.
- η. Υποχρέωση της διοίκησης να σέβεται και να ασχολείται σοβαρά με τις ατομικές ανάγκες και συνθήκες των υπαλλήλων.

Δώστε βαθμολογία χρησιμοποιώντας την Ομάδα Αξιολόγησης Προϋποθέσεων

#### **1.4. Διαχειρίζεται τις σχέσεις με τους πολιτικούς και με τις άλλες ομάδες συμφερόντων ώστε να διασφαλιστούν οι κοινές ευθύνες**

*Παραδείγματα:*

- α. Προσδιορισμός των δημοσίων πολιτικών που επηρεάζουν την οργάνωση
- β. Διατήρηση των προληπτικών και τακτικών επαφών με τις πολιτικές αρχές στο κατάλληλο εκτελεστικό και νομοθετικό πεδίο.
- γ. Εξασφάλιση ότι οι στόχοι και σκοποί της οργάνωσης συμβαδίζουν με τις δημόσιες πολιτικές.
- δ. Ανάπτυξη και διατήρηση των συνεργασιών και των δικτύων με σημαντικούς μετόχους (πολίτες, μη-κυβερνητικούς οργανισμούς, ομάδες συμφερόντων, βιομηχανία και άλλες δημόσιες αρχές).
- ε. Συμμετοχή πολιτικών και άλλων μετόχων στη θέσπιση στόχων, εκροών και αποτελεσμάτων, καθώς και στην ανάπτυξη του συστήματος διοίκησης της οργάνωσης.
- στ. Επιδίωξη της δημόσιας καταξίωσης, του σεβασμού και της αναγνώρισης της οργάνωσης και των υπηρεσιών της.
- ζ. Ανάπτυξη μιας λογικής προώθησης, προβολής και διάδοσης προϊόντων και υπηρεσιών σε σχέση με τους μετόχους (προϊόν και υπηρεσία που αποτελούν στόχο).
- η. Συμμετοχή στις δραστηριότητες των επαγγελματικών ενώσεων, των αντιπροσωπευτικών οργανώσεων και των ομάδων συμφερόντων.

Δώστε βαθμολογία χρησιμοποιώντας την Ομάδα Αξιολόγησης Προϋποθέσεων

## **Κριτήριο 2: Στρατηγική και προγραμματισμός**

### **Ορισμός**

Ο τρόπος που μια οργάνωση συνδυάζει αποτελεσματικά τις αλληλένδετες δραστηριότητές της είναι αυτός που καθορίζει τη συνολική της απόδοση. Η δημόσια οργάνωση υλοποιεί την αποστολή και το όραμά της μέσω μιας ευκρινούς στρατηγικής που α) προσανατολίζεται στις ανάγκες των μετόχων της διοικητικής της δράσης, β) ευθυγραμμίζεται με άλλες ασκούμενες δημόσιες πολιτικές βάσει των οποίων ικανοποιούνται άλλες ανάγκες των μετόχων της και γ) υποστηρίζεται από μια συνεχώς βελτιούμενη διαδικασία διαχείρισης των πόρων και των διαδικασιών. Η στρατηγική μεταφράζεται σε σχέδια, επιδιώξεις και μετρήσιμους στόχους. Ο προγραμματισμός και η στρατηγική αντανακλούν την προσέγγιση της οργάνωσης ως προς την εφαρμογή πολιτικών εκσυγχρονισμού και καινοτομιών.

### **Βασικές συνέπειες**

Η στρατηγική και ο προγραμματισμός είναι μέρος του κύκλου ποιότητας ΠΕΕΑ (**Προγραμματισμός, Εκτέλεση, Έλεγχος, Ανάδραση**), που αφορά τη συλλογή πληροφοριών για τις παρούσες και μελλοντικές ανάγκες των μετόχων, για τις εκροές και τα αποτελέσματα, ώστε να επικαιροποιείται η διαδικασία του σχεδιασμού. Αυτό περιλαμβάνει τη χρήση αξιόπιστης πληροφόρησης, συμπεριλαμβανομένων των αντιλήψεων όλων των μετόχων για τις πολιτικές, την κατεύθυνση του προγραμματισμού και της στρατηγικής. Η ανάδραση από μια εσωτερική διαδικασία επιθεώρησης μετατρέπεται σε μια λειτουργία προγραμματισμού των βελτιώσεων για την οργανωτική απόδοση.

Ο εντοπισμός των κρίσιμων παραγόντων επιτυχίας που πρέπει να εκπληρώνονται ώστε να πραγματοποιούνται οι στρατηγικοί στόχοι και οι καθορισμένοι στόχοι διαδραματίζει σημαντικό ρόλο στην αποτελεσματική παρακολούθηση και μέτρηση των αποτελεσμάτων. Οι στόχοι πρέπει να διατυπώνονται με τέτοιο τρόπο ώστε να γίνεται διαχωρισμός μεταξύ εκροών και αποτελεσμάτων.

Οι οργανώσεις πρέπει να παρακολουθούν ανελλιπώς και με κριτικό πνεύμα την εφαρμογή της στρατηγικής και του προγραμματισμού τους, να την επικαιροποιούν και να την προσαρμόζουν όποτε θεωρούν ότι είναι απαραίτητο.

Αξιολόγηση: Μελετήστε τα αποδεικτικά στοιχεία σχετικά με το τι κάνει η δημόσια οργάνωση για να:

### 2.1. Συλλέξει πληροφορίες σχετικά με τις παρούσες και μελλοντικές ανάγκες των μετόχων

*Παραδείγματα:*

- α. Προσδιορισμός όλων των κύριων/σημαντικών μετόχων.
- β. Συστηματική συγκέντρωση και ανάλυση πληροφοριών σχετικά με τους μετόχους, τις ανάγκες και τις προσδοκίες τους.
- γ. Τακτική συλλογή και ανάλυση των πληροφοριών, των πηγών, της ακρίβειας και της ποιότητάς τους. Αυτό μπορεί να περιλαμβάνει πληροφορίες για σημαντικές μεταβλητές όπως είναι οι κοινωνικές, οικολογικές, οικονομικές, νομικές και δημογραφικές εξελίξεις.
- δ. Συστηματική ανάλυση των εσωτερικών δυνατών και αδύνατων σημείων (π.χ. διάγνωση Διοίκησης Ολικής Ποιότητας ή ανάλυση με βάση τα Δυνατά και Αδύνατα σημεία, Ευκαιρίες και Απειλές – ΔΑΕΑ).

Βαθμολογία χρησιμοποιώντας την Κλίμακα της Ομάδας Αξιολόγησης Προϋποθέσεων

### 2.2. Αναπτύξει, αναθεωρήσει και επικαιροποιήσει τη στρατηγική και τον προγραμματισμό λαμβάνοντας υπόψη τις ανάγκες των μετόχων και τους διαθέσιμους πόρους

*Παραδείγματα:*

- α. Ανάπτυξη και εφαρμογή μεθόδων παρακολούθησης, μέτρησης ή/και αξιολόγησης της επίδοσης της οργάνωσης σε όλα τα επίπεδα εξασφαλίζοντας την παρακολούθηση της εφαρμογής της στρατηγικής.
- β. Συστηματική ανάλυση των κινδύνων και των ευκαιριών (π.χ. ανάλυση ΔΑΕΑ) και εντοπισμός των κρίσιμων παραγόντων επιτυχίας μέσω της συστηματικής αξιολόγησης των παραγόντων του περιβάλλοντος της λειτουργίας της δημόσιας οργάνωσης (συμπεριλαμβανομένων των πολιτικών αλλαγών).
- γ. Αξιολόγηση των υφιστάμενων έργων με όρους εκροών, αποτελεσμάτων, επιπτώσεων και ποιότητας των στρατηγικών και επιχειρησιακών σχεδίων.
- δ. Εξισορρόπηση των έργων και των πόρων, των μακροπρόθεσμων και μεσοπρόθεσμων πιέσεων καθώς και των απαιτήσεων των μετόχων.
- ε. Εκτίμηση της ανάγκης για αναδιοργάνωση και βελτίωση των στρατηγικών και των μεθόδων προγραμματισμού.

Βαθμολογία χρησιμοποιώντας την Κλίμακα της Ομάδας Αξιολόγησης Προϋποθέσεων

### 2.3. Εφαρμόσει τη στρατηγική και τον προγραμματισμό σε όλη τη δημόσια οργάνωση

*Παραδείγματα:*

- α. Εφαρμογή της στρατηγικής και του προγραμματισμού κατόπιν συμφωνίας και θέτοντας προτεραιότητες, προσδιορίζοντας χρονοδιαγράμματα και σχεδιάζοντας τις κατάλληλες διαδικασίες και την οργανωτική δομή.
- β. Συμμετοχή των μετόχων στη διαδικασία ανάπτυξης της στρατηγικής και του προγραμματισμού καθώς επίσης και στον καθορισμό προτεραιοτήτων βάσει των προσδοκιών και των αναγκών των μετόχων.
- γ. Μετάφραση των στρατηγικών και επιχειρησιακών στόχων της οργάνωσης σε σχετικά προγράμματα δράσης και έργα για τις υπηρεσιακές μονάδες και το προσωπικό της δημόσιας οργάνωσης.

Βαθμολογία χρησιμοποιώντας την Κλίμακα της Ομάδας Αξιολόγησης Προϋποθέσεων

### 2.4. Σχεδιάσει, εφαρμόσει και επικαιροποιήσει το πρόγραμμα για τον εκσυγχρονισμό και την καινοτομία

*Παραδείγματα:*

- α. Δημιουργία και ανάπτυξη μιας κουλτούρας καινοτομιών μέσω της επιμόρφωσης, της συγκριτικής αξιολόγησης, της οργάνωσης εργαστηρίων μάθησης, εστιάζοντας στο ρόλο της στρατηγικής σκέψης και του προγραμματισμού.
- β. Συστηματική παρακολούθηση των εσωτερικών δεικτών και των παραγόντων αλλαγής όπως επίσης και των εξωτερικών απαιτήσεων για εκσυγχρονισμό και καινοτομία.
- γ. Προγραμματισμός των αλλαγών που οδηγούν στη διαδικασία εκσυγχρονισμού και καινοτομίας (π.χ. με την εφαρμογή υπηρεσιών δικτύου) στη βάση συζητήσεων με τους μετόχους.
- δ. Ενσωμάτωση εργαλείων και μετρήσεων αποτελεσμάτων όπως λ.χ. μέτρηση εισροών, εκροών, αποτελεσμάτων και των αρχών Διοίκησης Ολικής Ποιότητας.
- ε. Εξασφάλιση της ανάπτυξης ενός αποδοτικού συστήματος διοίκησης αλλαγών που περιλαμβάνει την παρακολούθηση της προόδου στην καινοτομία.
- στ. Εξασφάλιση της διαθεσιμότητας των απαραίτητων πόρων, ώστε να εφαρμοστούν οι σχεδιαζόμενες αλλαγές.

Βαθμολογία χρησιμοποιώντας την Κλίμακα της Ομάδας Αξιολόγησης Προϋποθέσεων



## ΚΡΙΤΗΡΙΟ 3: Ανθρώπινο Δυναμικό

### Ορισμός

Το ανθρώπινο δυναμικό είναι η ίδια η οργάνωση. Είναι το σημαντικότερο περιουσιακό στοιχείο της. Ο τρόπος με τον οποίο οι υπάλληλοι αλληλεπιδρούν μεταξύ τους και διαχειρίζονται τους διαθέσιμους πόρους με άριστο τρόπο ορίζει την επιτυχία της οργάνωσης. Ο σεβασμός, ο διάλογος, η ενδυνάμωση και επίσης η παροχή ενός ασφαλούς και υγιούς περιβάλλοντος είναι θεμελιώδη στοιχεία για την εξασφάλιση της αφοσίωσης και της συμμετοχής των ατόμων στην πορεία προς την αριστεία. Η οργάνωση διαχειρίζεται, αναπτύσσει και απελευθερώνει όλες τις ικανότητες των υπαλλήλων της σε ατομικό και οργανωτικό επίπεδο, ώστε να υποστηρίζεται η στρατηγική και ο προγραμματισμός της και η αποτελεσματική λειτουργία των διαδικασιών της.

### Βασικές συνέπειες

Το κριτήριο αυτό αξιολογεί εάν η οργάνωση ευθυγραμμίζει τους στρατηγικούς της στόχους με τους ανθρώπινους πόρους της, έτσι ώστε αυτοί να εντοπίζονται, να αναπτύσσονται, να χρησιμοποιούνται αποτελεσματικά και να δέχονται τη μέριμνα της υπηρεσίας ώστε να επιτυγχάνεται η άριστη αξιοποίησή τους και η τελική επιτυχία. Πρέπει να δοθεί προσοχή, ώστε να διευρυνθεί η έκταση της διοίκησης ανθρώπινου δυναμικού προς όφελος τόσο της οργάνωσης όσο και των υπαλλήλων της. Οι υπάλληλοι πρέπει να βοηθούνται ώστε να επιτυγχάνουν το μέγιστο των δυνατοτήτων τους. Σημαντική διάσταση της διοίκησης προσωπικού είναι η μέριμνα για να νιώθουν καλά οι υπάλληλοι.

Όταν οι οργανώσεις δημιουργούν το κατάλληλο πλαίσιο, στο οποίο επιτρέπεται στους υπαλλήλους να αναπτύσσουν συνεχώς τις ικανότητές τους, να αναλαμβάνουν μεγαλύτερες ευθύνες και περισσότερες πρωτοβουλίες, οι υπάλληλοι συνεισφέρουν στην ανάπτυξη του χώρου εργασίας. Αυτό μπορεί να πραγματοποιηθεί είτε εξασφαλίζοντας την ταύτιση των ατομικών στόχων με τους στρατηγικούς στόχους της δημόσιας οργάνωσης, είτε με τη συμμετοχή στη διαμόρφωση των δημοσίων πολιτικών που αφορούν τις προσλήψεις, την επιμόρφωση και το σύστημα αμοιβών των υπαλλήλων.

Τέλος, το τρίτο κριτήριο αφορά την ικανότητα της συνεργασίας όλων των υπαλλήλων για την ανάπτυξη του διαλόγου και την υπέρβαση του οργανωτικού κατακερματισμού ενθαρρύνοντάς τους να διατυπώνουν καινοτόμες ιδέες και προτάσεις βελτί-

ωσης της διοικητικής απόδοσης. Έτσι, αυξάνεται η ικανοποίηση των υπαλλήλων.

Η αποτελεσματική εφαρμογή των πολιτικών για το ανθρώπινο δυναμικό δεν αφορά μόνο το τμήμα Διοίκησης Ανθρώπινου Δυναμικού. Εξαρτάται από την πολιτική ηγεσία και όλους τους προϊστάμενους των οργανικών μονάδων της οργάνωσης επιδεικνύοντας το ενδιαφέρον τους για τα ζητήματα των υπαλλήλων και προωθώντας ενεργά μια κουλτούρα ανοικτής επικοινωνίας και διαφάνειας.

Οι δημόσιες οργανώσεις μπορούν, όταν αξιολογούν τα αποτελέσματα και τις επιδόσεις τους, να λαμβάνουν υπόψη τους υφιστάμενους περιορισμούς των δράσεών τους που απορρέουν από τις γενικότερες ασκούμενες δημόσιες πολιτικές (π.χ. πολιτική μισθών) δείχνοντας με αυτόν τον τρόπο πώς λειτουργούν και πώς επιχειρούν να μεγιστοποιήσουν τις δυνατότητες των υπαλλήλων τους.

Αξιολόγηση: Μελετήστε τα αποδεικτικά στοιχεία σχετικά με το τι κάνει η δημόσια οργάνωση για να:

### 3.1. Προγραμματίσει, διοικήσει και βελτιώσει το ανθρώπινο δυναμικό με διαφάνεια σε σχέση με τη στρατηγική και τον προγραμματισμό της

*Παραδείγματα:*

- α. Ανάλυση ανά τακτά χρονικά διαστήματα των τρεχουσών και μελλοντικών αναγκών σε ανθρώπινο δυναμικό συνεκτιμώντας τις ανάγκες και τις προσδοκίες των μετόχων.
- β. Ανάπτυξη και γνωστοποίηση της πολιτικής για τη διοίκηση του ανθρώπινου δυναμικού που βασίζεται στη στρατηγική και τον προγραμματισμό της δημόσιας οργάνωσης.
- γ. Διασφάλιση επαρκούς και κατάλληλου ανθρώπινου δυναμικού (πρόσληψη, κατανομή, εξέλιξη) ώστε να πραγματοποιούνται τα έργα και να επιτυγχάνεται η αντιστοίχιση έργων και ευθυνών.
- δ. Παρακολούθηση των ανθρωπίνων πόρων που έχουν επενδυθεί στην παραγωγή και ανάπτυξη διαδικτυακών υπηρεσιών.
- ε. Ανάπτυξη και συμφωνία για μια σαφή πολιτική που περιλαμβάνει αντικειμενικά κριτήρια προσλήψεων, προαγωγών, αμοιβών, επιβραβεύσεων και κατανομών των διοικητικών λειτουργιών.
- στ. Εξασφάλιση καλών συνθηκών εργασίας σε όλη τη δημόσια οργάνωση συμπεριλαμβανομένης

και της μέριμνας για την υγιεινή και ασφάλεια των εργαζομένων.

- ζ. Διαχείριση των προσλήψεων και της εξέλιξης του προσωπικού λαμβάνοντας υπόψη την αρχή της ίσης μεταχείρισης αυτού, τη δημιουργία ίσων ευκαιριών και τα στοιχεία της ποικιλομορφίας (π.χ. φύλο, σεξουαλικός προσανατολισμός, σωματική αναπηρία, ηλικία, φυλή και θρησκεία).
- η. Δημιουργία συνθηκών εργασίας που εξασφαλίζουν την ισόρροπη σχέση μεταξύ των ατομικών αναγκών και των υπηρεσιακών υποχρεώσεων.
- θ. Μέριμνα για τις ανάγκες των ΑΜΕΑ και των μειονεκτούντων υπαλλήλων.

Δώστε βαθμολογία χρησιμοποιώντας την Ομάδα Αξιολόγησης Προϋποθέσεων

### **3.2. Προσδιορίσει, αναπτύξει και χρησιμοποιήσει τις ικανότητες των υπαλλήλων εναρμονίζοντας άτομα και ομάδες με τους σκοπούς και τους στόχους της οργάνωσης**

*Παραδείγματα:*

- α. Προσδιορισμός των τρεχουσών ικανοτήτων σε γνώσεις, δεξιότητες και συμπεριφορές σε ατομικό και οργανωτικό επίπεδο.
- β. Συζήτηση, διαμόρφωση και γνωστοποίηση της στρατηγικής για την ανάπτυξη των ικανοτήτων. Αυτό αφορά ένα συμφωνημένο συνολικό εκπαιδευτικό πρόγραμμα βασισμένο στις υφιστάμενες οργανωτικές και ατομικές ανάγκες (π.χ. διαχωρισμός υποχρεωτικών και προαιρετικών προγραμμάτων).
- γ. Ανάπτυξη και συμφωνία για προσωπική επιμόρφωση και σχέδια ανάπτυξης όλων των υπαλλήλων με ειδική έμφαση σε θέματα μάνατζμεντ, ηγεσίας και ικανοτήτων στο χειρισμό των σχέσεων με διαφορετικούς πελάτες-πολίτες και εταίρους της δημόσιας οργάνωσης. Επίσης, μπορεί να περιλαμβάνει και επιμόρφωση σε θέματα παροχής δικτυακών υπηρεσιών.
- δ. Υποστήριξη και βοήθεια προς τους νέους υπαλλήλους (π.χ. με την καθοδήγηση και τη διδασκαλία από έμπειρους εργαζόμενους).
- ε. Προώθηση της εσωτερικής και εξωτερικής κινητικότητας των υπαλλήλων.
- στ. Ανάπτυξη και προώθηση σύγχρονων μεθόδων επιμόρφωσης (π.χ. με πολυμέσα, κατάρτιση στο χώρο της εργασίας και ηλεκτρονική μάθηση).

- ζ. Σχεδιασμός των δραστηριοτήτων εκπαίδευσης και ανάπτυξης των τεχνικών επικοινωνίας στα πεδία της διαχείρισης κινδύνων και σύγκρουσης συμφερόντων.
- η. Αξιολόγηση των επιπτώσεων της επιμόρφωσης και των προγραμμάτων ανάπτυξης σε σχέση με το κόστος των δραστηριοτήτων μέσω της παρακολούθησης και της εφαρμογής αναλύσεων κόστους/οφέλους.

Δώστε βαθμολογία χρησιμοποιώντας την Ομάδα Αξιολόγησης Προϋποθέσεων

### **3.3. Ενεργοποιήσει το προσωπικό μέσω της ανάπτυξης του ανοικτού διαλόγου και της ενδυνάμωσής του**

*Παραδείγματα:*

- α. Προώθηση μιας κουλτούρας ανοικτής επικοινωνίας και διαλόγου και ενθάρρυνσης της συλλογικής εργασίας.
- β. Δημιουργία ενός περιβάλλοντος που ευνοεί τη γέννηση ιδεών και προτάσεων από τους υπαλλήλους και ανάπτυξη των σχετικών μηχανισμών (π.χ. σχέδια προτάσεων, ομάδες εργασίας, καταγισμός ιδεών).
- γ. Συμμετοχή των υπαλλήλων και των εκπροσώπων τους στην ανάπτυξη των προγραμμάτων, στρατηγικών, στόχων, στο σχεδιασμό των διαδικασιών και στην αναγνώριση και εφαρμογή των προτάσεων βελτίωσης.
- δ. Συμφωνία και συναίνεση μεταξύ διοικητικών στελεχών και υπαλλήλων για τους στόχους και τους τρόπους μέτρησης της επίτευξής τους.
- ε. Συστηματική διεξαγωγή ερευνών, στάσεων και αντιλήψεων του προσωπικού.
- στ. Εξασφάλιση όρων ανάδρασης και αμφίδρομης επικοινωνίας μεταξύ των υπαλλήλων και των διοικητικών στελεχών.
- ζ. Συσκέψεις με τους εκπροσώπους των υπαλλήλων (π.χ. με τα συνδικάτα)

Δώστε βαθμολογία χρησιμοποιώντας την Ομάδα Αξιολόγησης Προϋποθέσεων

## Κριτήριο 4: Συνεργασίες και Πόροι

### Ορισμός

Οι συνεργασίες και οι πόροι είναι ο τρόπος με τον οποίο η δημόσια οργάνωση σχεδιάζει και διαχειρίζεται τις κύριες συνεργασίες της – ειδικά με τους πελάτες/πολίτες- ώστε να υποστηρίζεται η στρατηγική και ο προγραμματισμός της και η αποτελεσματική λειτουργία των διαδικασιών της. Με αυτό τον τρόπο οι συνεργασίες αποτελούν σημαντικό πόρο για την καλή λειτουργία της οργάνωσης.

Παράλληλα με τις συνεργασίες, οι οργανώσεις χρειάζονται και τους πιο παραδοσιακούς πόρους- όπως είναι τα οικονομικά, η τεχνολογία, οι εγκαταστάσεις- για να εξασφαλίζουν την αποτελεσματική τους λειτουργία. Αυτοί χρησιμοποιούνται και αναπτύσσονται για να στηρίζουν τη στρατηγική μιας οργάνωσης και τις πιο σημαντικές της διαδικασίες έτσι ώστε να επιτυγχάνονται οι στόχοι της οργάνωσης με τον πιο αποτελεσματικό τρόπο. Όταν παρουσιάζονται με διαφάνεια, οι οργανώσεις μπορούν να εξασφαλίσουν την υποχρέωση λογοδοσίας προς τους πολίτες/πελάτες με τη νόμιμη χρήση των διαθέσιμων πόρων.

### Βασικές συνέπειες

Σε μια κοινωνία που γίνεται όλο και πιο περίπλοκη, οι δημόσιες οργανώσεις απαιτείται να διαχειρίζονται τις σχέσεις τους με τις άλλες οργανώσεις (δημόσιες και ιδιωτικές) ώστε να υλοποιούν τους στρατηγικούς τους στόχους.

Οι όροι πολίτης-πελάτη καλύπτουν όλο το εύρος των ρόλων που εκτείνεται από τον πολίτη-πελάτη ως μέτοχο μέχρι τον πολίτη-πελάτη ως χρήστη των υπηρεσιών. Το κριτήριο αυτό εστιάζεται: α) στη συμμετοχή των πολιτών στις δημόσιες υποθέσεις, β) στη συμμετοχή των πολιτών στην ανάπτυξη των δημοσίων πολιτικών και γ) στον προσανατολισμό στις ανάγκες και προσδοκίες των πολιτών (ανοικτή διοίκηση).

Οι δημόσιες οργανώσεις υπόκεινται συχνά σε περιορισμούς και πιέσεις, κατά τη διαχείριση των οικονομικών τους πόρων, πέραν εκείνων στους οποίους υπόκεινται οι επιχειρήσεις του ιδιωτικού τομέα. Η ικανότητα των δημοσίων οργάνωσεων να βρίσκουν πρόσθετους οικονομικούς πόρους μπορεί να είναι περιορισμένη όπως το ίδιο μπορεί να είναι και η ελευθερία τους να διαθέτουν ή να ανακατανέμουν τα κεφάλαιά τους προς τις υπηρεσίες που επιθυμούν να παράσχουν. Η βάση για μια υγιή κοστολόγηση είναι ένα πλήρες χρηματοοικονομικό

σύστημα διοίκησης στο οποίο συμπεριλαμβάνονται οι εσωτερικοί έλεγχοι και τα λογιστικά συστήματα. Αν και οι δημόσιες οργανώσεις έχουν μικρή επιρροή ως προς την κατανομή των διαθέσιμων πόρων, ωστόσο εάν επιδεικνύουν ικανότητα να παρέχουν «περισσότερες και πιο βελτιωμένες υπηρεσίες με το μικρότερο κόστος», τότε δημιουργούν τις ευκαιρίες να εισαγάγουν καινοτόμες δημόσιες υπηρεσίες ή αγαθά γρηγορότερα.

Είναι σημαντικό να προσδιορίζονται οι οργανωτικές απαιτήσεις γνώσης και πληροφόρησης και αυτές θα πρέπει να ενσωματώνονται στις διαδικασίες διαμόρφωσης της στρατηγικής και του προγραμματισμού. Η οργάνωση πρέπει να εξασφαλίζει ότι η κατάλληλη γνώση και πληροφόρηση είναι διαθέσιμες διαρκώς και σε μορφές εύκολα προσβάσιμες ώστε να καθίσταται αποτελεσματική η εργασία των υπαλλήλων.

Η οργάνωση πρέπει, επίσης, να εξασφαλίζει ότι μοιράζεται τις σημαντικές πληροφορίες και τη γνώση με τους κύριους εταίρους και μετόχους σύμφωνα με τις ανάγκες τους.

Αξιολόγηση: Μελετήστε τα αποδεικτικά στοιχεία σχετικά με το τι κάνει η δημόσια οργάνωση για να:

### 4.1 Αναπτύσσει και υλοποιεί βασικές σχέσεις συνεργασίας

*Παραδείγματα:*

- α. Προσδιορισμός των δυνητικών στρατηγικών εταίρων και της φύσης της σχέσης (π.χ. αγοραστής-προμηθευτής, συμπαραγωγή, δικτυακές υπηρεσίες).
- β. Σύναψη των κατάλληλων συμφωνιών συνεργασίας λαμβάνοντας υπόψη τη φύση της σχέσης (π.χ. αγοραστής-προμηθευτής, συνεργάτης/συν-προμηθευτής/συμπαραγωγός των προϊόντων/υπηρεσιών, σύμπραξη, δικτυακές υπηρεσίες).
- γ. Καθορισμός των ευθυνών του κάθε μέρους στη διαχείριση των συνεργασιών συμπεριλαμβανομένων των ελέγχων.
- δ. Τακτική παρακολούθηση και αξιολόγηση των διαδικασιών, των αποτελεσμάτων και της φύσης των συνεργασιών.
- ε. Ενεργοποίηση και οργάνωση των συνεργασιών για συγκεκριμένο έργο και ανάπτυξη και εφαρμογή κοινών προγραμμάτων με άλλες δημόσιες οργανώσεις.
- στ. Δημιουργία συνθηκών για ανταλλαγές υπαλλήλων με τους συνεργάτες.

ζ. Οργάνωση δραστηριοτήτων στο πεδίο της συλλογικής κοινωνικής ευθύνης.  
Δώστε βαθμολογία χρησιμοποιώντας την Ομάδα Αξιολόγησης Προϋποθέσεων

#### **4.2. Αναπτύσσει και εφαρμόζει τις συνεργασίες με τους πολίτες/πελάτες**

*Παραδείγματα:*

- α. Ενθάρρυνση της συμμετοχής των πολιτών/πελατών σε θέματα που απασχολούν την κοινωνία και στις διαδικασίες λήψης αποφάσεων (π.χ. ομάδες συσκέψεων, έρευνες, σφυγμομετρήσεις της κοινής γνώμης, κύκλους ποιότητας).
- β. Δημιουργία μιας ανοικτής διοίκησης σε ιδέες, προτάσεις και παράπονα των πολιτών/πελατών και ανάπτυξη και χρησιμοποίηση των κατάλληλων μηχανισμών για τη συλλογή τους (π.χ. με τη βοήθεια ερευνών, ομάδων συσκέψεων, ερωτηματολογίων, κυτίων παραπόνων, σφυγμομετρήσεων της κοινής γνώμης, κτλ.).
- γ. Εξασφάλιση προληπτικής πολιτικής πληροφοριών (π.χ. για τις αρμοδιότητες των διαφόρων δημοσίων αρχών, για τις διαδικασίες τους, κτλ.).
- δ. Εξασφάλιση της διαφάνειας στη λειτουργία της οργάνωσης, στις αποφάσεις της και στην ανάπτυξή της (π.χ. δημοσιεύοντας ετήσιες εκθέσεις, δίνοντας συνεντεύξεις τύπου και δημοσιεύοντας πληροφορίες στο διαδίκτυο).
- ε. Ενεργή ενθάρρυνση των πολιτών/πελατών να οργανώνονται, να εκφράζουν τις ανάγκες και τις απαιτήσεις τους και υποστήριξη των ομάδων πολιτών.

