Βελτιώνοντας τις δημόσιες οργανώσεις μέσω της αυτο-αξιολόγησης

caf Resource Centre
European Institute of Public Administration
COMMON ASSESSMENT FRAMEWORK

EIPA

EUPAN
european public administration network

ΥΠΟΥΡΓΕΙΟ ΕΣΩΤΕΡΙΚΩΝ ΚΑΙ ΔΙΟΙΚΗΤΙΚΗΣ ΑΝΑΣΥΓΚΡΟΤΗΣΗΣ
ΤΟΜΕΑΣ ΔΙΟΙΚΗΤΙΚΗΣ ΜΕΤΑΡΡΥΘΜΙΣΗΣ ΚΑΙ ΗΛΕΚΤΡΟΝΙΚΗΣ ΔΙΑΚΥΒΕΡΝΗΣΗΣ
ΓΕΝΙΚΗ ΔΙΕΥΘΥΝΣΗ ΜΕΤΑΡΡΥΘΜΙΣΤΙΚΗΣ ΠΟΛΙΤΙΚΗΣ ΚΑΙ ΗΛΕΚΤΡΟΝΙΚΗΣ ΔΙΑΚΥΒΕΡΝΗΣΗΣ
ΔΙΕΥΘΥΝΣΗ ΟΡΓΑΝΩΤΙΚΩΝ ΜΕΤΑΡΡΥΘΜΙΣΕΩΝ

Το Κοινό Πλαίσιο Αξιολόγησης (ΚΠΑ) Βελτιώνοντας τις δημόσιες οργανώσεις μέσω της αυτο-αξιολόγησης

ΚΠΑ 2013

ΕΘΝΙΚΟ ΤΥΠΟΓΡΑΦΕΙΟ

ΑΘΗΝΑ 2015

Κοινό Πλαίσιο Αξιολόγησης (ΚΠΑ)

Μετάφραση: Ευαγγελία Βερεντζιώτη, Βασιλική Καραγιαννάκου

Επιμέλεια έκδοσης: Ιωάννης Δημητρίου, Νίκος Άρχοντας

Σχεδιασμός εντύπου-Φωτοστοιχειοθεσία: Εθνικό Τυπογραφείο (Εργ. 305_15)

Εκτύπωση-Βιβλιοδεσία: Εθνικό Τυπογραφείο

Copyright: ΥΠ.ΕΣ.Δ.Α., τομέας Διοικητικής Μεταρρύθμισης και Ηλεκτρονικής Διακυβέρνησης

Πίνακας Περιεχομένων

Προοίμιο **7**

Γενική Εισαγωγή **9**

Κριτήρια Προϋποθέσεων **15**
Κριτήριο 1: **Ηγεσία** 17
Κριτήριο 2: **Στρατηγική και Προγραμματισμός** 21
Κριτήριο 3: **Ανθρώπινο Δυναμικό** 25
Κριτήριο 4: **Συνεργασίες και Πόροι** 29
Κριτήριο 5: **Διαδικασίες** 35

Κριτήρια Αποτελεσμάτων **39**
Κριτήριο 6: **Αποτελέσματα προσανατολισμένα προς τον πολίτη/πελάτη** 41
Κριτήριο 7: **Αποτελέσματα για το ανθρώπινο δυναμικό** 44
Κριτήριο 8: **Αποτελέσματα σχετικά με την κοινωνική ευθύνη** 47
Κριτήριο 9: **Κύρια αποτελέσματα επίδοσης** 50

Σύστημα βαθμολόγησης του ΚΠΑ και Ομάδες Αξιολόγησης **53**

Οδηγίες για τη βελτίωση των δημόσιων οργανώσεων με τη χρήση του ΚΠΑ **60**

Γλωσσάρι **70**

Παράρτημα **80**
Σύγκριση ΚΠΑ 2006 με ΚΠΑ 2013

Προοίμιο

Η δημόσια διοίκηση σε όλη την Ευρώπη, σήμερα περισσότερο από ποτέ, καλείται από την κοινωνία να αποδείξει και να βελτιώσει την προστιθέμενη αξία που φέρει ως προς τη διατήρηση και την περαιτέρω ανάπτυξη της κοινωνικής ευημερίας. Σε καιρούς κοινωνικο – οικονομικής κρίσης και λιτότητας, η αποτελεσματικότητα της δημόσιας πολιτικής, η επιχειρησιακή επάρκεια και η ποιότητα των δημοσίων υπηρεσιών αποτελούν ζωτικής σημασίας παράγοντες που καθορίζουν την ανταπόκριση στις μεταβαλλόμενες ανάγκες και προσδοκίες των πολιτών και των επιχειρήσεων.

Οι δημόσιες διοικήσεις προσπαθούν εδώ και πολλά χρόνια να ανταποκριθούν σε αυτές τις απαιτήσεις της κοινωνίας. Πολυάριθμες προσπάθειες έχουν καταβληθεί προκειμένου να εφαρμοστούν νέες τεχνικές και μέθοδοι με στόχο τη βελτίωση της αποδοτικότητας και της αποτελεσματικότητας των δημοσίων οργανώσεων, καθώς και της οικονομικής αλλά και κοινωνικής ευθύνης. Υιοθετήθηκαν διαφορετικές προσεγγίσεις από όλες τις κατηγορίες των δημόσιων οργανώσεων και σε όλους τους τομείς της δημόσιας ευθύνης, σε ευρωπαϊκό, εθνικό, ομοσπονδιακό, περιφερειακό και τοπικό επίπεδο. Πολλές από αυτές τις πρωτοβουλίες ήταν επιτυχείς ενώ άλλες απέτυχαν λόγω της έλλειψης μιας συνεκτικής και βιώσιμης προσέγγισης.

Το Ευρωπαϊκό Δίκτυο Δημόσιας Διοίκησης (European Public Administration Network), ως τόπος συνάντησης των δημοσίων υπαλλήλων των κρατών-μελών της Ευρωπαϊκής Ένωσης, έχοντας επίγνωση της έλλειψης αυτού του «συνδετικού κρίκου», κάλεσε τους εμπειρογνώμονες να αναπτύξουν ένα ολιστικό εργαλείο για να υποστηρίξουν τις δημόσιες διοικήσεις στην προσπάθειά τους για συνεχή βελτίωση. Τον Μάιο του 2000, το Κοινό Πλαίσιο Αξιολόγησης (ΚΠΑ) εισήχθη ως το πρώτο μέσο διαχείρισης της ποιότητας σε ευρωπαϊκό επίπεδο, το οποίο σχεδιάστηκε ειδικά για το δημόσιο τομέα και αναπτύχθηκε από τον ίδιο το δημόσιο τομέα. Πρόκειται για ένα γενικό, απλό, προσιτό και εύχρηστο πρότυπο για όλες τις οργανώσεις του δημόσιου τομέα σε όλη την Ευρώπη, το οποίο άπτεται όλων των πτυχών της οργανωσιακής αριστείας.

Περισσότερες από 3000 δημόσιες οργανώσεις έχουν εγγραφεί ως χρήστες του προτύπου ΚΠΑ από την έναρξή του, ενώ χιλιάδες άλλες εντός και εκτός Ευρώπης το χρησιμοποιούν ήδη για τους δικούς τους σκοπούς ανάπτυξης. Προκειμένου το ΚΠΑ να ανταποκριθεί στις προσδοκίες των οργανώσεων και να ευθυγραμμιστεί με την ανάπτυξη και τις εξελίξεις στην κοινωνία και τη δημόσια διοίκηση, αναθεωρήθηκε δυο φορές, το 2000 και το 2006. Μετά από έξι χρόνια εμπειρίας με την έκδοση του 2006, προχωρήσαμε στην περαιτέρω βελτίωση του προτύπου, βασιζόμενοι σε πληροφορίες που συγκεντρώθηκαν από 400 χρήστες και εθνικούς εκπροσώπους του ΚΠΑ.

Το αναθεωρημένο ΚΠΑ 2013 έχει καταστεί ακόμα πιο ισχυρό – καλύτερα εξοπλισμένο για να υποστηρίξει τον δημόσιο τομέα προς όφελος όλων των εμπλεκόμενων μερών γενικά και των πολιτών ειδικότερα. Έννοιες όπως ο προσανατολισμός των χρηστών, η δημόσια απόδοση, η καινοτομία, η δεοντολογία, η αποτελεσματική συνεργασία με άλλες οργανώσεις και η κοινωνική ευθύνη έχουν αναπτυχθεί σε βάθος δημιουργώντας νέες ευκαιρίες για περαιτέρω ανάπτυξη των οργανώσεων του δημόσιου τομέα.

Η νέα αυτή έκδοση είναι το αποτέλεσμα της εντατικής συνεργασίας μεταξύ των εθνικών εκπροσώπων του ΚΠΑ των κρατών-μελών της Ευρωπαϊκής Ένωσης. Υποστηρίχθηκαν, επίσης, από το Ευρωπαϊκό Κέντρο Διαχείρισης Δεδομένων του ΚΠΑ που λειτουργεί στο Ευρωπαϊκό Ινστιτούτο Δημόσιας Διοίκησης στο Μάαστριχτ (EIPA).

Ο σκοπός του παρόντος εγχειριδίου και των κατευθυντήριων γραμμών που παρέχονται είναι να υποστηρίξει τους ανθρώπους που εργάζονται στη δημόσια διοίκηση στην καθημερινή τους αναζήτηση για την παροχή υπηρεσιών ποιότητας. Χιλιάδες δημόσιοι υπάλληλοι σε όλη την Ευρώπη έχουν ήδη ξεκινήσει το ταξίδι τους προς την αριστεία χρησιμοποιώντας το πρότυπο ΚΠΑ, αποδεικνύοντας με αυτό τον τρόπο τη λειτουργικότητά του. Σας προσκαλούμε να γίνετε και εσείς μέλη αυτής της δυναμικής κοινότητας του ΚΠΑ. Καλώς ήρθατε στον κόσμο της Ολικής Ποιότητας στον δημόσιο τομέα και καλή τύχη στο ταξίδι προς την αριστεία!

Το Ευρωπαϊκό Δίκτυο των Εθνικών Εκπροσώπων του ΚΠΑ
και το Ευρωπαϊκό Κέντρο Διαχείρισης Δεδομένων του ΚΠΑ στο EIPA

Σεπτέμβριος 2012

Γενική Εισαγωγή

Το περιεχόμενο του πρότυπου ΚΠΑ 2013

Ορισμός

Το **Κ**οινό **Π**λαίσιο **Α**ξιολόγησης **(ΚΠΑ)** είναι ένα **εργαλείο διοίκησης ολικής ποιότητας** που αναπτύχθηκε από τον δημόσιο τομέα για το δημόσιο τομέα, εμπνευσμένο από το Πρότυπο Αριστείας του Ευρωπαϊκού Ιδρύματος για τη Διοίκηση Ποιότητας (European Foundation Quality Management – EFQM). Βασίζεται στην παραδοχή ότι τα άριστα αποτελέσματα ως προς την οργανωσιακή απόδοση, τους πελάτες/πολίτες και την κοινωνία είναι άρρηκτα συνδεδεμένα με την ηγεσία που καθοδηγεί τη στρατηγική και το σχεδιασμό, το ανθρώπινο δυναμικό, τις συνεργασίες, τους πόρους και τις διοικητικές διαδικασίες. Το ΚΠΑ αποτελεί μια **ολιστική προσέγγιση της ανάλυσης** της οργανωσιακής απόδοσης, προσεγγίζοντάς την από διαφορετικές οπτικές ταυτόχρονα.

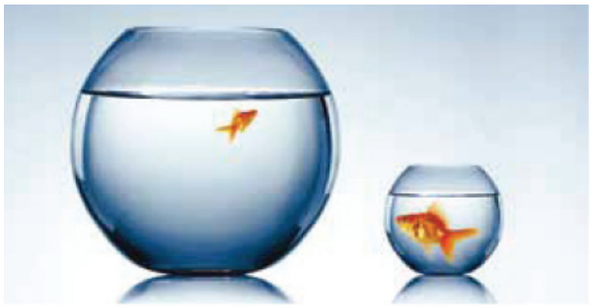
Κύρια επιδίωξη

Το ΚΠΑ είναι διαθέσιμο στο δημόσιο τομέα, είναι δωρεάν και προσφέρεται **σαν ένα εύκολο στη χρήση εργαλείο** για να βοηθήσει τις δημόσιες οργανώσεις σε όλη την Ευρώπη **στη χρήση τεχνικών διαχείρισης ποιότητας για τη βελτίωση της απόδοσης**. Το ΚΠΑ έχει σχεδιαστεί για να χρησιμοποιηθεί σε όλο το δημόσιο τομέα και μπορεί να εφαρμοστεί στις δημόσιες οργανώσεις, σε ευρωπαϊκό, εθνικό/ομοσπονδιακό, περιφερειακό και τοπικό επίπεδο.

Το ΚΠΑ φιλοδοξεί να αποτελέσει τον καταλύτη για μια ολοκληρωμένη διαδικασία βελτίωσης στο πλαίσιο μιας δημόσιας οργάνωσης και έχει πέντε βασικούς στόχους:

1. να **εισάγει** τις δημόσιες διοικήσεις στην κουλτούρα της αριστείας και στις αρχές της Διοίκησης Ολικής Ποιότητας,
2. να τις οδηγήσει προοδευτικά σε έναν **ολοκληρωμένο** κύκλο ποιότητας (ΠΕΕΑ), ο οποίος αποτελείται από τα στάδια του Προγραμματισμού, της Εκτέλεσης, του Ελέγχου και της Ανάδρασης,
3. να διευκολύνει την **αυτο-αξιολόγηση** μιας δημόσιας οργάνωσης, ώστε να αποτυπωθεί επαρκώς η υφιστάμενη κατάσταση και να προσδιοριστούν δράσεις βελτίωσης,
4. να αποτελέσει τη **γέφυρα** μεταξύ των διαφορετικών προτύπων που χρησιμοποιούνται στη διοίκηση ποιότητας και στο δημόσιο και στον ιδιωτικό τομέα,
5. να διευκολύνει τη συγκριτική μάθηση μεταξύ των οργανώσεων του δημοσίου τομέα.

Οι οργανώσεις που ξεκινούν να εφαρμόζουν το ΚΠΑ φιλοδοξούν να επιτύχουν την άριστη απόδοση και επιθυμούν να εισάγουν στην οργάνωση μια νοοτροπία αριστείας. Η αποτελεσματική χρήση του ΚΠΑ θα πρέπει να οδηγήσει στην περαιτέρω ανάπτυξη αυτής της κουλτούρας και σκέψης εντός της οργάνωσης σε σύντομο χρονικό διάστημα.



Η δομή των εννέα κριτηρίων προσδιορίζει τα κύρια σημεία που πρέπει να ληφθούν υπόψη σε οποιαδήποτε οργανωσιακή ανάλυση. Τα κριτήρια 1 έως 5 αφορούν τις διοικητικές πρακτικές μιας οργάνωσης, τις λεγόμενες **Προϋποθέσεις.** Οι προϋποθέσεις καθορίζουν το τι κάνει μια οργάνωση και πώς προσεγγίζει τις εργασίες που της έχουν ανατεθεί, ώστε να επιτύχει τα επιθυμητά αποτελέσματα. Στα κριτήρια 6 έως 9, τα **Αποτελέσματα** που επιτυγχάνει η δημόσια οργάνωση ως προς τους πολίτες/πελάτες, το ανθρώπινο δυναμικό, την κοινωνική ευθύνη και τους σημαντικούς τομείς της απόδοσης υπολογίζονται με τη χρήση εκτιμήσεων και μετρήσεων της απόδοσης. Τα 9 κριτήρια χωρίζονται σε **28 υποκριτήρια**, τα οποία προσδιορίζουν τα κύρια ζητήματα που πρέπει να ληφθούν υπόψη όταν αξιολογείται μια οργάνωση. Το περιεχόμενο κάθε υπο-κριτηρίου επεξηγείται μέσω **παραδειγμάτων**. Κάθε παράδειγμα αναφέρεται σε ένα πεδίο της διοικητικής πρακτικής ώστε να διερευνηθεί πώς η διοίκηση ανταποκρίνεται στις απαιτήσεις που απορρέουν από το εκάστοτε υπο-κριτήριο. Στα παραδείγματα αυτά αποτυπώνεται ένας μεγάλος αριθμός καλών πρακτικών από όλη την Ευρώπη. Παρά το ότι δεν αφορούν όλα τα κριτήρια το σύνολο των οργανώσεων, πολλά από αυτά χρήζουν ιδιαίτερης προσοχής κατά τη διάρκεια της αυτο-αξιολόγησης. Η ενσωμάτωση των συμπερασμάτων από την αξιολόγηση των κριτηρίων των Προϋποθέσεων και των Αποτελεσμάτων στις διοικητικές πρακτικές αποτελεί τον αέναο κύκλο **της καινοτομίας και της μάθησης** που συνοδεύει τις οργανώσεις στην πορεία τους προς την αριστεία.

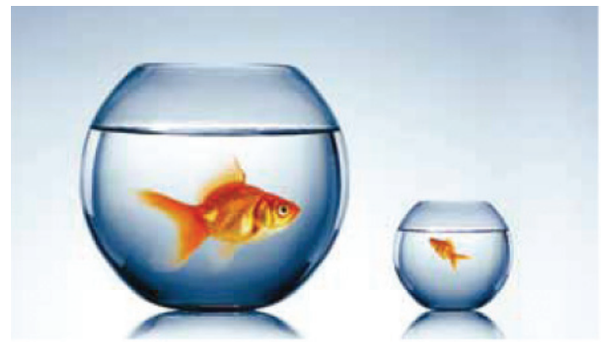
Αλληλένδετες λειτουργίες στο πλαίσιο του προτύπου

Η ολιστική προσέγγιση βάσει της Διοίκησης Ολικής Ποιότητας και του ΚΠΑ δεν σημαίνει μόνο ότι αξιολογούνται προσεκτικά οι λειτουργίες της δημόσιας οργάνωσης, αλλά επίσης ότι όλα τα συστατικά στοιχεία της οργάνωσης αλληλοεξαρτώνται μεταξύ τους. Ένας διαχωρισμός θα μπορούσε να γίνει μεταξύ:

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

Διασύνδεση μεταξύ του αριστερού και του δεξιού τμήματος του προτύπου: έγκειται στη σχέση αιτίου-αποτελέσματος μεταξύ των Προϋποθέσεων (αιτιών) και των Αποτελεσμάτων (συνεπειών), καθώς επίσης και στην αλληλεπίδραση από το τελευταίο προς το πρώτο. Η επαλήθευση των διασυνδέσεων αιτίου-αποτελέσματος είναι θεμελιώδους σημασίας για την αυτο-αξιολόγηση, στο πλαίσιο της οποίας η οργάνωση πρέπει πάντοτε να ελέγχει τη συνέπεια μεταξύ ενός δεδομένου αποτελέσματος (ή μιας σειράς ομοιογενών αποτελεσμάτων) και της «τεκμηρίωσης» που έχει προκύψει από τα σχετικά κριτήρια και υπο-κριτήρια που αφορούν στις προϋποθέσεις. Η συνέπεια αυτού του τύπου είναι μερικές φορές δύσκολο να επαληθευθεί από τη στιγμή που, εξαιτίας του ολιστικού χαρακτήρα της οργάνωσης, οι διαφορετικές αιτίες (Προϋποθέσεις) αλληλεπιδρούν μεταξύ τους κατά την παραγωγή Αποτελεσμάτων. Σε κάθε περίπτωση, η ύπαρξη κατάλληλης ανάδρασης από τα αποτελέσματα που εμφανίζονται στο δεξιό τμήμα (και αντιστοιχούν) στο ανάλογο τμήμα της αριστερής στήλης, θα πρέπει να επαληθευθεί 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 κατά την αυτο-αξιολόγηση. Στην πραγματικότητα, η ένταση των σχέσεων ποικίλλει μεταξύ των διαφορετικών οργανώσεων και η φύση των εν λόγω σχέσεων καθορίζει σε μεγάλο βαθμό την ποιότητα της οργάνωσης.
Οι σχέσεις προφανώς δεν περιορίζονται στο επίπεδο των κριτηρίων. Αρκετά συχνά ουσιώδεις αλληλεπιδράσεις/σχέσεις διαμορφώνονται στο επίπεδο των υπο-κριτηρίων.



Οι 8 Βασικές Αρχές της Αριστείας.

Το ΚΠΑ, ως εργαλείο της Διοίκησης Ολικής Ποιότητας, συμμορφώνεται με τις θεμελιώδεις έννοιες της αριστείας όπως αυτές είχαν αρχικά οριστεί από το Ευρωπαϊκό Ίδρυμα Διοίκησης Ποιότητας (EFQM), τις ενσωματώνει στην ορολογία του δημοσίου τομέα/στο πλαίσιο του ΚΠΑ και αποσκοπεί στη βελτίωση της απόδοσης των δημοσίων οργανώσεων βάσει αυτών των εννοιών. Οι αρχές αυτές κάνουν τη διαφορά ανάμεσα στην παραδοσιακή γραφειοκρατική δημόσια οργάνωση και σε εκείνη που είναι προσανατολισμένη στην Ολική Ποιότητα.

Αρχή 1: Προσανατολισμός στα αποτελέσματα
Η οργάνωση επικεντρώνεται σε αποτελέσματα, τα οποία πρέπει να είναι προς όφελος όλων των ενδιαφερομένων (δημόσιες αρχές, πολίτες/πελάτες, συνεργάτες και ανθρώπινο δυναμικό της οργάνωσης) σε συνάρτηση με τους στόχους που έχουν τεθεί.

Αρχή 2: Εστίαση στον Πολίτη/Πελάτη
Η οργάνωση επικεντρώνεται στις ανάγκες τόσο των υφιστάμενων όσο και των δυνητικών πολιτών/πελατών, προωθώντας την ενεργό συμμετοχή τους στην ανάπτυξη των προϊόντων και των υπηρεσιών της οργάνωσης και στη βελτίωση της απόδοσής της.

Αρχή 3: Ηγεσία και σταθερότητα ως προς τον σκοπό
Αυτή η αρχή συνδυάζει την ηγεσία που έχει όραμα και έμπνευση και τον σκοπό που παραμένει σταθερός σε ένα μεταβαλλόμενο περιβάλλον. Η ηγεσία καθιερώνει με σαφήνεια την αποστολή, το όραμα και τις αξίες. Παράλληλα, δημιουργεί και διατηρεί το εσωτερικό περιβάλλον στο οποίο το ανθρώπινο δυναμικό έχει τη δυνατότητα να συμμετάσχει πλήρως στην υλοποίηση των στόχων της οργάνωσης.

Αρχή 4: Διαχείριση μέσω διαδικασιών και γεγονότων
Σύμφωνα με την αρχή αυτή, το επιθυμητό αποτέλεσμα επιτυγχάνεται πιο ουσιαστικά όταν οι σχετικοί πόροι και οι δραστηριότητες αντιμετωπίζονται ως διαδικασία και οι αποτελεσματικές αποφάσεις βασίζονται στην ανάλυση των δεδομένων και των πληροφοριών.

Αρχή 5:
Ανάπτυξη και συμμετοχή του ανθρώπινου δυναμικού
Το ανθρώπινο δυναμικό σε όλα τα επίπεδα αποτελεί την πεμπτουσία της οργάνωσης. Η πλήρης συμμετοχή του ανθρώπινου δυναμικού επιτρέπει την πλήρη αξιοποίηση των ικανοτήτων του προς όφελος της οργάνωσης. Η συνεισφορά των εργαζομένων θα πρέπει να μεγιστοποιείται μέσω της ανάπτυξης και της συμμετοχής, καθώς και μέσω της δημιουργίας ενός εργασιακού περιβάλλοντος που θα διέπεται από κοινές αξίες και κλίμα εμπιστοσύνης, διαφάνειας, ενδυνάμωσης και αναγνώρισης.

Αρχή 6: Συνεχής μάθηση, καινοτομία και βελτίωση
Η αριστεία αποτελεί πρόκληση για το ισχύον καθεστώς και ενεργοποιεί την αλλαγή μέσα από τη συνεχή μάθηση, προκειμένου να δημιουργηθούν ευκαιρίες βελτίωσης. Επομένως, η συνεχής βελτίωση θα πρέπει να αποτελεί μόνιμο στόχο της οργάνωσης.

Αρχή 7: Ανάπτυξη συνεργασιών
Οι οργανώσεις του δημοσίου τομέα χρειάζονται και άλλες δημόσιες οργανώσεις για να πετύχουν τους στόχους τους. Κατά συνέπεια, θα πρέπει να αναπτύσσουν και να διατηρούν συνεργασίες που φέρουν προστιθέμενη αξία. Η οργάνωση και οι προμηθευτές της διέπονται από σχέση αλληλεξάρτησης. Στο πλαίσιο αυτό, αναπτύσσεται μια αμοιβαία επωφελής σχέση, η οποία ενισχύει την ικανότητα και των δύο μερών να δημιουργούν προστιθέμενη αξία.