Δώστε βαθμολογία χρησιμοποιώντας την Ομάδα Αξιολόγησης Προϋποθέσεων

#### **4.3. Διαχειρίζεται τα οικονομικά**

*Παραδείγματα:*

- α. Εναρμόνιση της οικονομικής διαχείρισης με τους στρατηγικούς στόχους.
- β. Εξασφάλιση της διαφάνειας στην οικονομική διαχείριση και στον προϋπολογισμό.
- γ. Εξασφάλιση μιας αποδοτικής, ως προς το κόστος, διαχείρισης των οικονομικών πόρων.
- δ. Εισαγωγή καινοτόμων συστημάτων κατάρτισης του προϋπολογισμού και σχεδιασμού του κόστους (π.χ. πολλαπλοί ετήσιοι προϋπολογισμοί, πρόγραμμα για τους προϋπολογισμούς έργων, προϋπολογισμός κατά φύλο).

- ε. Διαρκής έλεγχος του κόστους των προϊόντων και υπηρεσιών που παρέχονται από τη δημόσια οργάνωση συμπεριλαμβανομένης της συμμετοχής των μονάδων.
- στ. Εκχώρηση και αποκέντρωση των οικονομικών ευθυνών και εξισορρόπησή τους με τον κεντρικό έλεγχο.
- ζ. Θεμελίωση των επενδυτικών αποφάσεων και του οικονομικού ελέγχου βάσει της ανάλυσης κόστους-οφέλους.
- η. Ανάπτυξη και εισαγωγή σύγχρονου οικονομικού ελέγχου (π.χ. μέσω εσωτερικών οικονομικών επιθεωρήσεων, κτλ.) και προώθηση της διαφάνειας του οικονομικού ελέγχου για όλους τους υπαλλήλους.
- θ. Δημιουργία παράλληλων συστημάτων οικονομίας και κοστολόγησης συμπεριλαμβανομένων των ισολογισμών (λογαριασμοί κεφαλαίου).
- ι. Εξασφάλιση ενός εσωτερικού επιμερισμού κόστους (π.χ. τιμές μεταβίβασης: οι μονάδες χρεώνονται για εσωτερικές υπηρεσίες).
- κ. Ενσωμάτωση μη οικονομικών δεδομένων στον προϋπολογισμό.
- λ. Εισαγωγή συγκριτικών επιδόσεων (π.χ. benchmarking) μεταξύ διαφορετικών οργάνωσεων.

Δώστε βαθμολογία χρησιμοποιώντας την Ομάδα Αξιολόγησης Προϋποθέσεων

#### **4.4. Διαχειρίζεται την πληροφορία και τη γνώση**

*Παραδείγματα:*

- α. Ανάπτυξη συστημάτων για τη διαχείριση, διατήρηση και αξιολόγηση της πληροφορίας και της γνώσης στη δημόσια οργάνωση σύμφωνα με τους στρατηγικούς και επιχειρησιακούς στόχους.
- β. Εξασφάλιση ότι οι εξωτερικά διαθέσιμες σημαντικές πληροφορίες αποκτώνται και χρησιμοποιούνται με αποδοτικό τρόπο.
- γ. Συνεχής παρακολούθηση της οργανωτικής πληροφόρησης και της γνώσης διασφαλίζοντας τη συνάφειά της, την ορθότητα, την αξιοπιστία της και την ασφάλειά της και εναρμονίζοντας την οργάνωση με τον στρατηγικό προγραμματισμό και τις τρέχουσες και μελλοντικές ανάγκες των μετόχων.
- δ. Ανάπτυξη εσωτερικών διαύλων, ώστε να διαχέεται η πληροφόρηση σε ολόκληρη τη δημόσια οργάνωση και να εξασφαλίζεται ότι όλοι οι υπάλληλοι έχουν πρόσβαση στην πληροφορία

και τη γνώση που είναι σχετική με τις αρμοδιότητες και τα αντικείμενά τους.

- ε. Εξασφάλιση της πρόσβασης και της ανταλλαγής των σημαντικών πληροφοριών με όλους τους μετόχους και παρουσίαση της πληροφορίας και των δεδομένων με έναν φιλικό προς το χρήστη τρόπο.
- στ. Εξασφάλιση, όσο είναι εφικτό, ότι οι σημαντικές πληροφορίες και η γνώση που κατέχουν οι υπάλληλοι, παραμένουν στην υπηρεσία ακόμα και όταν αυτοί αποχωρούν.

Δώστε βαθμολογία χρησιμοποιώντας την Ομάδα Αξιολόγησης Προϋποθέσεων

#### **4.5. Διαχειρίζεται την τεχνολογία**

*Παραδείγματα:*

- α. Εφαρμογή μιας ολοκληρωμένης πολιτικής για τη διαχείριση της τεχνολογίας σύμφωνα με τους στρατηγικούς και επιχειρησιακούς στόχους.
- β. Αποτελεσματική εφαρμογή της κατάλληλης τεχνολογίας στη:
  - διαχείριση εργασιών,
  - διαχείριση γνώσης,
  - υποστήριξη δραστηριοτήτων εκμάθησης και βελτιώσεων,
  - υποστήριξη της συνεργασίας με τους μετόχους και τους συνεταιίρους και
  - υποστήριξη της ανάπτυξης και διατήρησης εσωτερικών και εξωτερικών δικτύων.

Δώστε βαθμολογία χρησιμοποιώντας την Ομάδα Αξιολόγησης Προϋποθέσεων

#### **4.6. Διαχειρίζεται τις εγκαταστάσεις της**

*Παραδείγματα:*

- α. Εξισορρόπηση μεταξύ αποτελεσματικότητας και της αποδοτικής αξιοποίησης των κτιριακών εγκαταστάσεων σύμφωνα με τις ανάγκες και προσδοκίες των πολιτών (π.χ. συγκέντρωση - αποκέντρωση των κτιρίων).
- β. Εξασφάλιση μιας ασφαλούς, αποδοτικής ως προς το κόστος και εργονομικά κατάλληλης χρήσης των εγκαταστάσεων γραφείου, βασισμένης στους στρατηγικούς και επιχειρησιακούς στόχους, στην πρόσβαση με τα μέσα μαζικής μεταφοράς, τις προσωπικές ανάγκες των υπαλλήλων, την τοπική κουλτούρα και τους φυσικούς περιορισμούς (π.χ. ανοιχτοί

χώροι γραφείων αντί ατομικών γραφείων, κινητά γραφεία) και τον τεχνικό εξοπλισμό (π.χ. αριθμός ηλεκτρονικών υπολογιστών και φωτοτυπικά μηχανήματα ανά υπηρεσία).

- γ. Εξασφάλιση μιας αποτελεσματικής και αποδοτικής συντήρησης των κτιρίων, των γραφείων και του εξοπλισμού βάσει ενός σχεδίου.
- δ. Εξασφάλιση της αποδοτικής, αποτελεσματικής και συνεχούς χρήσης των μεταφορικών μέσων και των ενεργειακών πόρων.
- ε. Εξασφάλιση της κατάλληλης πρόσβασης στα κτίρια αντίστοιχα με τις ανάγκες και τις προσδοκίες των υπαλλήλων και πολιτών/πελατών (π.χ. πρόσβαση των ατόμων με ειδικές ανάγκες στους χώρους στάθμευσης ή στις δημόσιες μεταφορές).
- στ. Ανάπτυξη μιας ολοκληρωμένης πολιτικής διαχείρισης των κτιριακών περιουσιακών στοιχείων, συμπεριλαμβανομένης της ασφαλούς ανακύκλωσης/διάθεσής τους π.χ. είτε με άμεση διοίκηση ή με ανάθεση σε τρίτους (υπερβιοαξιοποίηση).

Δώστε βαθμολογία χρησιμοποιώντας την Ομάδα Αξιολόγησης Προϋποθέσεων

## Κριτήριο 5: Διαδικασίες

### Ορισμός

Ο τρόπος με τον οποίο η δημόσια οργάνωση εντοπίζει, διαχειρίζεται, βελτιώνει και αναπτύσσει τις βασικές της διαδικασίες ώστε να υποστηρίζει τη στρατηγική και τον προγραμματισμό της. Η καινοτομία και η ανάγκη να δημιουργηθεί προστιθέμενη αξία για τους πολίτες/πελάτες και τους άλλους μετόχους είναι δύο από τους κύριους παράγοντες ανάπτυξης των διαδικασιών.

### Βασικές συνέπειες

Κάθε δημόσια οργάνωση με καλή απόδοση καθοδηγείται από πολλές διαδικασίες. Κάθε διαδικασία αποτελείται από μια σειρά αλληπάληλων δραστηριοτήτων που μετατρέπουν τους πόρους ή τις εισροές σε αποτελέσματα ή εκροές, και έτσι σε προστιθέμενη αξία. Αυτές οι διαδικασίες μπορεί να είναι διαφορετικής φύσεως. Οι *βασικές διαδικασίες* είναι σημαντικές στην παροχή προϊόντων ή υπηρεσιών. Οι *διαδικασίες διαχείρισης* διευθύνουν την οργάνωση και οι *διαδικασίες υποστήριξης* παρέχουν τους απαραίτητους πόρους. Μόνο οι πιο σημαντικές από αυτές τις διαδικασίες, οι κύριες διαδικασίες, αποτελούν αντικείμενο αξιολόγησης βάσει του ΚΠΑ. Κλειδί στον εντοπισμό, αξιολόγηση και βελτίωση των κύριων διαδικασιών είναι πόσο αποτελεσματικά αυτές συνεισφέρουν στην επίτευξη της αποστολής της οργάνωσης. Η συμμετοχή των πολιτών/πελατών στα διαφορετικά στάδια της διοίκησης των διαδικασιών, λαμβάνοντας υπόψη τις προσδοκίες τους συνεισφέρει στη συνολική τους ποιότητα και αξιοπιστία.

Η φύση των διαδικασιών στις δημόσιες οργάνώσεις μπορεί να διαφέρει σημαντικά, καλύπτοντας ένα φάσμα στο ένα άκρο του οποίου είναι οι σχετικά αφηρημένες δραστηριότητες όπως λ.χ. αυτές που αναφέρονται στην υποστήριξη για ανάπτυξη της πολιτικής ή της ρύθμισης των οικονομικών δραστηριοτήτων, ενώ στο άλλο άκρο τοποθετούνται και πολλές συγκεκριμένες δραστηριότητες που αφορούν την παροχή υπηρεσιών. Σε κάθε περίπτωση, μια οργάνωση πρέπει να μπορεί να αναγνωρίζει τις κύριες διαδικασίες που επιτελεί, προκειμένου να παρέχει τις αναμενόμενες εκροές και αποτελέσματα, λαμβάνοντας υπόψη τις προσδοκίες των πολιτών/πελατών και των άλλων μετόχων.

Ο ρόλος των πολιτών/πελατών θα μπορούσε να λειτουργήσει σε σχέση με τα εξής: **1)** συμμετοχή των εκπροσώπων των πολιτών/πελατών, ενώσεων ή ad

hoc ομάδων πολιτών στο σχεδιασμό των υπηρεσιών και προϊόντων των οργανώσεων, **2)** συνεργασία με τους πολίτες/πελάτες στην εφαρμογή των υπηρεσιών και προϊόντων, **3)** ενδυνάμωση των πολιτών/πελατών ώστε να πραγματοποιούν ή να έχουν πρόσβαση οι ίδιοι στις υπηρεσίες και τα προϊόντα.

Οι περιπτώσεις διαδικασιών που διασταυρώνονται είναι σύνηθες φαινόμενο στη δημόσια διοίκηση. Η συνοχή τέτοιων διαδικασιών είναι ζωτικής σημασίας επειδή η αποτελεσματικότητα και αποδοτικότητα εξαρτάται σε μεγάλο βαθμό από την ενοποίηση. Για το λόγο αυτό θα πρέπει να αναζητηθούν δοκιμασμένα οργανωτικά σχήματα όπως είναι λ.χ. η σύσταση διατμηματικών ομάδων διαχείρισης, με το διορισμό υπεύθυνων αυτών των ομάδων.

*Παραδείγματα διαδικασιών δημόσιας διοίκησης είναι:*

- η παροχή βασικών υπηρεσιών που συνδέονται με την αποστολή της οργάνωσης,
- η παροχή υπηρεσιών προς τον πελάτη μέσω της επεξεργασίας των ερωτημάτων
- η διαμόρφωση και εφαρμογή της θεσπισμένης πολιτικής,
- οι διαδικασίες λήψης αποφάσεων,
- η κατάρτιση προϋπολογισμού και ο προγραμματισμός και
- οι διαδικασίες για τη διοίκηση ανθρώπινου δυναμικού.

Για τις μονάδες υποστήριξης, οι κύριες διαδικασίες θα συνδεθούν με την υποστηρικτική λειτουργία της οργάνωσης που είναι υπεύθυνη για την παροχή των βασικών εργασιών.

Είναι σημαντικό οι διαδικασίες να αναθεωρούνται συνεχώς όσο ο σχεδιασμός, η καινοτομία και οι νέες τεχνολογίες προχωρούν με ταχύ βήμα στην αγορά. Οι δημόσιες οργανώσεις, για να αξιοποιούν όλες τις δυνατές βελτιώσεις, απαιτείται να διαθέτουν μηχανισμούς που τους επιτρέπουν να πληροφορούνται από όλους τους πολίτες τις απόψεις τους για τις παρεχόμενες υπηρεσίες και προϊόντα.

Αξιολόγηση: Μελετήστε τα αποδεικτικά στοιχεία σχετικά με το τι κάνει η δημόσια οργάνωση για να:

### **5.1. Προσδιορίζει, σχεδιάζει, διαχειρίζεται και βελτιώνει τις διαδικασίες σε συνεχόμενη βάση**

*Παραδείγματα:*

- α. Προσδιορισμός, περιγραφή και τεκμηρίωση

των κύριων διοικητικών διαδικασιών σε διαρκή βάση.

- β. Εντοπισμός των υπευθύνων των διαδικασιών και ανάθεση καθηκόντων σε αυτούς.
- γ. Συμμετοχή των εργαζομένων και των άλλων εξωτερικών μετόχων στο σχεδιασμό και ανάπτυξη των κύριων διαδικασιών.
- δ. Κατανομή των πόρων στις διαδικασίες βάσει της σχετικής τους σημασίας και της συμβολής τους στην επίτευξη των στρατηγικών σκοπών της οργάνωσης.
- ε. Συλλογή, καταγραφή και κατανόηση των νομικών όρων και των άλλων ρυθμίσεων που σχετίζονται με τις διαδικασίες της οργάνωσης, αναλύοντάς τες και κάνοντας προτάσεις για απλούστευση των διαδικασιών περιορίζοντας τα μη αναγκαία διοικητικά εμπόδια και την γραφειοκρατία.
- στ. Εφαρμογή δεικτών που σχετίζονται με τις διαδικασίες και θέσπιση στόχων απόδοσης προσανατολισμένων προς τον πολίτη/πελάτη.
- ζ. Συντονισμός και συγχρονισμός των διαδικασιών.
- η. Έλεγχος και αξιολόγηση των συνεπειών των δικτυακών υπηρεσιών ηλεκτρονικής διοίκησης επί των διαδικασιών της οργάνωσης (π.χ. αποδοτικότητα, ποιότητα, αποτελεσματικότητα).
- θ. Βελτίωση των διαδικασιών βάσει της μέτρησης της αποτελεσματικότητας και της αποδοτικότητας των αποτελεσμάτων σε συνδυασμό με τους κύριους μετόχους.
- ι. Ανάλυση και αξιολόγηση των κύριων διαδικασιών, των κινδύνων και των κρίσιμων παραγόντων επιτυχίας λαμβάνοντας υπόψη τους στόχους της οργάνωσης και το μεταβαλλόμενο περιβάλλον της.
- κ. Προσδιορισμός, σχεδιασμός και εφαρμογή των αλλαγών των διαδικασιών που οδηγούν σε υπηρεσίες μιας στάσης.
- λ. Μέτρηση και επιθεώρηση της αποτελεσματικότητας των αλλαγών των διαδικασιών και εφαρμογή συγκριτικών επιδόσεων ως οδηγού βελτίωσης.

Δώστε βαθμολογία χρησιμοποιώντας την Ομάδα Αξιολόγησης Προϋποθέσεων

## **5.2 Αναπτύσσει και παρέχει υπηρεσίες και προϊόντα προσανατολισμένα προς τον πολίτη/πελάτη**

*Παραδείγματα:*

- α. Συμμετοχή των πολιτών/πελατών στο σχεδια-

σμό και τη βελτίωση των υπηρεσιών και προϊόντων (π.χ. με τη χρήση μέσων όπως έρευνες, διαδικασίες ανάδρασης, ομάδες ενδιαφερομένων που σχετίζονται με την καταλληλότητα των υπηρεσιών ή των προϊόντων και την αποτελεσματικότητά τους λαμβάνοντας υπόψη το φύλο και στοιχεία ποικιλομορφίας).

- β. Συμμετοχή των πολιτών/πελατών και άλλων μετόχων στην ανάπτυξη ποιοτικών προδιαγραφών για τις υπηρεσίες, τα προϊόντα και τις πληροφορίες για τους πολίτες/πελάτες.
- γ. Ανάπτυξη σαφών κατευθυντηρίων γραμμών και κανονισμών χρησιμοποιώντας κατανοητή γλώσσα.
- δ. Συμμετοχή των πολιτών/πελατών στο σχεδιασμό και την ανάπτυξη των διαύλων και των πηγών πληροφόρησης.
- ε. Εξασφάλιση της διαθεσιμότητας των κατάλληλων και αξιόπιστων πληροφοριών με σκοπό τη βοήθεια και υποστήριξη των πολιτών/πελατών.
- στ. Βελτίωση της πρόσβασης στην οργάνωση (π.χ. ευέλικτο ωράριο έναρξης εργασίας και ύπαρξη εντύπων σε διάφορες μορφές π.χ. κατάλληλη γλώσσα, διαδίκτυο, αφίσες, φυλλάδια, σύστημα Braille για τυφλούς).
- ζ. Προώθηση της ηλεκτρονικής και αμφίδρομης επικοινωνίας με τους πολίτες/πελάτες.
- η. Ανάπτυξη σταθερών συστημάτων και διαδικασιών απάντησης και διαχείρισης παραπόνων.

Δώστε βαθμολογία χρησιμοποιώντας την Ομάδα Αξιολόγησης Προϋποθέσεων

## **5.3. Καινοτομεί ως προς τις διαδικασίες με τη συμμετοχή πολιτών/πελατών**

*Παραδείγματα:*

- α. Ενεργή προσέγγιση για εκμάθηση από καινοτομίες άλλων δημοσίων οργανώσεων σε εθνικό και διεθνές επίπεδο.
- β. Συμμετοχή των μετόχων στις διαδικασίες παραγωγής καινοτομιών π.χ. με τις πιλοτικές εφαρμογές νέων υπηρεσιών και λύσεων ηλεκτρονικής διακυβέρνησης.
- γ. Συμμετοχή των πολιτών/πελατών και των μετόχων στη διαδικασία των καινοτομιών.
- δ. Εξασφάλιση των απαραίτητων πόρων για καινοτομίες στις διαδικασίες.
- ε. Εντοπισμός, ανάλυση και αντιμετώπιση των εμποδίων για τις καινοτομίες.

Δώστε βαθμολογία χρησιμοποιώντας την Ομάδα Αξιολόγησης Προϋποθέσεων





## Αποτελέσματα

Από το κριτήριο 6 και στο εξής, η εστίαση της αξιολόγησης μετατοπίζεται από τις Προϋποθέσεις στα Αποτελέσματα. Στα κριτήρια των αποτελεσμάτων μετράμε τον βαθμό ικανοποίησης του υπηρετούντος προσωπικού στη δημόσια υπηρεσία, των πολιτών/πελατών όπως και της κοινωνίας γενικότερα από τον τρόπο λειτουργίας της δημόσιας υπηρεσίας. Έχουμε επίσης εσωτερικούς δείκτες απόδοσης που δείχνουν κατά πόσο έχουμε πετύχει τους στόχους που έχουμε θέσει για τον εαυτό μας – τα αποτελέσματα δηλαδή. Η αξιολόγηση των αποτελεσμάτων απαιτεί μια διαφορετική σειρά απαντήσεων, επομένως από το σημείο αυτό και στο εξής οι απαντήσεις βασίζονται στην Ομάδα Αξιολόγησης Αποτελεσμάτων.



## Κριτήριο 6: Αποτελέσματα προσανατολισμένα προς τον πολίτη/πελάτη

### Ορισμός

Τα αποτελέσματα της ικανοποίησης των πολιτών/πελατών από τις παρεχόμενες υπηρεσίες και τα προϊόντα που παρέχει η δημόσια οργάνωση.

### Βασικές συνέπειες

Οι οργανώσεις του δημοσίου τομέα έχουν μια πολυσύνθετη σχέση με το κοινό. Σε ορισμένες περιπτώσεις μπορεί να χαρακτηριστεί ως σχέση με πελάτες – ειδικά στην περίπτωση απευθείας παροχής υπηρεσιών από τις δημόσιες οργανώσεις – και σε κάποιες άλλες περιπτώσεις μπορεί να χαρακτηριστεί ως σχέση με πολίτες, όταν δηλαδή η δημόσια οργάνωση συμμετέχει στον καθορισμό και στην ενίσχυση των κανόνων σύμφωνα με τους οποίους αναπτύσσεται η οικονομική και κοινωνική ζωή. Επειδή οι δύο περιπτώσεις δεν είναι πάντα σαφώς διαχωρισμένες, η πολυσύνθετη αυτή σχέση θα περιγράφεται ως σχέση με τους πολίτες/πελάτες. Οι πολίτες/πελάτες είναι οι αποδέκτες ή οι δικαιούχοι της δραστηριότητας, των προϊόντων ή των υπηρεσιών των οργάνωσεων του δημοσίου τομέα. Οι πολίτες/πελάτες πρέπει να ορίζονται αλλά να μην περιορίζονται απαραίτητα μόνο στους πρωταρχικούς χρήστες των παρεχομένων υπηρεσιών.

Οι δημόσιες οργανώσεις παρέχουν υπηρεσίες σύμφωνα με την τοπική ή/και την κεντρική κυβερνητική πολιτική και είναι υπόλογες για την απόδοσή τους στην πολιτική ηγεσία. Η απόδοση σε σχέση με τις σύννομες απαιτήσεις καλύπτεται από τα αποτελέσματα της οργάνωσης (Κριτήριο 9). Οι στόχοι της δημόσιας πολιτικής είναι εκείνοι που τίθενται από τις εθνικές, περιφερειακές και τοπικές κυβερνήσεις και που μπορεί ή όχι να προωθούνται από τους πολίτες/πελάτες. Τα μέτρα ικανοποίησης των πολιτών/πελατών βασίζονται συνήθως στους τομείς εκείνους που έχουν αναγνωριστεί ως σημαντικοί από ομάδες καταναλωτών και βασίζονται στο τι μπορεί να βελτιώσει η οργάνωση στο συγκεκριμένο πεδίο υπηρεσιών.

Είναι σημαντικό για κάθε είδους οργάνωση του δημοσίου τομέα να μετράει άμεσα την ικανοποίηση των πολιτών/πελατών της όσον αφορά τη συνολική της εικόνα, τα προϊόντα και τις υπηρεσίες που παρέχει η οργάνωση, την εξωστρέφειά της και το βαθμό συμμετοχής των πολιτών/πελατών.

Οι δημόσιες οργανώσεις χρησιμοποιούν συνήθως ερωτηματολόγια ή έρευνες πολιτών/πελατών για να μετρήσουν τα επίπεδα ικανοποίησης, αλλά μπορούν επίσης να χρησιμοποιήσουν και άλλα συμπληρωματικά εργαλεία όπως π.χ. το βήμα πολιτών ή εστιασμένες έρευνες της ικανοποίησης των πολιτών/πελατών.

Κάποια παραδείγματα που μπορούν να συλλεγούν περιλαμβάνουν δεδομένα για προϊόντα και υπηρεσίες, για την εικόνα της οργάνωσης, την ευγένεια, την εξυπηρέτηση και τη φιλικότητα του προσωπικού.

Μελετήστε ποια αποτελέσματα έχει επιτύχει η δημόσια οργάνωση για να ανταποκριθεί στις ανάγκες και τις προσδοκίες των πολιτών και πελατών μέσω:

### 6.1. Αποτελεσμάτων των μετρήσεων ικανοποίησης των πολιτών/πελατών

*Παραδείγματα:*

- α. Αποτελέσματα που αφορούν τη συνολική εικόνα της δημόσιας οργάνωσης (π.χ. φιλική και δίκαιη μεταχείριση, ευελιξία και ικανότητα αντιμετώπισης ιδιαίτερων καταστάσεων)
- β. Αποτελέσματα που αφορούν την εμπλοκή και τη συμμετοχή.
- γ. Αποτελέσματα που αφορούν την πρόσβαση (π.χ. ώρες έναρξης και αναμονής, υπηρεσίες μιας στάσης).
- δ. Αποτελέσματα που αφορούν τα προϊόντα και τις υπηρεσίες (π.χ. ποιότητα, αξιοπιστία, συμμόρφωση με πρότυπα ποιότητας, χρόνος διεκπεραίωσης, ποιότητα των συμβουλών που δίνονται στους πολίτες/πελάτες).

Δώστε βαθμολογία χρησιμοποιώντας την Ομάδα Αξιολόγησης Αποτελεσμάτων

### 6.2. Δεικτών που αφορούν μετρήσεις για τον πολίτη/πελάτη

*Παραδείγματα:*

Δείκτες που αφορούν τη συνολική εικόνα της δημόσιας οργάνωσης:

- α. Αριθμός και χρόνος διεκπεραίωσης των παραπόνων (π.χ. απόφαση για περιπτώσεις σύγκρουσης συμφερόντων).
- β. Βαθμός της εμπιστοσύνης του κοινού προς την οργάνωση, τις υπηρεσίες και τα προϊόντα της.
- γ. Χρόνος αναμονής.
- δ. Χρόνος παροχής των υπηρεσιών.

- ε. Εύρος της επιμόρφωσης των υπαλλήλων σε σχέση με την αποτελεσματική αντιμετώπιση των σχέσεων πολιτών/πελατών (π.χ. επαγγελματισμός και φιλική επικοινωνία, καθώς και συμπεριφορά προς τους πολίτες/πελάτες).
- στ. Δείκτες συμμόρφωσης όσον αφορά στοιχεία ποικιλομορφίας και φύλου.

Δείκτες που αφορούν τη συμμετοχή:

- ζ. Εύρος συμμετοχής των μετόχων στο σχεδιασμό και την παροχή υπηρεσιών και προϊόντων ή/και στο σχεδιασμό των διαδικασιών λήψης αποφάσεων.
- η. Λήψη και καταγραφή προτάσεων.
- θ. Εφαρμογή και εύρος της χρήσης νέων και καινοτόμων τρόπων στην επικοινωνία με τους πολίτες/πελάτες.

Δείκτες που αφορούν προϊόντα και υπηρεσίες:

- ι. Πιστή τήρηση των δημοσιευμένων προδιαγραφών για τις υπηρεσίες (π.χ. χάρτες πολιτών).
- κ. Αριθμός φακέλων που επιστρέφονται λόγω λαθών ή/και υποθέσεων που απαιτούν επανειλημμένη διεκπεραίωση/αποζημίωση.
- λ. Εύρος προσπαθειών για τη βελτίωση της διαθεσιμότητας, ακρίβειας και διαφάνειας της πληροφορίας.

Δώστε βαθμολογία χρησιμοποιώντας την Ομάδα Αξιολόγησης Αποτελεσμάτων

## Κριτήριο 7: Αποτελέσματα για το Ανθρώπινο Δυναμικό

### Ορισμός

Τα αποτελέσματα τα οποία επιτυγχάνει η δημόσια οργάνωση σε σχέση με την ικανότητα, τα κίνητρα, την ικανοποίηση και την απόδοση του ανθρώπινου δυναμικού της.

### Βασικές συνέπειες

Αυτό το κριτήριο αφορά την ικανοποίηση όλου του ανθρώπινου δυναμικού της δημόσιας οργάνωσης. Οι δημόσιες οργανώσεις τυπικά χρησιμοποιούν έρευνες του ανθρώπινου δυναμικού τους (υπαλλήλων) ώστε να καταγράψουν τα επίπεδα ικανοποίησης, αλλά μπορεί επίσης να χρησιμοποιούν και άλλα συμπληρωματικά εργαλεία όπως είναι οι συνεντεύξεις και οι αξιολογήσεις. Μπορούν επίσης να εξετάζουν την απόδοση του ανθρώπινου δυναμικού και το επίπεδο ανάπτυξης δεξιοτήτων.

Μερικές φορές υπάρχουν εξωτερικοί περιορισμοί που μπορεί να περιστέλλουν την ελευθερία της οργάνωσης σε αυτόν τον τομέα. Οι περιορισμοί και ο τρόπος που η οργάνωση ξεπερνά ή επηρεάζει τους περιορισμούς πρέπει να παρουσιάζονται με σαφήνεια.

Η καταγραφή των αποτελεσμάτων του ανθρώπινου δυναμικού που αφορούν την αντίληψή του για τη δημόσια οργάνωση, την αποστολή της, το εργασιακό περιβάλλον, την ηγεσία, τα συστήματα διοίκησης, τη σταδιοδρομία, την ανάπτυξη των προσωπικών ικανοτήτων και την παροχή προϊόντων και υπηρεσιών της οργάνωσης, είναι σημαντική για όλους τους τύπους οργανώσεων του δημοσίου τομέα.

Οι δημόσιες οργανώσεις θα πρέπει να έχουν μια δέσμη δεικτών μέτρησης που σχετίζονται με τους στόχους και τις προσδοκίες του ανθρώπινου δυναμικού. Βάσει αυτής μπορούν να μετρούν την ικανοποίησή του, την ανάπτυξη των ικανοτήτων του, την υποκίνησή του και το βαθμό συμμετοχής του στη λειτουργία της οργάνωσης.

Μελετήστε ποια αποτελέσματα έχει επιτύχει η δημόσια οργάνωση για να ανταποκριθεί στις ανάγκες και τις προσδοκίες του ανθρώπινου δυναμικού της μέσω:

### 7.1. Αποτελεσμάτων της μέτρησης της ικανοποίησης του ανθρώπινου δυναμικού

*Παραδείγματα:*

Αποτελέσματα που αφορούν τη συνολική ικανοποίηση σχετικά με:

- α. τη συνολική εικόνα και απόδοση της οργάνωσης (για την κοινωνία, τους πολίτες/πελάτες και τους άλλους μετόχους),
- β. το επίπεδο της επίγνωσης των υπαλλήλων σχετικά με τις συγκρούσεις συμφερόντων,
- γ. το επίπεδο της συμμετοχής των υπαλλήλων στην οργάνωση και στην αποστολή της.

Αποτελέσματα που αφορούν την ικανοποίηση με τη διοίκηση και τα συστήματα διοίκησης:

- δ. η ικανότητα των ανώτερων και μεσαίων στελεχών της διοίκησης να καθοδηγούν την οργάνωση (π.χ. θέσπιση στόχων, καταμερισμός πόρων κτλ.) και επικοινωνία,
- ε. επιβράβευση των ατομικών και συλλογικών προσπαθειών,
- ζ. η προσέγγιση της οργάνωσης στην καινοτομία.

Αποτελέσματα που αφορούν την ικανοποίηση από τις συνθήκες εργασίας:

- η. ατμόσφαιρα στο χώρο εργασίας και κουλτούρα της οργάνωσης (π.χ. πως αντιμετωπίζονται οι συγκρούσεις, τα παράπονα ή τα προβλήματα του προσωπικού),
- θ. προσέγγιση στα κοινωνικά ζητήματα (π.χ. ευέλικτες ώρες εργασίας, ισορροπία μεταξύ εργασίας και προσωπικής ζωής, υγεία),
- ι. παροχή ίσων ευκαιριών και αμεροληψία όσον αφορά τη μεταχείριση και τη συμπεριφορά στη δημόσια οργάνωση.

Αποτελέσματα που αφορούν τα κίνητρα και την ικανοποίηση όσον αφορά την καριέρα και την ανάπτυξη των ικανοτήτων:

- κ. ικανότητα της διοίκησης να προωθεί μια στρατηγική διοίκησης ανθρώπινου δυναμικού και συστηματική ανάπτυξη ικανοτήτων καθώς και τη γνώση των υπαλλήλων για τους στόχους της οργάνωσης,
- λ. αποτελέσματα σχετικά με την προθυμία του ανθρώπινου δυναμικού να αποδέχεται τις αλλαγές.

Δώστε βαθμολογία χρησιμοποιώντας την Ομάδα Αξιολόγησης Αποτελεσμάτων

## 7.2. Δείκτες αποτελεσματικότητας του ανθρώπινου δυναμικού

*Παραδείγματα:*

- α. Δείκτες που αφορούν την ικανοποίηση (π.χ. επίπεδα απουσιών ή ασθένειας, βαθμός κινη-

τικότητας του προσωπικού, αριθμός παραπόνων).

- β. Δείκτες που αφορούν την απόδοση (π.χ. μέτρα παραγωγικότητας, αποτελέσματα αξιολόγησης προσωπικού).
- γ. Επίπεδα χρήσης των τεχνολογικών και πληροφοριακών συστημάτων από τους υπαλλήλους.
- δ. Δείκτες που αφορούν την ανάπτυξη των ικανοτήτων (π.χ. βαθμός συμμετοχής και επιτυχίας στις εκπαιδευτικές δραστηριότητες, αποτελεσματικότητα των προϋπολογισμών που διατίθενται για επιμόρφωση).
- ε. Αποδεικτικά στοιχεία για την ικανότητα συνεργασίας με τους πολίτες/πελάτες και ανταπόκρισης στις ανάγκες τους.
- στ. Βαθμός κινητικότητας του προσωπικού μέσα στην οργάνωση.
- ζ. Δείκτες που αφορούν την κινητικότητα και τη συμμετοχή (π.χ. βαθμός ανταπόκρισης στις έρευνες για το προσωπικό, αριθμός προτάσεων για καινοτομία, συμμετοχή στις εσωτερικές ομάδες συζήτησης).
- η. Αριθμός/συχνότητα επιβράβευσης ατόμων και ομάδων.
- θ. Αριθμός καταγεγραμμένων υποθέσεων πιθανής σύγκρουσης συμφερόντων.

Δώστε βαθμολογία χρησιμοποιώντας την Ομάδα Αξιολόγησης Αποτελεσμάτων

## Κριτήριο 8: Αποτελέσματα σχετικά με την κοινωνία

### Ορισμός

Τα αποτελέσματα που επιτυγχάνει η δημόσια οργάνωση ως προς την ικανοποίηση των αναγκών και προσδοκιών της τοπικής, εθνικής και διεθνούς κοινότητας. Αυτά περιλαμβάνουν την αντίληψη των πολιτών για τον τρόπο θεώρησης της οργάνωσης και τη συμβολή της στα ζητήματα της ποιότητας ζωής των πολιτών, του περιβάλλοντος και της διατήρησης των παγκόσμιων πόρων, όπως επίσης και τα εσωτερικά μέτρα της οργάνωσης για την αποτελεσματικότητά της όσον αφορά τη συνεισφορά της στην κοινωνία.

### Βασικές συνέπειες

Οι δημόσιες οργανώσεις μέσω της άσκησης των κύριων αρμοδιοτήτων τους ή της θεσμοθετημένης τους εντολής και των παραγόμενων αποτελεσμάτων επιδρούν επί της κοινωνίας και επηρεάζουν άμεσα και έμμεσα τους πολίτες. Οι αναλύσεις αυτές των άμεσων επιδράσεων στους δικαιούχους παρουσιάστηκαν στην ικανοποίηση των πολιτών/πελατών (κριτήριο 6) και στα κύρια αποτελέσματα επιδόσεων (κριτήριο 9).

Το κριτήριο 8 μετρά τις ακούσιες ή εκούσιες επιδράσεις στην κοινωνία, π.χ. τις συνολικές συνέπειες των πολιτικών της οργάνωσης *πέρα* από την πρωταρχική της αποστολή και τις θεσμικές εντολές ή κύριες δραστηριότητές της. Σε αυτή την κατεύθυνση, η ανάλυση εξετάζει τις συνέπειες που απορρέουν από τους προγραμματισμένους στόχους καθώς και από τις ακούσιες συνέπειες π.χ. παρενέργειες που μπορεί να έχουν θετικές ή/και αρνητικές συνέπειες στην κοινωνία.

Τα μέτρα καλύπτουν τόσο την αντίληψη που έχει η κοινωνία για την ποιότητα της οργάνωσης όσο και ποσοτικούς δείκτες.

Αυτοί μπορεί να συνδέονται με:

- την οικονομική επίπτωση,
- την κοινωνική διάσταση π.χ. άτομα με ειδικές ανάγκες,
- την ποιότητα ζωής,
- τις επιπτώσεις στο περιβάλλον και
- την ποιότητα της δημοκρατίας.

Αξιολόγηση: Μελετήστε τι έχει επιτύχει η οργάνωση αναφορικά με την επίδρασή της στην κοινωνία σε σχέση με

## 8.1. Τα αποτελέσματα των κοινωνικών μετρήσεων όπως τα αντιλαμβάνονται οι μέτοχοι

*Παραδείγματα:*

- Αντίληψη που γενικά έχει το κοινό όσον αφορά τον τρόπο με τον οποίο η απόδοση της δημόσιας οργάνωσης επηρεάζει την ποιότητα ζωής των πολιτών-πελατών.
- Γενική εκτίμηση της οργάνωσης (π.χ. όπως ένας εργοδότης/χορηγός στην τοπική/παγκόσμια κοινότητα).
- Οικονομικές επιπτώσεις επί της κοινωνίας σε τοπικό, περιφερειακό, εθνικό και διεθνές επίπεδο.
- Προσέγγιση σε περιβαλλοντικά θέματα (π.χ. προστασία από το θόρυβο, τη μόλυνση του αέρα).
- Περιβαλλοντικές επιπτώσεις επί της κοινωνίας σε τοπικό, περιφερειακό, εθνικό και διεθνές επίπεδο.
- Επιπτώσεις επί της κοινωνίας όσον αφορά τη βιωσιμότητα σε τοπικό, περιφερειακό, εθνικό και διεθνές επίπεδο.
- Επιπτώσεις επί της κοινωνίας λαμβάνοντας υπόψη την ποιότητα της δημοκρατικής συμμετοχής σε τοπικό, περιφερειακό, εθνικό και διεθνές επίπεδο.
- Γενική άποψη του κοινού για το πόσο διαφανής και ανοιχτή σε επιρροές από το περιβάλλον είναι η δημόσια οργάνωση.
- Ηθική συμπεριφορά της οργάνωσης.
- Ο τόπος που δίνουν οι δημοσιογραφικές καλύψεις από τα μέσα μαζικής ενημέρωσης.

Δώστε βαθμολογία χρησιμοποιώντας την Ομάδα Αξιολόγησης Αποτελεσμάτων

## 8.2. Δείκτες κοινωνικής επίδοσης καθιερωμένοι από την οργάνωση

*Παραδείγματα:*

- Σχέση με τις αρμόδιες αρχές, ομάδες και εκπροσώπους της κοινότητας.
- Βαθμός κάλυψης από τα μέσα μαζικής ενημέρωσης.
- Υποστήριξη που δίδεται στις μειονεκτικές ομάδες της κοινωνίας.
- Υποστήριξη για την ένταξη και αποδοχή των εθνικών μειονοτήτων.
- Υποστήριξη για διεθνή αναπτυξιακά έργα.
- Υποστήριξη για πολιτική συμμετοχή των πολιτών/πελατών και υπαλλήλων.

- ζ. Παραγωγική ανταλλαγή γνώσεων και πληροφοριών με άλλους.
- η. Προγράμματα πρόληψης για τους πολίτες/πελάτες και υπαλλήλους από κινδύνους υγείας και ατυχήματα.
- θ. Δράσεις της δημόσιας οργάνωσης για διατήρηση των φυσικών πόρων (π.χ. βαθμός συμμόρφωσης με περιβαλλοντικά πρότυπα, χρήση ανακυκλώσιμων υλικών, χρήση φιλικών προς το περιβάλλον τρόπων μεταφοράς, μείωση των ενοχλήσεων, των ζημιών και του θορύβου, μείωση της χρήσης των αγαθών κοινής ωφελείας π.χ. νερό, ηλεκτρισμός, αέριο).

Δώστε βαθμολογία χρησιμοποιώντας την Ομάδα Αξιολόγησης Αποτελεσμάτων

## Κριτήριο 9: Κύρια αποτελέσματα επίδοσης

### Ορισμός

Τα αποτελέσματα που επιτυγχάνει η δημόσια οργάνωση αναφορικά με τη στρατηγική και το προγραμματισμό της σε σχέση με τις ανάγκες και τις απαιτήσεις των διαφορετικών μετόχων (π.χ. εξωτερικά αποτελέσματα), και τα αποτελέσματα που έχει επιτύχει η οργάνωση σε σχέση με τη διοίκηση και τη βελτίωσή της (εσωτερικά αποτελέσματα).

### Βασικές συνέπειες

Τα κύρια αποτελέσματα επίδοσης σχετίζονται με τα όσα έχει καθορίσει η οργάνωση ότι είναι σημαντικά, μετρήσιμα επιτεύγματα για τη βραχυπρόθεσμη και μακροπρόθεσμη επιτυχία της. Αυτά απεικονίζουν την ικανότητα των πολιτικών και των διαδικασιών να επιτύχουν σκοπούς και επιδιώξεις συμπεριλαμβανομένων συγκεκριμένων στόχων, που έχουν τεθεί από την πολιτική ηγεσία.

Τα κύρια αποτελέσματα επίδοσης μπορούν να διαιρεθούν σε:

- 1) εξωτερικά αποτελέσματα: τα μέτρα αποτελεσματικότητας των πολιτικών και των υπηρεσιών/προϊόντων με όρους ικανότητας βελτίωσης των συνθηκών των άμεσων δικαιούχων: η επίτευξη των βασικών στόχων με όρους **εκροών** (υπηρεσίες και προϊόντα) και με όρους **αποτελεσμάτων** (συνέπειες των κύριων δράσεων της οργάνωσης επί των εξωτερικών μετόχων).
- 2) Εσωτερικά αποτελέσματα: τα μέτρα της εσωτερικής λειτουργίας της οργάνωσης: η διοίκηση, βελτίωση και οικονομική απόδοσή της (αποδοτικότητα και οικονομία).

Αυτά τα μέτρα πιθανώς να συνδέονται στενά με την πολιτική και τη στρατηγική (Κριτήριο 2), τις συνεργασίες και τους πόρους (Κριτήριο 4) και τις διαδικασίες (Κριτήριο 5).

Αξιολόγηση: Μελετήστε τα αποδεικτικά στοιχεία των καθορισμένων στόχων που έχουν επιτευχθεί από την οργάνωση σε σχέση με

### 9.1. Εξωτερικά αποτελέσματα: εκροές και αποτελέσματα των σκοπών

*Παραδείγματα:*

- α. ο βαθμός στον οποίο επιτυγχάνονται οι σκοποί με όρους εκροών (παροχή προϊόντων ή υπηρεσιών),

- β. η βελτιωμένη ποιότητα παροχής υπηρεσιών ή προϊόντων αναφορικά με τα αποτελέσματα μέτρησης,
- γ. η αποδοτικότητα (εκροές που επιτυγχάνονται με το χαμηλότερο δυνατό κόστος),
- δ. τα αποτελέσματα ελέγχων και επιθεωρήσεων,
- ε. τα αποτελέσματα συμμετοχής σε διαγωνισμούς, βραβεία ποιότητας και πιστοποίηση συστήματος διοίκησης ποιότητας (Βραβεία Αριστείας),
- στ. τα αποτελέσματα δραστηριοτήτων συγκριτικών αξιολογήσεων / συγκριτικής μάθησης,
- ζ. η αποτελεσματικότητα (αποτελέσματα που επιτυγχάνονται με το χαμηλότερο δυνατό κόστος).

- ποίησης και εξισορρόπησης των οικονομικών συμφερόντων όλων των μετόχων,
- κ. μέτρα αποτελεσματικής χρήσης των επιχειρησιακών πόρων,
- λ. αποτελέσματα των οικονομικών ελέγχων και επιθεωρήσεων.

Δώστε βαθμολογία χρησιμοποιώντας την Ομάδα Αξιολόγησης Αποτελεσμάτων

Δώστε βαθμολογία χρησιμοποιώντας την Ομάδα Αξιολόγησης Αποτελεσμάτων

## 9.2. Εσωτερικά αποτελέσματα

*Παραδείγματα:*

Αποτελέσματα στον τομέα της διαχείρισης και της καινοτομίας:

- α. αποδεικτικά στοιχεία της συμμετοχής όλων των μετόχων στη δημόσια οργάνωση,
- β. αποτελέσματα από την καθιέρωση συνεργασιών και αποτελέσματα από συντονισμένες δραστηριότητες,
- γ. αποδεικτικά στοιχεία της ικανότητας ικανοποίησης και εξισορρόπησης των αναγκών όλων των μετόχων,
- δ. αποδεικτικά στοιχεία επιτυχίας στη βελτίωση και καινοτομία των στρατηγικών, δομών ή/και διαδικασιών της οργάνωσης,
- ε. αποδεικτικά στοιχεία για τη βελτιωμένη χρήση της τεχνολογίας πληροφορικής (στη διαχείριση της εσωτερικής γνώσης ή/και στην εσωτερική και εξωτερική επικοινωνία και διαμόρφωση δικτύων),
- στ. αποτελέσματα ελέγχων και επιθεωρήσεων,
- ζ. απόδοση της διαδικασίας.

Οικονομικά αποτελέσματα

- η. ο βαθμός στον οποίο καλύπτονται οι προϋπολογισμοί και επιτυγχάνονται οι οικονομικοί στόχοι,
- θ. σε ποιο βαθμό η οργάνωση εξαρτάται από τους δικούς της οικονομικούς πόρους και έσοδα από εισφορές και εισπράξεις από πώληση υπηρεσιών/αγαθών,
- ι. αποδεικτικά στοιχεία της ικανότητας ικανο-



## Σύστημα βαθμολόγησης του ΚΠΑ και Ομάδες Αξιολόγησης

### Γιατί πρέπει να βαθμολογούμε;

Ο βαθμός σε κάθε ένα υποκριτήριο και κριτήριο του προτύπου ΚΠΑ έχει 4 κύριους σκοπούς:

1. να παρέχει πληροφορίες και να δίνει μία ένδειξη για τον προσανατολισμό των ακολουθούμενων δράσεων βελτίωσης.
2. να μετρά τη δική σας πρόοδο, εάν εφαρμόζετε τακτικά το ΚΠΑ, κάθε χρόνο ή κάθε δύο χρόνια, και θέλετε να θεωρήσετε καλή πρακτική σύμφωνα με τις περισσότερες προσεγγίσεις ποιότητας.
3. να εντοπίζει τις Καλές Πρακτικές όπως αυτές αποτυπώνονται από τις υψηλές βαθμολογίες για τα κριτήρια των Προϋποθέσεων και των Αποτελεσμάτων. Η υψηλή βαθμολογία των Αποτελεσμάτων είναι συνήθως ένδειξη της ύπαρξης Καλών Πρακτικών στο πεδίο των Προϋποθέσεων.
4. να βοηθήσει ώστε να βρεθούν έγκυροι εταίροι ώστε να μάθουν από αυτούς (Συγκριτική μάθηση – Πώς συγκρίνουμε και μαθαίνουμε – Τι μαθαίνουμε ο ένας από τον άλλον).

Ωστόσο, αναφορικά με τη συγκριτική μάθηση, πρέπει να σημειωθεί ότι η σύγκριση των βαθμολογιών του ΚΠΑ έχει περιορισμένη αξία και εγκυμονεί κινδύνους, ειδικά όταν διεξάγεται χωρίς έμπειρους εξωτερικούς αξιολογητές οι οποίοι είναι εκπαιδευμένοι να επικυρώνουν τις βαθμολογίες με έναν ομογενοποιημένο τρόπο σε διαφορετικές δημόσιες οργανώσεις. Ο κύριος σκοπός της συγκριτικής μάθησης είναι να συγκρίνουμε τους διαφορετικούς τρόπους της διοίκησης των προϋποθέσεων και της επίτευξης αποτελεσμάτων. Οι βαθμολογίες, εάν είναι επικυρωμένες, μπορεί να αποτελούν σημείο εκκίνησης ως προς το αντικείμενο αυτό. Αυτός είναι ο τρόπος που η συγκριτική μάθηση μπορεί να συνεισφέρει στη βελτίωση.

### Πώς βαθμολογούμε;

Το καινούριο στοιχείο στο ΚΠΑ 2006 είναι ότι παρέχει δύο τρόπους βαθμολόγησης. Ο «απλός» τρόπος βαθμολόγησης του ΚΠΑ είναι η ενημερωμένη έκδοση των ομάδων αξιολόγησης του ΚΠΑ 2005. Το σύστημα της «αναλυτικής-παραμετροποιημένης» βαθμολόγησης του ΚΠΑ ταιριάζει σε οργανώσεις που επιθυμούν να αντανακλούν με περισσότερες λεπτομέρειες την ανάλυση κάθε υποκριτηρίου. Σου επιτρέπει να βαθμολογείς ταυτόχρονα– για κάθε υποκριτήριο – όλες τις φάσεις του Κύκλου Ποιότητας ΠΕΕΑ (Προγραμματισμός –Εκτέλεση – Έλεγχος – Ανάδραση).

Ο Κύκλος Ποιότητας είναι θεμελιώδης και για τους δύο τρόπους βαθμολόγησης. Συγκρινόμενη με το 2005 όταν η κλίμακα ήταν από 0 μέχρι 5, η κλίμακα έχει αναθεωρηθεί και εκτείνεται από το 0 μέχρι 100. Η κλίμακα αυτή χρησιμοποιείται περισσότερο και γίνεται ευρέως αποδεκτή σε διεθνές επίπεδο.

### 1. Ο απλός τρόπος βαθμολόγησης ΚΠΑ

Ο απλός τρόπος βαθμολόγησης μέσω του ΚΠΑ έχει αθροιστικό χαρακτήρα και βοηθάει τη δημόσια οργάνωση να εξοικειωθεί περισσότερο με τον κύκλο ποιότητας και την κατευθύνει αναμφίβολα προς μια προσέγγιση ποιότητας.

Οι βαθμολογίες όπως ορίζονται στο ΚΠΑ 2005 παρουσιάζονται στη στήλη «επίπεδο 2005».

Στην ομάδα αξιολόγησης των προϋποθέσεων, η φάση του κύκλου ποιότητας λαμβάνει χώρα μόνο όταν οι δραστηριότητες συγκριτικής μάθησης είναι μέρος του κύκλου της συνεχούς βελτίωσης.

Στην ομάδα αξιολόγησης αποτελεσμάτων γίνεται διάκριση μεταξύ της τάσης των αποτελεσμάτων και της επίτευξης των στόχων.

## Ομάδες Αξιολόγησης 1

ΦΑΣΗ ΚΥΚΛΟΥ ΠΟΙΟΤΗΤΑΣ	ΟΜΑΔΑ ΑΞΙΟΛΟΓΗΣΗΣ ΠΡΟΫΠΟΘΕΣΕΩΝ 1	ΒΑΘΜΟ-ΛΟΓΙΑ	ΚΠΑ 2005
	Έλλειψη δραστηριότητας ή έλλειψη πληροφορίας στο συγκεκριμένο πεδίο	0-10	0
ΠΡΟΓΡΑΜΜΑΤΙΣΜΟΣ	Υπαρξη προγραμματισμού για την πραγματοποίηση Δράσεων	11-30	1
ΕΚΤΕΛΕΣΗ	Υπαρξη προγραμματισμού και εφαρμογής δράσεων	31-50	2
ΕΛΕΓΧΟΣ	Υπαρξη προγραμματισμού, εφαρμογής και επιθεώρησης της εφαρμογής δράσεων	51-70	3
ΑΝΑΔΡΑΣΗ	Υπαρξη προγραμματισμού, εφαρμογής, επιθεώρησης εφαρμογής δράσεων και τροποποίηση της λειτουργίας με βάση τα αποτελέσματα της επιθεώρησης	71-90	4
ΠΕΕΑ	Υπαρξη συνεχούς και ολοκληρωμένου κύκλου βελτίωσης της Ποιότητας (ΠΕΕΑ)	91-100	5

### Οδηγίες:

- Επιλέξτε το επίπεδο που έχετε φτάσει: Προγραμματισμός, Εκτέλεση, Έλεγχος και Ανάδραση. Αυτός ο τρόπος βαθμολόγησης είναι σωρευτικός: πρέπει να έχετε ολοκληρώσει μία φάση (π.χ. Έλεγχος) πριν προχωρήσετε στην επόμενη (π.χ. Ανάδραση).
- Δώστε μια βαθμολογία από το 0 έως το 100 σύμφωνα με το επίπεδο που έχετε φτάσει στην κάθε φάση. Η κλίμακα του 100 σας επιτρέπει να συγκεκριμενοποιήσετε το βαθμό ανάπτυξης και εφαρμογής της προσέγγισης.

ΟΜΑΔΑ ΑΞΙΟΛΟΓΗΣΗΣ ΑΠΟΤΕΛΕΣΜΑΤΩΝ 1	ΒΑΘΜΟ-ΛΟΓΙΑ	ΚΠΑ 2005
Απουσία μετρήσιμων αποτελεσμάτων ή έλλειψη σχετικών πληροφοριών	0 – 10	0
Υπαρξη μετρήσιμων αποτελεσμάτων που δείχνουν αρνητικές τάσεις ή αποκλίσεις από τους βασικούς / κύριους / σημαντικούς στόχους	11 – 30	1
Υπαρξη μετρήσιμων αποτελεσμάτων που δείχνουν σταθερές τάσεις ή επιτυχία ορισμένων από τους βασικούς / κύριους / σημαντικούς στόχους	31-50	2
Υπαρξη μετρήσιμων αποτελεσμάτων που δείχνουν τάσεις βελτίωσης ή επιτυχία στους περισσότερους από τους βασικούς / κύριους / σημαντικούς στόχους	51-70	3
Υπαρξη μετρήσιμων αποτελεσμάτων που δείχνουν σημαντική πρόοδο ή επιτυχία σε όλους τους βασικούς / κύριους / σημαντικούς στόχους	71-90	4
Υπαρξη άριστων αποτελεσμάτων διαχρονικά. Όλοι οι βασικοί / κύριοι / σημαντικοί στόχοι επιτυγχάνονται. Πραγματοποιούνται θετικές συγκριτικές αξιολογήσεις με ομοειδείς δημόσιες οργανώσεις.	91-100	5

### Οδηγίες:

- Δώστε μια βαθμολογία από το 0 μέχρι το 100 για κάθε υποκριτήριο βάσει της κλίμακας που διαιρείται σε 6 επίπεδα (ανάλογα με την ομάδα αξιολόγησης αποτελεσμάτων του ΚΠΑ 2005)..
- Για κάθε επίπεδο πρέπει να λαμβάνεται υπόψη είτε η τάση, είτε η επίτευξη του στόχου ή και τα δύο μαζί.

## 2. Σύστημα αναλυτικής – παραμετροποιημένης βαθμολόγησης

Το σύστημα της αναλυτικής-παραμετροποιημένης βαθμολόγησης είναι ένας ταυτόχρονος τρόπος βαθμολόγησης που βρίσκεται πιο κοντά στην πραγματικότητα π.χ. πολλές δημόσιες οργανώσεις αναπτύσσουν δράσεις (Εκτέλεση), αλλά μερικές φορές χωρίς επαρκή σχεδιασμό (Προγραμματισμός).

- Στην Ομάδα Αξιολόγησης των προϋποθέσεων, η έμφαση δίνεται περισσότερο στον κύκλο ποιότητας ΠΕΕΑ και η πρόοδος μπορεί να παρουσιαστεί σαν μια σπειροειδής ανέλιξη όπου

### Ομάδες αξιολόγησης 2

Ομάδα αξιολόγησης Προϋποθέσεων 2							
ΦΑΣΗ ΚΥΚΛΟΥ ΠΟΙΟΤΗΤΑΣ	ΒΑΘΜΟΛΟΓΙΚΗ ΚΛΙΜΑΚΑ	0-10	11-30	31-50	51-70	71-90	91-100
	Επίπεδο ύπαρξης αποδείξεων	Καμία απόδειξη ή απλά ορισμένες ιδέες	Λίγες αποδείξεις σχετικά με ορισμένους τομείς	Επαρκείς αποδείξεις για τους βασικούς / κύριους τομείς	Αρκετές αποδείξεις σχετικά με τους περισσότερους τομείς	Εξαιρετικές αποδείξεις σχετικά με όλους τους τομείς	Άριστες αποδείξεις σε όλους τους τομείς συγκριτικά με ομοειδείς οργανώσεις
ΠΡΟΓΡΑΜΜΑΤΙΣΜΟΣ	Βασισμένος στις ανάγκες και προσδοκίες των μετόχων. Εφαρμόζεται στα βασικά / σημαντικά τμήματα της δημόσιας οργάνωσης σε τακτική βάση ΒΑΘΜΟΛΟΓΙΑ						
ΕΚΤΕΛΕΣΗ	Η εκτέλεση γίνεται μέσα από προκαθορισμένες διαδικασίες και αρμοδιότητες οι οποίες κατανέμονται στα βασικά/σημαντικά τμήματα της δημόσιας οργάνωσης σε τακτική βάση ΒΑΘΜΟΛΟΓΙΑ						
ΕΛΕΓΧΟΣ	Οι προκαθορισμένες διαδικασίες παρακολουθούνται με ανάλογους δείκτες μέτρησης και αναθεωρούνται στα βασικά/σημαντικά τμήματα της δημόσιας οργάνωσης σε τακτική βάση ΒΑΘΜΟΛΟΓΙΑ						
ΑΝΑΔΡΑΣΗ	Αναλαμβάνοντας διορθωτικές και βελτιωτικές δράσεις μετά τον έλεγχο των αποτελεσμάτων των βασικών/σημαντικών τμημάτων της δημόσιας οργάνωσης σε τακτική βάση ΒΑΘΜΟΛΟΓΙΑ						
							Σύνολο / 400
							Βαθμός / 100

με κάθε ολοκλήρωση του κύκλου επιτυγχάνεται βελτίωση σε κάθε φάση: ΠΡΟΓΡΑΜΜΑΤΙΣΜΟΣ, ΕΚΤΕΛΕΣΗ, ΕΛΕΓΧΟΣ και ΑΝΑΔΡΑΣΗ.

- Οι δραστηριότητες της συγκριτικής μάθησης λαμβάνονται λογικά υπόψη στο υψηλότερο σημείο όλων των φάσεων.
- Αυτός ο τρόπος βαθμολόγησης δίνει περισσότερες πληροφορίες στα πεδία εκείνα που απαιτούνται δράσεις βελτίωσης.
- Η ομάδα αξιολόγησης των αποτελεσμάτων σας δείχνει εάν πρέπει να ενισχύσετε την τάση ή να εστιάσετε στην επίτευξη των στόχων.