Αρχή 8: Κοινωνική ευθύνη
Οι δημόσιες οργανώσεις πρέπει να αναλάβουν το κομμάτι της κοινωνικής ευθύνης που τους αναλογεί. Αυτό σημαίνει ότι θα πρέπει να σέβονται την οικολογική βιωσιμότητα και να προσπαθούν να ανταποκριθούν στις μεγάλες προσδοκίες και τις απαιτήσεις της τοπικής και της παγκόσμιας κοινότητας.

Οι παραπάνω αρχές της Αριστείας έχουν ενσωματωθεί στη δομή του προτύπου ΚΠΑ. Παράλληλα, η συνεχής βελτίωση βάσει των εννέα κριτηρίων θα οδηγήσει την οργάνωση σε ένα υψηλό επίπεδο ωριμότητας σε βάθος χρόνου. Κάθε μια αρχή αποτελείται από τέσσερα επίπεδα ωριμότητας τα οποία καθορίζουν την πορεία μιας οργάνωσης προς την αριστεία. Για περισσότερες πληροφορίες σχετικά με τα εν λόγω επίπεδα παραπέμπουμε στην πορεία της διαδικασίας για την Εξωτερική Ανάδραση του ΚΠΑ στην σελίδα 12.

Κοινές Ευρωπαϊκές αξίες του δημόσιου τομέα
Εκτός από την ειδική ερμηνεία των αρχών της αριστείας στο δημόσιο τομέα, η δημόσια διοίκηση και η ποιότητα στο δημόσιο τομέα διέπονται από μια σειρά εξειδικευμένων προϋποθέσεων σε σύγκριση με τον ιδιωτικό τομέα. Στο πλαίσιο αυτό λαμβάνεται ως δεδομένο ότι συνιστούν θεμελιώδεις προϋποθέσεις, κοινές στην ευρωπαϊκή κοινωνικο-πολιτική και διοικητική κουλτούρα: η νομιμότητα (δημοκρατική και κοινοβουλευτική), το κράτος δικαίου και η δεοντολογία βάσει κοινών αξιών και αρχών, όπως είναι η διαφάνεια, η λογοδοσία, η συμμετοχή, η διαφορετικότητα, η ισότητα, η κοινωνική δικαιοσύνη, η αλληλεγγύη, η συνεργασία και οι σχέσεις με τους εταίρους. Όλα τα παραπάνω συνιστούν στοιχεία τα οποία πρέπει να λαμβάνονται υπόψη κατά την αξιολόγηση.

Αν και το ΚΠΑ επικεντρώνεται κυρίως στην αξιολόγηση της απόδοσης της διοίκησης και στον προσδιορισμό των οργανωσιακών αιτιών που καθιστούν δυνατή τη βελτίωση, ο απώτερος στόχος είναι να συμβάλλει στη χρηστή διακυβέρνηση.

Η σπουδαιότητα της τεκμηρίωσης και των μετρήσεων
Η αυτο-αξιολόγηση και η βελτίωση των δημοσίων οργανώσεων καθίσταται πολύ δύσκολη χωρίς αξιόπιστη πληροφόρηση για τις διαφορετικές λειτουργίες της δημόσιας οργάνωσης. Το ΚΠΑ ενισχύει τις δημόσιες οργανώσεις ως προς τη συλλογή και τη χρήση πληροφοριών, αλλά πολύ συχνά αυτές οι πληροφορίες δεν είναι διαθέσιμες σε μια πρώτη αυτο-αξιολόγηση. Για αυτό το λόγο το ΚΠΑ αντιμετωπίζεται συχνά ως μέτρηση που ξεκινά από μηδενική βάση. Υποδεικνύει τις σημαντικές περιοχές για την έναρξη της μέτρησης. Όσο περισσότερο μια διοίκηση βρίσκεται σε μια διαδικασία συνεχούς βελτίωσης, τόσο περισσότερο θα συλλέγει και θα διαχειρίζεται την πληροφορία με συστηματικό και προοδευτικό τρόπο, και στο εσωτερικό και στο εξωτερικό περιβάλλον.

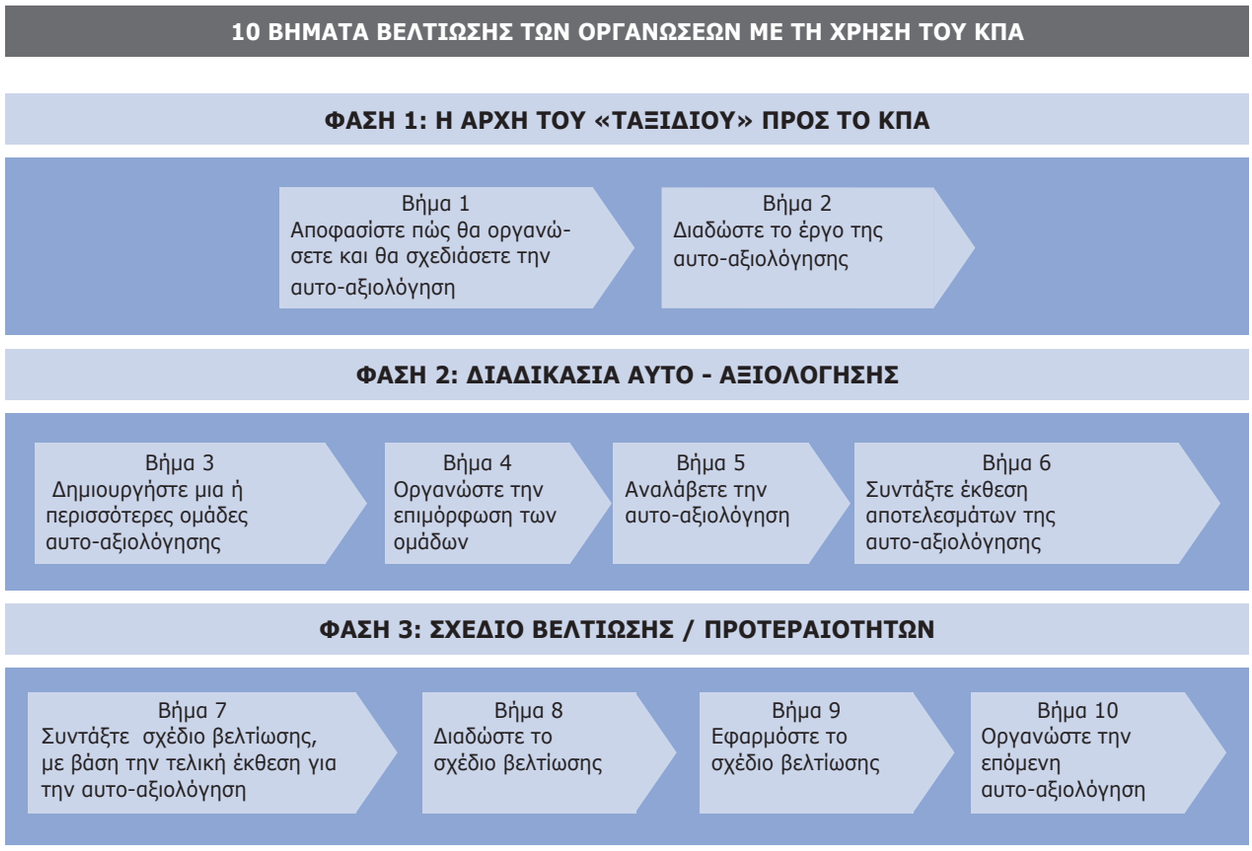
Κοινή διοικητική γλώσσα και γλωσσάριο
Πολλές οργανώσεις του δημοσίου τομέα αντιμετωπίζουν δυσκολίες στην κατανόηση της ορολογίας του μάνατζμεντ. Το ΚΠΑ δημιουργεί μια κοινή γλώσσα που επιτρέπει στο προσωπικό και στην ηγεσία μιας οργάνωσης να συζητούν μεταξύ τους οργανωσιακά θέματα με εποικοδομητικό τρόπο. Μέσω αυτής της απλής και κατανοητής γλώσσας από όλους τους δημοσίους υπαλλήλους, προωθείται ο διάλογος και η συγκριτική μάθηση μεταξύ των δημοσίων διοικήσεων σε Ευρωπαϊκό επίπεδο. Το γλωσσάριο που βρίσκεται στο τέλος του εντύπου υποστηρίζει ακριβώς τα παραπάνω και προκειμένου να αποφευχθούν τυχόν παρερμηνείες, παρέχει έναν πιο ακριβή ορισμό των βασικών όρων και εννοιών.

Τι καινούριο υπάρχει στο ΚΠΑ 2013;
Οι χρήστες των προηγούμενων εκδόσεων του ΚΠΑ δεν θα δυσκολευτούν με τη νέα έκδοση του 2013. Το πρότυπο εξακολουθεί να αποτελείται από 9 κριτήρια και 28 υποκριτήρια, αλλά μερικά έχουν αναδιατυπωθεί. Ο συνημμένος πίνακας συγκρίνει τη δομή των μοντέλων ΚΠΑ 2006 και ΚΠΑ 2013. Οι σημαντικότερες αλλαγές βρίσκονται στο κριτήριο 5, όπου δύο υποκριτήρια έχουν συγχωνευθεί σε ένα και ένα νέο έχει δημιουργηθεί. Όλα τα παραδείγματα έχουν αναθεωρηθεί και προσαρμοστεί στις αλλαγές οι οποίες έχουν επέλθει στη δομή. Το γλωσσάρι έχει επικαιροποιηθεί αναλόγως. Οι 8 Αρχές της Αριστείας στο δημόσιο τομέα έχουν καθοριστεί πλέον με σαφήνεια και τα επίπεδα ωριμότητας έχουν εκπονηθεί στο πλαίσιο της Διαδικασίας για την Εξωτερική Ανάδραση.

Πώς χρησιμοποιείται το μοντέλο ΚΠΑ 2013

Κάθε οργάνωση έχει την ελευθερία να εφαρμόσει το πρότυπο ΚΠΑ προσαρμοσμένο στις ιδιαιτερότητές της και σε εξαιρετικές περιστάσεις. Εντούτοις, συνιστάται η εφαρμογή της δομής του μοντέλου με τα 9 κριτήρια και τα 28 υποκριτήρια ως έχουν, καθώς και η χρήση ενός από τα φύλλα αξιολόγησης, ώστε να εφαρμοστεί όλη η διαδικασία σύμφωνα με τις κατευθυντήριες γραμμές που δίνονται.

Κατευθυντήριες γραμμές για την εφαρμογή
Η χρήση του προτύπου ΚΠΑ είναι μια μαθησιακή διαδικασία για κάθε οργάνωση. Ωστόσο, τα διδάγματα που αντλήθηκαν κατά τη διάρκεια αρκετών ετών εφαρμογής μπορούν να ωφελήσουν κάθε νέο χρήστη. Ως εκ τούτου, έχει καταρτιστεί ένα σχέδιο εφαρμογής το οποίο αποτελείται από 10 βήματα και αντανακλά τις συμβουλές των εθνικών εμπειρογνωμόνων του ΚΠΑ, με σκοπό να βοηθήσει τις οργανώσεις να το χρησιμοποιήσουν με τον πιο αποδοτικό και αποτελεσματικό τρόπο. Τα κύρια σημεία αναφέρονται παρακάτω. Περισσότερες λεπτομέρειες παρατίθενται εντός του εγχειριδίου.



Ο ρόλος του συστήματος βαθμολόγησης

Αν και ο εντοπισμός των δυνατών σημείων και των πεδίων που χρειάζονται βελτίωση και των σχετικών δράσεων βελτίωσης αποτελούν τα πιο σημαντικά αποτελέσματα της αυτο-αξιολόγησης, το σύστημα βαθμολόγησης του ΚΠΑ έχει μια ιδιαίτερη λειτουργία. Παρ'όλα αυτά, δεν θα πρέπει να δίνεται έμφαση σε αυτό.

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

1. να δώσει μια ένδειξη για την κατεύθυνση που πρέπει να ακολουθήσει η δημόσια οργάνωση ως προς τις δράσεις βελτίωσης,
2. να μετρήσει την πρόοδο της δημόσιας οργάνωσης,
3. να εντοπίσει τις καλές πρακτικές, όπως αυτές προσδιορίζονται από την υψηλή βαθμολογία για τις Προϋποθέσεις και για τα Αποτελέσματα,
4. να βοηθήσει ώστε να εξευρεθούν οι κατάλληλοι εταίροι από τους οποίους η δημόσια οργάνωση μπορεί να πάρει μαθήματα.

Προτείνονται δύο τρόποι βαθμολόγησης: ο «απλός τρόπος βαθμολόγησης μέσω ΚΠΑ» και ο «αναλυτικός-παραμετροποιημένος τρόπος βαθμολόγησης». Περισσότερες πληροφορίες δίνονται στο αντίστοιχο κεφάλαιο.

Υποστήριξη στη χρήση του ΚΠΑ 2013

Πληροφορίες και τεχνική βοήθεια

Το 2001, με απόφαση των αρμόδιων Γενικών Διευθυντών για τη Δημόσια Διοίκηση, συστάθηκε ένα δίκτυο εθνικών αντιπροσώπων για το ΚΠΑ καθώς και το Κέντρο Διαχείρισης Δεδομένων του ΚΠΑ (CAF Resource Centre). Στην πραγματικότητα, το δίκτυο είναι υπεύθυνο σε ευρωπαϊκό επίπεδο για την ανάπτυξη και την παρακολούθηση του προτύπου. Επίσης, μελετά νέα εργαλεία και στρατηγικές για τη διάδοση του ΚΠΑ.

Κάθε 2 χρόνια περίπου οργανώνει μια εκδήλωση για τους χρήστες του ΚΠΑ στην Ευρώπη, στο πλαίσιο της οποίας γίνεται συζήτηση γύρω από τις καλές πρακτικές και πραγματοποιείται ανταλλαγή ιδεών.

Στα κράτη-μέλη, οι εθνικοί αντιπρόσωποι αναπτύσσουν τις κατάλληλες πρωτοβουλίες για την ενθάρρυνση και την υποστήριξη της χρήσης του προτύπου στις χώρες τους. Οι δραστηριότητες του Κέντρου ποικίλλουν από τη δημιουργία εθνικών κέντρων διαχείρισης δεδομένων έως την κατασκευή εξειδικευμένων δικτυακών τόπων – από εθνικά ή περιφερειακά έργα ή προγράμματα έως εθνικά βραβεία ή συνέδρια ποιότητας βασισμένα στο πρότυπο ΚΠΑ.

Το Κέντρο Διαχείρισης Δεδομένων του ΚΠΑ (CAF Resource Centre) που λειτουργεί στο Ευρωπαϊκό Ινστιτούτο Δημόσιας Διοίκησης (European Institute of Public Administration – EIPA) στο Μάαστριχτ της Ολλανδίας είναι υπεύθυνο για τον συντονισμό του δικτύου και διαχειρίζεται την ιστοσελίδα του ΚΠΑ www.eipa.eu/caf.

Ο δικτυακός τόπος του ΚΠΑ αποτελεί το σημείο εκκίνησης αλλά και το σημείο πρόσβασης σε κάθε είδους πληροφορία για το ΚΠΑ, στην ηλεκτρονική εγγραφή των χρηστών του ΚΠΑ αλλά και στην ανάκτηση πληροφοριών για λογαριασμό τους ή στη χρήση του ΚΠΑ ως ηλεκτρονικό εργαλείο – ένα ηλεκτρονικό εργαλείο που υποστηρίζει τη διαδικασία της αυτο-αξιολόγησης. Για παράδειγμα, έχουν αναρτηθεί: το πρότυπο του ΚΠΑ σε 22 γλώσσες, πληροφορίες σχετικά με τους εθνικούς αντιπροσώπους ΚΠΑ, όλες οι εκδόσεις του προτύπου, πληροφορίες για τις αντίστοιχες εκδηλώσεις σε εθνικό και ευρωπαϊκό επίπεδο, οι ανακοινώσεις για τα προγράμματα επιμόρφωσης με θέμα το ΚΠΑ από το Ευρωπαϊκό Ινστιτούτο Δημόσιας Διοίκησης, καθώς και συναφή θέματα Διοίκησης Ολικής Ποιότητας (ΔΟΠ).

Η Διαδικασία Εξωτερικής Ανατροφοδότησης του ΚΠΑ

Προκειμένου οι οργανώσεις του δημοσίου τομέα που εφαρμόζουν το ΚΠΑ να βλέπουν τα αποτελέσματα των προσπαθειών τους και να λαμβάνουν ανατροφοδότηση, το ΚΠΑ προσφέρει μια διαδικασία ανάδρασης που παρέχει ανατροφοδότηση σχετικά με την εισαγωγή της συνολικής διαχείρισης της ποιότητας με το ΚΠΑ, η οποία προέρχεται από το εξωτερικό περιβάλλον της οργάνωσης. Η διαδικασία ανατροφοδότησης – που εφαρμόζεται σε εθελοντική βάση – έχει ως στόχο να υποστηρίξει ακόμη περισσότερο τους χρήστες του ΚΠΑ στο «ταξίδι» τους προς την ποιότητα, καθιστώντας τις προσπάθειές τους ορατές, τόσο εντός όσο και εκτός της οργάνωσης. Σχετίζεται όχι μόνο με τη διαδικασία αυτο-αξιολόγησης, η οποία βασίζεται στις αρχές της αριστείας, αλλά και με τη γενικότερη πορεία που έχουν επιλέξει οι οργανώσεις για την επίτευξη της αριστείας σε βάθος χρόνου.

Η Διαδικασία Εξωτερικής Ανατροφοδότησης αποσκοπεί στην επίτευξη των ακόλουθων στόχων:

1. Να στηρίξει την ποιότητα της εφαρμογής του ΚΠΑ και την επίδραση του στην οργάνωση.
2. Να ερευνήσει εάν η οργάνωση υιοθετεί τις αξίες της Διοίκησης Ολικής Ποιότητας, ως αποτέλεσμα της εφαρμογής του ΚΠΑ.
3. Να στηρίξει και να ενδυναμώσει το αίσθημα ενθουσιασμού για συνεχή βελτίωση στο εσωτερικό της οργάνωσης.
4. Να προωθήσει την αξιολόγηση από παρόμοιες οργανώσεις και τη συγκριτική μάθηση.
5. Να ανταμείψει τις οργανώσεις που έχουν ξεκινήσει το «ταξίδι» τους προς τη συνεχή βελτίωση για την επίτευξη αριστείας με αποτελεσματικό τρόπο, χωρίς να κρίνεται το επίπεδο αριστείας στο οποίο έχουν φτάσει.
6. Να διευκολύνει τη συμμετοχή των χρηστών του ΚΠΑ στα Πρότυπα Αριστείας του Ευρωπαϊκού Ιδρύματος για τη Διοίκηση Ποιότητας (EFQM Levels of Excellence)

Η Διαδικασία της Εξωτερικής Ανατροφοδότησης βασίζεται πάνω στους εξής τρεις πυλώνες:
Πυλώνας 1: Τη διαδικασία της αυτο-αξιολόγησης.
Πυλώνας 2: Τη διαδικασία των δράσεων βελτίωσης.
Πυλώνας 3: Την ωριμότητα της οργάνωσης ως προς τη Διοίκηση Ολικής Ποιότητας.

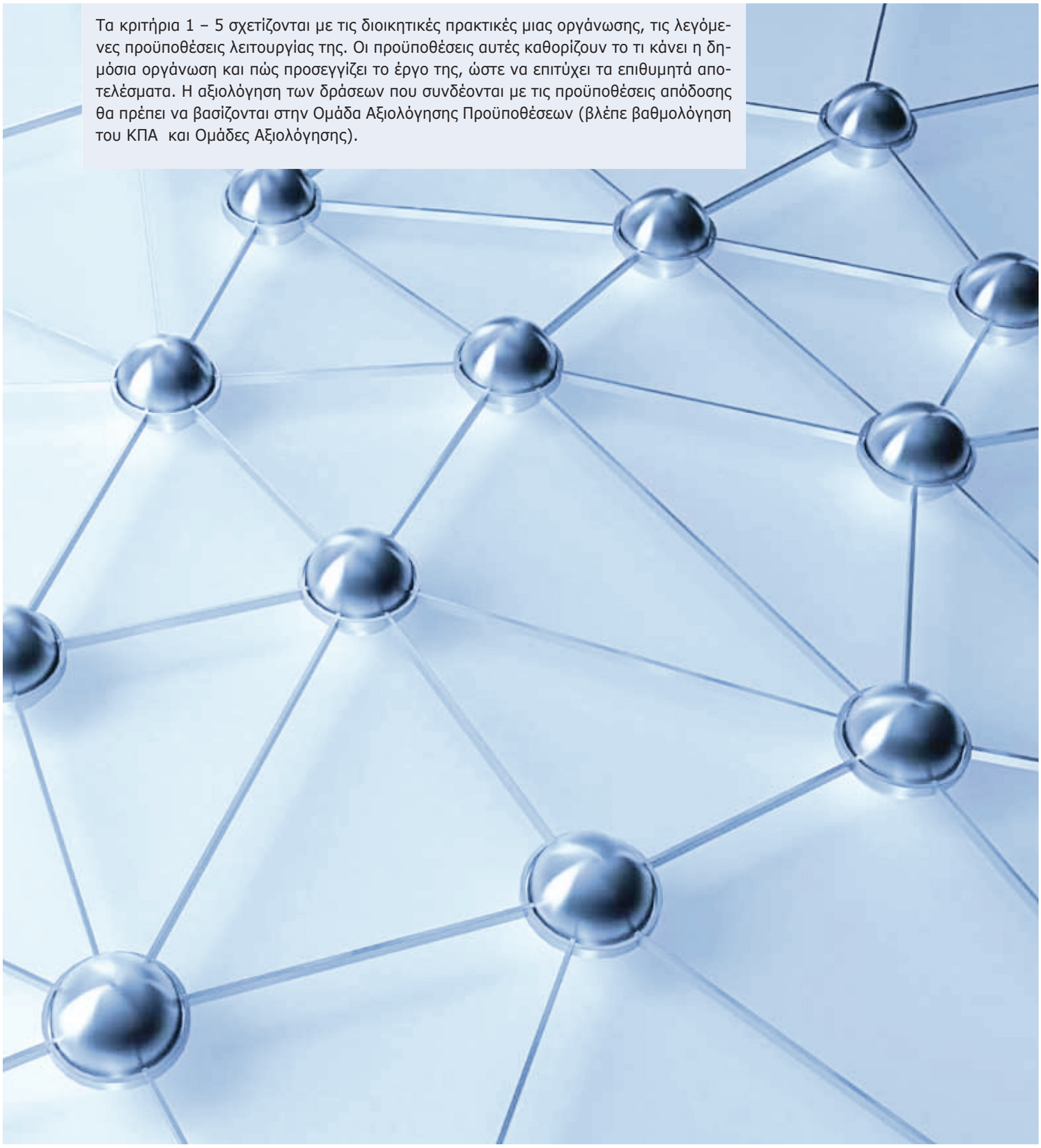
Στις οργανώσεις που έχουν χρησιμοποιήσει το ΚΠΑ με αποτελεσματικό τρόπο είναι δυνατόν να απονεμηθεί ο τίτλος «Αποτελεσματικός χρήστης του ΚΠΑ», ο οποίος ισχύει για δύο έτη. Η διαδικασία Εξωτερικής Ανατροφοδότησης του ΚΠΑ και ο τίτλος «Αποτελεσματικός Χρήστης του ΚΠΑ» τελούν υπό την ευθύνη των κρατών- μελών, τα οποία δημιουργούν τις πρακτικές λεπτομέρειες με βάση ένα κοινά συμφωνημένο πλαίσιο αλλά σύμφωνα με το δικό τους ρυθμό. Οι οργανώσεις οι οποίες επιθυμούν να υποβάλλουν αίτηση για τον παραπάνω τίτλο πρέπει να ενημερώνονται εκ των προτέρων για την ύπαρξη της δυνατότητας αυτής στις χώρες τους.