Οδηγίες για κάθε υποκριτήριο:

- Διαβάστε τον ορισμό κάθε φάσης (Προγραμματισμός, Εκτέλεση, Έλεγχος και Ανάδραση).
- Βρείτε αποδεικτικά στοιχεία για τα δυνατά και αδύνατα σημεία και δώστε μια συνολική κρίση για κάθε φάση στο κατάλληλο σημείο του πίνακα. Αυτή η κρίση μπορεί να απεικονίζεται με μερικά παραδείγματα ή αποδείξεις, ώστε να μην περιπλέκεται η βαθμολόγηση. Ωστόσο, εκείνοι που επιθυμούν να ασχοληθούν περισσότερο μπορούν ναβάλουν όλα τα παραδείγματα ή τα αποδεικτικά στοιχεία στα διαφορετικά σημεία του πίνακα των τεσσάρων φάσε-

ων και να υπολογίσουν το μέσο όρο για κάθε φάση.

- Υπολογίστε το σύνολο των επιδόσεων των τεσσάρων φάσεων και διαιρέστε με το 4 ώστε να βρείτε την επίδοση στην κλίμακα από 0 έως 100 για το υποκριτήριο των προϋποθέσεων. Αυτή η βαθμολόγηση πρέπει να είναι ευλογοφανής και συνεπής π.χ. ο συνολικός βαθμός δεν θα πρέπει να υπερβαίνει το 40 εάν οποιοδήποτε από τα τέσσερα κριτήρια αξιολόγησης (Προγραμματισμός, Εκτέλεση, Έλεγχος, Ανάδραση) είναι χαμηλότερο ή ίσο με το 20. Δεν θα πρέπει να υπερβαίνει το 60 εάν οποιοδήποτε από τα κριτήρια είναι χαμηλότερο από 30.

ΠΑΡΑΔΕΙΓΜΑ βαθμολόγησης με τον αναλυτικό-πα-  
ραμετροποιημένο τρόπο: Προϋποθέσεις – υποκρι-  
τήριο 1.1.:

**Δίνει κατεύθυνση στην οργάνωση αναπτύσσον-  
τας την αποστολή, το όραμα και τις αξίες της**

Ομάδα αξιολόγησης Προϋποθέσεων - Βαθμολογώντας το 1.1.								
ΦΑΣΗ ΚΥΚΛΟΥ ΠΟΙΟΤΗΤΑΣ	ΒΑΘΜΟΛΟΓΙΚΗ ΚΛΙΜΑΚΑ	0-10	11-30	31-50	51-70	71-90	91-100	
	Επίπεδο ύπαρξης αποδείξεων	Καμία απόδειξη ή απλά ορισμένες ιδέες	Λίγες αποδείξεις σχετικά με ορισμένους τομείς	Επαρκείς αποδείξεις για τους βασικούς/σημαντικούς/κύριους τομείς	Αρκετές αποδείξεις σχετικά με τους περισσότερους τομείς	Εξαιρετικές αποδείξεις σχετικά με όλους τους τομείς	Άριστες αποδείξεις σε όλους τους τομείς συγκριτικά με ομοειδείς οργανώσεις	
ΠΡΟΓΡΑΜ- ΜΑΤΙΣΜΟΣ	Βασισμένος στις ανάγκες και προσδοκίες των μετόχων. Εφαρμόζεται στα βασικά / κύρια τμήματα της δημόσιας οργάνωσης σε τακτική βάση	1β	<b>1α</b> <b>1δ</b>					
	<b>ΒΑΘΜΟΛΟΓΙΑ</b>		30					30
ΕΚΤΕΛΕΣΗ	Η εκτέλεση γίνεται μέσα από προκαθορισμένες διαδικασίες και αρμοδιότητες οι οποίες κατανέμονται στα βασικά/κύρια τμήματα της δημόσιας οργάνωσης σε τακτική βάση	1β 1δ	<b>1γ</b>	<b>1α</b>				
	<b>ΒΑΘΜΟΛΟΓΙΑ</b>		20					20
ΕΛΕΓΧΟΣ	Οι προκαθορισμένες διαδικασίες παρακολουθούνται με ανάλογους δείκτες μέτρησης και αναθεωρούνται στα βασικά/κύρια τμήματα της δημόσιας οργάνωσης σε τακτική βάση			<b>1δ</b>				
	<b>ΒΑΘΜΟΛΟΓΙΑ</b>			40				40
ΑΝΑΔΡΑΣΗ	Διορθώσεις και βελτιωτικές δράσεις ενεργούνται βάσει των αποτελεσμάτων του ελέγχου στα βασικά/κύρια τμήματα της δημόσιας οργάνωσης σε τακτική βάση		<b>1δ</b>					
	<b>ΒΑΘΜΟΛΟΓΙΑ</b>		30					30
							Σύνολο/400	120
							Βαθμός/100	30

Σύνθεση των αποδεικτικών στοιχείων που ενσωματώθηκαν στις αυτο-αξιολογήσεις (εναρκτήρια σημεία για σχεδιασμό βελτιώσεων και βάση βαθμολόγησης).

- 1.1.α. Υπήρξε επεξεργασία ενός οράματος και μιας αποστολής πριν τρία χρόνια. Ζητήθηκε από το γενικό διευθυντή και η συζήτηση συμπεριλάμβανε όλο το προσωπικό. Μία καλαίσθητη, χρωματιστή κάρτα με τη δήλωση για το όραμα και την αποστολή διανεμήθηκε σε όλους τους υπαλλήλους.
- 1.1.β. Τίποτα δεν έχει γίνει ακόμα στον τομέα των δηλώσεων για τις αξίες και τον κώδικα συμπεριφοράς.
- 1.1.γ. Υπάλληλοι, πολίτες/πελάτες και άλλοι μέτοχοι δεν έχουν ακόμη συμμετάσχει στη δια-

δικασία καθορισμού του οράματος και της αποστολής. Ωστόσο, η σημασία της συμμετοχής έγινε αντιληπτή πριν δύο χρόνια, όταν ορισμένοι προϊστάμενοι της οργάνωσής μας συμμετείχαν σε σεμινάρια Διοίκησης Ολικής Ποιότητας και ειδικά σε κάποιο που αφορούσε το πρότυπο ΚΠΑ. Τότε λήφθηκε η απόφαση να διεξαχθούν εσωτερικές και εξωτερικές έρευνες ώστε να συλλεχθούν οι απόψεις των υπαλλήλων και των πολιτών. Τα αποτελέσματα έδειξαν ότι τα μεσαία βαθμίδα στελέχη και υπάλληλοι έβλεπαν το όραμα και την αποστολή ως μια δήλωση «εικόνας», εντελώς αποκομμένης από την πραγματικότητα και ότι οι στόχοι αρκετά συχνά δεν συμβάδιζαν με τέτοιες δηλώσεις. Όσον αφο-

ρά τους πελάτες, οι μελέτες έδειξαν ότι χρειάζεται ευθυγράμμιση των αντιλήψεων των διοικητών με τις αντιλήψεις των πελατών. Έχουν προγραμματιστεί συναντήσεις, που θα λάβουν χώρα σύντομα, με τους προϊσταμένους και τους υπαλλήλους, καθώς και με εκπροσώπους των πολιτών. Επίσης λήφθηκε η απόφαση να διεξάγονται έρευνες υπαλλήλων και πελατών κάθε χρόνο. Προγραμματίζεται, επίσης, μία ευρεία αυτό-αξιολόγηση της διοίκησης. Έχουν προγραμματιστεί συναντήσεις, που θα λάβουν χώρα σύντομα, με τους προϊσταμένους και τους υπαλλήλους, καθώς και με εκπροσώπους των πολιτών. Επίσης λήφθηκε η απόφαση να διεξάγονται έρευνες υπαλλήλων και πελατών κάθε χρόνο. Προγραμματίζεται, επίσης, μία ευρεία αυτό-αξιολόγηση της διοίκησης.

1.1.δ. Οι παραπάνω έρευνες πρέπει να εγγραφθούν ότι στο μέλλον οι δηλώσεις για το όραμα και

την αποστολή θα αναθεωρούνται περιοδικά και θα επικαιροποιούνται λαμβάνοντας υπόψη τις ανάγκες και τις προσδοκίες των πελατών/μετόχων. Αυτή η συμμετοχή των υπαλλήλων θα αυξηθεί, όπως επίσης και η επικοινωνία μέσα στην οργάνωση.

Τα παραπάνω ευρήματα έχουν τοποθετηθεί στον πίνακα Προϋποθέσεων, για να σας βοηθήσει να επεξεργαστείτε μια συνολική βαθμολόγηση για το υποκρίτηριο: Παρατήρηση: αυτό δεν σημαίνει απαραίτητα ότι δίνουμε βαθμούς σε κάθε ένα παράδειγμα ξεχωριστά. Τα σχετικά σημεία του πίνακα χρησιμοποιούνται ως σημειωματάριο για να περάσετε από τα αποδεικτικά στοιχεία που έχουν συλλεγεί κατά την αξιολόγηση του υποκρίτηριου σε μια συνολική βαθμολόγηση του υποκρίτηριου. Μπορεί επίσης να χρησιμεύσει ως οδηγός στη συζήτηση που θα γίνει για την διαμόρφωση της συνάινεσης.

Ομάδα αξιολόγησης αποτελεσμάτων 2						
ΒΑΘΜΟΛΟΓΙΚΗ ΚΛΙΜΑΚΑ	0-10	11-30	31-50	51-70	71-90	91-100
ΚΑΤΕΥΘΥΝΣΗ ΤΑΣΕΩΝ	Καμία μέτρηση	Αρνητική τάση	Σταθερή τάση ή ελαφρά πρόοδος	Σταθερά ανοδική πορεία	Σημαντική πρόοδος	Θετικές συγκρίσεις με όμοιους οργανισμούς σε όλα τα αποτελέσματα
ΒΑΘΜΟΛΟΓΙΑ						
ΕΠΙΠΕΔΟ ΥΛΟΠΟΙΗΣΗΣ ΣΤΟΧΩΝ	Καμία ή ελλιπής πληροφορία	Αποτελέσματα που δεν επιτυγχάνουν τους στόχους	Ελάχιστοι στόχοι επιτυγχάνονται	Μερικοί βασικοί/κύριοι στόχοι επιτυγχάνονται	Οι περισσότεροι βασικοί/κύριοι στόχοι επιτυγχάνονται	Όλοι οι στόχοι επιτυγχάνονται
ΒΑΘΜΟΛΟΓΙΑ						
					Σύνολο/200	
					Βαθμός/100	

#### Οδηγίες:

- Υπολογίστε ξεχωριστά την τάση των αποτελεσμάτων σας για 3 χρόνια και τους στόχους που επιτεύχθηκαν τον προηγούμενο χρόνο.
- Δώστε έναν βαθμό για την τάση από το 0 έως το 100 σε μια κλίμακα που διαιρείται σε 6 επίπεδα.
- Δώστε έναν βαθμό για τους στόχους που επιτεύχθηκαν τον προηγούμενο χρόνο από το 0

έως το 100 σε μια κλίμακα που διαιρείται σε 6 επίπεδα.

- Υπολογίστε το άθροισμα των τάσεων και των στόχων που επιτεύχθηκαν και διαιρέστε με το 2 ώστε να έχετε ένα βαθμό στους 100 για το υποκρίτηριο αποτελέσματος.

ΠΑΡΑΔΕΙΓΜΑ βαθμολόγησης με τον αναλυτικό-παραμετροποιημένο τρόπο: Αποτελέσματα – υποκριτήριο 9.1.:

**Κύρια Αποτελέσματα Απόδοσης. Εξωτερικά αποτελέσματα**

**Σύνθεση των αποδεικτικών στοιχείων που έχουν ενσωματωθεί στις αυτό-αξιολογήσεις (σημεία εκκίνησης για βελτίωση του σχεδιασμού και βάση για βαθμολόγηση).**

Κατά την προετοιμασία της συνάντησης για τη στρατηγική που θα ακολουθηθεί στην αρχή του νέου εργασιμίου έτους, προετοιμάστηκε μια έκθεση για τη διοικητική ηγεσία όσον αφορά τα κύρια αποτελέσματα απόδοσης του περασμένου έτους ώστε να

βελτιστοποιηθεί ο στρατηγικός προγραμματισμός για το επόμενο έτος. Τα συμπεράσματα της έκθεσης ήταν ξεκάθαρα: οι στόχοι της απόδοσης επιτεύχθηκαν σε ποσοστό περισσότερο από 50% και σε σύγκριση με πέρυσι σημειώθηκε πρόοδος κατά 10%. Η εκτίμηση των σχετικών αποτελεσμάτων δημιούργησε τις προϋποθέσεις για έντονες συζητήσεις μεταξύ των μελών της δημόσιας οργάνωσης και ειδικά μεταξύ της πολιτικής και διοικητικής ηγεσίας.

**Ομάδα αξιολόγησης αποτελεσμάτων 2 - Βαθμολογώντας το 9.1.**

ΒΑΘΜΟΛΟΓΙΚΗ ΚΛΙΜΑΚΑ	0-10	11-30	31-50	51-70	71-90	91-100
ΚΑΤΕΥΘΥΝΣΗ ΤΑΣΕΩΝ	Καμία μέτρηση	Αρνητική τάση	Σταθερή τάση ή ελαφρά πρόοδος	Σταθερά ανοδική πορεία	Σημαντική πρόοδος	Θετικές συγκρίσεις με όμοιους οργανισμούς σε όλα τα αποτελέσματα
ΒΑΘΜΟΛΟΓΙΑ			45			
ΕΠΙΠΕΔΟ ΥΛΟΠΟΙΗΣΗΣ ΣΤΟΧΩΝ	Καμία ή ελλιπής πληροφορία	Αποτελέσματα που δεν επιτυγχάνουν τους στόχους	Ελάχιστοι στόχοι επιτυγχάνονται	Μερικοί κύριοι/βασικοί στόχοι επιτυγχάνονται	Οι περισσότεροι κύριοι/βασικοί στόχοι επιτυγχάνονται	Όλοι οι στόχοι επιτυγχάνονται
ΒΑΘΜΟΛΟΓΙΑ				65		
					Σύνολο/200	110/200
					Βαθμός/100	55/100

**Κατευθυντήριες οδηγίες για βελτίωση των δημοσίων οργανώσεων χρησιμοποιώντας το ΚΠΑ**

Η διαδικασία της αυτό-αξιολόγησης μπορεί να σχεδιαστεί και να διεξαχθεί με πολλούς τρόπους. Το μέγεθος της οργάνωσης, η κουλτούρα και η προηγούμενη εμπειρία με τα εργαλεία Διοίκησης Ολικής Ποιότητας είναι κάποιες από τις παραμέτρους που βοηθούν να καθοριστεί η πιο κατάλληλη διαδικασία αυτό-αξιολόγησης.

Σε αυτό το κεφάλαιο προτείνεται μια διαδικασία αυτό-αξιολόγησης 10 βημάτων που μπορεί να θεωρηθεί συμβατή με πολλές δημόσιες οργανώσεις.

Είναι σημαντικό να δώσουμε έμφαση στο γεγονός ότι οι οδηγίες που δίνονται εδώ βασίζονται στην εμπειρία πολλών δημοσίων οργανώσεων που έχουν εφαρμόσει το ΚΠΑ. Ωστόσο, κάθε αυτό-αξιολόγηση είναι μοναδική και έτσι αυτή η περιγραφή πρέπει να γίνει αντιληπτή ως έμπνευση για τους ανθρώπους που είναι υπεύθυνοι για τη διαδικασία αυτό-αξιολόγησης και όχι ως ένα ακριβές εγχειρίδιο για τη διαδικασία.

## Φάση 1 – το ξεκίνημα του ταξιδιού με το ΚΠΑ

### Βήμα 1 ΑΠΟΦΑΣΙΣΤΕ ΠΩΣ ΘΑ ΟΡΓΑΝΩΣΕΤΕ ΚΑΙ ΘΑ ΣΧΕΔΙΑΣΕΤΕ ΤΗΝ ΑΥΤΟ-ΑΞΙΟΛΟΓΗΣΗ

Τα πιο σημαντικά στοιχεία ώστε να εξασφαλιστεί η επιτυχία της διαδικασίας αυτό-αξιολόγησης είναι να υπάρχει υψηλό επίπεδο δέσμευσης και κοινή θεώρηση μεταξύ των ανώτερων στελεχών και του προσωπικού της δημόσιας οργάνωσης.

Για να επιτευχθεί δέσμευση και κοινή αντίληψη, η εμπειρία από πολλές δημόσιες οργανώσεις δείχνει ότι μια ξεκάθαρη διοικητική απόφαση μέσω μιας έγκυρης διαδικασίας διαβούλευσης με τους μετόχους της οργάνωσης είναι απαραίτητη. Αυτή η απόφαση πρέπει να απεικονίζει καθαρά την προθυμία της διοίκησης να συμμετέχει ενεργά στη διαδικασία αναγνωρίζοντας την προστιθέμενη αξία της αυτό-αξιολόγησης και δίνοντας εγγυήσεις για την ευρύτητα πνεύματος, το σεβασμό για τα αποτελέσματα και την ετοιμότητα να ξεκινήσουν αμέσως μετά οι βελτιωτικές δράσεις. Περιλαμβάνει, ακόμα, τη δέσμευση εξεύρεσης των απαιτούμενων πόρων, ώστε να διεξαχθεί η αυτό-αξιολόγηση με επαγγελματικό τρόπο.

Η γνώση για τα δυνητικά οφέλη της αυτό-αξιολόγησης μέσω ΚΠΑ και η πληροφόρηση για τη δομή του προτύπου καθώς και η διαδικασία αυτό-αξιολόγησης είναι σημαντικά στοιχεία ώστε να δοθεί στη διοίκηση μία βάση για τη λήψη αποφάσεων. Είναι πολύ σημαντικό να πειστούν τα διοικητικά στελέχη για αυτά τα οφέλη από την αρχή.

#### Έρευνα 2005 – Τα πιο σημαντικά οφέλη της αυτό-αξιολόγησης μέσω ΚΠΑ

Η έρευνα του 2005 για τους χρήστες του ΚΠΑ δείχνει ότι τα σημαντικά οφέλη της αυτό-αξιολόγησης περιλαμβάνουν:

- τον αποτελεσματικό εντοπισμό των δυνατών σημείων της δημόσιας οργάνωσης και τον τομέων εκείνων που χρειάζονται βελτίωση,
- τον εντοπισμό των σχετικών δράσεων βελτίωσης,
- το αυξημένο επίπεδο επίγνωσης και επικοινωνίας σε όλη τη δημόσια οργάνωση και
- το γεγονός ότι οι υπάλληλοι άρχισαν να ενδιαφέρονται για τα ζητήματα ποιότητας.

Σε σχέση με άλλα εργαλεία Διοίκησης Ολικής Ποιότητας οι χρήστες του ΚΠΑ θεωρούν γενικά το εργαλείο αυτό εύκολο στη χρήση του, με χαμηλό κόστος και εύκολα εφαρμόσιμο στο δημόσιο τομέα.

Σε αυτή τη φάση είναι σημαντικό ένα ή περισσότερα άτομα στη δημόσια οργάνωση να αναλάβουν την ευθύνη ώστε να εξασφαλιστούν αυτές οι βασικές αρχές. Μια καλή ιδέα είναι να έρθετε σε επαφή με την οργάνωση που είναι υπεύθυνη για τη διάδοση του ΚΠΑ στη χώρα σας<sup>2</sup> είτε να ζητήσετε μια παρουσίαση του προτύπου αυτού ή να πάρετε πληροφορίες από άλλες δημόσιες οργανώσεις που έχουν ήδη εφαρμόσει το πρότυπο και είναι πρόθυμες να μοιραστούν μαζί σας την εμπειρία τους.

Για να υποστηρίξουν οι υπάλληλοι της οργάνωσης τη διαδικασία αυτό-αξιολόγησης είναι σημαντικό να λάβει χώρα πριν την τελική απόφαση μια σύσκεψη για το πώς θα γίνει η αυτό-αξιολόγηση. Εκτός από τα γενικά οφέλη της διεξαγωγής μιας αυτό-αξιολόγησης, η εμπειρία δείχνει ότι πολλοί δημόσιοι υπάλληλοι βρίσκουν στο ΚΠΑ μια άριστη ευκαιρία να γνωρίσουν καλύτερα τη δημόσια οργάνωσή τους και επιθυμούν να δραστηριοποιηθούν ενεργά στην ανάπτυξή της.

Κάποιες δημόσιες οργανώσεις μπορεί να θελήσουν να αναζητήσουν την αποδοχή ή την έγκριση των εξωτερικών μετόχων πριν ξεκινήσουν την αυτό-αξιολόγηση. Κάτι τέτοιο μπορεί να συμβαίνει με τους πολιτικούς ή την ανώτερη διοίκηση σε δημόσιες οργανώσεις υψηλότερου επιπέδου που παραδοσιακά είναι πιο κοντά στη λήψη αποφάσεων. Σημαντικοί εξωτερικοί μέτοχοι μπορεί να διαδραματίσουν κάποιο ρόλο, ειδικά στη συλλογή δεδομένων και πληροφοριών, και επίσης να ωφεληθούν από τις αλλαγές αναφορικά με τον εντοπισμό ορισμένων τομέων που χρειάζονται διοικητική βελτίωση.

#### Αρχικός προγραμματισμός της αυτο-αξιολόγησης

Από τη στιγμή που λαμβάνεται η απόφαση να διεξαχθεί η αυτό-αξιολόγηση η διαδικασία του προγραμματισμού μπορεί να ξεκινήσει. Ένα από τα πρώτα στοιχεία του προγραμματισμού – που μπορεί να συμπεριληφθεί στην απόφαση της διοίκησης – είναι ο ορισμός του σκοπού και της προσέγγισης της αυτό-αξιολόγησης.

Μια συνηθισμένη ερώτηση είναι εάν η αυτό-αξιολόγηση πρέπει να καλύψει όλη την οργάνωση ή συγκεκριμένους τομείς αυτής όπως είναι λ.χ. μια

<sup>2</sup> Για πληροφορίες βλ. [www.eipa.nl](http://www.eipa.nl)

Γενική Διεύθυνση, Διεύθυνση, κλπ. Η απάντηση στην προκειμένη περίπτωση είναι ότι μπορεί να διεξαχθεί η αυτό-αξιολόγηση, όμως για να εφαρμοστούν όλα τα κριτήρια και υποκριτήρια με τρόπο που να έχει νόημα, πρέπει να έχουν αρκετή αυτονομία ώστε να θεωρούνται ως αυτόνομες οργανώσεις με συγκεκριμένη αποστολή και σημαντική ευθύνη για τους ανθρώπινους πόρους και τις οικονομικές διαδικασίες. Σε τέτοιες περιπτώσεις οι σχέσεις προμηθευτή/πελάτη όπως και οι σχέσεις των μετόχων μεταξύ της επιλεγμένης μονάδας και του υπολοίπου τμήματος της δημόσιας οργάνωσης θα πρέπει να αξιολογηθούν.

Συνιστάται να περιλαμβάνεται στην απόφαση της διοίκησης ποια επιλογή βαθμολόγησης θα χρησιμοποιηθεί. Προσφέρονται δύο τρόποι βαθμολόγησης. Η απόφαση της επιλογής της βαθμολογίας εξαρτάται από το διαθέσιμο χρόνο, το επίπεδο της εμπειρίας και της ωριμότητάς της.

Μια πολύ σημαντική δράση της ανώτερης διοίκησης σε αυτή τη φάση είναι ο διορισμός ενός υπευθύνου του έργου της αυτό-αξιολόγησης. Οι αρμοδιότητές του συνήθως περιλαμβάνουν:

1. λεπτομερή προγραμματισμό του έργου, συμπεριλαμβανομένης της διαδικασίας γνωστοποίησης
2. επικοινωνία και σύσκεψη με όλους τους μετόχους αναφορικά με το έργο
3. οργάνωση της εκπαίδευσης της ομάδας αυτό-αξιολόγησης
4. συλλογή όλων των υποστηρικτικών εγγράφων και αποδεικτικών στοιχείων
5. ενεργή συμμετοχή στην ομάδα αυτό-αξιολόγησης
6. διευκόλυνση της διαδικασίας συναίνεσης
7. επεξεργασία της έκθεσης αυτό-αξιολόγησης
8. υποστήριξη της διοίκησης όσον αφορά τις προτεραιότητες δράσεων και διαμόρφωση του σχεδίου δράσης

Οι απαιτήσεις αναφορικά με τις ικανότητες του υπεύθυνου έργου είναι υψηλές. Ο υπεύθυνος έργου πρέπει να διαθέτει υψηλό επίπεδο γνώσης σχετικά με την οργάνωση, επαρκή γνώση του προτύπου ΚΠΑ και γνώση για το πώς διευκολύνεται μια διαδικασία αυτό-αξιολόγησης. Ο διορισμός του κατάλληλου υπευθύνου έργου που έχει αυτή τη γνώση και η εμπιστοσύνη της ανώτερης διοίκησης

και των ατόμων μέσα στην οργάνωση είναι μια από τις σημαντικές αποφάσεις της διοίκησης που μπορεί να επηρεάσει την ποιότητα και το αποτέλεσμα της αυτό-αξιολόγησης. Επιμορφωτικά προγράμματα σε θέματα διοίκησης έργου θα διευκόλυναν την οργάνωση και ολοκλήρωση του σχετικού έργου. Τέτοια προγράμματα οργανώνονται σε εθνικό ή ευρωπαϊκό επίπεδο.

Για κάποιες δημόσιες οργανώσεις η γλώσσα και τα παραδείγματα που χρησιμοποιούνται στο πρότυπο ΚΠΑ είναι άγνωστα και απέχουν πολύ από την καθημερινή τους πρακτική. Εάν αυτό δεν λυθεί νωρίς με την εξοικείωση με το πρότυπο, μπορεί αργότερα να είναι εμπόδιο στη διαδικασία της αυτό-αξιολόγησης. Το τι μπορεί να γίνει σε αυτές τις περιπτώσεις, επιπρόσθετα με τις προσπάθειες επιμόρφωσης που περιγράφονται στη συνέχεια, είναι να «προσαρμόσουν» το πρότυπο στη γλώσσα της οργάνωσης. Πριν ξεκινήσει αυτή η δράση καλή ιδέα είναι να ελεγχθεί εάν αυτό έχει ήδη γίνει από μια παρόμοια δημόσια οργάνωση. Αυτό μπορεί να γίνει μέσω της δημόσιας οργάνωσης εκείνης που είναι υπεύθυνη για τη διάδοση του ΚΠΑ στη χώρα σας ή μέσω του Κέντρου Διαχείρισης Δεδομένων του ΚΠΑ στο ΕΙΡΑ.

## **Βήμα 2 ΓΝΩΣΤΟΠΟΙΗΣΗ ΤΟΥ ΕΡΓΟΥ ΑΥΤΟ-ΑΞΙΟΛΟΓΗΣΗΣ**

Η διατύπωση ενός σχεδίου επικοινωνίας είναι ένα σημαντικό στοιχείο του προγραμματισμού του έργου αυτό-αξιολόγησης. Το σχέδιο περιλαμβάνει τις προσπάθειες επικοινωνίας που αφορούν τους μετόχους στο έργο της αυτό-αξιολόγησης και κυρίως τα μεσαία διοικητικά στελέχη της δημόσιας οργάνωσης.

Η γνωστοποίηση είναι ένα σημαντικό στοιχείο κάθε έργου αλλαγής, αλλά επέχει ειδικό βάρος, όταν η δημόσια οργάνωση εφαρμόζει ένα πρότυπο αυτό-αξιολόγησης. Εάν η γνωστοποίηση αναφορικά με το σκοπό και τις δραστηριότητες της αυτό-αξιολόγησης δεν είναι ξεκάθαρη και κατάλληλη, είναι πιθανό η προσπάθεια αυτό-αξιολόγησης να θεωρηθεί ως «ένα ακόμα έργο» ή ως «κάποια διοικητική άσκηση». Ο κίνδυνος, που ελλοχεύει εδώ, είναι αυτές οι υποθέσεις να γίνουν αυτό-εκπληρούμενες προφητείες, καθώς μπορεί να υπάρξει απροθυμία από τα διοικητικά στελέχη μεσαίας κατηγορίας και άλλων υπαλλήλων να δεσμευτούν ή να μην εμπλακούν πλήρως.



## **Έρευνα 2005 - Η σημασία της γνωστοποίησης, ώστε να καταστεί η αυτό-αξιολόγηση κοινή υπόθεση των υπαλλήλων, υποτιμάται γενικώς**

Ένα σημαντικό συμπέρασμα της τελευταίας έρευνας των χρηστών του ΚΠΑ έδειξε ότι οι προσπάθειες γνωστοποίησης της αυτό-αξιολόγησης και των αποτελεσμάτων της δεν αποτελούν προτεραιότητα. Η σχετική έρευνα έδειξε ότι ένα από τα δυνητικά οφέλη της εφαρμογής του ΚΠΑ είναι η αύξηση του επιπέδου επίγνωσης από όλα τα μέλη της οργάνωσης της κατάστασης που βρίσκεται η οργάνωση. Αυτό όμως μπορεί να πραγματοποιηθεί εάν ο υπεύθυνος και τα μέλη της ομάδας αυτο-αξιολόγησης βάσει του ΚΠΑ γνωστοποιήσουν στη διοίκηση και στα μεσαία διοικητικά στελέχη το σκοπό και τα οφέλη της αυτό-αξιολόγησης.

Ένα σημαντικό αποτέλεσμα της αρχικής γνωστοποίησης είναι η τόνωση του ενδιαφέροντος μερικών υπαλλήλων και προϊσταμένων που εμπλέκονται άμεσα στην ομάδα αυτό-αξιολόγησης. Η συμμετοχή ιδεατά θα επιδιωχθεί μέσω των προσωπικών κινήτρων. Τα κίνητρα πρέπει να είναι το βασικό στοιχείο που συνδέει τους υπαλλήλους με την όλη διαδικασία αυτό-αξιολόγησης. Οι υπάλληλοι πρέπει να έχουν μια εντελώς ξεκάθαρη εικόνα του σκοπού της διαδικασίας αυτό-αξιολόγησης μέσω ΚΠΑ: **τη βελτίωση της συνολικής επίδοσης της δημόσιας οργάνωσης**. Η πολιτική διάδοσης και επικοινωνίας της διαδικασίας αυτό-αξιολόγησης βάσει του ΚΠΑ πρέπει να εστιάζεται στα αμοιβαία επωφελή αποτελέσματα για όλους τους μετόχους, τους υπαλλήλους και τους πολίτες/πελάτες.

Η ξεκάθαρη και συνεκτική διάδοση της διαδικασίας της αυτό-αξιολόγησης σε όλους τους μετόχους κατά τη διάρκεια των σχετικών φάσεων του έργου είναι το κλειδί για να εξασφαλιστεί η επιτυχημένη διαδικασία και παρακολούθηση αυτού. Ο υπεύθυνος του έργου μαζί με την πολιτική και διοικητική ηγεσία της οργάνωσης πρέπει να ενισχύσουν αυτή την πολιτική εστιάζοντας:

1. στον τρόπο που η αυτό-αξιολόγηση μπορεί να κάνει τη διαφορά
2. στο γιατί πρέπει να δοθεί προτεραιότητα στην αυτό-αξιολόγηση
3. στον τρόπο που συνδέεται με το στρατηγικό σχεδιασμό της οργάνωσης
4. στον τρόπο που συνδέεται (π.χ. ως πρώτο βήμα) με μια γενική προσπάθεια βελτίωσης στην απόδοση της οργάνωσης, π.χ. μέσω της

εφαρμογής ενός καινοτόμου προγράμματος λειτουργικής μεταρρύθμισης.

Το σχέδιο γνωστοποίησης πρέπει να διακρίνεται στα ακόλουθα στοιχεία: ομάδα στόχος, μήνυμα, μέσο, αποστολέας, συχνότητα και εργαλεία.

## **Φάση 2 – Διαδικασία Αυτό-αξιολόγησης**

### **Βήμα 3 ΣΥΓΚΡΟΤΗΣΤΕ ΜΙΑ Ή ΠΕΡΙΣΣΟΤΕΡΕΣ ΟΜΑΔΕΣ ΑΥΤΟ-ΑΞΙΟΛΟΓΗΣΗΣ**

Η ομάδα αυτό-αξιολόγησης πρέπει να είναι όσο πιο αντιπροσωπευτική γίνεται της δημόσιας οργάνωσης. Συνήθως συμμετέχουν υπάλληλοι από διαφορετικούς τομείς, λειτουργίες, εμπειρία και επίπεδα μέσα στο πλαίσιο της οργάνωσης. Σκοπός είναι να δημιουργηθεί μια αποτελεσματική ομάδα, αλλά ταυτόχρονα και μια ομάδα που να είναι ικανή να παρέχει την πιο ακριβή και λεπτομερή εσωτερική απεικόνιση της οργάνωσης.

Η εμπειρία των χρηστών του ΚΠΑ δείχνει ότι η σύνθεση των ομάδων είναι μεταξύ των 5 και 20 συμμετεχόντων. Ωστόσο, για να εξασφαλιστεί ένας αποτελεσματικός και σχετικά άτυπος τρόπος εργασίας, οι ομάδες των 10 συμμετεχόντων είναι γενικά επιθυμητές.

Εάν η δημόσια οργάνωση είναι πολύ μεγάλη και περίπλοκη θα ήταν καλό να δημιουργηθούν περισσότερες από μία ομάδες αυτό-αξιολόγησης. Σε αυτή την περίπτωση είναι σημαντικό ο προγραμματισμός του έργου να λαμβάνει υπόψη του τον τρόπο και το χρόνο της κατάλληλης συνεργασίας των ομάδων.

Οι συμμετέχοντες θα πρέπει να επιλέγονται μάλλον βάσει της γνώσης που έχουν για την οργάνωση και τις προσωπικές τους ικανότητες (π.χ. αναλυτικές και επικοινωνιακές ικανότητες) και λιγότερο στη βάση των επαγγελματικών τους ικανοτήτων. Μπορεί να επιλεγούν σε εθελοντική βάση αλλά ο επικεφαλής του έργου και η διοίκηση παραμένουν υπεύθυνοι για την ποιότητα, την ποικιλομορφία και την αξιοπιστία της ομάδας αυτό-αξιολόγησης.

Ο επικεφαλής του έργου της ομάδας μπορεί να είναι επίσης και ο πρόεδρος και αυτό βοηθάει στη συνέχιση του έργου, αλλά πρέπει να δοθεί προσοχή ώστε να αποφευχθούν συγκρούσεις συμφερόντων. Αυτό που είναι σημαντικό είναι ο πρόεδρος της ομάδας να χαιρεί της εμπιστοσύνης όλων των μελών και να μπορεί να καθοδηγεί τις συζητήσεις με έναν δι-

καιο και αποτελεσματικό τρόπο που θα καταστήσει όλους ικανούς να συνεισφέρουν στη διαδικασία. Ο πρόεδρος μπορεί να διοριστεί από την ίδια την ομάδα. Μια αποτελεσματική γραμματεία που να βοηθάει τον πρόεδρο και να οργανώνει τις συναντήσεις είναι σημαντική, όπως επίσης είναι και ο επαρκής εξοπλισμός και η τεχνολογική υποστήριξη.

Μια συνηθισμένη ερώτηση είναι εάν τα ανώτερα διοικητικά στελέχη θα πρέπει να περιλαμβάνονται στην ομάδα αυτό-αξιολόγησης. Η απάντηση θα εξαρτηθεί από την κουλτούρα και την παράδοση της οργάνωσης. Εάν συμμετέχει και η διοίκηση, τα στελέχη αυτά μπορούν να παρέχουν επιπλέον πληροφόρηση και με τον τρόπο αυτό αυξάνεται η πιθανότητα διαμόρφωσης συναινετικών όρων εφαρμογής των προσδιορισμένων δράσεων βελτίωσης. Αυξάνει επίσης την ποικιλομορφία/αντιπροσώπευση. Ωστόσο, εάν η κουλτούρα δεν μπορεί να υποστηρίξει κάτι τέτοιο, τότε η ποιότητα της αυτό-αξιολόγησης μπορεί να τεθεί σε κίνδυνο εάν ένα ή περισσότερα μέλη της ομάδας νιώσουν ότι παρεμποδίζονται και είναι ανίκανα να συνεισφέρουν ή να μιλήσουν ελεύθερα.

#### **Βήμα 4 ΟΡΓΑΝΩΣΗ ΕΠΙΜΟΡΦΩΣΗΣ**

##### **Πληροφόρηση και επιμόρφωση της διοίκησης**

Τα ανώτερα και μεσαία διοικητικά στελέχη, όπως και οι άλλοι μέτοχοι του έργου, είναι σημαντικό να επιμορφωθούν, ώστε να διευρύνουν τις γνώσεις τους προς τις αρχές της ΔΟΠ και κατανόησης της αυτό-αξιολόγησης βάσει του ΚΠΑ ειδικά.

##### **Πληροφόρηση και επιμόρφωση της ομάδας αυτό-αξιολόγησης**

Όταν εισαχθεί το πρότυπο ΚΠΑ, θα πρέπει να επεξηγηθούν στην ομάδα οι σκοποί και η φύση της διαδικασίας αυτό-αξιολόγησης. Εάν ο υπεύθυνος έργου έχει επιμορφωθεί πριν τη φάση αυτή, είναι καλό το άτομο αυτό να παίξει ένα σημαντικό ρόλο στην επιμόρφωση. Εκτός από τις θεωρητικές εξηγήσεις, η επιμόρφωση πρέπει να περιλαμβάνει επίσης πρακτικές ασκήσεις ώστε να υπάρξει διεύρυνση της γνώσης των συμμετεχόντων στις αρχές της διοίκησης ολικής ποιότητας και συναίνεσης για το περιεχόμενό τους, καθώς οι έννοιες αυτές μπορεί να μην είναι οικείες στα περισσότερα μέλη.

Το Κέντρο Διαχείρισης Δεδομένων στο ΕΙΡΑ διοργανώνει κάθε χρόνο σεμινάρια «εκπαίδευσης των εκπαιδευτών» και παρόμοιες δραστηριότητες λαμβάνουν χώρα σε πολλές ευρωπαϊκές χώρες.

Ο υπεύθυνος του έργου θα πρέπει να διαθέτει και να

παρέχει σε όλα τα μέλη της ομάδας αυτό-αξιολόγησης ένα πλήρη κατάλογο όλων των εγγράφων και των πληροφοριών που απαιτούνται για την εφαρμογή της αυτό-αξιολόγησης της οργάνωσης. Ένα υποκριτήριο από τα κριτήρια προϋποθέσεων και ένα από τα κριτήρια αποτελεσμάτων θα μπορούσαν να αξιολογηθούν από κοινού. Αυτό θα δώσει στην ομάδα μια καλύτερη κατανόηση του τρόπου με τον οποίο λειτουργεί η αυτό-αξιολόγηση βάσει ΚΠΑ. Πρέπει να επιτευχθεί μια συναίνεση για τον τρόπο που θα αξιολογηθούν τα αποδεικτικά στοιχεία για τα δυνατά σημεία και τα πεδία που χρειάζονται βελτίωση καθώς και για τον ορισμό της βαθμολογίας.

Κατά τη διάρκεια της συναίνεσης κρίσιμη είναι η σύσκεψη για τη διαμόρφωση μιας κοινής εικόνας από τα μέλη της ομάδας αυτό-αξιολόγησης για τους κύριους μετόχους της οργάνωσης. Αυτοί είναι κατά κανόνα όσοι έχουν ουσιαστικό συμφέρον για τις δραστηριότητές της και είναι: πολίτες/πελάτες, πολιτικοί, προμηθευτές, εταίροι, προϊστάμενοι και υπάλληλοι. Επίσης θα πρέπει να προσδιορίζονται οι κύριες διαδικασίες που εξασφαλίζουν τις πιο σημαντικές υπηρεσίες και προϊόντα που διατίθενται ή γίνονται αποδεκτά από τους μετόχους.

#### **Βήμα 5 Η ΔΙΕΝΕΡΓΕΙΑ ΑΥΤΟ-ΑΞΙΟΛΟΓΗΣΗΣ**

##### **Διενέργεια ατομικής αξιολόγησης**

Από κάθε μέλος της ομάδας αυτό-αξιολόγησης ζητείται μια ακριβής αξιολόγηση της δημόσιας οργάνωσης για κάθε υποκριτήριο χρησιμοποιώντας βασικά / σημαντικά έγγραφα και πληροφορίες που παρέχονται από τον υπεύθυνο έργου. Αυτό βασίζεται στη δική τους γνώση και εμπειρία εργασίας στην οργάνωση. Σημειώνουν τα σημαντικά αποδεικτικά στοιχεία για τα δυνατά σημεία και τα σημεία εκείνα που απαιτούν βελτίωση. Συνιστάται να διατυπώνονται τα πεδία βελτίωσης με όσο μεγαλύτερη ακρίβεια, ώστε να διευκολύνεται η διατύπωση προτάσεων για δράση στο επόμενο στάδιο. Στη συνέχεια, πρέπει να κάνουν μια γενική επισκόπηση των ευρημάτων τους και να βαθμολογήσουν κάθε υποκριτήριο, σύμφωνα με τον τρόπο βαθμολόγησης που έχει επιλεγεί.

Ο πρόεδρος πρέπει να μπορεί να απαντά στις ερωτήσεις των μελών της ομάδας αυτό-αξιολόγησης κατά τη διάρκεια της ατομικής αξιολόγησης. Επίσης θα πρέπει να μπορεί να συντονίζει τα μέλη της ομάδας αυτό-αξιολόγησης κατά την προετοιμασία της συνάντησης για τη μεταξύ τους διαμόρφωση συναίνεσης.

## Επίτευξη συναίνεσης στην ομάδα

Η ομάδα πρέπει να συναντηθεί και να συμφωνήσει για τα δυνατά σημεία, τα πεδία που χρειάζονται βελτίωση και τις βαθμολογίες για κάθε υποκριτήριο όσο πιο γρήγορα γίνεται μετά τις ατομικές αξιολογήσεις. Ο διάλογος και η συναίνεση είναι απαραίτητα στοιχεία για τη συναίνεση που είναι βασική στην εμπειρία μάθησης.

Η αλληλουχία για την αξιολόγηση των εννέα κριτηρίων μπορεί να επιτευχθεί από την ομάδα αυτό-αξιολόγησης. Δεν είναι απαραίτητο να βρίσκεται σε αριθμητική σειρά.

## Η εξεύρεση της συναίνεσης

Πώς μπορεί να επιτευχθεί η συναίνεση;

Για την επίτευξη συναίνεσης χρησιμοποιείται η μέθοδος των εξής τεσσάρων βημάτων:

1. παρουσίαση όλων των αποδεικτικών στοιχείων των δυνατών σημείων και των πεδίων βελτίωσης ανά υποκριτήριο – όπως εντοπίζονται από κάθε μέλος της ομάδας ξεχωριστά.
2. επίτευξη συναίνεσης για τα δυνατά σημεία και τα πεδία βελτιώσεων. Αυτό συνήθως συμβαίνει μετά από εξέταση όλων των επιπρόσθετων αποδεικτικών στοιχείων ή πληροφοριών.
3. παρουσίαση του εύρους των ατομικών βαθμολογιών για κάθε υποκριτήριο
4. επίτευξη συναίνεσης αναφορικά με την τελική βαθμολογία.

Μια καλή προετοιμασία της συνάντησης από τον πρόεδρο (π.χ. συλλογή σημαντικών πληροφοριών, συντονισμός των ατομικών αξιολογήσεων) μπορεί να οδηγήσει σε ομαλή διεξαγωγή των συναντήσεων και σημαντική εξοικονόμηση χρόνου.

### Έρευνα 2005 -Η προστιθέμενη αξία των συζητήσεων

Όπως και σε σχετική μελέτη του 2003 έτσι και το 2005 η διαδικασία της διαμόρφωσης των συμπερασμάτων ήταν ίδια: η πλειονότητα έφτανε σε συναίνεση μετά από συζητήσεις. Η ίδια η συζήτηση μπορεί να ιδωθεί συχνά ως η πραγματική προστιθέμενη αξία της αυτό-αξιολόγησης: όταν φτάνουμε στην επίτευξη συναίνεσης και το τελικό αποτέλεσμα είναι κάτι περισσότερο από το καθαρό άθροισμα των ατομικών απόψεων. Αντανακλά το κοινό όραμα της αντιπροσωπευτικής ομάδας και με αυτό τον τρόπο διορθώνει και πάει ένα βήμα πιο πέρα από τις υποκειμενικές ατομικές απόψεις. Η διευκρίνιση των αποδεικτικών στοιχείων και των διαφορετικών απόψεων για τα δυνατά και τα αδύνατα σημεία θεωρείται σημαντικότερο στοιχείο από εκείνο των βαθμολογιών.

Ο πρόεδρος είναι υπεύθυνος και έχει σημαντικό ρόλο στη διεξαγωγή αυτής της διαδικασίας καθώς και στην επίτευξη συναίνεσης μεταξύ των μελών της ομάδας. Σε όλες τις περιπτώσεις, η συζήτηση πρέπει να βασίζεται σε **ξεκάθαρα αποδεικτικά στοιχεία** των δράσεων που αναλαμβάνονται και των **αποτελεσμάτων που επιτυγχάνονται**. Στο ΚΠΑ, περιλαμβάνεται ένας κατάλογος σχετικών παραδειγμάτων που βοηθάει στον εντοπισμό των κατάλληλων αποδεικτικών στοιχείων. Ο κατάλογος αυτός δεν είναι εξαντλητικός ούτε είναι απαραίτητο να περιλαμβάνει όλα τα πιθανά παραδείγματα αλλά μόνο εκείνα που είναι σημαντικά/βασικά για τη δημόσια οργάνωση. Ωστόσο, η ομάδα ενθαρρύνεται να βρει οποιαδήποτε επιπρόσθετα παραδείγματα που θεωρεί ότι είναι σημαντικά/βασικά για την οργάνωση.

Ο ρόλος των παραδειγμάτων είναι να εξηγήσει το περιεχόμενο των υποκριτηρίων με τον πιο λεπτομερή τρόπο ώστε να:

1. να εξερευνήσει τον τρόπο που η διοίκηση ανταποκρίνεται στις προϋποθέσεις που εκφράζονται σε κάθε υποκριτήριο,
2. να παρέχει βοήθεια στον εντοπισμό των αποδεικτικών στοιχείων και
3. να είναι μια ένδειξη καλών πρακτικών για το συγκεκριμένο πεδίο.

## Πώς γίνεται η βαθμολόγηση

Το ΚΠΑ παρέχει δύο τρόπους βαθμολόγησης: την κλασσική προσέγγιση και την παραμετροποιημένη προσέγγιση. Και τα δύο συστήματα βαθμολόγησης εξηγούνται λεπτομερώς σε αυτό το έντυπο. Συνιστάται να χρησιμοποιείται το κλασσικό σύστημα βαθμολόγησης εάν μια οργάνωση δεν είναι εξοικειωμένη με την αυτό-αξιολόγηση ή/και δεν έχει καμία εμπειρία στις τεχνικές διοίκησης ολικής ποιότητας.

## Διάρκεια της αυτό-αξιολόγησης

Συγκρίνοντας την πραγματικότητα με την ιδεατή, βάσει της έρευνας του 2005, δύο με τρεις ημέρες φαίνεται να είναι μικρό χρονικό διάστημα για να γίνει μια αξιόπιστη αυτό-αξιολόγηση, ενώ δέκα ημέρες ή και περισσότερο είναι μεγάλο χρονικό διάστημα. Είναι δύσκολο να προτείνουμε ένα ιδανικό χρονικό διάστημα για την αυτό-αξιολόγηση βάσει ΚΠΑ, καθώς υπάρχουν πολλές συνισταμένες που πρέπει κατά περίπτωση να ληφθούν υπόψη και σε αυτές περιλαμβάνονται τα αντικείμενα της διοίκησης, ο χρόνος, οι πόροι, καθώς και η διαθέσιμη

τεχνογνωσία, η διαθεσιμότητα των δεδομένων και των πληροφοριών, ο διαθέσιμος τρόπος των μετόχων και οι πολιτικές πιέσεις. Ωστόσο, για την πλειονότητα των δημοσίων οργανώσεων ο κανόνας είναι μια διάρκεια πέντε ημερών. Στο χρόνο αυτό περιλαμβάνονται οι ατομικές αξιολογήσεις και οι συναντήσεις διαμόρφωσης της αναγκαίας συναίνεσης μεταξύ των μελών της ομάδας αυτό-αξιολόγησης.

Η μεγάλη πλειονότητα των οργανώσεων που ολοκλήρωσαν τη διαδικασία εφαρμογής του ΚΠΑ σε τρεις μήνες, συμπεριλαμβανομένης της προετοιμασίας, της αυτό-αξιολόγησης, της εξαγωγής συμπερασμάτων και της διατύπωσης ενός σχεδίου δράσης.

Οι τρεις μήνες φαίνεται να είναι ένα ιδανικό χρονικό διάστημα. Όταν ξεπεραστεί αυτό το διάστημα, αυξάνεται ο κίνδυνος να μειωθεί η δραστηριοποίηση και το ενδιαφέρον όλων των μερών που εμπλέκονται. Ωστόσο, η κατάσταση μπορεί να έχει αλλάξει μεταξύ της έναρξης και του τέλους της διαδικασίας αυτό-αξιολόγησης. Σε αυτή την περίπτωση, η αξιολόγηση και η βαθμολόγηση μπορεί να μην είναι πλέον ακριβείς. Αυτό συμβαίνει συνήθως επειδή, καθώς βελτιώνεται μια δημόσια οργάνωση μέσω ΚΠΑ, η διαδικασία βελτίωσης είναι δυναμική και συνεχής και έτσι η επικαιροποίηση των δεδομένων και των πληροφοριών είναι μέρος αυτής της διαδικασίας.

#### **Βήμα 6 ΣΥΝΤΑΞΗ ΜΙΑΣ ΕΚΘΕΣΗΣ ΠΟΥ ΠΕΡΙΓΡΑΦΕΙ ΤΑ ΑΠΟΤΕΛΕΣΜΑΤΑ ΤΗΣ ΑΥΤΟ-ΑΞΙΟΛΟΓΗΣΗΣ**

Μια τυπική έκθεση αυτό-αξιολόγησης θα πρέπει να ακολουθεί τη δομή του ΚΠΑ (όπως αυτή απεικονίζεται στο σχέδιο Α) και να αποτελείται τουλάχιστον από τα ακόλουθα στοιχεία:

1. τα δυνατά σημεία και τα πεδία που χρειάζονται βελτίωση για κάθε υποκριτήριο να τεκμηριώνονται από τα σημαντικά αποδεικτικά στοιχεία,
2. τη βαθμολογία που να δικαιολογείται βάσει της ομάδας βαθμολόγησης,
3. προτάσεις για δράσεις βελτίωσης.

Για να χρησιμοποιήσετε την έκθεση ως βάση δράσεων βελτίωσης, είναι σημαντικό η πολιτική ηγεσία να αποδεχτεί επίσημα την έκθεση αυτό-αξιολόγησης, να την προσυπογράψει και να την εγκρίνει. Εάν η διαδικασία γνωστοποίησης έχει λειτουργήσει σωστά, δεν θα δημιουργηθεί κάποιο πρόβλημα. Η πολιτική ηγεσία θα πρέπει να επαναβεβαιώσει τη

δέσμευσή της να εφαρμόσει τις δράσεις βελτίωσης. Είναι, επίσης, βασικό σε αυτό το στάδιο να γνωστοποιηθούν τα κύρια αποτελέσματα σε όλους τους υπαλλήλους της δημόσιας οργάνωσης, καθώς και σε όλους τους μετόχους που συμμετείχαν.

#### **Φάση 3 - Σχέδιο Βελτίωσης / Προτεραιότητες**

#### **Βήμα 7 ΠΡΟΣΧΕΔΙΟ ΕΝΟΣ ΣΧΕΔΙΟΥ ΒΕΛΤΙΩΣΗΣ**

##### **Έρευνα 2005: Έλλειψη μετρήσεων**

Πολλές οργανώσεις αντιμετώπισαν εμπόδια κατά τη διάρκεια της πρώτης εφαρμογής του ΚΠΑ. Η έλλειψη μετρήσεων ήταν προφανώς το μεγαλύτερο πρόβλημα σε πολλές δημόσιες οργανώσεις που διεξήγαγαν για πρώτη φορά αυτό-αξιολόγηση, πολύ συχνά με αποτέλεσμα την εγκατάσταση συστημάτων μέτρησης ως μια πρώτη δράση βελτίωσης

Η διαδικασία αυτό-αξιολόγησης πρέπει να πηγαινει ένα βήμα πιο πέρα από την έκθεση αυτό-αξιολόγησης, ώστε να εκπληρωθεί ο σκοπός της εφαρμογής του ΚΠΑ. Πρέπει να οδηγήσει απευθείας σε μια έκθεση δράσεων, ώστε να βελτιωθεί η απόδοση της οργάνωσης.

Αυτό το σχέδιο δράσης είναι ένας από τους κύριους σκοπούς της προσπάθειας αυτό-αξιολόγησης μέσω ΚΠΑ και επίσης το μέσο τροφοδότησης με βασικές πληροφορίες του συστήματος στρατηγικού προγραμματισμού της οργάνωσης. Πρέπει να πραγματοποιηθεί ένα ολοκληρωμένο πρόγραμμα για την οργάνωση, ώστε να αναβαθμιστεί η λειτουργία της συνολικά. Συγκεκριμένα, η κύρια λογική της έκθεσης είναι η ακόλουθη:

1. αποτελεί ένα ολοκληρωμένο συστηματικό πρόγραμμα δράσης για το σύνολο της λειτουργίας και δράσης της δημόσιας οργάνωσης.
2. αποτελεί αποτέλεσμα μιας έκθεσης αυτό-αξιολόγησης και έτσι βασίζεται στα αποδεικτικά στοιχεία και δεδομένα που παρέχονται από την ίδια την οργάνωση και – απολύτως βασικό – από την οπτική των ανθρώπων της οργάνωσης.
3. θεμελιώνεται στα δυνατά σημεία, εντοπίζει τις αδυναμίες της οργάνωσης και ανταποκρίνεται σε κάθε ένα από αυτά με κατάλληλες δράσεις βελτίωσης.

## **Ιεράρχηση των προτεραιοτήτων των δράσεων βελτίωσης ανά πεδίο παρέμβασης**

Στην προετοιμασία του σχεδίου βελτίωσης, η διοίκηση μπορεί να επιθυμεί να εξετάσει τη χρήση μιας δομημένης προσέγγισης, που θα συμπεριλαμβάνει τις ερωτήσεις:

- πού θέλουμε να βρισκόμαστε σε 2 χρόνια σε σχέση με το συνολικό όραμα και τη στρατηγική της οργάνωσης;
- τι δράσεις πρέπει να αναληφθούν ώστε να επιτευχθούν αυτοί οι στόχοι (ορισμός στρατηγικής/έργου);

Η διαδικασία της διαμόρφωσης ενός προγράμματος βελτίωσης θα μπορούσε να δομηθεί βάσει της εξής διαδικασίας:

Η διοίκηση – σε συνεννόηση με τους βασικούς / κύριους μετόχους

1. επιλέγει ιδέες για βελτίωση από την έκθεση αυτό-αξιολόγησης και ομαδοποιεί βάσει της συνάφειάς τους προσδιορίζοντας το κοινό πεδίο βελτίωσης.
2. αναλύει τα πεδία βελτίωσης και τις προτεινόμενες ιδέες και στη συνέχεια διαμορφώνει τις δράσεις βελτίωσης λαμβάνοντας υπόψη τους στρατηγικούς στόχους της οργάνωσης.
3. ιεραρχεί τις δράσεις βελτίωσης κατά προτεραιότητα βάσει προσυμφωνημένων κριτηρίων και υπολογίζει τις επιπτώσεις τους (μικρή, μεσαία, υψηλή) στα πεδία βελτιώσεων ως εξής:
  - στρατηγική αξία δράσης η οποία προσδιορίζεται βάσει της επίδρασης που αυτή ασκεί επί των μετόχων και των άλλων οργανώσεων
  - βαθμός ευκολίας εφαρμογής των δράσεων βελτίωσης που προσδιορίζεται βάσει των απαιτούμενων πόρων και της ταχύτητας εφαρμογής.
4. αναθέτει την ευθύνη διοίκησης κάθε δράσης καθώς επίσης και το χρονοδιάγραμμα εφαρμογής της και ταυτόχρονα προσδιορίζει τους αναγκαίους πόρους (βλ. σχήμα Β).

Θα ήταν χρήσιμο να συνδεθούν οι συνεχείς δράσεις βελτίωσης με τη δομή του ΚΠΑ, ώστε να υπάρχει μια ξεκάθαρη οπτική.

Ένας τρόπος που βοηθά στην ιεράρχηση των προτεραιοτήτων είναι ο συνδυασμός:

1. του επιπέδου βαθμολόγησης ενός κριτηρίου ή υποκριτηρίου που αποτελεί μια ένδειξη της απόδοσης της δημόσιας οργάνωσης σε όλα τα πεδία λειτουργίας της,
2. των κύριων στρατηγικών στόχων.

## **Οδηγίες**

Ενώ μια αυτό-αξιολόγηση μέσω ΚΠΑ αναγνωρίζεται ως η έναρξη μιας μακροχρόνιας στρατηγικής βελτίωσης, η αξιολόγηση θα αναδείξει αναπόφευκτα κάποια πεδία που μπορούν να αντιμετωπιστούν σχετικά γρήγορα και εύκολα. Η δράση σε αυτά θα βοηθήσει την αξιοπιστία του προγράμματος βελτίωσης και θα αποτελέσει ένα άμεσο όφελος ως προς το χρόνο που διατέθηκε και την επιμόρφωση που οργανώθηκε και επιπλέον θα αποτελέσει ένα κίνητρο.

Οι υπάλληλοι που συμμετέχουν στην αυτό-αξιολόγηση, είναι καλό να συμμετέχουν και στο πρόγραμμα βελτίωσης. Κάτι τέτοιο αποτελεί προσωπική ανταμοιβή προς όλους αυτούς και ενισχύει την εμπιστοσύνη και το ηθικό τους. Μπορεί, επίσης, να γίνουν οι ίδιοι πρεσβευτές για περαιτέρω πρωτοβουλίες βελτίωσης.

### **Έρευνα 2005 – Τα μέλη των ομάδων αυτό-αξιολόγησης**

Τα μέλη των ομάδων αυτό-αξιολόγησης έχουν επενδύσει πολλή από την ενέργειά τους σε αυτό το έργο, συχνά πέρα από την καθημερινή τους εργασία. Πολύ συχνά ξεκινούν την εργασία τους στις ομάδες με κάποια καχυποψία σχετικά με τη χρησιμότητα του συγκεκριμένου έργου, την εμπλοκή της διοίκησης, τους κινδύνους που εγκυμονούνται στο να είναι ανοιχτοί και ειλικρινείς, κτλ. Μετά από λίγο, όταν δουν ότι τα πράγματα διεξάγονται με σοβαρό τρόπο, αρχίζει να αναδύεται ένας ενθουσιασμός και δραστηριοποίηση τόσο που στο τέλος αναλαμβάνουν την πλήρη «ευθύνη» των αποτελεσμάτων. Έχουν τη δυνατότητα να καταστούν οι πλέον πρόθυμοι υποψήφιοι για τις ομάδες βελτίωσης και επομένως θα πρέπει να αντιμετωπίζονται ανάλογα.

Στην καλύτερη περίπτωση, το πρόγραμμα δράσης που απορρέει από την αυτό-αξιολόγηση θα πρέπει να ενσωματωθεί στη διαδικασία του στρατηγικού προγραμματισμού της δημόσιας οργάνωσης και να γίνει μέρος της συνολικής διοίκησης αυτής.