Περισσότερες πληροφορίες είναι διαθέσιμες στην ιστοσελίδα του ΚΠΑ:

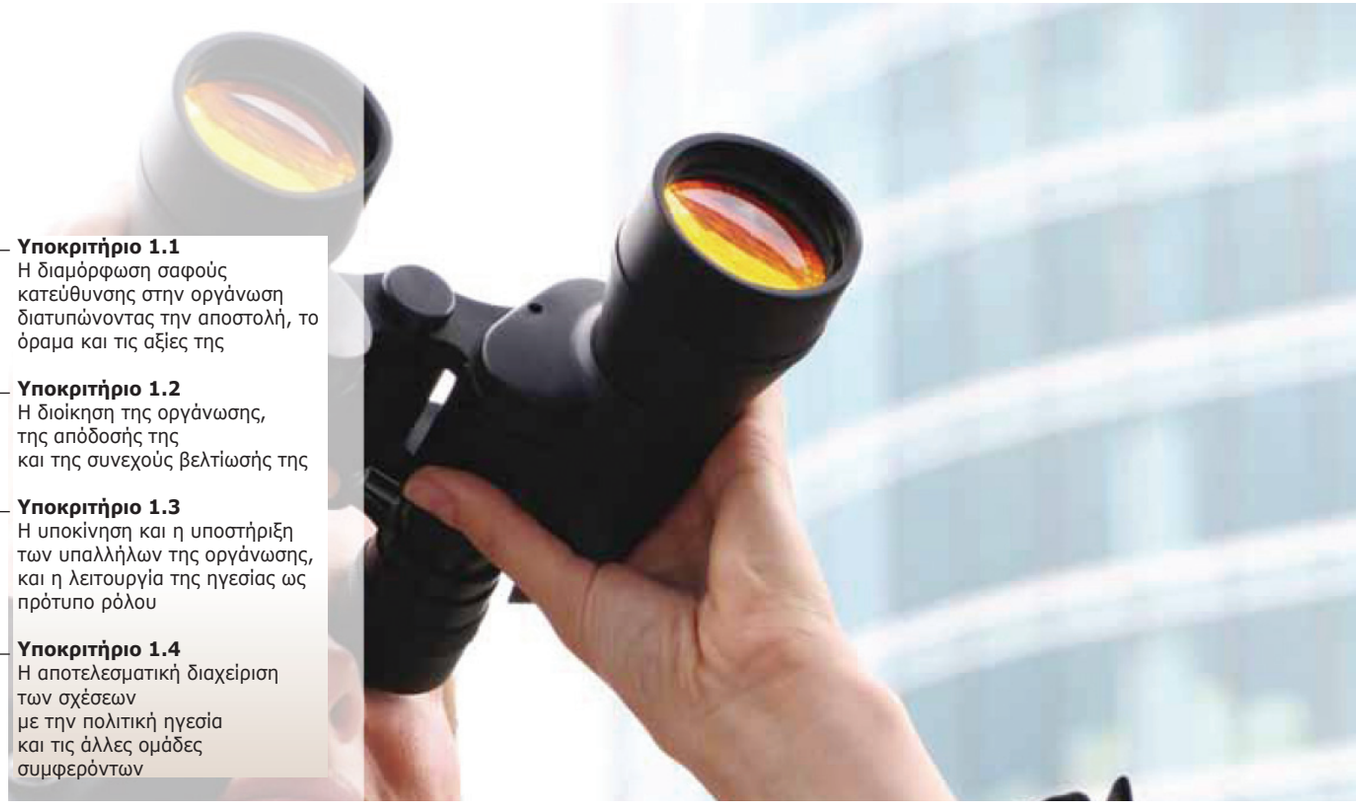
www.eipa.eu/CAF

Κριτήρια Προϋποθέσεων

Τα κριτήρια 1 – 5 σχετίζονται με τις διοικητικές πρακτικές μιας οργάνωσης, τις λεγόμενες προϋποθέσεις λειτουργίας της. Οι προϋποθέσεις αυτές καθορίζουν το τι κάνει η δημόσια οργάνωση και πώς προσεγγίζει το έργο της, ώστε να επιτύχει τα επιθυμητά αποτελέσματα. Η αξιολόγηση των δράσεων που συνδέονται με τις προϋποθέσεις απόδοσης θα πρέπει να βασίζονται στην Ομάδα Αξιολόγησης Προϋποθέσεων (βλέπε βαθμολόγηση του ΚΠΑ και Ομάδες Αξιολόγησης).



Κριτήριο 1: Ηγεσία

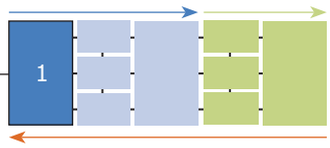


Υποκριτήριο 1.1
Η διαμόρφωση σαφούς κατεύθυνσης στην οργάνωση διατυπώνοντας την αποστολή, το όραμα και τις αξίες της

Υποκριτήριο 1.2
Η διοίκηση της οργάνωσης, της απόδοσής της και της συνεχούς βελτίωσής της

Υποκριτήριο 1.3
Η υποκίνηση και η υποστήριξη των υπαλλήλων της οργάνωσης, και η λειτουργία της ηγεσίας ως πρότυπο ρόλου

Υποκριτήριο 1.4
Η αποτελεσματική διαχείριση των σχέσεων με την πολιτική ηγεσία και τις άλλες ομάδες συμφερόντων



Στο αντιπροσωπευτικό δημοκρατικό σύστημα, οι εκλεγμένοι πολιτικοί χαράσσουν τις στρατηγικές επιλογές και ορίζουν τους σκοπούς που θέλουν να επιτύχουν σε διαφορετικά πεδία δημόσιας πολιτικής. Η ηγεσία των οργανώσεων του δημοσίου τομέα βοηθάει τους πολιτικούς να διαμορφώσουν την πολιτική τους δίνοντας συμβουλές με βάση την εμπειρία της στο χώρο και είναι υπεύθυνη για την εφαρμογή και την υλοποίηση της δημόσιας πολιτικής. Το ΚΠΑ κάνει σαφή διάκριση μεταξύ του ρόλου της πολιτικής ηγεσίας και εκείνου της διοικητικής ιεραρχίας, τονίζοντας παράλληλα τη σημασία της καλής συνεργασίας μεταξύ των δυο, προκειμένου να επιτευχθούν τα αποτελέσματα της δημόσιας πολιτικής.

Το Κριτήριο 1 εστιάζει στη συμπεριφορά των ατόμων που είναι υπεύθυνα για την οργάνωση: στη διοικητική ιεραρχία. Το έργο τους είναι σύνθετο. Ως καλοί ηγέτες, θα πρέπει να διασφαλίσουν τη σαφήνεια και τη συνοχή του σκοπού της οργάνωσης. Ως διευθύνοντες, θα πρέπει να δημιουργήσουν ένα περιβάλλον στο οποίο η οργάνωση και οι υπάλληλοί της να μπορούν να επιτύχουν την άριστη απόδοση καθώς και να διασφαλίσουν τη λειτουργία ενός κατάλληλου μηχανισμού καθοδήγησης. Ως διαμεσολαβητές, θα πρέπει να υποστηρίζουν τους υπαλλήλους της οργάνωσης και να διασφαλίζουν αποτελεσματικές σχέσεις με όλα τα εμπλεκόμενα μέρη, ιδίως με την πολιτική ηγεσία.

Αξιολόγηση

Σκεφτείτε τι κάνει η ηγεσία της οργάνωσης για να...

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

Η ηγεσία διασφαλίζει ότι η οργάνωση καθοδηγείται από σαφή αποστολή, όραμα και βασικές αξίες. Τούτο σημαίνει ότι αναπτύσσει την αποστολή (γιατί υπάρχουμε; /ποια είναι η αποστολή που έχουμε;), το όραμα (πού θέλουμε να πάμε; /ποια είναι η φιλοδοξία μας;) και τις αξίες (τι καθοδηγεί τη συμπεριφορά μας;) που απαιτούνται για την μακροπρόθεσμη επιτυχία της οργάνωσης, τα διαδίδει στο ανθρώπινο δυναμικό της και εξασφαλίζει την υλοποίησή τους. Κάθε δημόσια οργάνωση χρειάζεται αξίες που διαμορφώνουν το πλαίσιο για όλες τις δραστηριότητές της – αξίες που ευθυγραμμίζονται με την αποστολή και το όραμά της. Αλλά επιπλέον, πρέπει να δοθεί προσοχή σε κάποιες αξίες που έχουν ιδιαίτερη σημασία για μια οργάνωση του δημόσιου τομέα. Σε μεγαλύτερο βαθμό από τις ιδιωτικές εταιρείες, οι οποίες βασίζονται σε κανόνες της οικονομίας της αγοράς, οι δημόσιες οργανώσεις πρέπει ενεργά να διέπονται από αξίες όπως η δημοκρατία, το κράτος δικαίου, η έμφαση στον πολίτη, η διαφορετικότητα και η ισότητα των φύλων, το δίκαιο εργασιακό περιβάλλον, η πρόληψη της διαφθοράς, η κοινωνική ευθύνη και η καταπολέμηση των διακρίσεων: αξίες που ταυτόχρονα αποτελούν πρότυπο και για το σύνολο της κοινωνίας. Η ηγεσία δημιουργεί τις προϋποθέσεις για την ενσάρκωση των αξιών αυτών.

Παραδείγματα:

1. Η διαμόρφωση και η ανάπτυξη της αποστολής και του οράματος της οργάνωσης και η συμμετοχή των ενδιαφερόμενων μερών και των υπαλλήλων.
2. Η καθιέρωση ενός αξιακού πλαισίου το οποίο ευθυγραμμίζεται με την αποστολή και το όραμα της οργάνωσης και εντάσσεται στο ευρύτερο πλαίσιο αξιών του δημοσίου τομέα.
3. Η διασφάλιση ότι η αποστολή, το όραμα, οι αξίες, οι στρατηγικοί και επιχειρησιακοί στόχοι θα κοινοποιηθούν σε όλους τους υπαλλήλους της δημόσιας οργάνωσης και στους άλλους μετόχους.
4. Η αναθεώρηση ανά τακτά χρονικά διαστήματα της αποστολής, του οράματος και των αξιών, ενσωματώνοντας τις συντελούμενες αλλαγές στο εξωτερικό περιβάλλον. (π.χ. πολιτικό, οικονομικό, κοινωνικο – πολιτιστικό, τεχνολογικό (ανάλυση PEST) και δημογραφικό περιβάλλον).
5. Η ανάπτυξη ενός συστήματος διοίκησης που αποτρέπει την αντιδεοντολογική συμπεριφορά, αλλά υποστηρίζει το προσωπικό στην αντιμετώπιση ηθικών διλημμάτων που ανακύπτουν όταν διαφορετικές αξίες της οργάνωσης βρίσκονται σε σύγκρουση.
6. Η πρόληψη της διαφθοράς μέσω του εντοπισμού πιθανών περιοχών σύγκρουσης συμφερόντων και η παροχή κατευθυντήριων οδηγιών προς τους εργαζόμενους ως προς τη διαχείριση των εν λόγω συγκρούσεων.
7. Η ενδυνάμωση της αμοιβαίας εμπιστοσύνης, της αφοσίωσης και του σεβασμού μεταξύ της ηγεσίας και των υπαλλήλων (π.χ. με την παρακολούθηση της συνέχειας της αποστολής, του οράματος και των αξιών και με την εκ νέου αξιολόγηση και εισαγωγή κανόνων καλής ηγεσίας).

(Δώστε βαθμολογία χρησιμοποιώντας την Ομάδα Αξιολόγησης Προϋποθέσεων).

Υποκριτήριο 1.2
Διοικήσει την οργάνωση, την απόδοσή της και τη συνεχή βελτίωσή της

Η ηγεσία αναπτύσσει, εφαρμόζει και παρακολουθεί το σύστημα διοίκησης της οργάνωσης. Μια κατάλληλη οργανωσιακή δομή με σαφείς αρμοδιότητες για όλα τα επίπεδα του προσωπικού, οριοθετημένη διοίκηση, υποστήριξη και βασικές διαδικασίες, θα πρέπει να εξασφαλίζουν την αποτελεσματική υλοποίηση της στρατηγικής της οργάνωσης σχετικά με τις εκροές και τα αποτελέσματα. Η διοίκηση αποτελεσμάτων βασίζεται σε καθορισμένους, μετρήσιμους στόχους, οι οποίοι αντανακλούν τις εκροές και τα αποτελέσματα των δράσεων της οργάνωσης. Τα ολοκληρωμένα συστήματα διαχείρισης της απόδοσης συνδυάζουν τις εκροές και τα αποτελέσματα με τους πόρους για να καταστήσουν δυνατή την καθοδήγηση με λογική τεκμηρίωση. Με τον τρόπο αυτό, εί-

ναι δυνατή η συστηματική επανεξέταση των επιδόσεων και των αποτελεσμάτων. Η ηγεσία είναι υπεύθυνη για τη βελτίωση της απόδοσης. Προετοιμάζεται για το μέλλον οργανώνοντας τις απαραίτητες αλλαγές και για την εκπλήρωση της αποστολής της οργάνωσης. Η έναρξη της διαδικασίας συνεχούς βελτίωσης αποτελεί βασικό στόχο της διοίκησης ποιότητας. Η ηγεσία θέτει τις βάσεις για συνεχή βελτίωση εξασφαλίζοντας ένα περιβάλλον ανοιχτό στην καινοτομία και την μάθηση.

Παραδείγματα:

1. Ο καθορισμός των κατάλληλων διοικητικών δομών (επίπεδα, λειτουργίες, καθήκοντα και αρμοδιότητες) και η εξασφάλιση ενός συστήματος για τη διοίκηση των διαδικασιών και των συνεργασιών σύμφωνα με τη στρατηγική, το σχεδιασμό, τις ανάγκες και τις προσδοκίες των μετόχων.
2. Ο εντοπισμός και ο ορισμός προτεραιοτήτων για τις απαραίτητες αλλαγές όσον αφορά στη δομή, την απόδοση και τη διοίκηση της οργάνωσης.
3. Ο καθορισμός μετρήσιμων στόχων και αποτελεσμάτων για όλα τα επίπεδα και τους τομείς της οργάνωσης, εξισορροπώντας τις ανάγκες και τις προσδοκίες των διαφορετικών μετόχων, σύμφωνα με τις διαφοροποιημένες ανάγκες των πελατών (π.χ. ενσωμάτωση της διάστασης της ισότητας των φύλων, της διαφορετικότητας).
4. Η ανάπτυξη ενός συστήματος διαχείρισης της πληροφορίας με τη χρήση δεδομένων από το σύστημα διαχείρισης κινδύνου, από το σύστημα εσωτερικού ελέγχου και από το σύστημα μόνιμης παρακολούθησης για την επίτευξη των στρατηγικών και επιχειρησιακών στόχων της οργάνωσης (π.χ. Εξισορροπημένη Βαθμολόγηση).
5. Η εφαρμογή των αρχών της Διοίκησης Ολικής Ποιότητας και η εγκατάσταση συστημάτων διαχείρισης ποιότητας/πιστοποιήσεων, όπως είναι το Πρότυπο ΚΠΑ ή το Πρότυπο Αριστείας EFQM ή το ISO:9001.
6. Η διαμόρφωση και η ευθυγράμμιση της στρατηγικής για την Ηλεκτρονική Διακυβέρνηση με τους στρατηγικούς και επιχειρησιακούς σκοπούς της δημόσιας οργάνωσης.
7. Η δημιουργία κατάλληλων συνθηκών για τη διαχείριση έργου, τη διαχείριση διαδικασιών και την ομαδική εργασία.
8. Η δημιουργία συνθηκών για αποτελεσματική εσωτερική και εξωτερική επικοινωνία, με την επικοινωνία να αποτελεί έναν από τους πιο σημαντικούς και κρίσιμους παράγοντες επιτυχίας μιας οργάνωσης.
9. Η παρουσίαση της δέσμευσης της ηγεσίας για συνεχή οργανωσιακή βελτίωση και καινοτομία μέσω της προώθησης μιας νοοτροπίας καινοτομίας, καθώς και για συνεχή βελτίωση, ενθαρρύνοντας με αυτό τον τρόπο την ανατροφοδότηση από τους υπαλλήλους.
10. Η επικοινωνία των λόγων που υπαγορεύουν πρωτοβουλίες αλλαγής και της αναμενόμενης επίδρασής τους στους εργαζόμενους και τους μετόχους.

(Δώστε βαθμολογία χρησιμοποιώντας την Ομάδα Αξιολόγησης Προϋποθέσεων).

Υποκριτήριο 1.3
Υποκινήσει και να υποστηρίξει τους υπαλλήλους της οργάνωσης και να λειτουργήσει ως πρότυπο

Η ηγεσία παρακινεί και υποστηρίζει τους εργαζόμενους μέσω της συμπεριφοράς της και του τρόπου διαχείρισης του ανθρώπινου δυναμικού. Ενεργώντας ως πρότυπο, η ηγεσία ενσαρκώνει τους καθορισμένους στόχους και αξίες, ενθαρρύνοντας τους εργαζόμενους να ενεργήσουν κατά τον ίδιο τρόπο. Οι εργαζόμενοι υποστηρίζονται από την ηγεσία στην επίτευξη των στόχων τους κατά τη διεκπεραίωση των εργασιών τους. Μια ηγεσία που συμπεριφέρεται με διαφάνεια και βασίζεται στην αμοιβαία ανατροφοδότηση, την εμπιστοσύνη και την ανοιχτή επικοινωνία, παρέχει κίνητρα στο ανθρώπινο δυναμικό για να συνεισφέρει στην επιτυχία της οργάνωσης. Εκτός από τα παραπάνω ζητήματα συμπεριφοράς, κρίσιμοι παράγοντες για την υποκίνηση και την υποστήριξη των εργαζομένων είναι δυνατόν, επίσης, να αναζητηθούν στην ηγεσία της οργάνωσης και στο σύστημα διοίκησης. Η εκχώρηση αρμοδιοτήτων και καθηκόντων, συμπεριλαμβανομένης της λογοδοσίας, αποτελεί την κύρια βάση για την παροχή κινήτρων στους εργαζόμενους από τη διοίκηση. Οι ευκαιρίες για προσωπική ανάπτυξη και μάθηση, καθώς και η ύπαρξη συστημάτων αναγνώρισης και επιβράβευσης αποτελούν, επίσης, παράγοντες κινητοποίησης.

Παραδείγματα:

1. Η ηγεσία μέσω της παραδειγματικής συμπεριφοράς λειτουργεί σύμφωνα με τους καθορισμένους στόχους και αξίες.
2. Η προώθηση κουλτούρας αμοιβαίας εμπιστοσύνης και σεβασμού μεταξύ της ηγεσίας και των εργαζομένων μέσα από την ανάληψη προληπτικών μέτρων για την αντιμετώπιση κάθε είδους διακρίσεων.
3. Η τακτική ενημέρωση και διαβούλευση με τους εργαζομένους για σημαντικά ζητήματα που σχετίζονται με την οργάνωση.

4. Η υποστήριξη των υπαλλήλων στην υλοποίηση των καθηκόντων τους, των σχεδίων και των στόχων, προκειμένου να επιτευχθεί το σύνολο των στόχων της δημόσιας οργάνωσης.
5. Η παροχή ανατροφοδότησης σε όλους τους εργαζόμενους με στόχο τη βελτίωση της απόδοσης των ομάδων και των ατόμων.
6. Η ενθάρρυνση, η υποστήριξη και η ενδυνάμωση των εργαζομένων μέσω της εκχώρησης εξουσίας, αρμοδιοτήτων και καθηκόντων, συμπεριλαμβανομένης και της λογοδοσίας.
7. Η προώθηση μιας νοοτροπίας μάθησης και η ενθάρρυνση των εργαζομένων στην ανάπτυξη των δεξιοτήτων τους.
8. Η έκφραση της βούλησης από την πλευρά της πολιτικής ηγεσίας και της διοικητικής ιεραρχίας να αποδέχονται συστάσεις/προτάσεις από τους υπαλλήλους, δρώντας οι ίδιοι σε ένα πλαίσιο εποικοδομητικής ανάδρασης. Η αναγνώριση και η επιβράβευση των προσπαθειών των ομάδων και των ατόμων.
9. Ο σεβασμός και το ενδιαφέρον για τις εξατομικευμένες ανάγκες των υπαλλήλων και τις ιδιαίτερες συνθήκες της ζωής τους.

(Δώστε βαθμολογία χρησιμοποιώντας την Ομάδα Αξιολόγησης Προϋποθέσεων).

Υποκριτήριο 1.4
Διαχειρίζεται αποτελεσματικά τις σχέσεις με την πολιτική ηγεσία και τους άλλους μετόχους

Η ηγεσία είναι υπεύθυνη για τη διαχείριση των σχέσεων με όλους τους μετόχους που σχετίζονται με την οργάνωση ή τις δραστηριότητές της. Ως εκ τούτου, διενεργείται διάλογος σε συγκεκριμένο πλαίσιο με την πολιτική ηγεσία και τους άλλους μετόχους από τους επικεφαλής των δημόσιων οργανώσεων. Στο δημόσιο τομέα, η διοικητική ιεραρχία αποτελεί τη διασύνδεση μεταξύ της οργάνωσης και της πολιτικής ηγεσίας. Το παρόν υποκριτήριο περιγράφει μια από τις σημαντικότερες διαφορές ανάμεσα στις οργανώσεις του δημόσιου και του ιδιωτικού τομέα. Οι οργανώσεις του δημοσίου τομέα πρέπει να επικεντρώνονται στις σχέσεις με την πολιτική ηγεσία από διαφορετικές οπτικές γωνίες. Από τη μια πλευρά, ο κάθε πολιτικός μπορεί να λειτουργεί ως ηγέτης – παράλληλα με τη διοικητική ηγεσία της οργάνωσης – όταν καθορίζει τους στόχους. Με τον τρόπο αυτό, οι οργανώσεις του δημοσίου τομέα ενεργούν ως διαχειριστές των αρχών της πολιτικής ηγεσίας. Από την άλλη πλευρά, η πολιτική ηγεσία αναδεικνύεται σε μια υπολογίσιμη ομάδα μετόχων.

Παραδείγματα:

1. Η εκπόνηση μελέτης, στην οποία θα καταγράφονται οι σημαντικότερες υφιστάμενες και μελλοντικές ανάγκες των μετόχων, και η διάδοση του περιεχομένου της μελέτης στην οργάνωση.
2. Η παροχή βοήθειας στην πολιτική ηγεσία για τον καθορισμό των δημόσιων πολιτικών που σχετίζονται με την οργάνωση.
3. Ο προσδιορισμός και η ενσωμάτωση των δημόσιων πολιτικών που είναι σημαντικές για την οργάνωση.
4. Η διασφάλιση ότι οι στόχοι και οι σκοποί σχετικά με τις εκροές και τα αποτελέσματα της οργάνωσης συμβαδίζουν με τις δημόσιες πολιτικές και τις πολιτικές αποφάσεις. Στο πλαίσιο αυτό, θα πρέπει να δίνονται εγγυήσεις ότι οι τελικές συμφωνίες ευθυγραμμίζονται με την πολιτική ηγεσία σε ό,τι αφορά τους απαιτούμενους πόρους.
5. Η συμμετοχή της πολιτικής ηγεσίας και των άλλων μετόχων στην ανάπτυξη του συστήματος διοίκησης της οργάνωσης.
6. Η καλλιέργεια σχέσεων με προληπτικό χαρακτήρα και σε τακτική βάση με εκπροσώπους της πολιτικής ηγεσίας στον αντίστοιχο τομέα της εκτελεστικής και της νομοθετικής εξουσίας.
7. Η ανάπτυξη και η διατήρηση των συνεργασιών και των δικτύων με τους σημαντικούς μετόχους (πολίτες, μη-κυβερνητικές οργανώσεις (ΜΚΟ), ομάδες συμφερόντων και επαγγελματικές ενώσεις, εκπροσώπους από τον τομέα της βιομηχανίας, άλλες δημόσιες αρχές κλπ).
8. Η συμμετοχή στις δραστηριότητες των επαγγελματικών ενώσεων, των αντιπροσωπευτικών οργανώσεων και των ομάδων συμφερόντων.
9. Η καλλιέργεια και η ενίσχυση της ευαισθητοποίησης της δημόσιας οργάνωσης για τα κοινά, καθώς επίσης του σεβασμού και της αναγνώρισης από την κοινωνία τόσο της οργάνωσης όσο και των υπηρεσιών της.
10. Η ανάπτυξη μιας λογικής για την προώθηση, προβολή και διάδοση προϊόντων και υπηρεσιών, η οποία είναι προσανατολισμένη στους μετόχους.

(Δώστε βαθμολογία χρησιμοποιώντας την Ομάδα Αξιολόγησης Προϋποθέσεων).