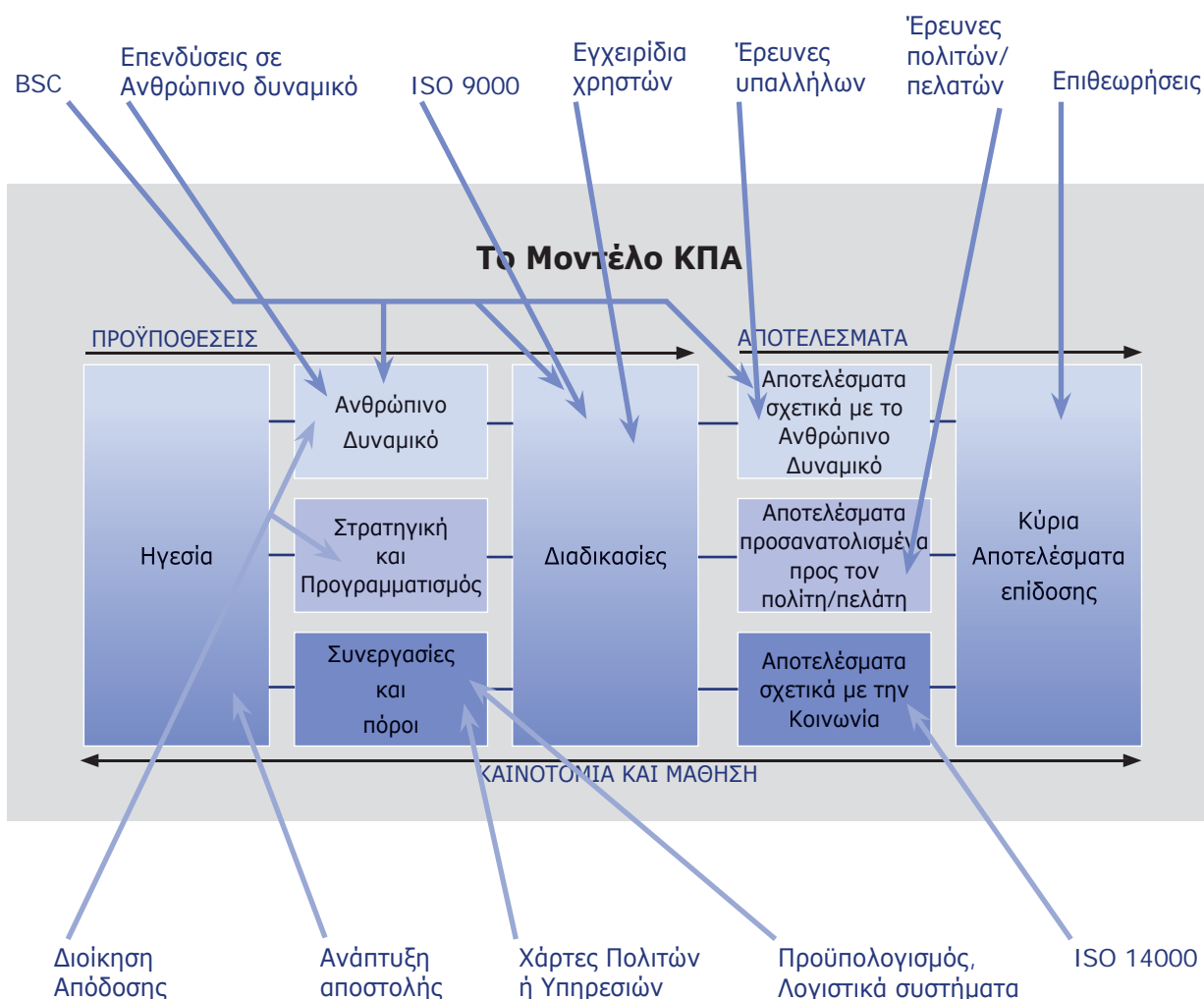
## Βήμα 8 ΔΙΑΔΟΣΗ ΤΟΥ ΠΡΟΓΡΑΜΜΑΤΟΣ ΒΕΛΤΙΩΣΗΣ

Όπως αναφέρθηκε προηγουμένως, η γνωστοποίηση του προγράμματος βελτίωσης είναι ένας από τους κρίσιμους παράγοντες επιτυχίας της αυτό-αξιολόγησης και των δράσεων βελτίωσης. Οι δράσεις διάδοσης πρέπει να παρέχουν την κατάλληλη πληροφόρηση με τα κατάλληλα μέσα στους κατάλληλους αποδέκτες την κατάλληλη στιγμή: η διάδοση του προγράμματος δράσης πρέπει να λαμβάνει χώρα όχι μόνο πριν, αλλά και κατά τη διάρκεια και μετά την αυτό-αξιολόγηση. Μια οργάνωση πρέπει να αποφασίσει η ίδια εάν θα γνωστοποιήσει ή όχι την έκθεση αυτό-αξιολόγησης, αλλά θα ήταν καλή άσκηση να πληροφορηθεί όλο το προσωπικό για τα αποτελέσματα της αυτό-αξιολόγησης π.χ. τα κύρια ευρήματα της αυτό-αξιολόγησης, τα πεδία στα οποία χρειάζεται περισσότερη δράση, καθώς και τις δράσεις βελτίωσης που προγραμματίζονται. Εάν δεν συμβεί αυτό, ελλοχεύει ο κίνδυνος να χαθεί η πιθανότητα δημιουργίας μιας κατάλληλης πλατ-

φόρμας για αλλαγή και βελτίωση. Σε οποιαδήποτε γνωστοποίηση αποτελεσμάτων είναι πάντα καλή πρακτική να αναδεικνύονται τα πεδία εκείνα στα οποία λειτουργεί καλά η οργάνωση και να υπογραμμίζονται εκείνα που πρόκειται να βελτιωθούν. Υπάρχουν πολλά παραδείγματα οργανώσεων που απολαμβάνουν ως δεδομένες τις δυνατότητές τους αγνοώντας ή μη συνειδητά πόσο σημαντικό είναι να επιδοκιμάζεται η επιτυχία

## Βήμα 9 ΕΦΑΡΜΟΓΗ ΕΝΟΣ ΠΡΟΓΡΑΜΜΑΤΟΣ ΒΕΛΤΙΩΣΗΣ

Η διαμόρφωση ενός προγράμματος δράσεων βελτίωσης με τη θέσπιση προτεραιοτήτων, όπως περιγράφηκε και στο βήμα 7, είναι πολύ σημαντική. Πολλά από τα παραδείγματα του προτύπου ΚΠΑ μπορούν να θεωρηθούν ως το πρώτο βήμα δράσεων βελτίωσης. Γνωστές καλές πρακτικές και αντίστοιχα εργαλεία διοίκησης μπορούν να συνδεθούν με τα διαφορετικά κριτήρια του προτύπου. Τέτοια παραδείγματα αναφέρονται στη συνέχεια:



Η εφαρμογή αυτών των δράσεων βελτίωσης πρέπει να βασίζεται σε μια κατάλληλη και συνεχή προσέγγιση, μια διαδικασία παρακολούθησης και αξιολόγησης. Τα χρονοδιαγράμματα και τα προσδοκώμενα αποτελέσματα πρέπει να είναι αποσαφηνισμένα. Ένας υπεύθυνος για την κάθε δράση βελτίωσης πρέπει να ορισθεί, όπως επίσης πρέπει να προβλεφθούν και εναλλακτικά σενάρια για τις πολύπλοκες δράσεις βελτίωσης.

Οποιαδήποτε διαδικασία διαχείρισης της ποιότητας πρέπει να βασίζεται στην τακτική παρακολούθηση της εφαρμογής και της αποτίμησης των εκρών και των αποτελεσμάτων. Με την παρακολούθηση είναι πιθανό να προσαρμοστεί οτιδήποτε προγραμματίστηκε στη διαδικασία της εφαρμογής και της μετα-αξιολόγησης (αποτελέσματα), να ελεγχθεί οτιδήποτε επιτεύχθηκε, καθώς και να εκτιμηθεί και η συνολική του επίδραση. Για να βελτιωθεί κάτι τέτοιο είναι απαραίτητο να δημιουργηθούν τρόποι μέτρησης της απόδοσης των δράσεων (δείκτες απόδοσης, κριτήρια επιτυχίας, κτλ.). Οι δημόσιες οργανώσεις πρέπει να χρησιμοποιούν τον κύκλο ποιότητας *Προγραμματισμός – Εκτέλεση - Έλεγχος και Ανάδραση*, ώστε να υπάρξει διαχείριση των δράσεων βελτίωσης. Η ενσωμάτωση των δράσεων βελτίωσης στην καθημερινή λειτουργία της δημόσιας οργάνωσης διασφαλίζει την πλήρη αξιοποίηση του οφέλους αυτών.

Στη βάση της αυτό-αξιολόγησης μέσω ΚΠΑ όλο και περισσότερες χώρες οργανώνουν προγράμματα βράβευσης. Η αυτό-αξιολόγηση μέσω ΚΠΑ επίσης συνδέεται με τα *Επίπεδα Αριστείας EFQM* ([www.efqm.org](http://www.efqm.org)).

Η εφαρμογή των σχεδίων δράσης μέσω ΚΠΑ διευκολύνει τη μόνιμη χρήση εργαλείων διοίκησης όπως η Εξισορροπημένη Μέτρηση (Balanced Scorecard), οι έρευνες ικανοποίησης πελατών και υπαλλήλων, τα συστήματα διαχείρισης ποιότητας, κτλ.

#### **Έρευνα 2005 – Το ΚΠΑ ως εισαγωγή στη ΔΟΠ**

Η μελέτη δείχνει ότι η χρήση της ποιότητας ή των σχετικών εργαλείων περιορίστηκε πριν εφαρμόσουν οι χρήστες το ΚΠΑ. Τα πλέον συνηθισμένα εργαλεία είναι οι έρευνες ικανοποίησης των πελατών και των υπαλλήλων, οι εξωτερικές και εσωτερικές επιθεωρήσεις, τα πρότυπα ISO 9000/2000 με ή χωρίς πιστοποίηση, η διοίκηση έργου και η Εξισορροπημένη Μέτρηση (Balanced Scorecard-BSC). Η φιλοδοξία να χρησιμοποιηθούν περισσότερα από αυτά τα εργαλεία στο μέλλον είναι πολύ υψηλή.

#### **Βήμα 10 ΠΡΟΓΡΑΜΜΑΤΙΣΜΟΣ ΤΗΣ ΕΠΟΜΕΝΗΣ ΑΥΤΟ-ΑΞΙΟΛΟΓΗΣΗΣ**

Η χρήση του κύκλου ποιότητας (Προγραμματισμός- Εκτέλεση-Έλεγχος-Ανάδραση) στη διαχείριση του Προγράμματος Δράσης συνεπάγεται μια νέα αξιολόγηση βάσει του ΚΠΑ.

#### **Έλεγχος της διαδικασίας και επανάληψη της αξιολόγησης**

Από τη στιγμή που διαμορφώνεται ένα πρόγραμμα βελτίωσης και έχει ξεκινήσει η εφαρμογή των αλλαγών, είναι σημαντικό να εξασφαλίσουμε ότι οι αλλαγές θα έχουν μια θετική και όχι αρνητική επίδραση στις δράσεις εκείνες στις οποίες η δημόσια οργάνωση είχε καλά αποτελέσματα. Κάποιες δημόσιες οργανώσεις έχουν ενσωματώσει μια μόνιμη διαδικασία αυτό-αξιολόγησης στο σχεδιασμό των εργασιών τους. Οι αξιολογήσεις τους είναι προγραμματισμένες και αξιοποιούνται τόσο για τη θέσπιση της ετήσιας στοχοθεσίας όσο και για τον προγραμματισμό των πόρων.

Οι ομάδες αξιολόγησης του ΚΠΑ είναι ένα απλό αλλά σημαντικό εργαλείο που χρησιμοποιείται, όταν αξιολογείται η συνεχής διαδικασία του σχεδίου δράσεων βελτίωσης.

#### **Έρευνα 2005 – Το ΚΠΑ γενικά επαναλαμβάνεται κάθε 2 χρόνια**

Οι οργανώσεις εκείνες που επιθυμούν να είναι αποδοτικές, πρέπει να εφαρμόσουν το ΚΠΑ αρκετές φορές. Σχετική έρευνα έχει δείξει ότι το ΚΠΑ χρησιμοποιείται κάθε δύο χρόνια. Η άποψη αυτή στηρίζεται και από τις απαιτούμενες επενδύσεις και τον αντίστοιχο απαιτούμενο χρόνο για την απόδοση των εφαρμοσμένων δράσεων βελτίωσης.

## Δέκα βήματα βελτίωσης των δημοσίων οργανώσεων με το ΚΠΑ

*Φάση 1 – Η έναρξη του ΚΠΑ*

### **Βήμα 1 Αποφασίζεται η οργάνωση και σχεδιάζεται η αυτό-αξιολόγηση**

- Εξασφάλιση μιας σαφούς απόφασης της διοίκησης σε συνεννόηση με την οργάνωση
- Αποσαφήνιση του σκοπού και της προσέγγισης της αυτό-αξιολόγησης
- Επιλογή της ομάδας βαθμολόγησης
- Διορισμός του υπευθύνου έργου

### **Βήμα 2 Διάδοση του έργου της αυτό-αξιολόγησης**

- Ορισμός και εφαρμογή του σχεδίου διάδοσης
- Ενίσχυση της συμμετοχής του προσωπικού στην αυτό-αξιολόγηση
- Διάδοση του έργου της αυτό-αξιολόγησης κατά τη διάρκεια των διαφορετικών φάσεων σε όλους τους μετόχους

*Φάση 2 – Διαδικασία Αυτό-Αξιολόγησης*

### **Βήμα 3 Σύνθεση μιας ή περισσότερων ομάδων**

- απόφαση για τον αριθμό των ομάδων αυτό-αξιολόγησης
- δημιουργία μιας ομάδας αυτό-αξιολόγησης που γνωρίζει το σύνολο της δημόσιας οργάνωσης βάσει μιας σειράς κριτηρίων
- επιλογή των επικεφαλής των ομάδων
- απόφαση εάν ο επικεφαλής πρέπει να είναι μέλος της ομάδας αυτό-αξιολόγησης

### **Βήμα 4 Οργάνωση επιμόρφωσης**

- Οργάνωση της πληροφόρησης και της εκπαίδευσης της ομάδας διοίκησης
- Οργάνωση της πληροφόρησης και της εκπαίδευσης της ομάδας αυτό-αξιολόγησης
- Ο υπεύθυνος του έργου παρέχει έναν κατάλογο με όλα τα βασικά / σημαντικά έγγραφα
- Ορισμός των κύριων μετόχων, των προϊόντων και των υπηρεσιών που παρέχονται και των κύριων διαδικασιών

### **Βήμα 5 Διεξαγωγή της αυτό-αξιολόγησης**

- Διεξαγωγή ατομικής αξιολόγησης
- Επίτευξη συναίνεσης στην ομάδα
- Βαθμολογία

### **Βήμα 6 Σύνταξη μιας έκθεσης που περιγράφει τα αποτελέσματα της αυτό-αξιολόγησης**

*Φάση 3 – Πρόγραμμα βελτίωσης / προτεραιότητες*

### **Βήμα 7 Προσχέδιο ενός προγράμματος βελτίωσης, βασισμένου στην αποδεκτή έκθεση αυτό-αξιολόγησης**

- Θέσπιση προτεραιοτήτων όσον αφορά τις δράσεις βελτίωσης
- Διαφοροποίηση των δράσεων και διαμόρφωση εφικτών χρονοδιαγραμμάτων
- Ενσωμάτωση του σχεδίου δράσης ως στοιχείου της προβλεπόμενης κανονικής διαδικασίας στρατηγικού προγραμματισμού

### **Βήμα 8 Διάδοση του προγράμματος βελτίωσης**

#### **Βήμα 9 Εφαρμογή του σχεδίου βελτίωσης**

- Καθορισμός μιας συνεχούς διαδικασίας παρακολούθησης και αξιολόγησης των δράσεων βελτίωσης βάσει του κύκλου ποιότητας (Προγραμματισμός-Εκτέλεση-Έλεγχος-Ανάδραση).
- Διορισμός ενός υπεύθυνου ατόμου για κάθε δράση
- Εφαρμογή των κατάλληλων εργαλείων διοίκησης σε μόνιμη βάση

#### **Βήμα 10 Σχεδιασμός της επόμενης αυτό-αξιολόγησης**

- Αξιολόγηση των δράσεων βελτίωσης βάσει νέας αυτό-αξιολόγησης



## Σχήμα Α – Έντυπο αυτό-αξιολόγησης με τον απλό τρόπο βαθμολόγησης

<b>Κριτήριο 1. Ηγεσία</b>				
<b>Αξιολόγηση του κριτηρίου 1</b>				
Μελετήστε τα αποδεικτικά στοιχεία σχετικά με το τι κάνει η ηγεσία της δημόσιας οργάνωσης για να				
<b>Υποκριτήρια</b>				
1.1. Δώσει μια σαφή κατεύθυνση στην οργάνωση αναπτύσσοντας την αποστολή, το όραμα και τις αξίες της				
1.2. Αναπτύξει και εφαρμόσει ένα σύστημα διοίκησης της οργάνωσης, της επίδοσης και της αλλαγής				
1.3. Υποκινήσει και υποστηρίξει τους υπαλλήλους της οργάνωσης και να δράσει ως πρότυπο ρόλου				
1.4. Διαχειρίζεται τις σχέσεις με τους πολιτικούς και με τις άλλες ομάδες συμφερόντων ώστε να διασφαλιστεί ο επιμερισμός της ευθύνης				
Υπο-κριτήρια	Δυνατά σημεία	Πεδία βελτίωσης	Βαθμολογία και αιτιολόγηση	(προαιρετικό) στοιχεία δράσης
1.1.				
1.2.				
1.3.				
1.4.				
Σύνολο/400				
Μέσος όρος σε 100				

## Σχήμα Β – Έντυπο δράσεων

<b>Πρόγραμμα δράσης 1: (π.χ. Ηγεσία)</b>	
<b>Δράση 1.1.</b>	Περιγραφή της δράσης
<b>Χορηγός:</b>	Η αρχή που είναι υπεύθυνη και υποστηρίζει τη συγκεκριμένη δράση μπορεί να θεωρηθεί ως ο τελικός δικαιούχος
<b>Υπεύθυνος δράσης:</b>	Το άτομο ή η υπηρεσία που είναι υπεύθυνη για τη δράση
<b>Ομάδα δράσης:</b>	Τα άτομα που ορίστηκαν να εργαστούν για την εφαρμογή της δράσης. Μπορεί να είναι άτομα μέσα ή έξω από την οργάνωση
<b>Επικοινωνία:</b>	
Σκοπός	
Μέτοχοι	
Δυνατά σημεία όπως ορίζονται στην αυτό-αξιολόγηση	
Πλαίσιο και πεδία βελτίωσης	
Αναζήτηση εναλλακτικών λύσεων	
Περιορισμοί	
Απαιτούμενοι ανθρώπινοι πόροι (ανθρωπομέρες)	
Προϋπολογισμός	
Παραδοτέα	
Ημερομηνία έναρξης	
Εκτιμώμενη προθεσμία λήξης	

## Συγκριτική μάθηση (Bench learning)

### 1. Ορισμός

Ο **κύριος** σκοπός της καθιέρωσης της συγκριτικής μάθησης ή των δραστηριοτήτων συγκριτικής μάθησης είναι να βρεθούν οι καλύτεροι τρόποι λειτουργίας μιας δημόσιας οργάνωσης **με την προοπτική να βελτιωθεί η συνολική απόδοσή της**. Αυτό βασίζεται φυσιολογικά στα καλύτερα αποτελέσματα που επιτυγχάνονται σε άλλες οργανώσεις. Στην απλούστερη εκδοχή, η συγκριτική αξιολόγηση είναι η διαδικασία με την οποία μια οργάνωση βρίσκει ομοειδείς δημόσιες οργανώσεις με τις οποίες μπορεί να συγκρίνεται είτε ως προς την οργάνωσή της είτε ως προς την απόδοσή της. Η τεχνική αυτή αποτελεί ένα ισχυρό και αποτελεσματικό εργαλείο για την οργανωτική ανάπτυξη, καθώς αξιοποιεί τις εξής δύο βασικές αρχές: α) «δεν εφευρίσκουμε ξανά τον τροχό» και β) «μαθαίνουμε από τους άλλους». Το ΚΠΑ, και άλλα σχετικά διοικητικά εργαλεία ανάλυσης, μπορούν να χρησιμοποιηθούν για να υποστηρίξουν το σκοπό αυτό.

Αντίθετα από την κλασσική συγκριτική αξιολόγηση, η συγκριτική μάθηση δεν συμπεριλαμβάνει απαραίτητα την εξεύρεση συγκρίσιμων οργανώσεων και δεν χρησιμοποιεί ευκρινείς δείκτες για άμεσες συγκρίσεις. Δίνει περισσότερη έμφαση στη διαδικασία της μάθησης από τους άλλους παρά κάνει συγκρίσεις. Ο σκοπός της συγκριτικής μάθησης είναι να μαθαίνουμε από τα δυνατά σημεία των άλλων δημοσίων οργανώσεων, να μαθαίνουμε από αυτές όσα κάνουν καλά, να αναζητούμε πηγές έμπνευσης για τη δική μας εργασία, να μαθαίνουμε από αυτούς όπως και να αποφεύγουμε τα λάθη που έχουν κάνει οι άλλοι. Είναι μια δραστήρια, μία αέναη διαδικασία και όχι μόνο μια σύγκριση αξιολογήσεων: γεγονότα και μετρήσεις.

Οι καλές πρακτικές διοίκησης συνδέονται συνήθως με τη συγκριτική μάθηση. Οι εταίροι της συγκριτικής μάθησης, που έχουν επιλεγεί, πρέπει να είναι δημόσιες οργανώσεις που χρησιμοποιούν καλές πρακτικές, οι οποίες – όταν υιοθετούνται και εφαρμόζονται στη δική σας οργάνωση – οδηγούν σε βελτιώσεις της απόδοσης. Αξίζει να σημειώσουμε πως, όταν αναζητούμε εταίρους για συγκριτική μάθηση, η έρευνα δεν πρέπει να περιορίζεται σε ομοειδείς οργανώσεις, γιατί η καινοτομία προκύπτει συχνά μέσω της μάθησης από ανόμοιους εταίρους. Εφαρμόζοντας στην οργάνωσή σας οτιδήποτε έχε-

τε μάθει μέσω της διαδικασίας της συγκριτικής μάθησης, δημιουργείτε αναπόφευκτα τις δικές σας πρακτικές.

### 2. Το ΚΠΑ και η Συγκριτική Μάθηση

Η αυτό-αξιολόγηση είναι ένα πρώτο βήμα προς τη διαδικασία της συγκριτικής μάθησης και των συνεπαγόμενων αλλαγών που πρέπει να εφαρμοστούν, καθώς επιτρέπει τη διάγνωση της οργάνωσης – τη γνώση και την κατανόηση των δυνατών σημείων και των πεδίων βελτίωσης. Πριν την εισαγωγή της συγκριτικής μάθησης, είναι σημαντικό να υπάρχει καθαρή εικόνα της τρέχουσας απόδοσης της οργάνωσης, ώστε να αποφασιστούν τα πεδία/κριτήρια που θα χρησιμοποιηθούν ως βάση για τη διαδικασία βελτίωσης.

Η συγκριτική μάθηση, επομένως, βάσει του ΚΠΑ συνεπάγεται ότι η δημόσια οργάνωση έχει αξιολογήσει την απόδοσή της σε σχέση με τουλάχιστον τέσσερα κύρια πεδία:

1. τους υπαλλήλους της οργάνωσης
2. τους πελάτες
3. το περιβάλλον στο οποίο λειτουργεί η οργάνωση
4. τη συνολική απόδοση της οργάνωσης

Μια αξιολόγηση των αποτελεσμάτων σε αυτά τα κύρια πεδία θα μας δώσει μια ευρεία άποψη για το τι έχει επιτύχει μια οργάνωση και θα μας τροφοδοτήσει με δεδομένα απόδοσης και κατάλληλες μετρήσεις.

Ωστόσο, για να προσφέρουμε το πλήρες εύρος των ωφελειών που μπορούν να αποκτηθούν από μια δραστηριότητα συγκριτικής μάθησης, είναι επίσης απαραίτητο να εξετάσουμε το ζήτημα της διοίκησης και πώς η οργάνωση διοικείται. Αυτό αντανακλάται στα κριτήρια των προϋποθέσεων του προτύπου ΚΠΑ, το οποίο περιγράφει τον τρόπο που η οργάνωση προσεγγίζει ζητήματα όπως η θέσπιση στόχων, η ανάπτυξη των ανθρωπίνων πόρων, η λειτουργία της ηγεσίας, οι πόροι της διοίκησης και οι διαδικασίες, κτλ.

Κάθε λειτουργία, διαδικασία και έργο της οργάνωσης μπορεί να είναι αντικείμενο της συγκριτικής μάθησης. Το πλεονέκτημα της σύνδεσης των πρωτοβουλιών συγκριτικής μάθησης με το ΚΠΑ είναι ότι το πλαίσιο ΚΠΑ με τα 9 κριτήρια και τα 28 υποκριτήρια μπορεί να χρησιμοποιηθεί για να εντοπίσει τις προβληματικές περιοχές μιας οργάνωσης και να αναζητήσει τους κατάλληλους εταίρους για συγκρι-

τική μάθηση που έχουν καλή απόδοση στις δεδομένες περιοχές.

Μια αυτό-αξιολόγηση μέσω ΚΠΑ πρέπει να οδηγεί στο **σχεδιασμό ενός προγράμματος δράσης που θα έχει ως στόχο τα πεδία εκείνα που χρειάζονται βελτίωση**. Η συγκριτική μάθηση με άλλες δημόσιες οργανώσεις είναι απλώς ένας τρόπος να πραγματοποιηθούν αυτές οι δράσεις βελτίωσης. Όπως και στην περίπτωση της αυτό-αξιολόγησης, η συγκριτική μάθηση περιέχει μια έμφυτη έννοια συνέχειας και βελτίωσης της απόδοσης μακροχρόνια.

Δεδομένης της αυξανόμενης χρήσης του ΚΠΑ στην Ευρώπη, έχει γίνει ευκολότερο να βρεθούν εταίροι για συγκριτική μάθηση βάσει του ΚΠΑ. Το κέντρο διαχείρισης δεδομένων του ΚΠΑ στο Ευρωπαϊκό Ινστιτούτο Δημόσιας Διοίκησης, με τη βοήθεια των εθνικών αντιπροσώπων και του δικτύου των οργανώσεών τους, βρίσκεται σε επικοινωνία με τους χρήστες του ΚΠΑ στην Ευρώπη και τους προσκαλεί να εισαγάγουν τις καλές τους πρακτικές στη βάση δεδομένων που υπάρχει στο EIPA.

Όταν εγγράφεστε ως χρήστης του ΚΠΑ στην ιστοσελίδα του EIPA – [www.eipa.eu](http://www.eipa.eu) – η οργάνωσή σας μπορεί να καταχωρήσει τις λεπτομέρειές της, τις βαθμολογίες της αυτό-αξιολόγησής της (προαιρετικά και εμπιστευτικά), καθώς και πληροφορίες για τις καλές πρακτικές της.

Η βάση δεδομένων μπορεί να βοηθήσει τις οργανώσεις του δημοσίου τομέα να εντοπίσουν τους κατάλληλους εταίρους για συγκριτική μάθηση παρέχοντας κατάλληλες και σημαντικές πληροφορίες για τους χρήστες του ΚΠΑ σε μία χώρα ή για έναν τομέα ή πεδίο εφαρμογής του ΚΠΑ ή για τον εντοπισμό καλών πρακτικών διοίκησης.

### 3. Ο κύκλος Συγκριτικής Μάθησης και το Έργο

Η συγκριτική μάθηση μπορεί να απεικονιστεί ως ένας κύκλος 5 φάσεων όπως απεικονίζεται στο σχήμα 1

1. Προγραμματισμός
2. Συλλογή, μέτρηση και σύγκριση
3. Ανάλυση
4. Υιοθέτηση
5. Αξιολόγηση και επανάληψη



### 1. Προγραμματισμός

Ο προγραμματισμός είναι η πρώτη φάση οργάνωσης ενός έργου συγκριτικής μάθησης. Κατά τη φάση αυτή αναζητούνται, εντοπίζονται και προσεγγίζονται οι κατάλληλοι εταίροι. Το έργο της συγκριτικής μάθησης μπορεί να λάβει χώρα μεταξύ δύο ή και περισσότερων εταίρων. Είναι πολύ σημαντικό να οριστεί ένας υπεύθυνος του έργου σε κάθε οργάνωση. Μεταξύ των συμμετεχόντων του έργου μπορεί να επιλεγεί ένας συντονιστής. Οι εταίροι πρέπει να συμφωνήσουν για τα πεδία ή/και τα αποτελέσματα με τα οποία θα ασχοληθούν λαμβάνοντας υπόψη τους ρόλους και τη συμβολή των διαφόρων εταίρων. Πρέπει πάντα να έχουν υπόψη την εξισορρόπηση των συνεισφορών που έχουν γίνει καθώς και των ωφελειών που έχουν δεχθεί οι εταίροι, δημιουργώντας μια κατάσταση στην οποία κερδίζουν όλοι οι συμμετέχοντες. Οι εταίροι θα πρέπει, επίσης, να συμφωνήσουν σε έναν κώδικα συμπεριφοράς που μπορεί να περιλαμβάνει τήρηση των προβλεπόμενων χρονοδιαγραμμάτων των κανόνων εμπιστευτικότητας όπως και της διοίκησης και ασφάλειας των πληροφοριών.