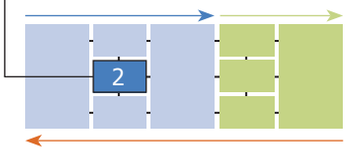
Κριτήριο 2: Στρατηγική και Προγραμματισμός

Υποκριτήριο 2.1
Η συλλογή πληροφοριών σχετικά με τις παρούσες και μελλοντικές ανάγκες των μετόχων καθώς και πληροφοριών σχετικών με τη διοίκηση

Υποκριτήριο 2.2
Η ανάπτυξη της στρατηγικής και του σχεδιασμού λαμβάνοντας υπόψη τις πληροφορίες που έχουν συλλεχθεί

Υποκριτήριο 2.3
Η επικοινωνία και η εφαρμογή της στρατηγικής και του προγραμματισμού σε όλη τη δημόσια οργάνωση και η τακτική αναθεώρησή τους

Υποκριτήριο 2.4
Ο σχεδιασμός, η εφαρμογή και η αξιολόγηση της καινοτομίας και της αλλαγής



Η εφαρμογή της αποστολής και του οράματος μιας δημόσιας οργάνωσης απαιτεί την αποσαφήνιση της «πορείας προς τα εμπρός» που θέλει να ακολουθήσει η οργάνωση, τον καθορισμό των στόχων που πρέπει να επιτευχθούν και τον τρόπο με τον οποίο θέλει να αποτιμήσει την πρόοδο. Απαιτείται, δηλαδή, μια ξεκάθαρη στρατηγική. Η δημόσια οργάνωση όταν θέτει στρατηγικούς στόχους πρέπει να κάνει επιλογές και να θέτει προτεραιότητες με βάση τις δημόσιες πολιτικές και τους στόχους καθώς και τις ανάγκες των άλλων μετόχων, λαμβάνοντας υπόψη τους πόρους που έχει στη διάθεσή της. Η στρατηγική καθορίζει τις εκροές (προϊόντα και υπηρεσίες) και τα αποτελέσματα (επιπτώσεις) που θέλει να πετύχει, λαμβάνοντας παράλληλα υπόψη τους κρίσιμους παράγοντες επιτυχίας.

Η στρατηγική πρέπει να μετουσιωθεί σε σχέδια, προγράμματα, επιχειρησιακούς σκοπούς και μετρήσιμους στόχους, έτσι ώστε να μπορεί να εκτελεστεί με επιτυχία. Η παρακολούθηση και η καθοδήγηση θα πρέπει να είναι μέρος του προγραμματισμού και, ταυτόχρονα, θα πρέπει να δοθεί προσοχή στην ανάγκη για εκσυγχρονισμό και καινοτομία, ενισχύοντας, έτσι, τη βελτίωση της λειτουργίας της οργάνωσης. Η αυστηρή παρακολούθηση της εφαρμογής της στρατηγικής και του προγραμματισμού θα πρέπει να οδηγεί στην επικαιροποίηση και την αναπροσαρμογή τους, όποτε αυτό κρίνεται αναγκαίο.

Αξιολόγηση

Σκεφτείτε τι κάνει η οργάνωση για να...

Υποκριτήριο 2.1
Συλλέξει πληροφορίες για τις παρούσες και τις μελλοντικές ανάγκες των μετόχων καθώς και πληροφορίες σχετικές με τη διοίκηση

Ο κύκλος Προγραμματισμός – Εκτέλεση – Έλεγχος – Ανάδραση (ΠΕΕΑ) διαδραματίζει έναν σημαντικό ρόλο στη διαμόρφωση και την εφαρμογή της στρατηγικής και του προγραμματισμού σε μια δημόσια οργάνωση. Ξεκινάει συλλέγοντας αξιόπιστες πληροφορίες σχετικά με τις παρούσες και τις μελλοντικές ανάγκες που έχουν όλα τα εμπλεκόμενα μέρη, καθώς και σχετικά με τις εκροές, τα αποτελέσματα και τις εξελίξεις στο εξωτερικό περιβάλλον. Οι πληροφορίες αυτές είναι απαραίτητες για την υποστήριξη της διαδικασίας του στρατηγικού και επιχειρησιακού προγραμματισμού. Κομβικής σημασίας, επίσης, είναι η δρομολόγηση των προγραμματισμένων βελτιώσεων στην απόδοση της οργάνωσης.
Σύμφωνα με την προσέγγιση ΠΕΕΑ, πρέπει να διεξάγονται αξιολογήσεις, σε τακτική βάση, από κοινού με τους μετόχους, προκειμένου να εντοπίζονται οι μεταβαλλόμενες ανάγκες τους και η ικανοποίηση αυτών. Η ποιότητα αυτών των πληροφοριών και η συστηματική ανάλυση της ανατροφοδότησης από τους μετόχους αποτελεί προαπαιτούμενο για την ποιότητα των επιδιωκόμενων αποτελεσμάτων.

Παραδείγματα:

1. Προσδιορισμός όλων των κύριων/σημαντικών μετόχων και διάδοση των αποτελεσμάτων στο σύνολο της οργάνωσης.
2. Συστηματική συγκέντρωση, ανάλυση και επισκόπηση πληροφοριών σχετικά με τα εμπλεκόμενα μέρη, τις ανάγκες τους, τις προσδοκίες τους και την ικανοποίησή τους.
3. Τακτική συλλογή, ανάλυση και επισκόπηση πληροφοριών σχετικά με σημαντικές μεταβλητές όπως είναι οι πολιτικο - νομικές, κοινωνικο – πολιτιστικές, περιβαλλοντολογικές, οικονομικές, τεχνολογικές και δημογραφικές εξελίξεις.
4. Συστηματική συγκέντρωση πληροφοριών που αφορούν στη διοίκηση όπως είναι οι πληροφορίες που αφορούν στην απόδοση της οργάνωσης.
5. Συστηματική ανάλυση των δυνατών και αδύνατων σημείων (π.χ. διάγνωση της εφαρμογής της Διοίκησης Ολικής Ποιότητας με βάση το ΚΠΑ ή το Πρότυπο Αριστείας του Ευρωπαϊκού Ιδρύματος για τη Διοίκηση Ποιότητας – EFQM), συμπεριλαμβανομένων των απειλών και των ευκαιριών (π.χ. ανάλυση με βάση τα Δυνατά και Αδύνατα σημεία, Ευκαιρίες και Απειλές – SWOT, διαχείριση κινδύνων).

(Δώστε βαθμολογία χρησιμοποιώντας την Ομάδα Αξιολόγησης Προϋποθέσεων).

Υποκριτήριο 2.2
Αναπτύξει την στρατηγική και τον προγραμματισμό λαμβάνοντας υπόψη τις πληροφορίες που έχουν συλλεχθεί

Ως «ανάπτυξη στρατηγικής» νοείται ο καθορισμός των στρατηγικών στόχων της δημόσιας οργάνωσης σύμφωνα με τις δημόσιες πολιτικές, τις ανάγκες των εμπλεκόμενων μερών και το όραμα της ηγεσίας, συμπεριλαμβανομένης και της πληροφόρησης που έχει η διοίκηση στη διάθεσή της καθώς και τις πληροφορίες για τις εξελίξεις στο εξωτερικό περιβάλλον. Οι στρατηγικές προτεραιότητες και οι αποφάσεις που λαμβάνονται από την ανώτερη ιεραρχία σχετικά με την στρατηγική της θα πρέπει να διασφαλίζουν σαφείς στόχους σχετικά με τις εκροές και τα αποτελέσματα, καθώς και τα μέσα για την επίτευξή τους. Η κοινωνική ευθύνη των δημοσίων οργανώσεων θα πρέπει να αντικατοπτρίζεται στην στρατηγική τους.

Ο προγραμματισμός περιλαμβάνει μια συνειδητή και μεθοδική προσέγγιση που καθοδηγεί την οργάνωση σε όλα τα επίπεδα για την επίτευξη των στρατηγικών στόχων. Η οριοθέτηση των στόχων και ο προσδιορισμός των συνθηκών που πρέπει να πληρούνται για την επίτευξη των στρατηγικών στόχων – σύμφωνα με μια ορθή ανάλυση και διαχείριση κινδύνων – διαδραματίζει σημαντικό ρόλο στη διασφάλιση της αποτελεσματικής εφαρμογής και της παρακολούθησης. Οι δείκτες και τα συστήματα παρακολούθησης αποτελεσμάτων που χρησιμοποιούνται στην μεταγενέστερη φάση εκτέλεσης, πρέπει να προσδιορίζονται κατά τη φάση του προγραμματισμού.

Το πλαίσιο για τη μέτρηση των αποτελεσμάτων που πρόκειται να αξιολογηθούν σύμφωνα με τα προσανατολισμένα στον πολίτη/πελάτη κριτήρια (κριτήριο 6), στο ανθρώπινο δυναμικό (κριτήριο 7), στην κοινωνική ευθύνη (κριτήριο 8) και απόδοση (κριτήριο 9) διαμορφώνεται μέσω της επεξεργασίας των σχεδίων δράσης και των στρατηγικών.

Παραδείγματα:

1. Η μετατροπή της αποστολής και του οράματος σε στρατηγικούς στόχους (μακροπρόθεσμους και μεσοπρόθεσμους) και επιχειρησιακούς στόχους (συγκεκριμένους και βραχυπρόθεσμους) και δράσεις που βασίζονται σε μια ορθή ανάλυση κινδύνου.
2. Η συμμετοχή των μετόχων στην ανάπτυξη της στρατηγικής και του σχεδιασμού, στην εξισορρόπηση και στην ιεράρχηση των προσδοκιών και των αναγκών τους.
3. Η αξιολόγηση των υφιστάμενων εργασιών σε επίπεδο εκροών (παρεχόμενα προϊόντα και υπηρεσίες) και αποτελεσμάτων (επίδραση στην κοινωνία) καθώς και της ποιότητας των στρατηγικών και επιχειρησιακών σχεδίων.
4. Η διασφάλιση της διαθεσιμότητας των πόρων για την ανάπτυξη και την επικαιροποίηση της στρατηγικής της οργάνωσης.
5. Η εξισορρόπηση του έργου και των πόρων, των μακροπρόθεσμων και βραχυπρόθεσμων πιέσεων, καθώς και των απαιτήσεων των μετόχων.
6. Η ανάπτυξη της πολιτικής για την κοινωνική ευθύνη και την ενσωμάτωσή της στη στρατηγική και τον προγραμματισμό της οργάνωσης.

(Δώστε βαθμολογία χρησιμοποιώντας την Ομάδα Αξιολόγησης Προϋποθέσεων).

Υποκριτήριο 2.3
Διαδώσει και να εφαρμόσει τη στρατηγική και τον προγραμματισμό σε όλη τη δημόσια οργάνωση και να την αναθεωρεί σε τακτική βάση

Η ικανότητα της οργάνωσης να αναπτύσσει τη στρατηγική της εξαρτάται από την ποιότητα των σχεδίων και των προγραμμάτων που εξειδικεύουν τους στόχους και τα αναμενόμενα αποτελέσματα από κάθε οργανωσιακό επίπεδο και από τους υπαλλήλους. Επομένως, οι μέτοχοι και οι υπάλληλοι στα διάφορα οργανωσιακά επίπεδα πρέπει να είναι καλά ενημερωμένοι για τους σκοπούς και τους στόχους που τους αφορούν προκειμένου να εξασφαλίζεται μια αποτελεσματική και ομοιόμορφη εφαρμογή της στρατηγικής.

Η οργάνωση θα πρέπει να αναπτύσσει στρατηγική για κάθε οργανωτικό επίπεδο. Η διοίκηση θα πρέπει να διασφαλίζει ότι εφαρμόζονται ορθές διαδικασίες, ορθή διαχείριση έργου και προγράμματος και ορθός σχεδιασμός των οργανωτικών δομών, ώστε να διασφαλίζεται η αποτελεσματική και έγκαιρη εφαρμογή της στρατηγικής.

Οι οργανώσεις θα πρέπει να παρακολουθούν ανελλιπώς και με κριτικό πνεύμα την εφαρμογή της στρατηγικής και τον σχεδιασμό τους, να προσαρμόζουν τις πρακτικές και τις διαδικασίες τους όταν απαιτείται, ή να προχωρούν στην αναθεώρηση και παραμετροποίηση τους, εάν χρειάζεται.

Παραδείγματα:

1. Η εφαρμογή της στρατηγικής και του προγραμματισμού, μέσα από τον καθορισμό προτεραιοτήτων, τον προσδιορισμό χρονοδιαγραμμάτων και τον σχεδιασμό των κατάλληλων διαδικασιών και έργων και την οργανωσιακή δομή.
2. Η μετατροπή των στρατηγικών και επιχειρησιακών στόχων της οργάνωσης σε προγράμματα δράσης και έργα σχετικά με τις υπηρεσιακές μονάδες και το προσωπικό της δημόσιας οργάνωσης.
3. Η ανάπτυξη σχεδίων και προγραμμάτων με στόχους και αποτελέσματα για κάθε οργανωτικό επίπεδο με δείκτες που καθορίζουν το επίπεδο της αλλαγής που πρέπει να επιτευχθεί (αναμενόμενα αποτελέσματα).
4. Η αποτελεσματική επικοινωνία προκειμένου να διαδοθούν οι στόχοι, τα σχέδια και τα καθήκοντα της οργάνωσης.
5. Η ανάπτυξη και εφαρμογή μεθόδων για την παρακολούθηση, τη μέτρηση και/ή την αξιολόγηση της απόδοσης της οργάνωσης ανά τακτά χρονικά διαστήματα σε όλα τα επίπεδα (τμήματα, λειτουργίες, οργανόγραμμα), προκειμένου να εξασφαλιστεί η εφαρμογή της στρατηγικής.
6. Η ανάπτυξη και η εφαρμογή μεθόδων για τη μέτρηση της απόδοσης της οργάνωσης σε όλα τα επίπεδα, ως προς τη σχέση μεταξύ εισροών και εκροών (αποδοτικότητα) και μεταξύ εκροών και αποτελεσμάτων (αποτελεσματικότητα).
7. Η εκτίμηση της ανάγκης για αναδιοργάνωση και βελτίωση των στρατηγικών και των μεθόδων σχεδιασμού από κοινού με τα εμπλεκόμενα μέρη.

(Δώστε βαθμολογία χρησιμοποιώντας την Ομάδα Αξιολόγησης Προϋποθέσεων).

Υποκριτήριο 2.4
Σχεδιάσει, εφαρμόσει και επικαιροποιήσει το πρόγραμμα για την καινοτομία και την αλλαγή

Ένας αποτελεσματικός δημόσιος τομέας χρειάζεται να καινοτομεί και να αναθεωρεί τις πρακτικές του, προκειμένου να ανταποκριθεί στις νέες προσδοκίες των πολιτών/πελατών, να βελτιώσει την ποιότητα των υπηρεσιών του και να μειώσει τις δαπάνες.

Η καινοτομία μπορεί να επέλθει με διάφορους τρόπους:

- μέσω της εφαρμογής καινοτόμων μεθόδων και διαδικασιών για την παροχή υπηρεσιών ή αγαθών π.χ. με την συμμετοχή των πολιτών/πελατών στη διαδικασία σχεδιασμού και στη διαδικασία παροχής υπηρεσιών,
- με νέες μεθόδους διαχείρισης προγραμμάτων εργασίας,
- με την εισαγωγή καινοτόμων υπηρεσιών ή αγαθών που έχουν υψηλότερη προστιθέμενη αξία για τον πολίτη και τους πελάτες.

Η φάση του σχεδιασμού είναι ζωτικής σημασίας: για μεταγενέστερες αποφάσεις, για την επιχειρησιακή πλευρά της «παροχής» υπηρεσιών και για την αξιολόγηση των ίδιων των καινοτομιών. Ως εκ τούτου, αποτελεί πρωταρχική ευθύνη της διοίκησης να υιοθετήσει και να εμφυσήσει μια ανοικτή στάση υποστήριξης των προτάσεων για βελτίωση, από όπου κι αν προέρχονται.

Παραδείγματα:

1. Η δημιουργία και η ανάπτυξη μιας νέας νοοτροπίας/ετοιμότητας για καινοτομία μέσω της επιμόρφωσης, της συγκριτικής μάθησης και της δημιουργίας εργαστηρίων μάθησης.
2. Η συστηματική παρακολούθηση των εσωτερικών δεικτών/κινήτρων αλλαγής και των εξωτερικών απαιτήσεων για καινοτομία και αλλαγή.
3. Η διαβούλευση με τα εμπλεκόμενα μέρη για την προβλεπόμενη διαδικασία εκσυγχρονισμού και καινοτομίας και την υλοποίησή της.
4. Η εξασφάλιση της ανάπτυξης ενός αποδοτικού συστήματος διοίκησης αλλαγών (π.χ. διαχείριση έργου, συγκριτική αξιολόγηση και συγκριτική μάθηση, πιλοτικά προγράμματα, παρακολούθηση και υποβολή εκθέσεων, εφαρμογή του κύκλου Προγραμματισμός – Εκτέλεση – Έλεγχος – Ανάδραση (ΠΕΕΑ)).
5. Η εξασφάλιση της διαθεσιμότητας των απαραίτητων πόρων, ώστε να υλοποιούνται οι σχεδιαζόμενες αλλαγές.
6. Η εξισορρόπηση ανάμεσα σε μια προσέγγιση από την κορυφή προς τη βάση και αντίστροφα αναφορικά με την αλλαγή.
7. Η προώθηση της χρήσης εργαλείων ηλεκτρονικής διακυβέρνησης προκειμένου να αυξηθεί η αποτελεσματικότητα των παρεχόμενων υπηρεσιών και να ενισχυθεί η διαφάνεια και η αλληλεπίδραση μεταξύ της οργάνωσης και του πολίτη/πελάτη.

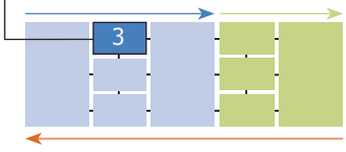
(Δώστε βαθμολογία χρησιμοποιώντας την Ομάδα Αξιολόγησης Προϋποθέσεων).

Κριτήριο 3: Ανθρώπινο Δυναμικό

Υποκριτήριο 3.1
Ο προγραμματισμός, η διοίκηση και η βελτίωση του ανθρώπινου δυναμικού με διαφανείς διαδικασίες σε συνάρτηση με τη στρατηγική και τον προγραμματισμό

Υποκριτήριο 3.2
Ο προσδιορισμός, η ανάπτυξη και η αξιοποίηση των ικανοτήτων των υπαλλήλων μέσα από την εναρμόνιση των ατομικών επιδιώξεων με τους σκοπούς της οργάνωσης

Υποκριτήριο 3.3
Η ενεργοποίηση του προσωπικού μέσω της ανάπτυξης του ανοικτού διαλόγου και της ενδυνάμωσής του καθώς και μέσω της υποστήριξης της ευημερίας του



Το ανθρώπινο δυναμικό είναι το σημαντικότερο κεφάλαιο μιας οργάνωσης. Η οργάνωση διαχειρίζεται, αναπτύσσει και απελευθερώνει τις ικανότητες και όλες τις δυνατότητες των υπαλλήλων της σε ατομικό και οργανωτικό επίπεδο, ώστε να υποστηρίζει τη στρατηγική και τον προγραμματισμό της, καθώς και την αποτελεσματική λειτουργία των διαδικασιών της. Ο σεβασμός και η δικαιοσύνη, ο ανοιχτός διάλογος, η ενδυνάμωση, η ανταμοιβή και η αναγνώριση, η φροντίδα και 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 διαχείριση της οργάνωσης και η διαχείριση του ανθρώπινου δυναμικού είναι εξαιρετικής σημασίας σε περιόδους αλλαγών. Η βελτίωση της ανάπτυξης της ηγεσίας, η διαχείριση ταλέντων και ο στρατηγικός προγραμματισμός του εργατικού δυναμικού αποτελούν κρίσιμους παράγοντες, δεδομένου ότι οι άνθρωποι αποτελούν συχνά τη μεγαλύτερη επένδυση της οργάνωσης. Η αποτελεσματική διαχείριση και η διοίκηση των ανθρώπινων πόρων επιτρέπουν στην οργάνωση να επιτύχει τους στρατηγικούς της στόχους και να αξιοποιήσει τα πλεονεκτήματα των υπαλλήλων της και την ικανότητά τους να συμβάλλουν στην επίτευξη των στρατηγικών στόχων. Η επιτυχής διαχείριση των ανθρώπινων πόρων και η ηγεσία προάγουν τη δέσμευση του ανθρώπινου δυναμικού, τα κίνητρα, την ανάπτυξη και την πρόσδεσή τους στην οργάνωση. Στο πλαίσιο της διαχείρισης ολικής ποιότητας, είναι σημαντικό να συνειδητοποιήσουμε ότι μόνο οι ικανοποιημένοι υπάλληλοι μπορούν να κρατήσουν ικανοποιημένους τους πελάτες της οργάνωσης.

Αξιολόγηση

Σκεφτείτε τι κάνει η οργάνωση για να...

Υποκριτήριο 3.1
Προγραμματίσει, διοικήσει και βελτιώσει το ανθρώπινο δυναμικό με διαφάνεια σε συνάρτηση με τη στρατηγική και τον προγραμματισμό της

Συστατικό στοιχείο του στρατηγικού προγραμματισμού μιας οργάνωσης αποτελεί η στρατηγική και ολοκληρωμένη προσέγγιση της διοίκησης του ανθρώπινου δυναμικού και της κουλτούρας που επικρατεί στον εργασιακό χώρο. Η αποτελεσματική διαχείριση των ανθρώπινων πόρων επιτρέπει την παραγωγική συνεισφορά στη συνολική αποστολή και στο όραμα της οργάνωσης, καθώς και στην εκπλήρωση των στόχων της. Το εν λόγω υποκριτήριο αποτιμά εάν η οργάνωση ευθυγραμμίζει τους στρατηγικούς της στόχους με τους ανθρώπινους πόρους, έτσι ώστε αυτοί να εντοπίζονται, να αναπτύσσονται, να χρησιμοποιούνται αποτελεσματικά και να βελτιώνονται με διαφανή τρόπο με γνώμονα τη βέλτιστη επιτυχία. Διερευνά τον τρόπο με τον οποίο η οργάνωση επιτυγχάνει να προσελκύσει και να κρατήσει υπαλλήλους ικανούς να παράγουν και να προσφέρουν προϊόντα και υπηρεσίες σύμφωνα με τους στόχους που έχουν καθοριστεί στις στρατηγικές και στα προγράμματα δράσης, λαμβάνοντας υπόψη τις ανάγκες και τις προσδοκίες των πελατών. Περιλαμβάνει τακτικές αναλύσεις των υφιστάμενων και των μελλοντικών αναγκών σε ανθρώπινο δυναμικό, καθώς και την ανάπτυξη και εφαρμογή μιας πολιτικής διαχείρισης του ανθρώπινου δυναμικού με αντικειμενικά κριτήρια όσον αφορά τις προσλήψεις, την εξέλιξη, τις προαγωγές, τις αμοιβές, τις επιβραβεύσεις καθώς και την κατανομή των διοικητικών λειτουργιών.

Παραδείγματα:

1. Η ανάλυση ανά τακτά χρονικά διαστήματα των υφιστάμενων και των μελλοντικών αναγκών σε ανθρώπινο δυναμικό συνεκτιμώντας τις ανάγκες και τις προσδοκίες των εμπλεκομένων μερών και τη στρατηγική της οργάνωσης.
2. Η ανάπτυξη και η εφαρμογή μιας πολιτικής για τη διοίκηση του ανθρώπινου δυναμικού που βασίζεται στη στρατηγική και τον προγραμματισμό της οργάνωσης, λαμβάνοντας υπόψη τις μελλοντικές αρμοδιότητες καθώς και τις κοινωνικές πτυχές (π.χ. ευέλικτο ωράριο εργασίας, άδεια πατρότητας και μητρότητας, εκπαιδευτικές άδειες, ίσες ευκαιρίες, διαφορετικότητα των φύλων και πολιτισμική διαφοροποίηση, απασχόληση των ατόμων με ειδικές ανάγκες).
3. Η διασφάλιση επαρκούς και κατάλληλου ανθρώπινου δυναμικού (πρόσληψη, κατανομή, εξέλιξη) ώστε να επιτευχθεί η αποστολή καθώς και η εξισορρόπηση καθηκόντων και αρμοδιοτήτων.
4. Η ανάπτυξη και η υλοποίηση μιας σαφούς πολιτικής που περιλαμβάνει αντικειμενικά κριτήρια αναφορικά με τις προσλήψεις, τις προαγωγές, τις αμοιβές, τις επιβραβεύσεις και την κατανομή των διοικητικών λειτουργιών.
5. Η υποστήριξη μιας κουλτούρας υψηλής απόδοσης (π.χ. με την καθιέρωση διαφανών συστημάτων αμοιβής/αναγνώρισης με βάση τα αποτελέσματα που έχουν επιτευχθεί σε ατομικό και ομαδικό επίπεδο).
6. Η χρήση περιγραμμάτων θέσεων εργασίας (αποτύπωση αρμοδιοτήτων, εργασιών και λειτουργιών) για (α) την πρόσληψη και (β) την προσωπική εξέλιξη, τόσο για τους υπαλλήλους όσο και για τους διευθυντές.
7. Η επίδειξη ιδιαίτερης προσοχής στους ανθρώπινους πόρους που απαιτούνται για την ανάπτυξη και τη λειτουργία υπηρεσιών ηλεκτρονικής διακυβέρνησης και υπηρεσιών δικτύου (π.χ. παρέχοντας την απαραίτητη κατάρτιση και το απαραίτητο πλαίσιο).
8. Η διαχείριση των προσλήψεων και της εξέλιξης του προσωπικού λαμβάνοντας υπόψη την αρχή της ισότητας στην εργασία, τη δημιουργία ίσων ευκαιριών και τη διαφορετικότητα (π.χ. φύλο, σεξουαλικός προσανατολισμός, σωματική αναπηρία, ηλικία, φυλή και θρησκεία).

(Δώστε βαθμολογία χρησιμοποιώντας την Ομάδα Αξιολόγησης Προϋποθέσεων).

Υποκριτήριο 3.2
Προσδιορίσει, αναπτύξει και χρησιμοποιήσει τις ικανότητες των υπαλλήλων εναρμονίζοντας τις ατομικές επιδιώξεις με τους σκοπούς της οργάνωσης

Ένα σημαντικό συστατικό του κριτηρίου 3 είναι η αξιολόγηση του πώς η οργάνωση προσδιορίζει, αναπτύσσει και διατηρεί τις ικανότητες των υπαλλήλων της. Όταν η οργάνωση δημιουργεί το πλαίσιο εκείνο που επιτρέπει στους ανθρώπους να αναπτύσσουν συνεχώς τις προσωπικές τους ικανότητες, να αναλαμβάνουν μεγαλύτερη ευθύνη και περισσότερες πρωτοβουλίες, το ανθρώπινο δυναμικό συμβάλλει ενεργά στην ανάπτυξη του εργασιακού χώρου. Κάτι τέτοιο μπορεί να επιτευχθεί αν διασφαλιστεί ότι οι προσωπικοί στόχοι απόδοσης των υπαλλήλων συνδέονται με τους στρατηγικούς στόχους της οργάνωσης καθώς και με τη συμμετοχή τους στην καθιέρωση των πολιτικών που σχετίζονται με την κατάρτιση, τα κίνητρα και την επιβράβευση του ανθρώπινου δυναμικού. Στην πράξη, η προϋπόθεση αυτή μπορεί να συνοψισθεί σε μια στρατηγική με βάση τις ικανότητες, η οποία περιγράφει την ανάγκη για ανάπτυξη των ικανοτήτων του ανθρώπινου δυναμικού και τις μεθόδους που πρέπει να εφαρμοστούν προς αυτήν την κατεύθυνση (π.χ. εκμάθηση από το συνάδελφο, εναλλαγή εργασιακών ρόλων/κινητικότητα, επιμόρφωση).

Παραδείγματα:

1. Ο προσδιορισμός των υφιστάμενων ικανοτήτων των υπαλλήλων ως προς τις γνώσεις, τις δεξιότητες και τη συμπεριφορά σε ατομικό και οργανωτικό επίπεδο και συστηματική σύγκριση αυτών με τις ανάγκες της οργάνωσης.
2. Η διαβούλευση, η συζήτηση, η διαμόρφωση και η διάδοση της στρατηγικής για την ανάπτυξη των ικανοτήτων. Αυτό αφορά σε ένα συνολικό εκπαιδευτικό πρόγραμμα βασισμένο στις υφιστάμενες και μελλοντικές ανάγκες σε οργανωτικές και ατομικές δεξιότητες.
3. Η ανάπτυξη, η από κοινού συμφωνία και η αναθεώρηση των σχεδίων προσωπικής κατάρτισης και ανάπτυξης όλων των εργαζομένων ή/και ομάδων εργαζομένων, λαμβάνοντας υπόψη την προσβασιμότητα των εργαζομένων με μερική απασχόληση και των ατόμων σε άδεια μητρότητας και πατρότητας. Τα ατομικά σχέδια ανάπτυξης ικανοτήτων μπορούν να αποτελέσουν μέρος μιας συνέντευξης για την ανάπτυξη του εργαζομένου, η οποία μπορεί να εξελιχθεί σε βήμα συζήτησης για αμοιβαία ανάδραση και ανταπόκριση στις προσδοκίες.
4. Η ανάπτυξη διοικητικών και ηγετικών δεξιοτήτων καθώς και ικανοτήτων χειρισμού των σχέσεων αναφορικά με τους υπαλλήλους της οργάνωσης, τους πολίτες/πελάτες και τους εταίρους.
5. Η καθοδήγηση και η υποστήριξη των νέων υπαλλήλων (π.χ. με την καθοδήγηση, την επίβλεψη και την παροχή εξατομικευμένων συμβουλών από έμπειρους εργαζόμενους).
6. Η προώθηση της εσωτερικής και εξωτερικής κινητικότητας των υπαλλήλων.
7. Η ανάπτυξη και η προώθηση σύγχρονων μεθόδων επιμόρφωσης (π.χ. με πολυμέσα, κατάρτιση στο χώρο της εργασίας, ηλεκτρονική μάθηση, μέσα κοινωνικής δικτύωσης).
8. Ο σχεδιασμός δραστηριοτήτων εκπαίδευσης και η ανάπτυξη τεχνικών επικοινωνίας στα πεδία της διαχείρισης κινδύνων και της σύγκρουσης συμφερόντων, στη διαχείριση της διαφορετικότητας, στην ενσωμάτωση της διάστασης του φύλου και της ακεραιότητας ή της ηθικής.
9. Η αξιολόγηση των επιπτώσεων της επιμόρφωσης και των προγραμμάτων ανάπτυξης στο χώρο εργασίας και διάδοση του περιεχομένου στους συναδέλφους σε σχέση με το κόστος των δραστηριοτήτων μέσω της παρακολούθησης και της ανάλυσης κόστους/οφέλους.
10. Η επανεξέταση της αναγκαιότητας για την προώθηση της γυναικείας σταδιοδρομίας και η διαμόρφωση ανάλογων σχεδίων.

(Δώστε βαθμολογία χρησιμοποιώντας την Ομάδα Αξιολόγησης Προϋποθέσεων).

Υποκριτήριο 3.3
Ενεργοποιήσει τη συμμετοχή του προσωπικού μέσω της ανάπτυξης του ανοικτού διαλόγου και της ενίσχυσης του προσωπικού προκειμένου να ενισχυθεί η ευημερία του

Η συμμετοχή των υπαλλήλων δημιουργεί ένα περιβάλλον στο οποίο οι ίδιοι έχουν λόγο στις αποφάσεις και τις δράσεις που επηρεάζουν την εργασία τους. Κάτι τέτοιο ισοδυναμεί με τη δημιουργία μιας κουλτούρας που υποστηρίζει την αποστολή, το όραμα και τις αξίες της οργάνωσης στην πράξη π.χ. μέσα από την αναγνώριση και την επιβράβευση της δημιουργικότητας, της καλής ιδέας και της εξαιρετικής προσπάθειας.

Το υποκριτήριο εστιάζει στην ικανότητα της ηγεσίας/των επικεφαλής και των εργαζομένων να συνεργάζονται ενεργά για την ανάπτυξη της οργάνωσης, την κατάργηση των οργανωσιακών αγκυλώσεων μέσα από το διάλογο, τη δημιουργία περιβάλλοντος που ευνοεί τη δημιουργικότητα, την καινοτομία καθώς και τη διατύπωση προτάσεων για τη βέλτιστη απόδοση. Οι εργαζόμενοι πρέπει να βοηθούνται, ώστε να αξιοποιούν τις δυνατότητές τους στο έπακρο. Η σωστή εφαρμογή της πολιτικής που αφορά στο ανθρώπινο δυναμικό εξαρτάται από το σύνολο της ηγεσίας και των επικεφαλής εντός της οργάνωσης, οι οποίοι αποδεδειγμένα ενδιαφέρονται για τα θέματα που αφορούν στο ανθρώπινο δυναμικό και την ευημερία του, και προωθούν ενεργά ένα πνεύμα ανοικτής επικοινωνίας και διαφάνειας. Η αφοσίωση των υπαλλήλων μπορεί να επιτευχθεί μέσα από επίσημους διαύλους επικοινωνίας, όπως είναι οι συμβουλευτικές επιτροπές και ο καθημερινός διάλογος (π.χ. διατύπωση ιδεών για βελτίωση). Επίσης, η διεξαγωγή ερευνών ικανοποίησης και η αξιολόγηση της διοίκησης αποτελούν καλές πρακτικές για μια πιο συγκεκριμένη αποτίμηση και βελτίωση του εργασιακού κλίματος.

Παραδείγματα:

1. Η προώθηση κλίματος ανοικτής επικοινωνίας και διαλόγου και ενθάρρυνσης της συλλογικής εργασίας.
2. Η εκ των προτέρων δημιουργία ενός περιβάλλοντος που ευνοεί την παραγωγή ιδεών και προτάσεων εκ μέρους των υπαλλήλων και ανάπτυξη των σχετικών μηχανισμών (π.χ. σχέδια υποβολής προτάσεων, ομάδες εργασίας, παραγωγή ιδεών για συγκεκριμένα θέματα).
3. Η συμμετοχή των υπαλλήλων και των εκπροσώπων τους (π.χ. στα συνδικαλιστικά όργανα) στην ανάπτυξη προγραμμάτων, στρατηγικών, στόχων, στο σχεδιασμό των διαδικασιών και στον εντοπισμό και την εφαρμογή των δράσεων βελτίωσης.
4. Η αναζήτηση συμφωνίας/συναίνεσης ανάμεσα στη διοίκηση και τους υπαλλήλους για τους στόχους και τους τρόπους μέτρησης της επίτευξης των στόχων.
5. Η συστηματική διεξαγωγή ερευνών σχετικά με το προσωπικό, η δημοσιοποίηση των αποτελεσμάτων και η ανατροφοδότηση επί αυτών/οι περιλήψεις/οι μεταφράσεις/οι δράσεις βελτίωσης.
6. Η διασφάλιση των προϋποθέσεων ανάδρασης των υπαλλήλων για την ποιότητα του τρόπου που διοικούν οι άμεσα προϊστάμενοι.
7. Η διασφάλιση καλών συνθηκών εργασίας στο σύνολο της οργάνωσης, συμπεριλαμβανομένης της μέριμνας για την υγεία και την ασφάλεια.
8. Η διασφάλιση ότι οι συνθήκες ευνοούν την επίτευξη μιας λογικής ισορροπίας μεταξύ επαγγελματικής και προσωπικής ζωής των εργαζομένων (π.χ. η δυνατότητα προσαρμογής του ωραρίου εργασίας), μεριμνώντας παράλληλα ώστε οι εργαζόμενοι με μερική απασχόληση ή εκείνοι που βρίσκονται σε άδεια μητρότητας ή πατρότητας, να έχουν πρόσβαση στις πληροφορίες που τους αφορούν αλλά και να συμμετέχουν σε αναγκαία οργανωτικά θέματα και στην εκπαίδευση.
9. Η απόδοση ιδιαίτερης έμφασης στις ανάγκες των κοινωνικά μειονεκτούντων εργαζομένων και των ατόμων με αναπηρίες.
10. Ο σχεδιασμός κατάλληλων συστημάτων και μεθόδων για την παροχή μη-μισθολογικών επιβραβεύσεων στους υπαλλήλους (π.χ. μέσα από το σχεδιασμό και την αναθεώρηση των παροχών προς τους υπαλλήλους και την διοργάνωση κοινωνικών, πολιτιστικών και αθλητικών δραστηριοτήτων που εστιάζουν στην υγεία και την ευημερία των υπαλλήλων).

(Δώστε βαθμολογία χρησιμοποιώντας την Ομάδα Αξιολόγησης Προϋποθέσεων).

Κριτήριο 4: Συνεργασίες και Πόροι

Υποκριτήριο 4.1
Ανάπτυξη και διαχείριση των συνεργασιών
με συναφείς οργανώσεις.

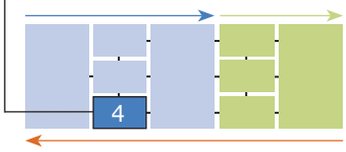
Υποκριτήριο 4.2
Ανάπτυξη και εφαρμογή συνεργασιών
με τους πολίτες/πελάτες

Υποκριτήριο 4.3
Διαχείριση των οικονομικών

Υποκριτήριο 4.4
Διαχείριση της πληροφορίας και της γνώσης

Υποκριτήριο 4.5
Διαχείριση της τεχνολογίας

Υποκριτήριο 4.6
Διαχείριση των εγκαταστάσεων



Οι οργανώσεις του δημοσίου τομέα χρειάζονται διαφορετικά είδη πόρων, πέρα από το ανθρώπινο δυναμικό, για την επίτευξη των στρατηγικών και επιχειρησιακών στόχων τους σύμφωνα με την αποστολή και το όραμά τους. Οι πόροι αυτοί μπορεί να είναι υλικοί ή άυλοι, αλλά, σε κάθε περίπτωση, πρέπει να τυγχάνουν προσεχτικής διαχείρισης.

Οι εταίροι ενισχύουν τον εξωστρεφή χαρακτήρα της οργάνωσης και εισάγουν σε αυτήν την απαραίτητη τεχνογνωσία. Επομένως, οι σημαντικές συνεργασίες π.χ. με τους ιδιωτικούς πάροχους υπηρεσιών ή με άλλες δημόσιες οργανώσεις, αλλά και με τους πολίτες/πελάτες, πρέπει να διαμορφώνονται προσεχτικά, καθώς αποτελούν σημαντικούς πόρους για την καλή λειτουργία της οργάνωσης. Οι εν λόγω συνεργασίες υποστηρίζουν την υλοποίηση της στρατηγικής και του σχεδιασμού και την αποτελεσματική λειτουργία των διαδικασιών της οργάνωσης. Οι δημόσιες οργανώσεις ολοένα και περισσότερο εκλαμβάνονται ως μέρος μιας αλυσίδας οργανώσεων που εργάζονται συνολικά για την επίτευξη ενός συγκεκριμένου αποτελέσματος με αποδέκτες τους πολίτες (π.χ. στον τομέα της ασφάλειας ή της υγείας). Η ποιότητα που χαρακτηρίζει κάθε μια από αυτές τις συνεργασίες έχει άμεση επίδραση στο παραγόμενο προϊόν των δημόσιων οργανώσεων που αποτελούν μέρος αυτής της αλυσίδας.

Πέρα από τις συνεργασίες, οι οργανώσεις πρέπει να διαχειρίζονται αποτελεσματικά τους πιο παραδοσιακούς πόρους – όπως είναι τα οικονομικά, η τεχνολογία, οι υποδομές – για να εξασφαλίσουν την αποτελεσματική λειτουργία τους και τη γνώση που απαιτείται να έχουν για να επιτύχουν τους στρατηγικούς τους στόχους. Στην παραπάνω κατηγορία πόρων εντάσσονται και οι λεγόμενοι πόροι γνώσης και εμπειρίας, οι οποίοι αναφέρονται στις γνώσεις και την εμπειρία του προσωπικού της οργάνωσης, των στρατηγικών εταίρων της, των πελατών και των πολιτών.

Η σωστή διαχείριση των πόρων, όταν γίνεται με διαφανή τρόπο, είναι σημαντική προκειμένου οι δημόσιες οργανώσεις να εξασφαλίζουν τη λογοδοσία προς τα διάφορα ενδιαφερόμενα μέρη μέσα από τη νόμιμη χρήση των διαθέσιμων πόρων.

Αξιολόγηση

Σκεφτείτε τι κάνει η οργάνωση για να...

Υποκριτήριο 4.1
Αναπτύξει και να διαχειριστεί συνεργασίες με άλλες ομοειδείς οργανώσεις

Σε μια συνεχώς μεταβαλλόμενη κοινωνία που γίνεται όλο και πιο περίπλοκη, οι δημόσιες οργανώσεις απαιτείται να διαχειρίζονται τις σχέσεις τους με τις άλλες οργανώσεις κατά τρόπο που να υλοποιούν τους στρατηγικούς τους στόχους. Οι συνεργασίες αυτές μπορεί να είναι με ιδιωτικούς, μη-κυβερνητικούς φορείς, αλλά και με δημόσιους φορείς. Επομένως, οι οργανώσεις θα πρέπει να προσδιορίζουν ποιοι είναι οι εταίροι τους. Οι παραπάνω συνεργασίες μπορεί να είναι διαφορετικής φύσεως: προμηθευτές υπηρεσιών και προϊόντων, υπηρεσίες με εξωτερική ανάθεση, στενές συνεργασίες για την επίτευξη κοινών στόχων κλπ.

Για την επιτυχία των δημόσιων πολιτικών σε έναν συγκεκριμένο τομέα ή κλάδο, η συνεργασία μεταξύ δημόσιων διοικήσεων του ίδιου θεσμικού επιπέδου (π.χ. ομοσπονδιακό επίπεδο) αλλά και μεταξύ οργανώσεων διαφορετικών θεσμικών επιπέδων (ομοσπονδιακό, περιφερειακό και τοπικό) θα μπορούσε να είναι ζωτικής σημασίας. Οι δημόσιες οργανώσεις θα πρέπει να καθορίζουν τον τομέα των δικτύων ή τα τομεακά δίκτυα της πολιτικής στα οποία εντάσσονται και το ρόλο που παίζουν για να εξασφαλιστεί η επιτυχία στο σύνολο του δικτύου.

Παραδείγματα:

1. Ο προσδιορισμός των βασικών εταίρων της οργάνωσης (ιδιωτικοί, δημόσιοι, κοινωνία των πολιτών) και της φύσης της σχέσης (π.χ. αγοραστής – πάροχος, προμηθευτής, συν-παραγωγή, πάροχος συμπληρωματικών προϊόντων/αντικατάστασης, ιδιοκτήτης, ιδρυτής κλπ).
2. Η ανάπτυξη και η διαχείριση των κατάλληλων συμφωνιών συνεργασίας λαμβάνοντας υπόψη τις διαφορετικές πτυχές της κοινωνικής ευθύνης, όπως είναι η κοινωνικο-οικονομική και περιβαλλοντολογική επίπτωση των παρεχόμενων προϊόντων και υπηρεσιών.
3. Η ενίσχυση και η οργάνωση των συνεργασιών για την υλοποίηση συγκεκριμένου έργου, καθώς και για την ανάπτυξη και την εφαρμογή προγραμμάτων από κοινού με άλλες δημόσιες οργανώσεις που ανήκουν στον ίδιο τομέα/αλυσίδα πολιτικών και σε διαφορετικά θεσμικά επίπεδα.
4. Η τακτική παρακολούθηση και η αξιολόγηση της υλοποίησης και των αποτελεσμάτων των συνεργασιών.
5. Ο προσδιορισμός της ανάγκης για μακροχρόνιες συνεργασίες του δημόσιου και του ιδιωτικού τομέα (ΣΔΙΤ) και τη διαμόρφωσή τους ανάλογα με την περίπτωση.
6. Ο προσδιορισμός των ευθυνών του κάθε συμβαλλόμενου μέρους στη διαχείριση των συνεργασιών συμπεριλαμβανομένων των ελέγχων, της αξιολόγησης και της αναθεώρησης.
7. Η αύξηση της δυναμικής της οργάνωσης μέσω της αξιοποίησης των δυνατοτήτων που απορρέουν από την τοποθέτηση του προσωπικού σε θέσεις εργασίας.
8. Η ανταλλαγή «καλών πρακτικών» με τους εταίρους και η χρήση της συγκριτικής μάθησης και της συγκριτικής αξιολόγησης.
9. Η επιλογή παρόχων με ένα κοινωνικά υπεύθυνο προφίλ στο πλαίσιο των δημόσιων προμηθειών.

(Δώστε βαθμολογία χρησιμοποιώντας την Ομάδα Αξιολόγησης Προϋποθέσεων).

Υποκριτήριο 4.2
Αναπτύξει και να εφαρμόσει συνεργασίες με τους πολίτες/πελάτες

Οι πολίτες/πελάτες διαδραματίζουν έναν αυξανόμενα ενεργό ρόλο ως βασικοί εταίροι του δημοσίου τομέα. Ο όρος πολίτης/πελάτης αναφέρεται σε όλο το φάσμα των ρόλων που κατέχουν οι πολίτες-από την ιδιότητα του ενδιαφερόμενου μέρους ως την ιδιότητα του χρήστη των υπηρεσιών. Η συμμετοχή των πολιτών/πελατών θεωρείται όλο και περισσότερο ως ένα απαραίτητο κίνητρο για τη βελτίωση της αποδοτικότητας και της αποτελεσματικότητας των δημοσίων οργανώσεων. Η ανατροφοδότηση που προέρχεται από αυτούς μέσα από την υποβολή παραπόνων, ιδεών και προτάσεων θεωρείται ότι μπορεί να συμβάλλει σημαντικά στη βελτίωση των υπηρεσιών και των προϊόντων.

Ο ρόλος των πολιτών/πελατών, σε γενικές γραμμές, μπορεί να προσεγγιστεί από τέσσερις οπτικές γωνίες: ως συν-σχεδιαστές, ως συν-μέτοχοι στις αποφάσεις, ως συν-παραγωγοί και ως συν-αξιολογητές. Ως **συν-σχεδιαστές**, επιδρούν στο τι και με ποιον τρόπο οι δημόσιες οργανώσεις επιθυμούν να προσφέρουν κάτι ως υπηρεσία για να ανταποκριθούν σε συγκεκριμένες ανάγκες. Ως **συν-μέτοχοι στις αποφάσεις**, οι πολίτες θα αποκτήσουν μεγαλύτερη συμμετοχή και έλεγχο στις αποφάσεις που τους επηρεάζουν. Ως **συν-παραγωγοί**, οι ίδιοι οι πολίτες θα συμμετέχουν στην παραγωγή ή/και την παροχή υπηρεσιών και στην ποιότητα των υπηρεσιών. Και τελευταίο, αλλά όχι λιγότερο σημαντικό, ως **συν-αξιολογητές** θα μπορούν να εκφράσουν τη γνώμη τους σχετικά με την ποιότητα των δημόσιων πολιτικών και τις υπηρεσίες που έλαβαν.

Σε αυτό το κριτήριο, το ΚΠΑ επικεντρώνεται στη συμμετοχή των πολιτών στο δημόσιο τομέα και στην ανάπτυξη των δημόσιων πολιτικών, καθώς και στην με ανοιχτό μυαλό προσέγγιση των αναγκών και των προσδοκιών. Οι δημόσιες οργανώσεις θα πρέπει να στηρίζουν τους πολίτες/πελάτες σε αυτόν το ρόλο, αν θέλουν οι τελευταίοι να ανταποκριθούν με αποτελεσματικό τρόπο σε αυτόν.

Παραδείγματα:

1. Η διασφάλιση μιας προληπτικής πολιτικής πληροφοριών (π.χ. για το πώς λειτουργεί μια οργάνωση, για τις αρμοδιότητες των διαφόρων δημοσίων αρχών, για τη δομή και τις διαδικασίες της οργάνωσης κλπ).
2. Η ενεργή ενθάρρυνση των πολιτών/πελατών προκειμένου να οργανώνονται, να εκφράζουν τις ανάγκες και τις απαιτήσεις τους και η υποστήριξη για συμπράξεις με πολίτες, με ομάδες που εκπροσωπούν πολίτες και με τις οργανώσεις της κοινωνίας των πολιτών.
3. Η ενθάρρυνση της συμμετοχής των πολιτών/πελατών και των εκπροσώπων τους στη διαβούλευση και στην ενεργή συμμετοχή στις διαδικασίες λήψης αποφάσεων της οργάνωσης (σχεδιασμός από κοινού και συν-απόφαση) π.χ. μέσα από ομάδες διαβούλευσης, έρευνες, σφυγμομετρήσεις της κοινής γνώμης, κύκλους ποιότητας.
4. Ο προσδιορισμός του πλαισίου για ενεργή συμμετοχή στην αναζήτηση ιδεών, προτάσεων και παραπόνων από τους πολίτες/πελάτες. Η συλλογή των παραπάνω γίνεται μέσα από τη χρήση των κατάλληλων μηχανισμών (π.χ. μέσα από έρευνες, ομάδες διαβούλευσης, ερωτηματολόγια, μηχανισμούς υποβολής παραπόνων, σφυγμομετρήσεις της κοινής γνώμης κλπ). Η ανάλυση και η αξιοποίηση της πληροφορίας και η διάδοση των αποτελεσμάτων.
5. Η διασφάλιση της διαφάνειας στην λειτουργία της οργάνωσης καθώς και στις διαδικασίες λήψης αποφάσεων (π.χ. μέσα από τη δημοσίευση ετήσιων εκθέσεων, δίνοντας συνεντεύξεις τύπου και μέσα από την ανάρτηση πληροφοριών στο διαδίκτυο).
6. Ο προσδιορισμός και η συμφωνία σχετικά με τους τρόπους για την ανάπτυξη του ρόλου των πολιτών/πελατών ως συν-παραγωγοί υπηρεσιών (π.χ. στο πλαίσιο της διαχείρισης αποβλήτων) και ως συν-αξιολογητές (π.χ. μέσω συστηματικών μετρήσεων της ικανοποίησης).
7. Η αποτελεσματική διαχείριση των προσδοκιών, εξηγώντας στους πελάτες ποιες υπηρεσίες μπορούν να προσδοκούν, συμπεριλαμβανομένου ενός αριθμού δεικτών ποιότητας, π.χ. μέσα από Χάρτες Πολιτών.
8. Η διασφάλιση της επικαιροποίησης των πληροφοριών σχετικά με το πώς εξελίσσεται η ατομική και η κοινωνική συμπεριφορά, προκειμένου να αποφευχθούν οι παρωχημένες διαδικασίες διαβούλευσης ή η παραγωγή αναχρονιστικών υπηρεσιών.