### 2. Συλλογή, μέτρηση και σύγκριση

Κατά τη διάρκεια της δεύτερης φάσης, συλλέγονται οι κρίσιμες διαδικασίες και προτάσεις για την αντιμετώπιση των εντοπισμένων προβλημάτων από τις οργανώσεις που συμμετέχουν, όπως επίσης και τα αποτελέσματα που επιτεύχθηκαν στα σχετικά πεδία. Η συλλογή αυτών των συγκεντρωμένων δεδομένων μπορεί να γίνει μέσω σωστά διατυπωμένων ερωτηματολογίων, μέσω συναντήσεων των συμμετεχόντων ή/και μέσω επιτόπιων επισκέψεων. Όλες οι πληροφορίες που συλλέγονται – πληροφορίες για τις επιτυχίες και τις αποτυχίες – πρέπει να συγκρίνονται ή/και να μετρούνται καθώς και να εντοπίζονται οι διαφορές και οι προϋποθέσεις για την επιτυχία.

### 3. Ανάλυση

Η τρίτη φάση είναι η ανάλυση. Ζητείται από τις οργανώσεις που συμμετέχουν να εντοπίσουν τις αιτίες των προβλημάτων που εμφανίζονται σε κάθε πεδίο. Τους ζητείται επίσης, όπου είναι δυνατό, να εντοπίσουν τη ρίζα των αιτιών των προβλημάτων και να κατανοήσουν πώς οι αιτίες μπορεί να είναι σημαντικές ώστε να γίνουν τα επιτυχημένα πρώτα βήματα στην επίλυση των προβλημάτων. Από τη στιγμή που οι αιτίες των προβλημάτων γίνονται γνωστές, είναι απαραίτητο να επιλεγούν ή να υι-

οθηθούν καλές πρακτικές ή να οριστούν άλλες δυνητικές επιτυχημένες λύσεις. Συνιστάται, επίσης, οι συμμετέχοντες στο έργο να προσδιορίσουν γιατί κάποιες διαδικασίες, αποτελέσματα ή μέθοδοι ταιριάζουν και είναι πιο επιτυχημένες από άλλες και να καταγράφονται αυτά τα ευρήματα.

### 4. Υιοθέτηση

Η τέταρτη φάση είναι η εφαρμογή. Περιλαμβάνει την επιλογή των καλών ιδεών, προτάσεων, διαδικασιών και λύσεων και την εισαγωγή τους στην καθημερινή λειτουργία της οργάνωσης. Η πλήρης συμφωνία, ανάμειξη και συμμετοχή των υπαλλήλων σε αυτό το στάδιο είναι σημαντική για μια επιτυχημένη εφαρμογή. Οι υπάλληλοι θα πρέπει επίσης να είναι ενήμεροι για την πρόοδο του έργου της αυτό-αξιολόγησης μέσω της αξιοποίησης των επίσημων διαύλων επικοινωνίας δημόσιας οργάνωσης.

Μια τελική έκθεση πρέπει να καταρτιστεί συμπεριλαμβανομένου ενός καταλόγου προτάσεων καλών πρακτικών, των εφαρμογών τους και των προσδοκώμενων αποτελεσμάτων.

### 5. Αξιολόγηση και Επανάληψη

Η αξιολόγηση των αποτελεσμάτων του έργου είναι η τελική φάση. Γίνεται μια αξιολόγηση των αποτελεσμάτων του έργου συγκριτικής μάθησης και λαμβάνονται αποφάσεις για τα επόμενα βήματα. Αυτά τα βήματα μπορεί να περιλαμβάνουν τη βελτίωση των υπάρχουσών διαδικασιών, συμπεριλαμβανομένων των νέων προτάσεων/ιδεών. Το κύριο σημείο είναι ότι η συνεχής βελτίωση είναι μια δυναμική διαδικασία και ίσως καθορίζει και τη συμμετοχή όλων των μετόχων. Για να μετρηθούν οι βελτιώσεις που επιτεύχθηκαν σε συνεχή βάση, είναι σημαντικό να παρακολουθείται η πρόοδος, και έτσι συνιστάται στις οργανώσεις να επαναλαμβάνουν μια πλήρη αυτό-αξιολόγηση βασισμένη στο πρότυπο του ΚΠΑ.

### 4. Πιθανοί κίνδυνοι

- να περιορίσεις τον εαυτό σου στο δικό σου τομέα για να βρεις εταίρους συγκριτικής μάθησης. Κάποιες διαδικασίες όπως η μέτρηση ικανοποίησης του πελάτη ή του πολίτη – αν και από διαφορετικούς τομείς – είναι συνηθισμένες και μπορούν να συγκριθούν αποτελεσματικά με διαφορετικά είδη οργανώσεων.
- να εστιάσεις μόνο στις συγκρίσιμες μετρήσεις απόδοσης, χωρίς να λαμβάνονται υπόψη οι δι-

αδικασίες και οι δραστηριότητες που οδηγούν σε καλές πρακτικές.

- να περιμένεις η συγκριτική αξιολόγηση ότι θα είναι γρήγορη ή εύκολη.
- να ξεδεύεις πολύ χρόνο και πόρους σε μια συγκεκριμένη φάση της διαδικασίας.
- να έχεις την προσδοκία ότι όλα τα στοιχεία της οργάνωσης μπορούν να συγκριθούν με άλλες οργανώσεις.
- να ζητάς πληροφορίες και δεδομένα χωρίς να είσαι προετοιμασμένος να μοιραστείς τα δικά σου δεδομένα και πληροφορίες με άλλους, και αντίστροφα. Να περιμένεις ότι οι άλλες οργανώσεις θα μοιραστούν ανοιχτά τις πληροφορίες που είναι πολύτιμες για αυτές με εμπορικούς όρους. Η εμπειρία μας λέει ότι οι περισσότερες οργανώσεις είναι πρόθυμες να μοιραστούν περισσότερες πληροφορίες, εάν υπάρχει μια σωστή συνεργασία από την αρχή, με σεβασμό για τους άλλους, και η εργασία γίνεται με σωστό πνεύμα συνεργασίας, καθώς αυτό είναι σημαντικός παράγοντας για επιτυχημένα έργα συγκριτικής μάθησης.
- όσο πιο πολύ διαρκεί η διαδικασία της συγκριτικής μάθησης, τόσο πιο δύσκολο είναι να διατηρηθεί ο ενθουσιασμός και η αφοσίωση των υπαλλήλων που είναι υπεύθυνοι για την προώθηση της δράσης και τελικά για την εφαρμογή της.

## Γλωσσάριο

### ISO

Το ISO (Διεθνής Οργανισμός Τυποποίησης) είναι ένα παγκόσμιο δίκτυο που καθορίζει τα διεθνή πρότυπα που απαιτούνται από τις επιχειρήσεις, τη διοίκηση και την κοινωνία, και τα οποία σχεδιάζονται σε συνεργασία με τους εταιρείους που θα τα εφαρμόσουν και υιοθετούνται βάσει διαφανών διαδικασιών και εθνικών εισροών. Τα διεθνή αυτά πρότυπα είναι εφαρμόσιμα σε όλο τον κόσμο.

Τα Διεθνή Πρότυπα Πιστοποίησης κατά ISO καθορίζουν τις προϋποθέσεις πιστοποίησης προϊόντων, υπηρεσιών, διαδικασιών, υλικών και συστημάτων, και αξιοποιούν το βαθμό συμμόρφωσης των διοικητικών πρακτικών.

### Ανασχεδιασμός Επιχειρησιακών Διαδικασιών (ΑΕΔ)

Μια υφισταμένη διαδικασία μπορεί να βελτιώνεται μέσω μικρών προσαρμογών (προσέγγιση Kaizen). Σε κάποιες περιπτώσεις, αυτή η προσέγγιση δεν είναι κατάλληλη ώστε να επιτευχθεί ο απαιτούμενος στόχος και μπορεί να είναι απαραίτητο να γίνει ανασχεδιασμός ολόκληρης της διαδικασίας. Αυτή την προσέγγιση την ονομάζουμε ΑΕΔ (Ανασχεδιασμός Επιχειρησιακών Διαδικασιών) ή απλώς ανασχεδιασμό. Η ιδέα του ΑΕΔ είναι ο συνολικός ανασχεδιασμός της διαδικασίας, η οποία δημιουργεί τις ευκαιρίες ώστε να γίνει το μεγάλο άλμα προς τα εμπρός ή να επιτευχθεί μια σημαντική εξέλιξη. Από τη στιγμή που εφαρμόζεται αυτή η νέα διαδικασία, μπορεί να υπάρξει επιστροφή στη διαδικασία αναζήτησης τρόπων ώστε να γίνουν σταδιακές, συνεχείς βελτιώσεις και έτσι να βελτιστοποιηθεί η διαδικασία.

### Ανθρώπινο Δυναμικό

Όλα τα άτομα που εργάζονται σε μια δημόσια οργάνωση συμπεριλαμβανομένων εκείνων που εργάζονται με πλήρη ή μερική απασχόληση, καθώς και των προσωρινών εργαζομένων.

### Αξία

Ο όρος αξία αναφέρεται σε αξίες νομισματικές, ευημερίας, πολιτισμικές και ηθικές. Οι ηθικές αξίες είναι, λίγο πολύ, καθολικές, ενώ οι πολιτισμικές αξίες μπορεί να διαφέρουν μεταξύ οργάνωσεων, όπως και μεταξύ χωρών. Οι πολιτισμικές αξίες, τις οποίες

ενστερνίζεται η οργάνωση, πρέπει να συνδέονται με την αποστολή της. Αυτές μπορεί να διαφέρουν μεταξύ των μη κερδοσκοπικών οργανώσεων και των ιδιωτικών επιχειρήσεων.

### Αξιολόγηση

Αξιολόγηση είναι η διαδικασία κατά την οποία εξετάζεται αν οι ενέργειες οι οποίες γίνονται είχαν τα επιθυμητά αποτελέσματα και αν θα ήταν εφικτό με άλλες ενέργειες να επιτευχθεί καλύτερο αποτέλεσμα με μικρότερο κόστος.

### Αξιολόγηση / αξιολόγηση απόδοσης

Η «αξιολόγηση απόδοσης» πρέπει να γίνει κατανοητή στο πλαίσιο του μάνατζμεντ. Συνήθως, το σύστημα διοίκησης μιας δημόσιας οργάνωσης περιλαμβάνει την αξιολόγηση των ατομικών αποδόσεων της εργασίας των υπαλλήλων. Αυτή η πρακτική βοηθάει στην παρακολούθηση της απόδοσης των τμημάτων αλλά και ολόκληρης της οργάνωσης αθροίζοντας την ατομική απόδοση στα διαφορετικά επίπεδα διοίκησης μέσα στην οργάνωση. Η ατομική συνέντευξη αξιολόγησης μεταξύ του υπαλλήλου και του προϊσταμένου του είναι ο πιο συνήθης τρόπος διεξαγωγής της αξιολόγησης. Κατά τη διάρκεια της συνέντευξης, επιπρόσθετα με την αξιολόγηση της απόδοσης, μπορούν να αξιολογηθούν και άλλα στοιχεία της απασχόλησης του ατόμου όπως είναι το επίπεδο γνώσεων και ικανοτήτων εντοπίζοντας επιμορφωτικές ανάγκες. Από τη σκοπιά των αρχών της Διοίκησης Ολικής Ποιότητας, συστατικό στοιχείο των οποίων είναι η διαρκής βελτίωση, ο κύκλος ΠΕΕΑ εφαρμόζεται σε ατομικό επίπεδο ως εξής: **Προγραμματισμός** των εργασιών για το επόμενο έτος, **Εκτέλεση** των προγραμματισμένων εργασιών, **Έλεγχος** του βαθμού πραγματοποίησης των προγραμματισθέντων εργασιών και της διαδικασίας αξιολόγησης της απόδοσης και **Προσαρμογή (ανάδραση)**, εάν είναι απαραίτητο, για το επόμενο έτος: οι στόχοι, τα μέσα και οι ικανότητες.

Η αντικειμενικότητα της αξιολόγησης της απόδοσης μπορεί να αυξηθεί με πολλούς τρόπους:

- αξιολόγηση από κάτω προς τα πάνω όπου τα διοικητικά στελέχη αξιολογούνται από τους υπαλλήλους με απευθείας αναφορές σε αυτούς.
- αξιολόγηση 360 βαθμών όπου τα διοικητικά στελέχη αξιολογούνται από διάφορες πλευρές:

τους γενικούς διευθυντές, τους συναδέλφους τους, τους συνεργάτες τους και τους πελάτες.



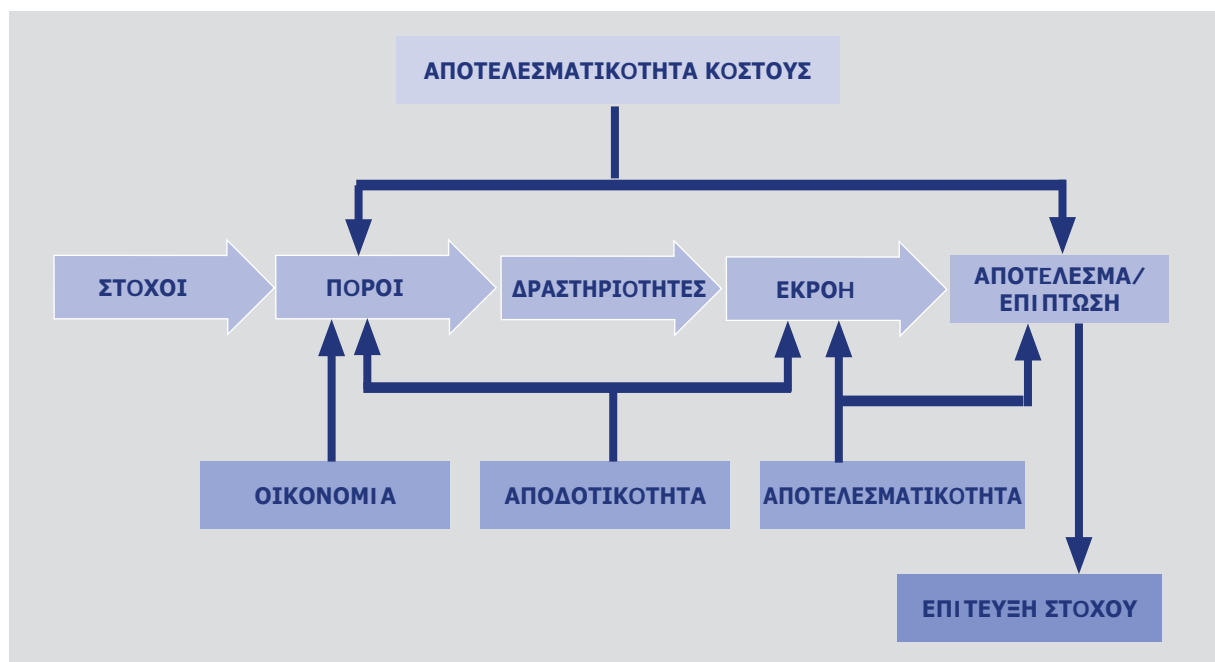
### Αποδεικτικά στοιχεία

Πληροφορίες που υποστηρίζουν μια δήλωση ή μία πράξη είναι αποδεικτικά στοιχεία. Τα αποδεικτικά στοιχεία θεωρούνται σημαντικά στη διαμόρφωση ενός αξιόπιστου συμπεράσματος ή μιας εκτίμησης.

### Αποδοτικότητα

Αποδοτικότητα είναι η σχέση των εκροών με τις εισροές ή το κόστος. Ο όρος αποδοτικότητα είναι συνώνυμος της παραγωγικότητας. Η παραγωγικότητα μπορεί να μετρηθεί με τρόπους που λαμβάνουν υπόψη είτε την εισροή όλων των συντελεστών της παραγωγής (συνολική παραγωγικότητα των συντελεστών) ή ένα συγκεκριμένο συντελεστή (παραγωγικότητα εργασίας ή παραγωγικότητα κεφαλαίου).

## Αποδοτικότητα-Αποτελεσματικότητα-Οικονομία



### Αποστολή

Μια περιγραφή για το τι μια δημόσια οργάνωση πρέπει να επιτυγχάνει για τους μετόχους της. Η αποστολή μιας οργάνωσης του δημοσίου τομέα απορρέει από τη δημόσια πολιτική ή και το κανονιστικό της πλαίσιο. Είναι ο λόγος ύπαρξης μιας δημόσιας οργάνωσης. Οι τελικοί σκοποί που θέλει να επιτύχει μια οργάνωση στο πλαίσιο της αποστολής της και οι οποίοι διαμορφώνουν το όραμά της.

### Αποτέλεσμα

Η συνολική επίδραση που έχουν τα αποτελέσματα στους εξωτερικούς μετόχους ή στην ευρύτερη κοινωνία.

### Αποτελεσματικότητα

Αποτελεσματικότητα είναι η σχέση μεταξύ των στόχων και των επιπτώσεων που επέρχονται από την επίτευξή τους.

### Αποτελεσματικότητα κόστους

Η σχέση μεταξύ των αποτελεσμάτων που συνεπάγεται η επίτευξη των σκοπών της οργάνωσης και του κόστους, συμπεριλαμβανομένου και του κοινωνικού κόστους. Βλ. επίσης αποτελεσματικότητα.

### Αριστεία

Η εξαιρετική πρακτική διοίκησης μιας δημόσιας οργάνωσης και η επίτευξη των επιθυμητών αποτελεσμάτων βάσει των θεμελιωδών εννοιών και αρχών της Διοίκησης Ολικής Ποιότητας όπως διαμορφώθηκαν από το EFQM. Στις αρχές αυτές περιλα-

μάνονται μεταξύ άλλων: ο προσανατολισμός στα αποτελέσματα, ο προσανατολισμός στις ανάγκες των πελατών, η ηγεσία και η αφοσίωση στη σωστή διοίκηση μέσω διαδικασιών και αποτελεσμάτων, συμμετοχή των ατόμων, η συνεχής βελτίωση και η καινοτομία, οι αμοιβαία επωφελείς συνεργασίες και η συλλογική κοινωνική ευθύνη.

### Βάση-κορυφή

Ο όρος αυτός είναι ο αντίθετος του όρου «Κορυφή-Βάση» και υποδηλώνει τη ροή της κατεύθυνσης των πληροφοριών και των αποφάσεων.

### Βέλτιστη / Καλή πρακτική

Οι ανώτερες αποδόσεις, μέθοδοι ή προσεγγίσεις που οδηγούν σε εξαιρετικά αποτελέσματα. Η βέλτιστη πρακτική είναι ένας σχετικός όρος που υποδηλώνει, ενίοτε, καινοτόμες ή ενδιαφέρουσες επιχειρησιακές πρακτικές, οι οποίες έχουν εντοπιστεί μέσω της συγκριτικής αξιολόγησης. Όπως και με τη συγκριτική μέτρηση είναι προτιμότερο να γίνεται αναφορά για την «καλή πρακτική» δεδομένου ότι δεν μπορεί κανείς να είναι σίγουρος ότι δεν υπάρχει κάποια καλύτερη.

### Δείκτες

Μέτρα που είναι ενδεικτικά π.χ. δείχνοντας το αποτέλεσμα μιας πράξης.

- Δείκτες απόδοσης  
Αυτά είναι τα πολυάριθμα επιχειρησιακά μεγέθη που χρησιμοποιούνται στη Δημόσια Διοίκηση και βοηθούν στην

- παρακολούθηση
- κατανόηση
- πρόβλεψη και
- βελτίωση

του τρόπου λειτουργίας και της απόδοσης.

Υπάρχουν διάφοροι ορισμοί που χρησιμοποιούνται στη μέτρηση της οργανωτικής απόδοσης. Ωστόσο η ορολογία της μέτρησης είναι λιγότερο σημαντική και πρέπει να χρησιμοποιούμε όρους οι οποίοι είναι οικείοι. Εάν ακολουθηθεί η αρχή Pareto, γίνεται κατανοητό ότι το 20% των ενεργειών που πραγματοποιούνται θα αποδώσει το 80% των αποτελεσμάτων. Είναι σημαντικό, ωστόσο, να μετράμε τουλάχιστον την απόδοση εκείνων των διαδικασιών που είναι βασικές για την επίτευξη των επιθυμητών αποτελεσμάτων.

#### **- Κύριοι δείκτες απόδοσης**

Οι κύριες μετρήσεις που μετρούν εκείνες τις βασικές διαδικασίες που ουσιαστικά καλύπτουν τα κριτήρια 4 και 5 του ΚΠΑ και που είναι πολύ πιθανό να επηρεάσουν την αποτελεσματικότητα και αποδοτικότητα των βασικών αποτελεσμάτων.

Ένα καλό παράδειγμα ικανοποίησης του πελάτη μπορεί να είναι οι μετρήσεις για τα αποτελέσματα απόδοσης όσον αφορά τον πελάτη/πολίτη των διαδικασιών που έχουν τεθεί σε εφαρμογή για παροχή προϊόντων και υπηρεσιών των πελατών/πολιτών.

#### **Δημόσια Πολιτική**

Ένας αποφασιστικός τρόπος ενέργειας που ακολουθείται από τις δημόσιες υπηρεσίες και δημοσίους υπαλλήλους για την επίλυση κάποιου προβλήματος ή ζητήματος δημοσίου συμφέροντος. Αυτή περιλαμβάνει την κυβερνητική δράση, την αδράνεια, τις αποφάσεις και τις μη-αποφάσεις και υποδηλώνει τις επιλογές μεταξύ των ανταγωνιστικών εναλλακτικών.

#### **Διάγραμμα διαδικασίας**

Μια γραφική απεικόνιση της σειράς των δράσεων που λαμβάνουν χώρα στη διαδικασία.

#### **Διαδικασία (process)**

Η διαδικασία ορίζεται ως το σύνολο των δραστηριοτήτων, με τις οποίες ένα σύνολο εισροών μετασχηματίζεται σε εκροές ή αποτελέσματα, προσθέτοντας έτσι αξία. Η φύση των διαδικασιών στις δημόσιες οργανώσεις μπορεί να ποικίλλουν σημαντικά, από σχετικά αφηρημένες δραστηριότητες, όπως λ.χ. είναι η στήριξη για την ανάπτυξη μιας πολιτικής ή η ρύθμιση οικονομικών δραστηριοτήτων έως τις πολύ συγκεκριμένες δραστηριότητες της παροχής υπηρεσιών.

Μία διάκριση που μπορεί να γίνει είναι η εξής:

- Κύριες διαδικασίες, οι οποίες είναι σημαντικές για την παροχή προϊόντων και υπηρεσιών
- Υποστηρικτικές διαδικασίες που παρέχουν τους απαραίτητους πόρους
- Διαχειριστικές διαδικασίες που καθοδηγούν την οργάνωση και τις υποστηρικτικές διαδικασίες
- Βασικές διαδικασίες είναι εκείνες από τις παραπάνω διαδικασίες που έχουν τη μεγαλύτερη σημασία για την οργάνωση.

#### **Διακυβέρνηση**

Τα κύρια στοιχεία της καλής δημόσιας διακυβέρνησης καθορίζονται από το προσδιορισμένο πλαίσιο αρχών και ελέγχου. Αυτό αφορά την υποχρέωση για αναφορά της επίτευξης των αποτελεσμάτων, τη διασφάλιση διαφάνειας των δράσεων και της διαδικασίας λήψης αποφάσεων αναφορικά με τους μετόχους, την αποδοτικότητα και την αποτελεσματικότητα, την ανταπόκριση στις ανάγκες της κοινωνίας, την πρόβλεψη των προβλημάτων και των τάσεων και το σεβασμό του νόμου και των κανονισμών.

#### **Διαφάνεια**

Η διαφάνεια υποδηλώνει τον ανοικτό χαρακτήρα, την επικοινωνία, και τη λογοδοσία. Είναι μια μεταφορική επέκταση της έννοιας που χρησιμοποιείται στις φυσικές επιστήμες: ένα «διάφανο» αντικείμενο είναι εκείνο διαμέσου του οποίου μπορείς να δεις μέσα του. Οι διαφανείς διαδικασίες περιλαμβάνουν τις ανοιχτές συναντήσεις, τις εκθέσεις οικονομικού χαρακτήρα, την ελεύθερη πρόσβαση στη νομοθεσία, την αναθεώρηση του προϋπολογισμού, τις επιθεωρήσεις, κτλ.

#### **Διεργασία (procedure)**

Μια περιγραφή για το πώς πρέπει οι δραστηριότητες να λαμβάνουν χώρα, με λεπτομερή και καθορισμένο τρόπο.

#### **Δίκτυο**

Δίκτυο είναι κάθε άτυπη οργάνωση η οποία συνδέει ανθρώπους ή οργανώσεις που δεν έχουν μια τυπική ιεραρχική σχέση. Τα μέλη του δικτύου συχνά έχουν κοινές αξίες και κοινά συμφέροντα.

#### **Διοίκηση αλλαγών**

Η διοίκηση αλλαγών περιλαμβάνει τόσο τη δημιουργία των αναγκαίων αλλαγών σε μια οργάνωση όσο και την καθοδήγηση της δυναμικής των αλλαγών δια μέσου της οργάνωσης, της υλοποίησης και της υποστήριξης της αλλαγής.



## **Διοίκηση Ολικής Ποιότητας**

Διοικητική φιλοσοφία επικεντρωμένη στον πελάτη η οποία προσπαθεί να βελτιώνει συνεχώς τις επιχειρησιακές διαδικασίες χρησιμοποιώντας αναλυτικά εργαλεία και ομαδική εργασία, με τη συμμετοχή όλων των υπαλλήλων. Υπάρχουν αρκετά μοντέλα Διοίκησης Ολικής Ποιότητας, από τα οποία συχνότερα χρησιμοποιούνται το EFQM, το ΚΠΑ, το Malcolm Baldrige (ΗΠΑ), το ISO 9004.

## **Διοίκηση ανθρώπινου δυναμικού**

Η διοίκηση, ανάπτυξη και χρησιμοποίηση της γνώσης και όλων των δυνατοτήτων των υπαλλήλων μιας οργάνωσης, για να στηριχθεί η πολιτική και ο επιχειρησιακός σχεδιασμός, όπως επίσης και η αποτελεσματική λειτουργία των διαδικασιών της.

## **Διοίκηση Γνώσης**

Η Διοίκηση Γνώσης είναι η διεξοδική και συστηματική διοίκηση της σημαντικής γνώσης – και οι συνδεδεμένες διαδικασίες της δημιουργίας, της οργάνωσης, της διάχυσης, της χρήσης και της εκμετάλλευσής της.

Είναι σημαντικό να τονισθεί ότι η γνώση συμπεριλαμβάνει τόσο τη σιωπηρή γνώση (που έχουν στο μυαλό τους οι άνθρωποι) όσο και την αναλυτική γνώση (κωδικοποιημένη και εκφρασμένη ως πληροφορίες σε βάσεις δεδομένων, έγγραφα, κτλ.). Ένα καλό πρόγραμμα γνώσης θα κατευθύνει τις διαδικασίες ανάπτυξης της γνώσης και στις δύο αυτές βασικές μορφές. Η πιο ζωτική γνώση στις περισσότερες οργανώσεις σχετίζεται συχνά με: τη Γνώση για τον Πελάτη, τη Γνώση για τις Διαδικασίες, τη Γνώση για τα Προϊόντα και τις Υπηρεσίες, διαμορφωμένα βάσει των αναγκών των πολιτών, τη Γνώση για τα Άτομα, την Οργανωτική Μνήμη, που στηρίζεται στα μαθήματα από το παρελθόν ή από οπουδήποτε στην οργάνωση, τη Γνώση για τις Σχέσεις, τη Γνώση, που μετράει και διαχειρίζεται το πνευματικό κεφάλαιο. Ένα μεγάλο εύρος πρακτικών και διαδικασιών χρησιμοποιούνται στη διοίκηση γνώσης. Κάποιες από τις πιο κοινές είναι: Δημιουργία και Ανακάλυψη, Μοίρασμα και Μάθηση (σύνολα πρακτικών), Οργάνωση και Διοίκηση.

## **Δυνατά και Αδύνατα Σημεία, Ευκαιρίες και Απειλές (ΔΑΕΑ)- (Ανάλυση)**

Η ανάλυση των δυνατών σημείων, των αδύνατων σημείων, των ευκαιριών (πιθανά πλεονεκτήματα) και απειλών (πιθανές δυσκολίες) μιας οργάνωσης.

## **Εισροή**

Η εισροή είναι κάθε είδος πληροφορίας, γνώσης,

υλικών και άλλων πόρων που χρησιμοποιείται στην παραγωγή.

## **Εκροή**

Η εκροή είναι το άμεσο αποτέλεσμα της παραγωγής, που μπορεί να είναι αγαθά ή υπηρεσίες. Γίνεται διάκριση μεταξύ ενδιάμεσων και τελικών προϊόντων, σύμφωνα με την οποία τα πρώτα είναι προϊόντα που παραδίδονται από ένα τμήμα σε ένα άλλο μέσα στην οργάνωση, ενώ τα δεύτερα είναι εκροές που παραδίδονται σε κάποιον έξω από την οργάνωση.

## **Ενδυνάμωση**

Ενδυνάμωση είναι η διαδικασία με την οποία παρέχεται μεγαλύτερη δυνατότητα επιρροής σε μια ομάδα ανθρώπων (π.χ. πολιτών ή υπαλλήλων) μέσω της συμμετοχής τους στη διαδικασία λήψης αποφάσεων ή μέσω της απόκτησης περισσότερης αυτονομίας.

## **Εξισορροπημένη βαθμολόγηση**

Η εξισορροπημένη βαθμολόγηση είναι μια τεχνική με την οποία αξιολογείται μια οργάνωση, βάσει δεικτών, υπό ορισμένες στρατηγικές θεωρήσεις. Η τεχνική αυτή δίνει έμφαση στη σημασία που έχει η επίτευξη ισορροπίας ανάμεσα στους βραχυπρόθεσμους και μακροπρόθεσμους σκοπούς, στη σταθερότητα και την αλλαγή, όπως και στις εσωτερικές διαδικασίες και τις σχέσεις με τους εξωτερικούς μετόχους.