(Δώστε βαθμολογία χρησιμοποιώντας την Ομάδα Αξιολόγησης Προϋποθέσεων).

Υποκριτήριο 4.3
Διαχειρίζεται τα οικονομικά

Η ικανότητα των δημοσίων οργανώσεων να δημιουργούν πρόσθετους οικονομικούς πόρους μπορεί να είναι περιορισμένη, όπως μπορεί να είναι περιορισμένη και η ελευθερία τους να διαθέτουν ή να ανακατανέμουν τους πόρους τους στις υπηρεσίες που επιθυμούν να παρέχουν. Αν και οι δημόσιες οργανώσεις συχνά έχουν ελάχιστη επιρροή στην κατανομή των πόρων, μια προσεκτική προετοιμασία των προϋπολογισμών, κατά προτίμηση σε συνδυασμό με τις οικονομικές αρχές, αποτελεί το πρώτο βήμα για την οικονομικά αποδοτική, βιώσιμη και υπεύθυνη οικονομική διαχείριση. Τα λεπτομερή συστήματα λογιστικής και εσωτερικού ελέγχου είναι απαραίτητα για τη διαρκή παρακολούθηση των δαπανών. Συνιστούν τη βάση για μια ορθή λογιστική κόστους, επιδεικνύοντας την ικανότητα της οργάνωσης να παράγει «περισσότερες και βελτιωμένες υπηρεσίες με μικρότερο κόστος» αν είναι απαραίτητο, και δημιουργώντας τη δυνατότητα οι καινοτόμες υπηρεσίες ή τα καινοτόμα προϊόντα να χρησιμοποιηθούν για την πιο γρήγορη εισαγωγή προϊόντων.

Παραδείγματα:

1. Η εναρμόνιση της οικονομικής διαχείρισης με τους στρατηγικούς στόχους κατά τρόπο αποδοτικό, αποτελεσματικό και οικονομικό.
2. Η ανάλυση των πιθανών κινδύνων και ευκαιριών των οικονομικών αποφάσεων.
3. Η διασφάλιση της διαφάνειας στην οικονομική διαχείριση και στον προϋπολογισμό.
4. Η διασφάλιση της αποδοτικής, αποτελεσματικής και οικονομικής διαχείρισης των οικονομικών πόρων με τη χρήση της αποτελεσματικής λογιστικής του οικονομικού κόστους και των συστημάτων ελέγχου.
5. Η εισαγωγή συστημάτων κατάρτισης προϋπολογισμού και σχεδιασμού κόστους και παρακολούθησης (π.χ. πολλαπλοί ετήσιοι προϋπολογισμοί, πρόγραμμα για τους προϋπολογισμούς έργων, προϋπολογισμοί ενέργειας, προϋπολογισμοί ανά φύλο/διαφορετικότητα).
6. Η εκχώρηση και η αποκέντρωση των οικονομικών ευθυνών και η εξισορρόπησή τους με τον κεντρικό έλεγχο.
7. Η θεμελίωση των επενδυτικών αποφάσεων και του οικονομικού ελέγχου βάσει της ανάλυσης κόστους/οφέλους, τη βιωσιμότητα και τη δεοντολογία.
8. Η ενσωμάτωση των δεδομένων απόδοσης στα έγγραφα του προϋπολογισμού, όπως είναι οι πληροφορίες σχετικά με τους στόχους παραγωγής και αποτελέσματος.

(Δώστε βαθμολογία χρησιμοποιώντας την Ομάδα Αξιολόγησης Προϋποθέσεων).

Υποκριτήριο 4.4
Διαχειρίζεται την πληροφορία και τη γνώση

Είναι σημαντικό να προσδιοριστούν οι απαιτήσεις της οργάνωσης για πληροφορία και γνώση ώστε να επιτυγχάνονται οι στρατηγικοί στόχοι και να γίνεται η απαραίτητη προετοιμασία για το μέλλον. Αυτή η αναγκαία γνώση και πληροφορία θα πρέπει να εισάγεται στην οργάνωση με συστηματικό τρόπο, να διαδίδεται σε όλο το προσωπικό που τη χρειάζεται και να παραμένει στη δημόσια οργάνωση ακόμα και όταν οι υπάλληλοι αποχωρούν. Οι εργαζόμενοι θα πρέπει να έχουν άμεση πρόσβαση στις κατάλληλες πληροφορίες και στις γνώσεις που χρειάζονται για να κάνουν τη δουλειά τους αποτελεσματικά. Η οργάνωση θα πρέπει, επίσης, να διασφαλίζει ότι μοιράζεται τις κρίσιμες πληροφορίες και τις γνώσεις με τους βασικούς εταίρους και άλλους μετόχους ανάλογα με τις ανάγκες τους.

Παραδείγματα:

1. Η ανάπτυξη συστημάτων για τη διαχείριση, τη διατήρηση και την αξιολόγηση της πληροφορίας και της γνώσης στη δημόσια οργάνωση, σύμφωνα με τους στρατηγικούς και επιχειρησιακούς στόχους.
2. Η διασφάλιση ότι οι πληροφορίες που είναι σημαντικές και είναι διαθέσιμες στο εξωτερικό περιβάλλον, γίνονται γνωστές στη δημόσια οργάνωση, τυγχάνουν επεξεργασίας, χρησιμοποιούνται αποτελεσματικά και παραμένουν στη δημόσια οργάνωση.
3. Η συνεχής παρακολούθηση της πληροφορίας και της γνώσης που αφορούν στην οργάνωση, διασφαλίζοντας τη συνάφεια, την ορθότητα, την αξιοπιστία της και την ασφάλειά της. Επίσης, η εναρμόνιση της πληροφορίας και της γνώσης με τον στρατηγικό προγραμματισμό και τις τρέχουσες και μελλοντικές ανάγκες των ενδιαφερόμενων μερών.
4. Η ανάπτυξη εσωτερικών διαύλων για τη διάδοση της πληροφορίας σε ολόκληρη τη δημόσια οργάνωση ώστε να διασφαλιστεί ότι όλοι οι υπάλληλοι έχουν πρόσβαση στην πληροφορία και τη γνώση

για τις επιμέρους εργασίες και τους στόχους τους (εσωτερικό δίκτυο, ενημερωτικό δελτίο, εσωτερικό έντυπο της οργάνωσης κλπ).

5. Η εξασφάλιση μόνιμης μεταφοράς γνώσης μεταξύ του προσωπικού της οργάνωσης (π.χ. καθοδήγηση, εξάσκηση, εγχειρίδια).
6. Η εξασφάλιση της πρόσβασης και της ανταλλαγής των σημαντικών πληροφοριών και δεδομένων με όλα τα ενδιαφερόμενα μέρη με έναν συστηματικό και φιλικό προς το χρήστη τρόπο, λαμβάνοντας υπόψη τις ειδικές ανάγκες όλων των μελών της κοινωνίας, όπως είναι οι ηλικιωμένοι, τα άτομα με αναπηρίες κλπ.
7. Η εξασφάλιση ότι οι σημαντικές πληροφορίες και η γνώση που κατέχει το προσωπικό, παραμένουν στην υπηρεσία ακόμα και όταν οι υπάλληλοι αποχωρούν από τη δημόσια οργάνωση.

(Δώστε βαθμολογία χρησιμοποιώντας την Ομάδα Αξιολόγησης Προϋποθέσεων).

Υποκριτήριο 4.5
Διαχειρίζεται την τεχνολογία

Η διαχείριση των Τεχνολογιών της Πληροφορικής και της Επικοινωνίας (ΤΠΕ) και των άλλων πολιτικών της οργάνωσης που αφορούν στην τεχνολογία πρέπει να γίνεται κατά τρόπο που να υποστηρίζονται οι στρατηγικοί και επιχειρησιακοί στόχοι της οργάνωσης με βιώσιμο τρόπο. Όταν η διαχείριση των παραπάνω γίνεται με στρατηγικό τρόπο, οι ΤΠΕ και οι άλλες πολιτικές της οργάνωσης μπορούν να αποτελέσουν σημαντικούς μοχλούς για τη βελτίωση της απόδοσης των οργανώσεων του δημοσίου τομέα και την ανάπτυξη της ηλεκτρονικής διακυβέρνησης. Οι βασικές διαδικασίες μπορούν να βελτιωθούν σημαντικά με την εισαγωγή των κατάλληλων τεχνολογιών με τον κατάλληλο τρόπο. Στον τομέα της παροχής υπηρεσιών, η ηλεκτρονική διακυβέρνηση μπορεί να ενισχύσει την πρόσβαση των πελατών στις παρεχόμενες υπηρεσίες και να μειώσει σημαντικά τα διοικητικά βάρη. Εντός της διοίκησης κάποιες έξυπνες λύσεις προερχόμενες από τις ΤΠΕ είναι δυνατόν να οδηγήσουν σε αποτελεσματικότερη χρήση των πόρων.

Παραδείγματα:

1. Ο σχεδιασμός της διαχείρισης της τεχνολογίας, σύμφωνα με τους στρατηγικούς και τους επιχειρησιακούς στόχους.
2. Η εφαρμογή, η παρακολούθηση και η αξιολόγηση της σχέσης κόστους – αποτελεσματικότητας της χρησιμοποιούμενης τεχνολογίας. Ο χρόνος για απόδοση της επένδυσης θα πρέπει να είναι αρκετά σύντομος και θα πρέπει να υπάρχουν αξιόπιστες μετρήσεις (για το χρόνο απόδοσης της επένδυσης).
3. Η διασφάλιση μιας ασφαλούς, αποτελεσματικής και αποδοτικής χρήσης της τεχνολογίας, με ιδιαίτερη έμφαση στις δεξιότητες των ανθρώπων.
4. Η αποτελεσματική εφαρμογή της κατάλληλης τεχνολογίας. Ενδεικτικά αναφέρονται οι παρακάτω τομείς:
   - διαχείριση εργασιών,
   - διαχείριση γνώσης,
   - υποστήριξη δραστηριοτήτων μάθησης και βελτίωσης,
   - υποστήριξη της συνεργασίας με τα ενδιαφερόμενα μέρη και τους εταίρους,
   - υποστήριξη της ανάπτυξης και της διατήρησης των εσωτερικών και εξωτερικών υπηρεσιών.
5. Ο καθορισμός των τρόπων με τους οποίους οι ΤΠΕ μπορούν να χρησιμοποιηθούν για τη βελτίωση της παροχής υπηρεσιών π.χ. η χρήση της μεθόδου της αρχιτεκτονικής των επιχειρήσεων για τη διαχείριση των πληροφοριών στη δημόσια διοίκηση.
6. Η υιοθέτηση του πλαισίου των ΤΠΕ και των πόρων που απαιτούνται για την παροχή έξυπνων και αποτελεσματικών υπηρεσιών ηλεκτρονικά, έτσι ώστε να βελτιωθεί η παροχή υπηρεσιών προς τους πελάτες.
7. Η διαρκής ενημέρωση για τις καινοτομίες στον τομέα της τεχνολογίας και η επανεξέταση της πολιτικής, όταν χρειάζεται.
8. Η συνεκτίμηση του κοινωνικο-οικονομικού και περιβαλλοντικού αντικτύπου των ΤΠΕ π.χ. η διαχείριση των αποβλήτων που προκαλούνται από τους εκτυπωτές, μειωμένη προσβασιμότητα των χρηστών που δεν είναι εξοικειωμένοι με την τεχνολογία.

(Δώστε βαθμολογία χρησιμοποιώντας την Ομάδα Αξιολόγησης Προϋποθέσεων).

Υποκριτήριο 4.6
Διαχειρίζεται τις εγκαταστάσεις της

Οι δημόσιες οργανώσεις πρέπει να αξιολογούν σε τακτά χρονικά διαστήματα την κατάσταση της υποδομής που έχουν στη διάθεσή τους. Η διαθέσιμη υποδομή πρέπει να τυγχάνει αποτελεσματικής, αποδοτικής και βιώσιμης διαχείρισης, ώστε να εξυπηρετούνται οι ανάγκες των πελατών και να υποστηρίζονται οι συνθήκες εργασίας του προσωπικού. Η βιωσιμότητα των υλικών που χρησιμοποιούνται στην οργάνωση αλλά και οι επιπτώσεις στο περιβάλλον αποτελούν επίσης κρίσιμους παράγοντες επιτυχίας για αυτό το υποκριτήριο καθώς και για την κοινωνική ευθύνη που αυτό φέρει.

Παραδείγματα:

1. Η εξισορρόπηση της σχέσης κόστους-αποτελεσματικότητας των υποδομών με τις ανάγκες και τις προσδοκίες του προσωπικού και των πελατών (π.χ. συγκέντρωση – αποσυγκέντρωση γραφείων/σημείων εξυπηρέτησης, κατανομή των χώρων, προσβασιμότητα με τα μέσα μαζικής μεταφοράς).
2. Η εξασφάλιση ασφαλούς, αποτελεσματικής και αποδοτικής χρήσης των εγκαταστάσεων γραφείου (π.χ. ανοιχτοί χώροι γραφείων αντί για ατομικά γραφεία, προσωρινά γραφεία) η οποία θα βασίζεται στους στρατηγικούς και επιχειρησιακούς στόχους και θα λαμβάνει υπόψη τις ανάγκες των εργαζομένων, την τοπική κουλτούρα και τους φυσικούς περιορισμούς.
3. Η εξασφάλιση αποτελεσματικής, οικονομικής και βιώσιμης συντήρησης των κτιρίων, των γραφείων, του εξοπλισμού και των υλικών που χρησιμοποιούνται.
4. Η εξασφάλιση αποτελεσματικής, οικονομικής και βιώσιμης χρήσης των μέσων μεταφοράς και των ενεργειακών πόρων καθώς και η εξασφάλιση βελτιστοποίησής τους.
5. Η εξασφάλιση της κατάλληλης πρόσβασης στα κτίρια σε συνάρτηση με τις ανάγκες και τις προσδοκίες των υπαλλήλων και των πολιτών/πελατών (π.χ. πρόσβαση των ατόμων με ειδικές ανάγκες στους χώρους στάθμευσης ή στις δημόσιες μεταφορές, κτλ.).
6. Η ανάπτυξη ολοκληρωμένης πολιτικής διαχείρισης των παγίων στοιχείων της δημόσιας οργάνωσης, συμπεριλαμβανομένης της ασφαλούς ανακύκλωσης/απόθεσης αποβλήτων π.χ. είτε με άμεση διαχείριση ή με ανάθεση σε τρίτους (υπεργολαβία).
7. Η παραχώρηση εγκαταστάσεων στη διάθεση της τοπικής κοινότητας.

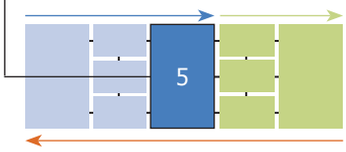
(Δώστε βαθμολογία χρησιμοποιώντας την Ομάδα Αξιολόγησης Προϋποθέσεων).

Κριτήριο 5: Διαδικασίες

Υποκριτήριο 5.1
Προσδιορισμός, σχεδιασμός, διαχείριση και καινοτομία διαδικασιών σε συνεχή βάση, με τη συμμετοχή των ενδιαφερόμενων μερών

Υποκριτήριο 5.2
Ανάπτυξη και παροχή υπηρεσιών και προϊόντων προσανατολισμένα στον πολίτη/πελάτη

Υποκριτήριο 5.3
Συντονισμός του συνόλου των διαδικασιών μιας οργάνωσης αλλά και μεταξύ διαφορετικών οργανώσεων



Κάθε δημόσια οργάνωση λειτουργεί βάσει πολλών διαδικασιών και κάθε διαδικασία αποτελεί ένα οργανωμένο σύνολο αλληλένδετων δραστηριοτήτων που μετατρέπουν τους πόρους ή τις εισροές με αποτελεσματικό τρόπο σε υπηρεσίες (εκροές) και συνέπειες για την κοινωνία (αποτελέσματα).

Διακρίνονται τρεις τύποι διαδικασιών που κάνουν μια οργανωσιακή λειτουργία να εξαρτάται αποτελεσματικά από την ποιότητά τους και την ποιότητα της αλληλόδρασής τους:

- σε κομβικές διαδικασίες, που υλοποιούν την αποστολή και τη στρατηγική της οργάνωσης και, επομένως, είναι κρίσιμης σημασίας για την παροχή προϊόντων ή υπηρεσιών,
- σε διοικητικές διαδικασίες, που καθοδηγούν τη δημόσια οργάνωση και
- σε υποστηρικτικές διαδικασίες, που παρέχουν τους αναγκαίους πόρους.

Το Κοινό Πλαίσιο Αξιολόγησης αξιολογεί μόνο τις κομβικές διαδικασίες μεταξύ αυτών των τριών τύπων διαδικασιών, δηλαδή εκείνων που συμβάλλουν αποτελεσματικά στην επίτευξη της αποστολής και της στρατηγικής της δημόσιας οργάνωσης.

Το Κριτήριο 5 ασχολείται κυρίως με τις βασικές διαδικασίες της δημόσιας οργάνωσης, ενώ τα Κριτήρια 1 και 2 πραγματεύονται τις διοικητικές διαδικασίες και τα Κριτήρια 3 και 4 τις υποστηρικτικές διαδικασίες. Για τις οριζόντιες μονάδες, όπως είναι η Μονάδα Στρατηγικής, τα τμήματα Ανθρώπινου Δυναμικού και Οικονομικού, οι διοικητικές και υποστηρικτικές διαδικασίες αποτελούν, φυσικά, μέρος των κομβικών διαδικασιών τους.

Μια αποτελεσματική και αποδοτική δημόσια οργάνωση εντοπίζει τις βασικές διαδικασίες, τις οποίες εκτελεί, προκειμένου να παρέχει τις υπηρεσίες της (εκροές) και τις συνέπειες (αποτελέσματα), λαμβάνοντας υπόψη τις προσδοκίες των πολιτών/πελατών και των άλλων ενδιαφερόμενων μερών, σε συνάρτηση με την αποστολή και τη στρατηγική της. Η φύση αυτών των κομβικών διαδικασιών στις δημόσιες οργανώσεις μπορεί να ποικίλλει σε μεγάλο βαθμό, από τις σχετικά αφηρημένες δραστηριότητες, όπως είναι η υποστήριξη για την ανάπτυξη της πολιτικής, ή η ρύθμιση των οικονομικών δραστηριοτήτων, έως τις πολύ συγκεκριμένες δραστηριότητες παροχής υπηρεσιών.

Η ανάγκη για την παραγωγή αυξανόμενης αξίας υπηρεσιών για τους πολίτες/πελάτες και τα άλλα ενδιαφερόμενα μέρη και για την αύξηση της αποτελεσματικότητας είναι δύο από τα βασικά αίτια της διαδικασίας ανάπτυξης και καινοτομίας. Η αυξανόμενη συμμετοχή του πολίτη/πελάτη στη δημόσια διοίκηση, όπως περιγράφεται στην εισαγωγή του υποκριτηρίου 4.2 (οι πολίτες ως συν-σχεδιαστές, ως συν-μέτοχοι στις αποφάσεις, ως συν-παραγωγοί και ως συν-αξιολογητές), ενισχύει τις δημόσιες οργανώσεις στο έργο της συνεχούς βελτίωσης των διαδικασιών, μέσα από την αξιοποίηση των πλεονεκτημάτων του μεταβαλλόμενου περιβάλλοντος σε πολλούς τομείς, όπως είναι η τεχνολογία, η οικονομία και ο πληθυσμός.

Αξιολόγηση

Σκεφτείτε τι κάνει η οργάνωση για να...

Υποκριτήριο 5.1
Προσδιορίζει, σχεδιάζει, διαχειρίζεται και εισάγει καινοτομίες στις διαδικασίες σε συνεχή βάση, εμπλέκοντας τα ενδιαφερόμενα μέρη

Αυτό το υποκριτήριο εξετάζει το πώς οι διαδικασίες υποστηρίζουν τους στρατηγικούς και επιχειρησιακούς στόχους της οργάνωσης και πώς οι διαδικασίες αυτές προσδιορίζονται και σχεδιάζονται. Επίσης, εξετάζει πώς γίνεται η διαχείριση των διαδικασιών, πώς μεταβάλλονται και πώς εισάγονται οι καινοτομίες σε αυτές. Ο τρόπος με τον οποίο η ηγεσία και το προσωπικό της οργάνωσης, καθώς και οι μέτοχοι εκτός της οργάνωσης, συμμετέχουν στις διαδικασίες του σχεδιασμού, της διοίκησης και της καινοτομίας έχει μεγάλη σημασία για την ποιότητα των διαδικασιών και πρέπει να αναλυθεί προσεκτικά.

Παραδείγματα:

1. Ο προσδιορισμός, η χαρτογράφηση, η περιγραφή και η τεκμηρίωση των διαδικασιών σε διαρκή βάση.
2. Ο προσδιορισμός των συνολικά υπευθύνων για τις διαδικασίες (δηλαδή των προσώπων που ελέγχουν όλα τα στάδια της διαδικασίας) και η ανάθεση καθηκόντων και αρμοδιοτήτων σε αυτούς.
3 Η ανάλυση και η αξιολόγηση των διαδικασιών, των κινδύνων και των κρίσιμων παραγόντων επιτυχίας, λαμβάνοντας υπόψη τους στόχους της οργάνωσης και το μεταβαλλόμενο περιβάλλον της.
4 Η διασφάλιση ότι οι διαδικασίες υποστηρίζουν τους στρατηγικούς στόχους, σχεδιάζονται και τυγχάνουν διαχείρισης που οδηγεί στην επίτευξη των καθορισμένων στόχων.
5. Η συμμετοχή των εργαζομένων και των σχετικών εξωτερικών μετόχων στον σχεδιασμό και τη βελτίωση των διαδικασιών με βάση τη μέτρηση της αποδοτικότητας τους, της αποτελεσματικότητάς τους και τα αποτελέσματα (εκροές και αποτελέσματα).
6. Η κατανομή των πόρων στις διαδικασίες βάσει της σημασίας της συμβολής τους ανά περίπτωση στην επίτευξη των στρατηγικών στόχων της οργάνωσης.
7. Η απλοποίηση των διαδικασιών σε τακτική βάση, προτείνοντας αλλαγές στις νομικές απαιτήσεις αν κρίνεται απαραίτητο.
8. Ο καθορισμός στόχων απόδοσης προσανατολισμένων στους ενδιαφερόμενους φορείς και η εφαρμογή δεικτών απόδοσης για την παρακολούθηση της αποτελεσματικότητας των διαδικασιών (π.χ. χάρτες πολιτών, εκτέλεση συμβάσεων/συμφωνιών επιπέδου υπηρεσιών).
9. Η παρακολούθηση και η αξιολόγηση των συνεπειών των ΤΠΕ και των διαδικτυακών υπηρεσιών στις διαδικασίες της δημόσιας οργάνωσης (π.χ. αποδοτικότητα, ποιότητα, αποτελεσματικότητα).
10 Η εισαγωγή καινοτόμων διαδικασιών που βασίζονται σε μια διαδικασία συγκριτικής μάθησης σε τακτικό, εθνικό και διεθνές επίπεδο, με ιδιαίτερη έμφαση στα εμπόδια προώθησης της καινοτομίας και στους απαραίτητους πόρους.

(Δώστε βαθμολογία χρησιμοποιώντας την Ομάδα Αξιολόγησης Προϋποθέσεων).