Αποτελείται από τρία στοιχεία:

- ένα στρατηγικό χάρτη που απεικονίζει και συνδυάζει τις στρατηγικές της οργάνωσης και ορίζει τα στρατηγικά κύρια πεδία
- στρατηγικούς δείκτες που απεικονίζουν την πρόοδο που έχει συντελεστεί αναφορικά με αυτά τα κύρια πεδία
- στρατηγικές προϋποθέσεις που τίθενται κατά προτεραιότητα ώστε να επιτευχθούν τα επιθυμητά αποτελέσματα

Η εξισορροπημένη βαθμολόγηση χρησιμοποιείται όλο και περισσότερο στο δημόσιο τομέα στην Ευρώπη. Εδώ πρέπει να τονιστεί ότι η εξισορροπημένη βαθμολόγηση μπορεί να χρησιμοποιηθεί στο πλαίσιο της αξιολόγησης μέσω ΚΠΑ.

## **Επιδιώξεις (στόχοι / σκοποί)**

Διατύπωση της επιθυμητής κατάστασης που περιγράφει τα επιθυμητά αποτελέσματα όπως αυτά αποτυπώνονται στην αποστολή της οργάνωσης.

### **- στρατηγικοί στόχοι**

οι συνολικοί μεσοπρόθεσμοι και μακροπρόθεσμοι στόχοι δείχνουν τη συνολική κατεύθυνση που θέλει να ακολουθήσει η οργάνωση. Περιγράφουν τα

τελικά αποτελέσματα προς τα οποία προσανατολίζεται η δημόσια οργάνωση.

#### - **επιχειρησιακοί στόχοι**

η πιο συγκεκριμένη διατύπωση ενός στόχου στο επίπεδο της οργανικής μονάδας. Ένας επιχειρησιακός στόχος μπορεί να μετατραπεί αμέσως σε ένα σύνολο δραστηριοτήτων.

#### **Επιθεώρηση**

Η επιθεώρηση είναι μια ανεξάρτητη λειτουργία αξιολόγησης κατά την οποία εξετάζονται και αξιολογούνται οι δραστηριότητες μιας οργάνωσης και τα αποτελέσματα της δράσης της. Οι πιο κοινές επιθεωρήσεις είναι οι εξής: οικονομικός έλεγχος, λειτουργικός έλεγχος, έλεγχος πληροφορικών-επικοινωνιακών συστημάτων, έλεγχος συμμόρφωσης και διοικητικός έλεγχος. Η ελεγκτική δραστηριότητα που αναπτύσσεται στο πλαίσιο μιας επιθεώρησης μπορεί να διακριθεί σε τρία επίπεδα:

- Εσωτερικός έλεγχος που διενεργείται από τη διοίκηση.
- Εσωτερική επιθεώρηση που διενεργείται από ανεξάρτητο σώμα της οργάνωσης. Μεταξύ άλλων, η εσωτερική επιθεώρηση οφείλει να ελέγξει την αποτελεσματικότητα της εσωτερικής διοίκησης των οργανώσεων.
- Εξωτερική επιθεώρηση, που διενεργείται από ανεξάρτητο σώμα εκτός της οργάνωσης.

#### **Ηγεσία**

Ηγεσία είναι ο τρόπος με τον οποίο οι ηγέτες προάγουν και διευκολύνουν την επίτευξη της αποστολής και την πραγμάτωση του οράματος μιας δημόσιας οργάνωσης. Αντανακλά τον τρόπο που αναπτύσσουν αξίες απαραίτητες για την μακροπρόθεσμη επιτυχία και τις θέτουν σε εφαρμογή μέσω των κατάλληλων ενεργειών και συμπεριφορών. Δείχνει τον τρόπο που συμμετέχουν προσωπικά στις διαδικασίες ανάπτυξης, εφαρμογής και αναθεώρησης του διοικητικού συστήματος και πως οι οργανώσεις είναι μονίμως προσηλωμένες στην αλλαγή και την καινοτομία.

#### **Ηγέτες**

Παραδοσιακά συνδέουμε τον όρο Ηγέτης με τους Υπουργούς, Ανώτερους Δημοσίους Υπαλλήλους, τους Επικεφαλής Ομάδων, τους Διοικητές Έργων και τους Διοικητές Γραμμής. Είναι σημαντικό να αναγνωρίσουμε ότι όλοι οι υπάλληλοι έχουν ηγετικές ικανότητες και τη δυνατότητα να καινοτομούν και να κατευθύνουν τις αλλαγές στην εργασία τους.

#### **Ηθική**

Η ηθική στις δημόσιες υπηρεσίες μπορεί να οριστεί

ως εκείνες οι κοινές αξίες και κανόνες που περιγράφουν πώς πρέπει οι δημόσιοι υπάλληλοι να εκπληρώνουν τα καθήκοντά τους. Η ηθική φύση αυτών των αξιών/κανόνων, που μπορεί να είναι διατυπωμένοι ή να θεωρούνται αυτονόητοι, αναφέρονται σε ό,τι θεωρείται σωστό ή λάθος, καλή ή κακή συμπεριφορά. Όπου οι αξίες λειτουργούν ως ηθικές αρχές, οι κανόνες μπορεί να καταγράφουν τι θεωρείται νομικά και ηθικά σωστό σε μια δεδομένη περίπτωση.

#### **Ηλεκτρονική διοίκηση**

Η χρήση Πληροφοριακών και Επικοινωνιακών Τεχνολογιών στις δημόσιες διοικήσεις ορίζεται ως ηλεκτρονική διοίκηση. Σε συνδυασμό με την οργανωτική αλλαγή και τις νέες ικανότητες βοηθάει στη βελτίωση των δημοσίων υπηρεσιών και των δημοκρατικών διαδικασιών και επίσης ενισχύει την υποστήριξη των δημοσίων πολιτικών. Η ηλεκτρονική διοίκηση θεωρείται ως η προϋπόθεση για την πραγματοποίηση μιας πιο καλής και αποδοτικής διοίκησης. Η ηλεκτρονική διοίκηση βοηθά στην ανάπτυξη και συμβάλλει ώστε ο δημόσιος τομέας να αντιμετωπίζει τις δυνητικές αντικρουόμενες απαιτήσεις ως προς την παροχή περισσότερων και καλύτερων υπηρεσιών με τους λιγότερους πόρους.

#### **Ικανότητα**

Οι ικανότητες περιλαμβάνουν τη γνώση, τις δεξιότητες και τις συμπεριφορές ενός ατόμου. Όταν ένα άτομο μπορεί να εκπληρώσει μια εργασία με επιτυχία αυτός/αυτή θεωρείται ότι διαθέτει ένα επίπεδο ικανοτήτων.

#### **Καινοτομία**

Καινοτομία είναι η διαδικασία της μετάφρασης των καλών ιδεών σε νέες υπηρεσίες, διαδικασίες, εργαλεία, συστήματα και ανθρώπινη αλληλεπίδραση. Μια δημόσια οργάνωση μπορεί να περιγραφεί ως καινοτόμα, όταν μια υπάρχουσα εργασία εκτελείται με έναν τρόπο στο χώρο εργασίας ή όταν η οργάνωση προσφέρει στους πελάτες μια νέα υπηρεσία με ένα διαφορετικό τρόπο όπως η αυτό-εξυπηρέτηση μέσω του διαδικτύου.

Καταιγισμός ιδεών

Τεχνική ομαδικής εργασίας για την παραγωγή ιδεών, χωρίς περιορισμούς σε βραχυχρόνια περίοδο. Ο πιο σημαντικός κανόνας είναι να αποφεύγεται κάθε είδος κριτικής στη φάση της διατύπωσης των ιδεών.

#### **Κορυφή – Βάση (Top-down)**

Ροή πληροφοριών και αποφάσεων από τα υψηλότερα στα χαμηλότερα επίπεδα μιας οργάνωσης. Το αντίθετο είναι το «Βάση- Κορυφή».

## **Κρίσιμος παράγοντας επιτυχίας**

Οι προϋποθέσεις που πρέπει να εκπληρώνονται για να επιτευχθεί ένας στρατηγικός στόχος. Δραστηριότητες ή αποτελέσματα ζωτικής σημασίας όπου η ικανοποιητική επίδοση είναι πράγματι ουσιώδης προϋπόθεση επιτυχίας μιας επιχείρησης.

## **Κύκλος ΠΕΕΑ**

Ο κύκλος των τεσσάρων σταδίων, όπως αναπτύχθηκε από τον Deming, περιγράφει την πραγματοποίηση της συνεχούς βελτίωσης με τον:

- **Προγραμματισμό** (προγραμματισμός έργου)
- **Εκτέλεση** (στάδιο εκτέλεσης του έργου)
- **Έλεγχο** (στάδιο ελέγχου του έργου)
- **Ανάδραση** (στάδιο δράσης, υιοθέτησης και διόρθωσης)

Τονίζεται ότι τα προγράμματα βελτίωσης πρέπει να ξεκινούν με προσεκτικό προγραμματισμό, να καταλήγουν σε αποτελεσματική δράση, να ελέγχονται και τελικώς να υιοθετούνται, και στη συνέχεια να προγραμματίζονται εκ νέου βάσει των αποτελεσμάτων.

## **Κύρια αποτελέσματα απόδοσης**

Τα αποτελέσματα τα οποία επιτυγχάνει η δημόσια οργάνωση όσον αφορά τη στρατηγική και τον προγραμματισμό της και τα οποία συνδέονται με τις ανάγκες και τις απαιτήσεις των διαφορετικών μετόχων (εξωτερικά αποτελέσματα) και τα αποτελέσματα της δημόσιας οργάνωσης σε σχέση με τη διοίκηση και τη βελτίωσή της (εσωτερικά αποτελέσματα).

## **Κώδικας συμπεριφοράς**

Μπορεί να είναι εκφρασμένοι ή εφαρμοσμένοι κανόνες και κατευθυντήριες αρχές για τη συμπεριφορά ατόμων, επαγγελματικών ομάδων ή οργανώσεων. Οι κανόνες συμπεριφοράς μπορούν, επίσης, να διέπουν ιδιαίτερες δραστηριότητες, όπως η επιθεώρηση ή η συγκριτική αξιολόγηση και συχνά να αναφέρονται σε ηθικά πρότυπα.

## **Λογοδοσία**

Λογοδοσία είναι η υποχρέωση των ατόμων να απαντούν για τις ευθύνες που τους έχουν εκχωρηθεί και έχουν γίνει αποδεκτές, όπως και η υποχρέωση τους αναφοράς για τον τρόπο αξιοποίησης και διοίκησης των πόρων που τους έχουν διατεθεί. Τα άτομα που αποδέχονται τη λογοδοσία υποχρεούνται να απαντούν σε ερωτήσεις που τους υποβάλλονται και να αναφέρουν τον τρόπο αξιοποίησης των πόρων, που ελέγχουν, στα άτομα προς τα οποία οφείλουν να λογοδοτούν. Επομένως και τα δύο μέρη έχουν τις υποχρεώσεις τους.

## **Μάθηση**

Η απόκτηση και κατανόηση της γνώσης και της πληροφορίας που μπορεί να οδηγήσει σε βελτίωση και αλλαγή. Παραδείγματα δραστηριοτήτων οργανωσιακής μάθησης περιλαμβάνουν τη συγκριτική αξιολόγηση, τη μάθηση, τις εσωτερικές και τις εξωτερικές αξιολογήσεις ή/και τις επιθεωρήσεις, και μελέτες βέλτιστων πρακτικών. Παραδείγματα ατομικής μάθησης περιλαμβάνουν τις εκπαιδευτικές και αναπτυξιακές ικανότητες.

### **- Μαθησιακό Περιβάλλον**

Ένα περιβάλλον το οποίο βρίσκεται μέσα σε μια εργασιακή κοινότητα όπου η μάθηση λαμβάνει χώρα με τη μορφή απόκτησης ικανοτήτων, κοινών γνώσεων, ανταλλαγής εμπειριών και διαλόγου για τη βέλτιστη πρακτική.

### **- Μαθησιακή Οργάνωση**

Μια δημόσια οργάνωση όπου τα άτομα επεκτείνουν συνεχώς την ικανότητά τους να επιτυγχάνουν τα επιθυμητά αποτελέσματα, όπου αναπτύσσονται νέα και ευρεία πεδία σκέψης, όπου απελευθερώνεται η κοινή φιλοδοξία και όπου τα άτομα μαθαίνουν συνεχώς μέσα στο πλαίσιο λειτουργίας όλης της δημόσιας οργάνωσης.

## **Μέτοχοι**

Μέτοχοι είναι εκείνοι που έχουν συμφέρον, ανεξάρτητα αν είναι οικονομικό ή άλλο, από τις δραστηριότητες της οργάνωσης. Μέτοχοι είναι, παραδείγματος χάριν, οι πελάτες/πολίτες, οι υπάλληλοι, το κοινό, οι υπηρεσίες ελέγχου, τα μέσα μαζικής επικοινωνίας, οι προμηθευτές, κ.λπ. Οι κυβερνητικές οργανώσεις είναι, επίσης, μέτοχοι.

## **Μέτρηση αντίληψης**

Μέτρηση των υποκειμενικών εντυπώσεων και κρίσεων ενός ατόμου ή μιας ομάδας ατόμων, π.χ. η αντίληψη που έχει ένας πελάτης για την ποιότητα ενός προϊόντος ή υπηρεσίας.

## **Οικονομία**

Ο όρος οικονομία αναφέρεται στη συνετή διαχείριση των οικονομικών και την εξοικονόμηση χρημάτων μέσω της μείωσης του κόστους χωρίς να γίνεται αναφορά στις εκροές ή τους πόρους.

## **Όραμα**

Το όραμα είναι το πραγματοποιήσιμο όνειρο ή η προσδοκία σχετικά με το τι θέλει να κάνει μια οργάνωση και πού θέλει να φτάσει. Το πλαίσιο αυτού του ονείρου ή της προσδοκίας καθορίζεται από την αποστολή της οργάνωσης.

## **Οργάνωση δημόσιας υπηρεσίας / Δημόσια διοίκηση**

Οργάνωση δημόσιας υπηρεσίας είναι κάθε θεσμός, οργάνωση υπηρεσίας ή σύστημα που τελεί υπό τη διεύθυνση και τον έλεγχο αιρετής διοίκησης (εθνικής, ομοσπονδιακής, περιφερειακής ή τοπικής). Στον ορισμό περιλαμβάνονται και οργανώσεις που ασχολούνται με την ανάπτυξη της πολιτικής και την εφαρμογή του νόμου, δηλαδή με ζητήματα που δεν μπορούν να θεωρηθούν κυριολεκτικά ως υπηρεσίες/προϊόντα.

### **Οργανωτική δομή**

Ο τρόπος που μια οργάνωση δομείται, π.χ. η διαίρεση των πεδίων ή λειτουργιών εργασίας, οι επίσημοι δίαυλοι επικοινωνίας μεταξύ διοίκησης και υπαλλήλων, και ο τρόπος που τα καθήκοντα και οι αρμοδιότητες μοιράζονται μέσα στη δημόσια οργάνωση.

### **Οργανωσιακή κουλτούρα**

Το σύνολο των συμπεριφορών, ηθικών αρχών και αξιών που μεταδίδονται, τίθενται σε εφαρμογή και ενισχύονται από τα μέλη της οργάνωσης. Επηρεάζεται από εθνικές, κοινωνικοπολιτικές και νομικές παραδόσεις και συστήματα.

### **Παρακολούθηση των αποτελεσμάτων**

Η παρακολούθηση των αποτελεσμάτων είναι η διαδικασία που ακολουθεί αυτήν της αυτό-αξιολόγησης και των αλλαγών σε μία δημόσια οργάνωση και έχει ως στόχο τη μέτρηση αυτής και την ανάληψη νέων πρωτοβουλιών και ίσως την προσαρμογή της στρατηγικής, της πολιτικής της οργάνωσης στις νέες συνθήκες.

### **Ποικιλομορφία**

Η ποικιλομορφία αναφέρεται στη **διαφορετικότητα**. Μπορεί να αναφέρεται στις αξίες, τις συμπεριφορές, την κουλτούρα, τη φιλοσοφία ή τις θρησκευτικές πεποιθήσεις, τη γνώση, τις ικανότητες, την εμπειρία και τον τρόπο ζωής μεταξύ ομάδων ή ατόμων μέσα σε μια ομάδα. Η διαφορετικότητα μπορεί να προκύπτει βάσει του γένους, της εθνικής ή εθνοτικής προέλευσης, της σωματικής ανικανότητας ή της ηλικίας.

Στη δημόσια διοίκηση μια ποικιλόμορφη οργάνωση μπορεί να θεωρηθεί εκείνη που αντανάκλα την κοινωνία που υπηρετεί.

### **Ποιότητα**

Η ποιότητα είναι χαρακτηριστικό του προϊόντος (αγαθού ή υπηρεσίας). Μπορεί να μετρηθεί άμεσα, ως συμμόρφωση προς κάποιο πρότυπο, ή έμμεσα, σύμφωνα με την εκτίμηση του πελάτη/πολίτη ή τη

γενική εντύπωση που έχει για αυτήν. Η Διοίκηση Ολικής Ποιότητας εστιάζεται σε μεθόδους και διαδικασίες που θεωρούνται ότι συντελούν στην προαγωγή της ποιότητας.

### **- Έλεγχος ποιότητας**

Συστηματικός έλεγχος της ικανότητας της δημόσιας οργάνωσης να παράγει και παρέχει αξιόπιστες ποιοτικά υπηρεσίες. Είναι συστηματική στο βαθμό που τα αποτελέσματα προκύπτουν από μια προγραμματισμένη, ενσυνείδητη προσπάθεια. Κάποιες οργανώσεις επιλέγουν ένα σύστημα ελέγχου ποιότητας που βασίζεται σε κάποιο εγχειρίδιο ποιότητας ή εγχειρίδια διαδικασιών. Τα συστήματα ελέγχου ποιότητας συνήθως περιέχουν μια επιλεγμένη συλλογή κατευθυντηρίων οδηγιών για την εφαρμογή των ελέγχων ποιότητας στην πράξη και πώς η ποιότητα μετριέται και βελτιώνεται.

### **- Διοίκηση ποιότητας**

Μια μέθοδος που εξασφαλίζει ότι όλες οι δραστηριότητες που είναι απαραίτητες για το σχεδιασμό, την ανάπτυξη και την εφαρμογή ενός προϊόντος ή υπηρεσίας είναι αποτελεσματικές και αποδοτικές όσον αφορά το σύστημα και την απόδοσή του.

### **- Σύστημα διοίκησης ποιότητας**

Ένα σύστημα που περιγράφει τις πολιτικές και τις διαδικασίες που είναι απαραίτητες για τη βελτίωση, τον έλεγχο και την ενσωμάτωση των διαδικασιών.

### **Πολίτης /Πελάτης**

Ο όρος πολίτης/πελάτης χρησιμοποιείται για να δοθεί έμφαση στην αμφίδρομη σχέση ανάμεσα στη δημόσια διοίκηση και στους πελάτες της που ως πολίτες και φορολογούμενοι έχουν εύλογο συμφέρον για τις υπηρεσίες και τις εκροές του δημόσιου τομέα.

### **Πόροι**

Οι πόροι περιλαμβάνουν τη γνώση, την εργασία, το κεφάλαιο, τα κτίρια ή την τεχνολογία που χρησιμοποιεί μια δημόσια οργάνωση για να εκτελέσει τα έργα της

### **Πρότυπο ρόλου**

Άτομα ή οργανώσεις που λειτουργούν ως πρότυπο με ένα συγκεκριμένο συμπεριφορικό ή κοινωνικό ρόλο για άλλα άτομα ώστε να τους μιμηθούν ή να μάθουν από αυτούς.

### **Στόχοι**

Στόχοι που διατυπώνουν τι ξεκινά να επιτύχει μια δημόσια οργάνωση. Συνιστάται οι στόχοι να είναι:

- **Συγκεκριμένοι** – ακριβείς για το τι πρόκειται να επιτύχεις
- **Μετρήσιμοι** – με ποσοτικούς στόχους
- **Επιτεύξιμοι**
- **Ρεαλιστικοί** – είναι διαθέσιμοι οι απαραίτητοι πόροι;
- **Χρονικοί** – μέσα σε ένα σαφές χρονικό διάστημα

### **Στρατηγική**

Στρατηγική είναι ένα μακροχρόνιο πρόγραμμα δράσεων σχεδιασμένο βάσει προτεραιοτήτων με στόχο την επίτευξη ενός σημαντικού ή συνολικού στόχου ή την εκπλήρωση μιας αποστολής.

### **Σύγκριση**

Η επίτευξη της μέτρησης στο ανώτατο επίπεδο (μερικές φορές αυτή η περίπτωση αναφέρεται ως η άριστη): είναι το πρότυπο μέτρησης για σύγκριση ή εκείνο το επίπεδο το οποίο αναγνωρίζεται ως πρότυπο αριστείας για μια ειδική διαδικασία.

### **Συγκριτική αξιολόγηση**

Υπάρχουν αμέτρητοι ορισμοί της συγκριτικής αξιολόγησης αλλά οι βασικές λέξεις που συνδέονται με τη συγκριτική αξιολόγηση είναι ότι «κάνουμε συγκρίσεις με άλλους».

Η συγκριτική αξιολόγηση είναι απλά η διαδικασία συγκρίσεων με άλλες δημόσιες οργανώσεις και στη συνέχεια η μάθηση που προκύπτει από αυτές τις συγκρίσεις» (Πηγή: Ευρωπαϊκός Κώδικας Συμπεριφοράς Συγκριτικών Αξιολογήσεων).

Στην πράξη, η συγκριτική αξιολόγηση συνήθως περιλαμβάνει:

- τακτική σύγκριση στοιχείων της απόδοσης (λειτουργίες ή διαδικασίες) με εκείνες τις δημόσιες οργανώσεις που θεωρούνται ως βέλτιστες πρακτικές. Μερικές φορές, επειδή κανείς δεν μπορεί να είναι απολύτως σίγουρος για το ποιος είναι ο καλύτερος, προτείνεται ο όρος καλός.
- Εντοπισμός των «ελλειμμάτων» που υπάρχουν στην απόδοση
- Αναζήτηση νέων προσεγγίσεων, όταν επιθυμούμε να επέλθουν βελτιώσεις στην απόδοση
- Συνέχισης εφαρμογή βελτιώσεων και
- Συνεχής παρακολούθηση της προόδου και αναθεώρηση των ωφελειών.

Η συγκριτική αξιολόγηση στις Ευρωπαϊκές Δημόσιες Διοικήσεις συνήθως εστιάζεται στα στοιχεία μάθησης και πλέον αναφέρεται πιο συχνά ως «Συγκριτική Μάθηση», καθώς η μάθηση για βελτίωση μέσω της μεταβίβασης γνώσης, πληροφοριών, και μερικές φορές πόρων, αναγνωρίζεται ως ένας αποτελεσματικός τρόπος εισαγωγής οργανωτικών

αλλαγών. Μειώνει τις κινδύνους, είναι αποδοτική και εξοικονομείται χρόνος.

### **- Στρατηγική συγκριτική αξιολόγηση**

Η στρατηγική συγκριτική αξιολόγηση χρησιμοποιείται, όταν οι δημόσιες οργανώσεις αναζητούν τρόπους βελτίωσης της συνολικής τους απόδοσης εξετάζοντας τις μακροπρόθεσμες στρατηγικές και τις γενικότερες προσεγγίσεις που έχουν συμβάλει ώστε άλλες δημόσιες οργανώσεις να επιτύχουν υψηλή αποδοτικότητα. Η στρατηγική συγκριτική αξιολόγηση συμπεριλαμβάνει συγκρίσεις των υψηλού επιπέδων επιδόσεων όπως λ.χ. των κύριων αρμοδιοτήτων, της ανάπτυξης νέων προϊόντων και υπηρεσιών, της αλλαγής στην ισορροπία άσκησης των δράσεων ή της βελτίωσης των ικανοτήτων διαχείρισης αλλαγών που συντελούνται στο περιβάλλον λειτουργίας τους.

### **Σύγκρουση συμφέροντος**

Η «σύγκρουση συμφέροντος» στο δημόσιο τομέα αναφέρεται στη σύγκρουση μεταξύ του δημοσίου καθήκοντος και του ιδιωτικού συμφέροντος του υπαλλήλου και στην οποία η ιδιωτική ικανότητα του δημοσίου υπαλλήλου θα μπορούσε καταχρηστικά να επηρεάσει την απόδοσή του. Ακόμα και εάν δεν υπάρχει καμία ένδειξη καταχρηστικών δράσεων, μια σύγκρουση συμφέροντος μπορεί να δημιουργήσει εντυπώσεις καταχρηστικότητας υπονομεύοντας την εμπιστοσύνη για την ικανότητα αυτού του ατόμου να δρα με σωστό τρόπο.

### **Συλλογική κοινωνική ευθύνη**

Η συλλογική κοινωνική ευθύνη είναι η δέσμευση από οργανώσεις του ιδιωτικού και δημοσίου τομέα να συνεισφέρουν στη βιώσιμη ανάπτυξη με τη συνεργασία των υπαλλήλων, των οικογενειών τους, των τοπικών κοινοτήτων και της κοινωνίας στο σύνολό της ώστε να βελτιωθεί η ποιότητα ζωής. Σκοπός είναι να υπάρξουν οφέλη τόσο για τις οργανώσεις όσο και για την ευρύτερη κοινωνία.

### **Συναίνεση**

Όπως υποδηλώνει και η ίδια η λέξη αναφέρεται στην επίτευξη συμφωνίας και συνήθως ακολουθεί μια αρχική αυτό-αξιολόγηση, όταν οι ατομικοί αξιολογητές συναντώνται για να κάνουν συγκρίσεις και να συζητήσουν τις ατομικές τους αξιολογήσεις και βαθμολογίες. Η διαδικασία, συνήθως, τελειώνει με τους ατομικούς αξιολογητές να επιτυγχάνουν συμφωνία με μια συνδυασμένη συνολική βαθμολογία και αξιολόγηση για τη δημόσια οργάνωση.

### **Συναίνεση ή έκθεση αυτό-αξιολόγησης**

Μια έκθεση αυτό-αξιολόγησης περιγράφει τα αποτελέσματα της αυτό-αξιολόγησης. Αυτή η έκθεση πρέπει να περιλαμβάνει τα δυνατά σημεία και τα πεδία εκείνα που απαιτούν βελτίωση για τη δημόσια οργάνωση. Μπορεί επίσης προαιρετικά να περιλαμβάνει προτάσεις για βελτιώσεις σε κάποια βασικά έργα.

### **Συνεργασία**

Η συνεργασία με άλλο μέρος σε εμπορική ή μη εμπορική βάση για την επίτευξη κοινού σκοπού δημιουργώντας προστιθέμενη αξία για την οργάνωση και τους πελάτες / μετόχους της.

### **Συνεχής διαδικασία βελτίωσης**

Η συνεχής διαδικασία βελτίωσης αναφέρεται στην αναβάθμιση των επιχειρησιακών διαδικασιών με όρους ποιότητας, οικονομίας ή περιστολής του χρόνου. Η συμμετοχή όλων των μετόχων μιας δημόσιας οργάνωσης είναι συνήθως προϋπόθεση σε αυτή τη διαδικασία.

### **Σχέδιο Δράσης**

Έγγραφο που αποτελεί σχέδιο καθηκόντων, κατανομής ευθυνών, στόχων για την εφαρμογή του προγράμματος (π.χ. στόχοι/προθεσμίες) και απαιτούμενων πόρων (π.χ. ώρες, χρήματα).

### **Υπεύθυνος Διοίκησης διαδικασιών**

Το άτομο που είναι υπεύθυνο για το σχεδιασμό, τη βελτίωση και την εκτέλεση, το συντονισμό τους και την ενσωμάτωσή τους στη δημόσια οργάνωση. Τα καθήκοντά του/της περιλαμβάνουν:

- την κατανόηση της διαδικασίας: πώς διεξάγεται στην πράξη;
- τη στοχοθέτηση της διαδικασίας: πώς εναρμονίζεται με ένα ευρύτερο όραμα; Ποιοι είναι οι εσωτερικοί και οι εξωτερικοί μέτοχοι και πώς εκπληρώνονται οι προσδοκίες τους; Πώς η διαδικασία σχετίζεται με άλλες διαδικασίες;

- τη διάδοση της διαδικασίας στους εσωτερικούς και εξωτερικούς μετόχους
- την παρακολούθηση και τη μέτρηση της διαδικασίας: σε ποιο βαθμό η διαδικασία είναι αποδοτική και αποτελεσματική;
- τη συγκριτική αξιολόγηση της διαδικασίας: Πώς αποδίδουν οι άλλες δημόσιες οργανώσεις και τι μπορούμε να μάθουμε από αυτές;
- την πρόβλεψη της διαδικασίας: ποιο είναι το μακροχρόνιο όραμα για τη διαδικασία και τι πρέπει να κάνουμε για να πραγματοποιηθεί;
- την καταγραφή της διαδικασίας: τι μπορεί ακριβώς να βελτιωθεί; Ποιες είναι οι αδυναμίες και πώς μπορούν να στοχοποιηθούν;

Ακολουθώντας αυτά τα βήματα ο κάτοχος της διαδικασίας έχει την ευκαιρία να βελτιώνει συνεχώς τη διαδικασία.

### **Χάρτης διαδικασίας**

Μια γραφική απεικόνιση της σειράς των δράσεων που λαμβάνουν χώρα μεταξύ των διαδικασιών.

### **Χαρτογράφηση**

Χαρτογράφηση είναι η συλλογή στοιχείων σχετικά με γνώμες, στάσεις ή γνώσεις από άτομα και ομάδες. Συχνά, στην χαρτογράφηση συμμετέχει μόνο ένα αντιπροσωπευτικό δείγμα του γενικού πληθυσμού.

### **Χρονική περίοδος**

Περίοδος χρόνου κατά τη διάρκεια της οποίας πρέπει να επιτευχθούν τα αποτελέσματα

- Βραχυπρόθεσμη:

Αναφέρεται συνήθως σε λιγότερο από ένα έτος

- Μεσοπρόθεσμη:

Αναφέρεται συνήθως σε περιόδους από ένα έως πέντε χρόνια

- Μακροπρόθεσμη:

Αναφέρεται συνήθως σε περιόδους μεγαλύτερους από πέντε χρόνια.