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

Το υποκριτήριο 5.2 αξιολογεί πώς οι δημόσιες οργανώσεις αναπτύσσουν και παρέχουν τις υπηρεσίες/προϊόντα τους, προκειμένου να ικανοποιήσουν τις ανάγκες των πολιτών/πελατών με το να τους δίνουν τη δυνατότητα συμμετοχής. Η αξιοποίηση της εμπειρίας και της δημιουργικότητας των πολιτών και της κοινωνίας των πολιτών μπορεί να προωθήσει έναν αποδοτικό, αποτελεσματικό και καινοτόμο δημόσιο τομέα, ο οποίος θα παρέχει επαρκείς δημόσιες υπηρεσίες σε λογικό κόστος.
Προκειμένου να βελτιωθεί η ποιότητα των υπηρεσιών και των προϊόντων, ο ρόλος των πολιτών/πελατών μπορεί να είναι επωφελής σε τρία επίπεδα:

- με τη συμμετοχή εκπροσώπων των πολιτών/πελατών, ενώσεων ή ad hoc ομάδων πολιτών για το σχεδιασμό και την αξιολόγηση των υπηρεσιών και των προϊόντων των δημοσίων οργανώσεων (συν-σχεδιασμός, συν-αξιολόγηση),
- με την ενδυνάμωση της συμμετοχής του πολίτη/πελάτη στις αποφάσεις σχετικά με το είδος των υπηρεσιών και των προϊόντων που πρόκειται να παραχθούν (συν-απόφαση) και
- μέσω της συνεργασίας με τους πολίτες/πελάτες στην υλοποίηση των υπηρεσιών και την παραγωγή των προϊόντων ή στην ενίσχυση της δυνατότητας των πολιτών/πελατών να υλοποιούν οι ίδιοι τις υπηρεσίες και να παράγουν τα προϊόντα (συν-παραγωγή).

Η συν-παραγωγή των υπηρεσιών ενισχύει την ποιότητα από άποψη διάρκειας, επειδή η παραγωγή γίνεται από κοινού (από τις δημόσιες οργανώσεις και τους πολίτες/πελάτες) και επειδή ο τρόπος παραγωγής αποκτά μεγαλύτερη ορατότητα, γίνεται πιο κατανοητός, επομένως περισσότερο νόμιμος και ικανοποιητικός.

Παραδείγματα:

1. Ο εντοπισμός των εκροών (υπηρεσίες και προϊόντα) από τις κομβικές διαδικασίες.
2. Η συμμετοχή των πολιτών/πελατών στο σχεδιασμό και τη βελτίωση των υπηρεσιών και των προϊόντων (π.χ. με τη χρήση μέσων όπως έρευνες/διαδικασίες ανάδρασης/ομάδες κοινού-στόχου/αιτημάτων που σχετίζονται με την καταλληλότητα των υπηρεσιών ή των προϊόντων και την αποτελεσματικότητά τους λαμβάνοντας υπόψη τις πτυχές του φύλου και της διαφορετικότητας).
3. Η συμμετοχή των πολιτών/πελατών και άλλων ενδιαφερομένων στην ανάπτυξη προτύπων ποιότητας για τις υπηρεσίες και τα προϊόντα (τη διαδικασία εκροής), κατά τρόπο που να ανταποκρίνεται στις προσδοκίες τους και να είναι εφικτή η διαχείρισή της από την οργάνωση.
4. Η συμμετοχή των πολιτών/πελατών στην παροχή των υπηρεσιών και προετοιμασία των πολιτών/πελατών καθώς και των δημόσιων υπαλλήλων για την νέα σχέση και τους μεταβαλλόμενους ρόλους.
5. Η συμμετοχή των πολιτών/πελατών στο σχεδιασμό και την ανάπτυξη νέων μορφών διαδραστικών υπηρεσιών και παροχής πληροφοριών, καθώς και αποτελεσματικών διαύλων επικοινωνίας.
6. Η εξασφάλιση της διαθεσιμότητας των κατάλληλων και αξιόπιστων πληροφοριών, με σκοπό τη βοήθεια και υποστήριξη των πολιτών/πελατών, καθώς και την ενημέρωσή τους για τις αλλαγές που υλοποιούνται.
7. Η βελτίωση της δυνατότητας πρόσβασης στην οργάνωση (π.χ. ευέλικτο ωράριο έναρξης εργασίας και παροχή εντύπων σε διάφορες μορφές π.χ. σε έντυπη καθώς και σε ηλεκτρονική μορφή, στην κατάλληλη γλώσσα, αφίσες, φυλλάδια, σε σύστημα Braille και σε ηχητικούς πίνακες ειδοποίησης).
8. Η ανάπτυξη κατάλληλων συστημάτων και διαδικασιών απάντησης και διαχείρισης παραπόνων.

(Δώστε βαθμολογία χρησιμοποιώντας την Ομάδα Αξιολόγησης Προϋποθέσεων).

Υποκριτήριο 5.3
Συντονίζει τις διαδικασίες στο σύνολο της οργάνωσης και με άλλες σχετικές οργανώσεις

Αυτό το υποκριτήριο αξιολογεί πόσο καλά οι διαδικασίες συντονίζονται εντός των ορίων της οργάνωσης και με τις διαδικασίες των άλλων οργανώσεων που λειτουργούν εντός της ίδιας αλυσίδας υπηρεσιών. Η αποτελεσματικότητα των δημοσίων οργανώσεων συχνά εξαρτάται σε μεγάλο βαθμό από τον τρόπο με τον οποίο συνεργάζονται με τις άλλες δημόσιες οργανώσεις, με τις οποίες σχηματίζουν ένα είδος αλυσίδας παροχής υπηρεσιών, προσανατολισμένη σε ένα κοινό αποτέλεσμα. Οι διατμηματικές διαδικασίες είναι συνηθισμένες στη δημόσια διοίκηση. Είναι ζωτικής σημασίας να ενσωματωθεί με επιτυχία η διαχείριση αυτών των διαδικασιών, δεδομένου ότι η αποτελεσματικότητα και η αποδοτικότητα των διαδικασιών εξαρτώνται σε μεγάλο βαθμό από αυτή την ενσωμάτωση.

Παραδείγματα:

1. Ο προσδιορισμός της αλυσίδας παροχής υπηρεσιών στην οποία ανήκει η δημόσια οργάνωση και ο προσδιορισμός των εταίρων της.
2. Ο συντονισμός και η σύνδεση των διαδικασιών με τους βασικούς εταίρους στον ιδιωτικό τομέα, στις ΜΚΟ και στον δημόσιο τομέα.
3. Η ανάπτυξη ενός κοινού συστήματος με τους εταίρους στην αλυσίδα παροχής υπηρεσιών για τη διευκόλυνση της ανταλλαγής δεδομένων.
4. Η οργάνωση επισκέψεων των πολιτών/πελατών στις διάφορες οργανώσεις προκειμένου να μάθουν για τον καλύτερο συντονισμό των διαδικασιών και να ξεπεράσουν τους περιορισμούς που προέρχονται από τις οργανώσεις.
5. Η δημιουργία ομάδων εργασίας σε όλες τις οργανώσεις/φορείς παροχής υπηρεσιών για την αντιμετώπιση των προβλημάτων.
6. Η δημιουργία κινήτρων (και προϋποθέσεων) για τη διοίκηση και το προσωπικό προκειμένου να δημιουργήσουν διαδικασίες που θα διέπουν όλες τις μονάδες της οργάνωσης (π.χ. κοινές υπηρεσίες και ανάπτυξη κοινής διαδικασίας μεταξύ των διαφορετικών μονάδων).
7. Η δημιουργία μιας κουλτούρας εργασίας εκτός των ορίων της οργάνωσης για τη διαχείριση των διαδικασιών, έξω από ιδεολογικούς περιορισμούς, συντονίζοντας τις διαδικασίες στο σύνολο της οργάνωσης ή αναπτύσσοντας διαδικασίες που διέπουν την οργάνωση στο σύνολό της (π.χ. πραγματοποίηση αυτο - αξιολόγησης για το σύνολο της οργάνωσης και όχι για τις επιμέρους μονάδες).

(Δώστε βαθμολογία χρησιμοποιώντας την Ομάδα Αξιολόγησης Προϋποθέσεων).

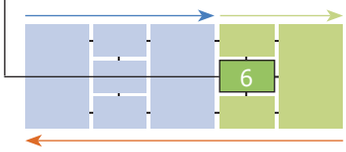
Κριτήρια Αποτελεσμάτων

Από το κριτήριο 6 και στο εξής, η εστίαση της αξιολόγησης μετατοπίζεται από τις Προϋποθέσεις στα Αποτελέσματα. Στα 3 πρώτα κριτήρια των αποτελεσμάτων μετράμε την αντίληψη για τη δημόσια οργάνωση: τι σκέφτονται για τον τρόπο λειτουργίας της οι εργαζόμενοι σε αυτήν, οι πολίτες/πελάτες και η κοινωνία. Διαθέτουμε επίσης εσωτερικούς δείκτες απόδοσης που δείχνουν κατά πόσο έχουμε πετύχει τους στόχους που έχουμε θέσει για τον εαυτό μας – τα αποτελέσματα. Η αξιολόγηση των αποτελεσμάτων απαιτεί ένα διαφορετικό σύνολο απαντήσεων, επομένως από το σημείο αυτό και στο εξής οι απαντήσεις βασίζονται στην Ομάδα Αξιολόγησης Αποτελεσμάτων (Βλ. βαθμολόγηση ΚΠΑ και Ομάδες Αξιολόγησης).

Κριτήριο 6: Αποτελέσματα προσανατολισμένα προς τον πολίτη/πελάτη

Υποκριτήριο 6.1
Μέτρηση της αντίληψης των πολιτών για την οργάνωση

Υποκριτήριο 6.2
Μέτρηση της απόδοσης της οργάνωσης



Ο όρος πολίτης/πελάτης αντανακλά τη σύνθετη σχέση μεταξύ της διοίκησης και του κοινού της. Το άτομο στο οποίο απευθύνονται οι υπηρεσίες πρέπει να θεωρηθεί ως **πολίτης**, μέλος μιας δημοκρατικής κοινωνίας με δικαιώματα και υποχρεώσεις (π.χ. φορολογούμενος, πολιτικά ενεργό ον κλπ). Το άτομο θα πρέπει, επίσης, να θεωρείται ως **πελάτης**, όχι μόνο στο πλαίσιο της παροχής υπηρεσιών, όπου υιοθετεί τη θέση του δικαιούχου των υπηρεσιών, αλλά και στο πλαίσιο εκπλήρωσης των καθηκόντων του (της απόδοσης φορολογίας ή της πληρωμής προστίμων). Το άτομο, εντός των παραπάνω πλαισίων, έχει το δικαίωμα να αντιμετωπίζεται με δικαιοσύνη και ευγένεια, χωρίς να παραγνωρίζονται τα συμφέροντα της δημόσιας οργάνωσης. Δεδομένου ότι οι δύο περιπτώσεις δεν είναι πάντα σαφώς διαχωρισμένες, η περίπλοκη αυτή σχέση θα πρέπει να περιγραφεί ως μια σχέση πολίτη/πελάτη.

Οι πολίτες/πελάτες είναι οι αποδέκτες ή οι ωφελούμενοι της δραστηριότητας, των προϊόντων ή των υπηρεσιών των οργανώσεων του δημοσίου τομέα. Οι πολίτες/πελάτες πρέπει να προσδιορίζονται, αλλά να μην περιορίζονται απαραίτητα μόνο στους πρωταρχικούς χρήστες των παρεχομένων υπηρεσιών.

Το κριτήριο 6 περιγράφει τα αποτελέσματα που επιτυγχάνει η οργάνωση σε σχέση με την ικανοποίηση των πολιτών/πελατών της με την ίδια την οργάνωση και τα προϊόντα ή τις υπηρεσίες που παρέχει. Το ΚΠΑ κάνει διάκριση ανάμεσα στην αντίληψη και τα αποτελέσματα της απόδοσης. Είναι σημαντικό κάθε είδους οργάνωση του δημοσίου τομέα να μετράει άμεσα την ικανοποίηση των πολιτών/πελατών της (αποτελέσματα για την αντίληψη του κοινού αναφορικά με την οργάνωση). Επιπλέον, τα αποτελέσματα της απόδοσης θα πρέπει να μετρώνται. Εν προκειμένω, πρόσθετες πληροφορίες σχετικά με την ικανοποίηση των πολιτών και των πελατών συλλέγονται μέσω της μέτρησης εσωτερικών δεικτών. Η αύξηση των αποτελεσμάτων των εσωτερικών δεικτών θα πρέπει να οδηγήσει σε μεγαλύτερη ικανοποίηση των πελατών/πολιτών.

Αξιολόγηση

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

Υποκριτήριο 6.1
Των μετρήσεων της αντίληψης των πολιτών για την οργάνωση

Η άμεση μέτρηση της ικανοποίησης ή της αντίληψης των πολιτών και των πελατών είναι ουσιαστικής σημασίας. Η μέτρηση της αντίληψης των πολιτών και των πελατών σημαίνει άμεση έρευνα, ανατροφοδότηση και πληροφόρηση σχετικά με τις διάφορες πτυχές της οργάνωσης. Σύμφωνα με την αρχή της άσκησης της διοίκησης βάσει δεδομένων (evidence-based management-EBM), η οργάνωση οφείλει να μην προβαίνει σε υποθέσεις σχετικά με το επίπεδο ικανοποίησης. Αντιθέτως, η άμεση πληροφόρηση από τους ίδιους τους πελάτες/πολίτες παρέχει αντικειμενική πληροφόρηση. Στις περισσότερες περιπτώσεις αυτό γίνεται μέσω ερευνών επικεντρωμένων στους πελάτες ή πολίτες. Χρησιμοποιούνται, επίσης, συμπληρωματικά εργαλεία όπως οι ομάδες-στόχου ή οι ειδικές ομάδες χρηστών. Το υποκριτήριο αυτό αξιολογεί κατά πόσο η οργάνωση εκτελεί αυτές τις μετρήσεις και παρουσιάζει τα σχετικά αποτελέσματα.

Παραδείγματα:

Αποτελέσματα της μέτρησης της αντίληψης σχετικά με:

1. Τη συνολική εικόνα της οργάνωσης και τη δημόσια φήμη της (π.χ. φιλικότητα, ισότιμη μεταχείριση, διαφάνεια, σαφήνεια των παρεχόμενων πληροφοριών, προθυμία των εργαζομένων να ακούσουν, υποδοχή, ευελιξία και ικανότητα επίλυσης μεμονωμένων προβλημάτων κλπ).
2. Την εμπλοκή και συμμετοχή του πολίτη/πελάτη στη διαδικασία της εργασίας και της λήψης αποφάσεων.
3. Την προσβασιμότητα (π.χ. προσβασιμότητα με τα μέσα μαζικής μεταφοράς, πρόσβαση για τα ΑΜΕΑ, για τις ώρες υποδοχής του κοινού και το χρόνο αναμονής, τις υπηρεσίες μιας στάσης, το κόστος των υπηρεσιών κλπ).
4. Τη διαφάνεια (π.χ. σχετικά με τη λειτουργία της οργάνωσης, την εξήγηση της ισχύουσας νομοθεσίας, καθώς και τις διαδικασίες λήψης αποφάσεων).
5. Τα προϊόντα και τις υπηρεσίες (π.χ. ποιότητα, αξιοπιστία, συμμόρφωση με τα πρότυπα ποιότητας, χρόνος διεκπεραίωσης/παρεχόμενος χρόνος, ποιότητα των συμβουλών που παρέχονται στους πελάτες/πολίτες, περιβαλλοντική προσέγγιση).
6. Τη διαφοροποίηση της οργάνωσης ως προς τις υπηρεσίες που αφορούν στις διαφορετικές ανάγκες των πελατών (π.χ. ανά φύλο, ηλικία κλπ).

7. Τις διαθέσιμες πληροφορίες σχετικά με: την ποσότητα, την ποιότητα, την αξιοπιστία, τη διαφάνεια, τη δυνατότητα κατανόησης της πληροφορίας, την καταλληλότητα για την ομάδα-στόχο κλπ.
8. Την κατάλληλη λήψη των πληροφοριών από τον πολίτη/πελάτη.
9. Τη συχνότητα διεξαγωγής ερευνών γνώμης μεταξύ των πολιτών/πελατών σχετικά με την οργάνωση.
10. Το επίπεδο της εμπιστοσύνης του κοινού προς την οργάνωση και τα προϊόντα/υπηρεσίες της.

(Δώστε βαθμολογία χρησιμοποιώντας την Ομάδα Αξιολόγησης Αποτελεσμάτων).

Υποκριτήριο 6.2
Των μετρήσεων της απόδοσης της οργάνωσης

Εκτός από την άμεση μέτρηση της αντίληψης των πολιτών και των πελατών, η ποιότητα των παρεχόμενων υπηρεσιών προς τους πολίτες και τους πελάτες μπορεί να μετρηθεί με εσωτερικούς δείκτες. Στην προκειμένη περίπτωση, χρησιμοποιούνται τα μετρήσιμα αποτελέσματα που προκύπτουν από τους δείκτες εσωτερικής διαχείρισης (π.χ. χρόνοι διεκπεραίωσης, χρόνος αναμονής, αριθμός παραπόνων). Τα αποτελέσματα αυτών των μετρήσεων είναι δυνατόν να λειτουργήσουν διδακτικά για την οργάνωση ως προς την ποιότητα των υπηρεσιών που παρέχει. Το ΚΠΑ παρέχει μια επισκόπηση παραδειγμάτων για εσωτερικούς δείκτες που μετρούν την απόδοση, προκειμένου να καλυφθούν οι ανάγκες και οι προσδοκίες των πελατών και των πολιτών.

Παραδείγματα:

Αποτελέσματα σχετικά με τη συμμετοχή:
1. Το εύρος της συμμετοχής των μετόχων στο σχεδιασμό και την παροχή υπηρεσιών και προϊόντων ή/και το σχεδιασμό των διαδικασιών λήψης αποφάσεων.
2. Ο αριθμός των προτάσεων που υποβλήθηκαν και εφαρμόστηκαν.
3. Το εύρος της χρήσης νέων και καινοτόμων τρόπων κατά τις συναλλαγές με τους πολίτες/πελάτες.
4. Τους δείκτες συμμόρφωσης με τη διάσταση του φύλου και την πολιτιστική και κοινωνική διαφοροποίηση των πολιτών/πελατών.
5. Το εύρος των τακτικών ανασκοπήσεων από κοινού με τους μετόχους για την παρακολούθηση των μεταβαλλόμενων αναγκών τους και τον βαθμό ικανοποίησής τους.

Αποτελέσματα της πρόσβασης στην οργάνωση:
1. Οι ώρες λειτουργίας διαφορετικών υπηρεσιών (τμήματα).
2. Ο χρόνος αναμονής, οι χρόνοι διαχείρισης/επεξεργασίας για τη διεκπεραίωση των παρεχόμενων υπηρεσιών.
3. Η τιμή κόστους των υπηρεσιών.
4. Η διαθεσιμότητα των πληροφοριών σχετικά με τις αρμοδιότητες διοίκησης των διαφόρων υπηρεσιών.

Αποτελέσματα σχετικά με τη διαφάνεια της παροχής των υπηρεσιών και των προϊόντων:
1. Ο αριθμός των διαύλων πληροφόρησης και η αποτελεσματικότητά τους.
2. Η διαθεσιμότητα και η ακρίβεια των πληροφοριών.
3. Η διαθεσιμότητα των στόχων απόδοσης και των αποτελεσμάτων της οργάνωσης.
4. Ο αριθμός των παρεμβάσεων από το Συνήγορο του Πολίτη (εθνικού διαμεσολαβητή).
5. Η έκταση των προσπαθειών για τη βελτίωση της διαθεσιμότητας, της ακρίβειας και της διαφάνειας των πληροφοριών.

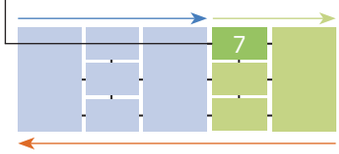
Τα αποτελέσματα των δεικτών όσον αφορά στην ποιότητα των προϊόντων και την παροχή υπηρεσιών:
1. Ο αριθμός και ο χρόνος διεκπεραίωσης παραπόνων.
2. Ο αριθμός των αρχείων που επέστρεψαν με σφάλματα ή/και υποθέσεων που απαιτούν επαναλαμβανόμενη επεξεργασία/αποζημίωση.
3. Η συμμόρφωση με δημοσιευμένα πρότυπα υπηρεσιών (π.χ. νομοθετικές απαιτήσεις).

(Δώστε βαθμολογία χρησιμοποιώντας την Ομάδα Αξιολόγησης Αποτελεσμάτων).

Κριτήριο 7: Αποτελέσματα για το Ανθρώπινο Δυναμικό

Υποκριτήριο 7.1.
Μέτρηση της αντίληψης του ανθρώπινου δυναμικού για την οργάνωση

Υποκριτήριο 7.2.
Μέτρηση για την αποτελεσματικότητα του ανθρώπινου δυναμικού



Τα αποτελέσματα ως προς το ανθρώπινο δυναμικό επιτυγχάνονται από την οργάνωση σε συνάρτηση με τις αρμοδιότητες, τα κίνητρα, την ικανοποίηση, την αντίληψη και την απόδοση του ανθρώπινου δυναμικού της. Το κριτήριο διακρίνει δύο είδη αποτελεσμάτων για το ανθρώπινο δυναμικό: από τη μια πλευρά βρίσκονται τα συμπεράσματα των μετρήσεων που προέκυψαν από άμεση επαφή με το ανθρώπινο δυναμικό (π.χ. μέσω ερωτηματολογίων, ερευνών, ομάδων στόχου, εκτιμήσεων, συνεντεύξεων, διαβουλεύσεων με τους εκπροσώπους του προσωπικού), και από την άλλη πλευρά βρίσκονται οι μετρήσεις απόδοσης που χρησιμοποιούνται από την ίδια την οργάνωση για την παρακολούθηση και τη βελτίωση της ικανοποίησης του ανθρώπινου δυναμικού και των αποτελεσμάτων των μετρήσεων απόδοσης.

Αξιολόγηση

Μελετήστε τι έχει επιτύχει η δημόσια οργάνωση για να ανταποκριθεί στις ανάγκες και τις προσδοκίες του ανθρώπινου δυναμικού της μέσω…

Υποκριτήριο 7.1
Των αποτελεσμάτων της μέτρησης της αντίληψης του ανθρώπινου δυναμικού για την οργάνωση

Το υποκριτήριο αξιολογεί κατά πόσο το ανθρώπινο δυναμικό αντιλαμβάνεται τη δημόσια οργάνωση ως ελκυστικό χώρο εργασίας και αν έχει κίνητρα στην καθημερινή του εργασία για να δώσει τον καλύτερο του εαυτό για την οργάνωση. Είναι σημαντικό για τις οργανώσεις του δημόσιου τομέα να αποτιμάται συστηματικά η αντίληψη του ανθρώπινου δυναμικού για αυτές καθώς και για τα προϊόντα και τις υπηρεσίες που παρέχουν.

Παραδείγματα:
Αποτελέσματα μετρήσεων που αφορούν τη συνολική αντίληψη του ανθρώπινου δυναμικού για:

1. Την εικόνα και τη συνολική απόδοση της οργάνωσης (για την κοινωνία, τους πολίτες/πελάτες, τα άλλα εμπλεκόμενα μέρη).
2. Τη συμμετοχή των πολιτών στην οργάνωση, τη διαδικασία λήψης αποφάσεων και την αντίληψή τους για την αποστολή, το όραμα και τις αξίες της.
3. Τη συμμετοχή του ανθρώπινου δυναμικού σε δραστηριότητες βελτίωσης.
4. Την ενημέρωση του προσωπικού για πιθανές συγκρούσεις συμφερόντων και τη σημασία τήρησης της δεοντολογίας.
5. Τους μηχανισμούς διαβούλευσης και διαλόγου.
6. Την κοινωνική ευθύνη της οργάνωσης.

Αποτελέσματα σχετικά με την αντίληψη του ανθρώπινου δυναμικού για τη διοίκηση και τα συστήματα διοίκησης:

1. Την ικανότητα των ανώτερων και μεσαίων στελεχών της διοίκησης να καθοδηγούν την οργάνωση (π.χ. ως προς τον καθορισμό των στόχων, την κατανομή των πόρων, την εκτίμηση της συνολικής επίδοσης της οργάνωσης, τη στρατηγική διαχείρισης του ανθρώπινου δυναμικού κ.λπ) και να γνωστοποιούν τις σχετικές κατευθύνσεις.
2. Το σχεδιασμό και τη διοίκηση των διαφόρων διαδικασιών της οργάνωσης.
3. Την κατανομή των εργασιών και το σύστημα αξιολόγησης όσον αφορά στο ανθρώπινο δυναμικό.
4. Την έκταση και την ποιότητα αναγνώρισης των ατομικών και συλλογικών προσπαθειών.
5. Την προσέγγιση που υιοθετεί η οργάνωση για τις αλλαγές και τις καινοτομίες.

Αποτελέσματα μετρήσεων σχετικά με την αντίληψη για τις συνθήκες εργασίας:

1. Το εργασιακό κλίμα (π.χ. η διαχείριση των συγκρούσεων, παραπόνων ή προβλημάτων του προσωπικού, η ηθική παρενόχληση στο χώρο εργασίας) και η κουλτούρα της οργάνωσης (π.χ. η προώθηση της οριζόντιας διασύνδεσης μεταξύ των τμημάτων, μονάδων κλπ).
2. Τη προσέγγιση σε κοινωνικά ζητήματα (π.χ. ευελιξία του χρόνου εργασίας, ισορροπία εργασίας-προσωπικής ζωής, προστασία της υγείας).
3. Τη διαχείριση ζητημάτων των ίσων ευκαιριών και δίκαιης μεταχείρισης και συμπεριφοράς στην οργάνωση.
4. Τη διαρρύθμιση του χώρου εργασίας και των περιβαλλοντικών συνθηκών εργασίας.

Αποτελέσματα μετρήσεων σχετικά με την αντίληψη της σταδιοδρομίας και την ανάπτυξη δεξιοτήτων:

1. Τη συστηματική εξέλιξη της σταδιοδρομίας και την ανάπτυξη των αρμοδιοτήτων.
2. Την ενθάρρυνση και την ενδυνάμωση.
3. Την πρόσβαση στην κατάρτιση και την ποιότητα της κατάρτισης σε σχέση με τους στρατηγικούς στόχους της οργάνωσης.

(Δώστε βαθμολογία χρησιμοποιώντας την Ομάδα Αξιολόγησης Αποτελεσμάτων).

Υποκριτήριο 7.2
Δεικτών αποτελεσματικότητας του ανθρώπινου δυναμικού

Οι μετρήσεις των επιδόσεων αποτελούνται από εσωτερικούς δείκτες απόδοσης που σχετίζονται με το ανθρώπινο δυναμικό. Οι εν λόγω δείκτες επιτρέπουν στην οργάνωση να μετρήσει τα αποτελέσματα που επιτεύχθηκαν όσον αφορά στη συνολική συμπεριφορά του ανθρώπινου δυναμικού, τις επιδόσεις του, την ανάπτυξη δεξιοτήτων, τα κίνητρά του και το επίπεδο συμμετοχής του στην οργάνωση. Τα αποτελέσματα αυτά περιλαμβάνουν συνήθως εσωτερικές μετρήσεις της συμπεριφοράς του ανθρώπινου δυναμικού στην πράξη (π.χ. αναρρωτική άδεια, εναλλαγή προσωπικού σε θέσεις εργασίας, αριθμός παραπόνων του προσωπικού, αριθμός προτάσεων για καινοτομία κλπ).

Παραδείγματα:
Αποτελέσματα σχετικά με:

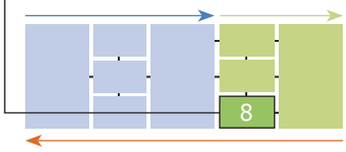
1. Τους δείκτες που αφορούν στη συμπεριφορά του ανθρώπινου δυναμικού (π.χ. επίπεδα απουσιών ή ασθενείας, τα ποσοστά εναλλαγής του προσωπικού στις θέσεις εργασίας, αριθμός παραπόνων, αριθμός των ημερών απεργίας).
2. Τους δείκτες σχετικά με τα κίνητρα και τη συμμετοχή (π.χ. ποσοστά ανταπόκρισης στις έρευνες που αφορούν στο προσωπικό, ο αριθμός προτάσεων για καινοτομία, η συμμετοχή στις εσωτερικές ομάδες διαβούλευσης).
3. Τους δείκτες που αφορούν στην (προσωπική) απόδοση (π.χ. αποτελέσματα της αξιολόγησης του ανθρώπινου δυναμικού).
4. Το επίπεδο συμμετοχής σε δραστηριότητες βελτίωσης.
5. Το επίπεδο χρήσης των Τεχνολογιών Πληροφορικής και Επικοινωνίας.
6. Τους δείκτες που αφορούν στην ανάπτυξη των δεξιοτήτων (π.χ. ποσοστά συμμετοχής και επιτυχίας σε δραστηριότητες κατάρτισης, αποτελεσματικότητα των προϋπολογισμών εκπαίδευσης).
7. Τους δείκτες που αφορούν στην ικανότητα του ανθρώπινου δυναμικού να ασχολείται με τους πολίτες/πελάτες και να ανταποκρίνεται στις ανάγκες τους (π.χ. ο αριθμός ωρών της κατάρτισης των εργαζομένων σχετικά με τη διαχείριση της σχέσης με τον πολίτη/πελάτη, ο αριθμός παραπόνων των πολιτών/πελατών σχετικά με τη συμπεριφορά του προσωπικού, η μέτρηση της συμπεριφοράς του προσωπικού απέναντι στους πολίτες/πελάτες κλπ).
8. Τη συχνότητα αναγνώρισης ατόμων και ομάδων.
9. Τους αριθμούς ζητημάτων δεοντολογίας (π.χ. πιθανές συγκρούσεις συμφερόντων) που αναφέρθηκαν.
10. Τη συχνότητα της εθελοντικής συμμετοχής, στο πλαίσιο των δραστηριοτήτων που σχετίζονται με την κοινωνική ευθύνη που προωθεί η οργάνωση.

(Δώστε βαθμολογία χρησιμοποιώντας την Ομάδα Αξιολόγησης Αποτελεσμάτων).

Κριτήριο 8: Επιδόσεις στην Κοινωνική Ευθύνη

Υποκριτήριο 8.1
Μετρήσεις αντίληψης ως προς τις επιπτώσεις στην κοινωνική ευθύνη

Υποκριτήριο 8.2
Μετρήσεις της απόδοσης της κοινωνικής ευθύνης



Η κύρια αποστολή μιας δημόσιας οργάνωσης είναι προσανατολισμένη πάντα στην ικανοποίηση μιας κατηγορίας αναγκών και προσδοκιών της κοινωνίας. Εκτός από την κύρια αποστολή της, μια δημόσια οργάνωση πρέπει να υιοθετεί υπεύθυνη συμπεριφορά, προκειμένου να συμβάλλει στην αειφόρο ανάπτυξη των οικονομικών, κοινωνικών και περιβαλλοντικών συνιστωσών της, που σχετίζονται με την τοπική, εθνική και διεθνή κοινότητα. Κάτι τέτοιο μπορεί να περιλαμβάνει την προσέγγιση της οργάνωσης και τη συμβολή της στην ποιότητα ζωής, την προστασία του περιβάλλοντος, τη διατήρηση των παγκόσμιων πόρων, τις ίσες ευκαιρίες απασχόλησης, την τήρηση της δεοντολογίας, τη συμμετοχή στις τοπικές κοινότητες και τη συμβολή στην τοπική ανάπτυξη.

Το κύριο χαρακτηριστικό της κοινωνικής ευθύνης αποτυπώνει τη βούληση της οργάνωσης, από τη μία πλευρά, να ενσωματώσει τις κοινωνικές και περιβαλλοντικές πτυχές στις διαδικασίες λήψης αποφάσεων (κριτήριο 2), και από την άλλη πλευρά, αποτυπώνει την ικανότητα της οργάνωσης να ανταποκριθεί στις επιπτώσεις των αποφάσεων και των δραστηριοτήτων της στην κοινωνία και το περιβάλλον. Η κοινωνική ευθύνη πρέπει να αποτελεί αναπόσπαστο μέρος της στρατηγικής της οργάνωσης. Οι στρατηγικοί στόχοι πρέπει να ελέγχονται υπό το πρίσμα της κοινωνικής ευθύνης, προκειμένου να αποφευχθούν απρόβλεπτες συνέπειες.

Η απόδοση της οργάνωσης σε σχέση με την κοινότητα στην οποία λειτουργεί (σε τοπικό, εθνικό ή διεθνές επίπεδο) και οι επιπτώσεις της στο περιβάλλον συνιστούν κρίσιμο συστατικό της μέτρησης της συνολικής απόδοσης της οργάνωσης. Μια οργάνωση που εργάζεται για την κοινωνική ευθύνη της:
1. βελτιώνει τη φήμη και την εικόνα της στους πολίτες συνολικά,
2. βελτιώνει την ικανότητά της να προσελκύει και να διατηρεί το προσωπικό, να ενισχύει την υποκίνηση και να τηρεί τις δεσμεύσεις της έναντι αυτού,
3. βελτιώνει τις σχέσεις της με τις επιχειρήσεις, τις άλλες δημόσιες οργανώσεις, τα μέσα μαζικής ενημέρωσης, τους προμηθευτές, τους πολίτες/πελάτες των υπηρεσιών ή/και των προϊόντων της καθώς και με την κοινότητα στην οποία εντάσσεται.

Τα μέτρα καλύπτουν τόσο ποιοτικές/ποσοτικές μετρήσεις αντίληψης (8.1) όσο και ποσοτικούς δείκτες (8.2). Είναι δυνατόν να σχετίζονται με:
• τη δεοντολογική, δημοκρατική και συμμετοχική συμπεριφορά της οργάνωσης,
• την περιβαλλοντική βιωσιμότητα,
• την ποιότητα ζωής,
• τις οικονομικές επιπτώσεις ως αποτελέσματα των οργανωσιακών μοντέλων συμπεριφοράς.

Αξιολόγηση

Σκεφτείτε τι επιτυγχάνει η οργάνωση σχετικά με την κοινωνική ευθύνη της, μέσω των αποτελεσμάτων των...

Υποκριτήριο 8.1
Μετρήσεις Αντίληψης

Οι μετρήσεις αντίληψης επικεντρώνονται στην αντίληψη της κοινότητας για τις επιδόσεις της οργάνωσης σε τοπικό, εθνικό ή διεθνές επίπεδο. Η αντίληψη αυτή μπορεί να επιτευχθεί μέσω διαφορετικών πηγών, συμπεριλαμβανομένων ερευνών, εκθέσεων, συνεντεύξεων τύπου, ΜΚΟ, οργανώσεων πολιτικών υπηρεσιών, άμεσης ανατροφοδότησης από τους μετόχους και το κοντινό περιβάλλον κλπ. Η μέτρηση της αντίληψης συνιστά ένδειξη της αποτελεσματικότητας των κοινωνικών και περιβαλλοντικών στρατηγικών. Περιλαμβάνει την οπτική γωνία για τη διαφάνεια, τον αντίκτυπο για την ποιότητα ζωής και την ποιότητα της δημοκρατίας, την οπτική για τη δεοντολογία ως προς την υποστήριξη των πολιτών, την προσέγγιση και τα αποτελέσματα για τα περιβαλλοντικά θέματα κλπ.

Παραδείγματα:
1. Η ενημέρωση του κοινού για τις επιπτώσεις από την απόδοση της οργάνωσης σχετικά με την ποιότητα ζωής των πολιτών/πελατών (π.χ. εκπαίδευση σε θέματα υγείας, υποστήριξη δραστηριοτήτων πολιτισμού και αθλητισμού, συμμετοχή σε ανθρωπιστικές επιχειρήσεις, συγκεκριμένες δράσεις για τις ευπαθείς ομάδες, πολιτιστικές δραστηριότητες ανοιχτές στο κοινό κλπ).
2. Η φήμη της οργάνωσης (π.χ. ως εργοδότης/χορηγός στην τοπική/παγκόσμια κοινωνία).
3. Η αντίληψη περί των οικονομικών επιπτώσεων στην κοινωνία σε τοπικό, περιφερειακό, εθνικό ή διεθνές επίπεδο (π.χ. δημιουργία/προσέλκυση μικρών επιχειρηματικών δραστηριοτήτων που έχουν χωροταξική εγγύτητα, δημιουργία δημόσιων δρόμων ή μέσων μαζικής μεταφοράς που εξυπηρετούν και τους υφιστάμενους οικονομικά δρώντες).
4. Η αντίληψη για τα περιβαλλοντικά ζητήματα (π.χ. αντίληψη περί του οικολογικού αποτυπώματος, της διαχείρισης της ενέργειας, της μειωμένης κατανάλωσης ηλεκτρικού ρεύματος και νερού, της προστασίας από το θόρυβο και την ατμοσφαιρική ρύπανση, της επέκτασης της χρήσης των μέσων μαζικής μεταφοράς, της διαχείρισης των αποβλήτων και των αποβλήτων που ενδέχεται να είναι τοξικά).
5. Η αντίληψη περί του κοινωνικού αντίκτυπου όσον αφορά στη βιωσιμότητα σε τοπικό, περιφερειακό,

εθνικό ή διεθνές επίπεδο (αγορά προϊόντων θεμιτού εμπορίου, επαναχρησιμοποιήσιμα προϊόντα, παραγωγή ενέργειας από ανανεώσιμες πηγές κλπ).

6. Η αντίληψη περί των κοινωνικών επιπτώσεων, λαμβάνοντας υπόψη την ποιότητα της δημοκρατικής συμμετοχής των πολιτών σε τοπικό, περιφερειακό, εθνικό ή διεθνές επίπεδο (π.χ. ανοιχτές διαλέξεις, διαδικασίες διαβούλευσης και λήψης αποφάσεων για τον ενδεχόμενο αντίκτυπο της οργάνωσης στην ασφάλεια, στην κινητικότητα).
7. Η άποψη του κοινού για τις ανοικτές διαδικασίες και τη διαφάνεια στην οργάνωση, την τήρηση της δεοντολογίας (αυστηρή τήρηση των αρχών/αξιών των δημόσιων υπηρεσιών, όπως είναι η ισότητα, η συνέχεια κλπ).
8. Η αντίληψη περί της συμμετοχής στην κοινότητα στην οποία η οργάνωση είναι ενταγμένη, μέσω χρηματοδοτικής ή άλλης μορφής στήριξης, με τη διοργάνωση πολιτιστικών ή κοινωνικών εκδηλώσεων κλπ.
9. Η αντίληψη περί της οργάνωσης για τον τρόπο που τα ΜΜΕ προβάλλουν δράσεις κοινωνικής ευθύνης που ανέλαβε η οργάνωση.

(Δώστε βαθμολογία χρησιμοποιώντας την Ομάδα Αξιολόγησης Αποτελεσμάτων).

Υποκριτήριο 8.2
Μετρήσεις απόδοσης σχετικά με την κοινωνία

Οι μετρήσεις απόδοσης εστιάζουν στα μέτρα που χρησιμοποιούνται από την οργάνωση για να ελέγξει, να κατανοήσει, να προβλέψει και να βελτιώσει τις επιδόσεις σχετικά με την κοινωνική της ευθύνη. Θα πρέπει να δοθεί μια σαφής ένδειξη της αποτελεσματικότητας των προσεγγίσεων της οργάνωσης για τα κοινωνικά θέματα. Οι μετρήσεις απόδοσης μπορούν να εξετάζουν τη δεοντολογία, τις πρωτοβουλίες και τα αποτελέσματα της πρόληψης των κινδύνων για την υγεία, τις πρωτοβουλίες για την ανταλλαγή γνώσεων, τις πρωτοβουλίες για τη διατήρηση των πόρων και τη μείωση των περιβαλλοντικών επιπτώσεων κλπ

Παραδείγματα:

Δείκτες για την κοινωνική ευθύνη

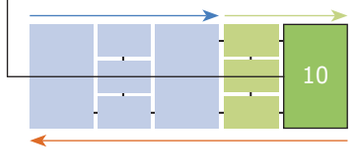
1. Οι δραστηριότητες της οργάνωσης για τη διαφύλαξη και τη διατήρηση των πόρων (π.χ. παρουσία παρόχων με κοινωνικά υπεύθυνο προφίλ, βαθμός συμμόρφωσης με περιβαλλοντικά πρότυπα, χρήση ανακυκλωμένων υλικών, χρήση μέσων μεταφοράς φιλικών προς το περιβάλλον, μείωση όχλησης, απειλών και θορύβου, περιορισμός χρήσης των υπηρεσιών κοινής ωφελείας π.χ. νερό, ηλεκτρική ενέργεια, φυσικό αέριο).
2. Η ποιότητα της σχέσης με αρμόδιες αρχές, ομάδες και εκπροσώπους της κοινότητας.
3. Το ποσό και η σημασία της θετικής και αρνητικής κάλυψης από τα ΜΜΕ (αριθμός άρθρων, περιεχόμενο).
4. Η υποστήριξη προς ευάλωτες κοινωνικές ομάδες (π.χ. εκτίμηση της τιμής κόστους της βοήθειας αυτής, του αριθμού των δικαιούχων).
5. Η υποστήριξη ως εργοδότης της πολιτικής για τη διαφορετικότητα και την ένταξη και αποδοχή των εθνοτικών μειονοτήτων και των ευάλωτων κοινωνικών ομάδων (π.χ. οργάνωση ειδικών προγραμμάτων/έργων για την απασχόληση εθνοτικών μειονοτήτων).
6. Η υποστήριξη για την ανάπτυξη διεθνών προγραμμάτων και τη συμμετοχή των εργαζομένων σε φιλανθρωπικές δραστηριότητες.
7. Η υποστήριξη για τη συμμετοχή των πολιτών/πελατών, άλλων εμπλεκόμενων μερών και εργαζομένων στα κοινά.
8. Η παραγωγική ανταλλαγή γνώσεων και πληροφοριών με άλλους (αριθμός των ανοικτών συνεδρίων που διοργανώνονται, αριθμός παρεμβάσεων σε εθνικά και διεθνή συνέδρια).
9. Τα προγράμματα για την πρόληψη των κινδύνων για την υγεία και των ατυχημάτων για τους πολίτες/πελάτες και τους εργαζόμενους (αριθμός και είδος των προγραμμάτων πρόληψης, παροχή υποστήριξης για την καταπολέμηση του καπνίσματος, εκπαίδευση στην υγιεινή διατροφή, αριθμός δικαιούχων και σχέση κόστους/ποιότητας των προγραμμάτων αυτών).
10. Αποτέλεσμα της μέτρησης της κοινωνικής ευθύνης (π.χ. μη-οικονομική εκτίμηση).

(Δώστε βαθμολογία χρησιμοποιώντας την Ομάδα Αξιολόγησης Αποτελεσμάτων).

Κριτήριο 9: Κύρια αποτελέσματα επίδοσης

Υποκριτήριο 9.1 Εξωτερικές επιδόσεις: εκροές και αποτελέσματα σε στόχους

Υποκριτήριο 9.2 Εσωτερικές επιδόσεις: επίπεδο της αποτελεσματικότητας



Τα κύρια αποτελέσματα της επίδοσης σχετίζονται με τα όσα η οργάνωση έχει καθορίσει ως σημαντικά, μετρήσιμα επιτεύγματα για την επιτυχία της, σε βραχυπρόθεσμη και μακροπρόθεσμη βάση. Αντιπροσωπεύουν την ικανότητα των πολιτικών και των διαδικασιών να επιτύχουν στόχους και σκοπούς, όπως προσδιορίζονται στην αποστολή της οργάνωσης, στο όραμα και στο στρατηγικό σχεδιασμό της. Το Κριτήριο 9 εστιάζει στις ικανότητες της οργάνωσης να επιτυγχάνει αυτά τα κύρια αποτελέσματα επίδοσης.

Τα κύρια αποτελέσματα επίδοσης μπορούν να χωριστούν σε:
1. Εξωτερικές επιδόσεις: εκροές και αποτελέσματα σε στόχους, με έμφαση στη σύνδεση με/μεταξύ την/ ης αποστολή/-ς και το/του οράμα/-τος (Κριτήριο 1) τη στρατηγική και τον σχεδιασμό (Κριτήριο 2), τις διαδικασίες (Κριτήριο 5) και τα επιτευχθέντα αποτελέσματα για τα εξωτερικά εμπλεκόμενα μέρη.
2. Εσωτερικές επιδόσεις: επίπεδο της αποτελεσματικότητας, με έμφαση στη σύνδεση με τους ανθρώπους (Κριτήριο 3), τις συνεργασίες και τους πόρους (Κριτήριο 4) και τις διαδικασίες (Κριτήριο 5), καθώς και τα αποτελέσματα που έχουν επιτευχθεί κατά τη διαδικασία βελτίωσης της οργάνωσης προκειμένου να προσεγγίσει την αριστεία.

Αξιολόγηση

Αποτίμηση των αποτελεσμάτων που έχουν επιτευχθεί από την οργάνωση σε σχέση με...

Υποκριτήριο 9.1
Τις εξωτερικές επιδόσεις: εκροές και αποτελέσματα σε στόχους

Οι εξωτερικές επιδόσεις αποτελούν τις μετρήσεις της αποτελεσματικότητας της στρατηγικής της οργάνωσης. Εστιάζουν στην ικανότητά της οργάνωσης να ικανοποιεί τις προσδοκίες των εξωτερικών μετόχων, σύμφωνα με την αποστολή και το όραμά της. Κάθε οργάνωση του δημόσιου τομέα πρέπει να αξιολογεί σε ποιο βαθμό οι στόχοι των βασικών δραστηριοτήτων της επιτυγχάνονται, όπως ορίζονται στο στρατηγικό σχέδιο για τις εκροές –υπηρεσίες και προϊόντα - και για τα αποτελέσματα - επιπτώσεις των βασικών δραστηριοτήτων της οργάνωσης στα εξωτερικά εμπλεκόμενα μέρη και στην κοινωνία, προκειμένου να είναι σε θέση η οργάνωση να βελτιώσει τις επιδόσεις της με αποτελεσματικό τρόπο.

Παραδείγματα:

1. Τα αποτελέσματα που αφορούν τις εκροές (ποσότητα και ποιότητα στην παροχή υπηρεσιών και προϊόντων).
2. Οι επιδόσεις σε σχέση με τις εκροές (οι επιπτώσεις της παρεχόμενης εκροής υπηρεσιών και προϊόντων στην κοινωνία καθώς και στους άμεσους δικαιούχους).
3. Το επίπεδο της ποιότητας των υπηρεσιών ή των προϊόντων που παρέχονται σε σχέση με τα πρότυπα και τους κανονισμούς.
4. Ο βαθμός επίτευξης των συμβάσεων/συμφωνιών μεταξύ των δημόσιων αρχών και της οργάνωσης.
5. Οι επιδόσεις των επιθεωρήσεων και των ελέγχων σχετικά με τις εκροές και τα αποτελέσματα.
6. Οι επιδόσεις της συγκριτικής αξιολόγησης (συγκριτική ανάλυση) όσον αφορά στις εκροές και τα αποτελέσματα.
7. Τα αποτελέσματα της καινοτομίας των υπηρεσιών/προϊόντων για τη βελτίωση της εκροής.

(Δώστε βαθμολογία χρησιμοποιώντας τον Πίνακα Αξιολόγησης Αποτελεσμάτων).

Υποκριτήριο 9.2
Εσωτερικές επιδόσεις: επίπεδο της αποδοτικότητας

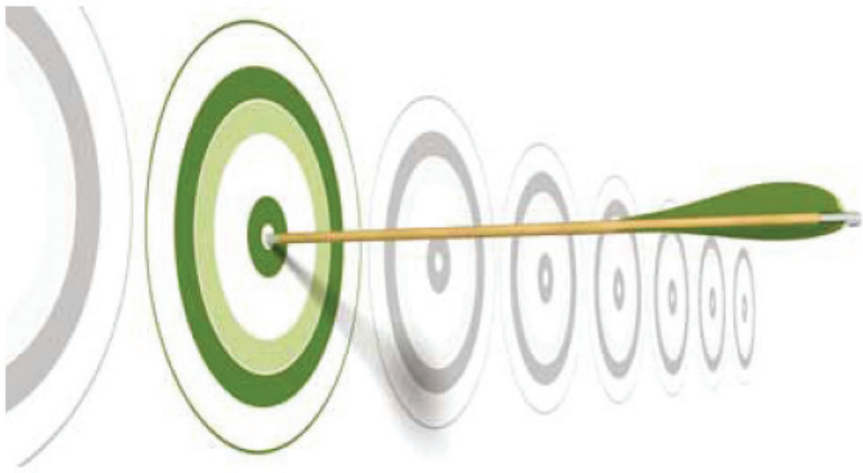
Οι εσωτερικές επιδόσεις σχετίζονται με την αποδοτικότητα, την αποτελεσματικότητα των εσωτερικών διαδικασιών και των οικονομικών μετρήσεων της λειτουργίας της οργάνωσης. Οι εσωτερικές επιδόσεις λαμβάνουν υπόψη τη διαχείριση των διαδικασιών (π.χ. παραγωγικότητα, σχέση κόστους/αποτελεσματικότητας ή ελαττωματικότητα), τη χρηματοοικονομική επίδοση (αποτελεσματική χρήση των οικονομικών πόρων, συμμόρφωση με τον προϋπολογισμό), την αποτελεσματική χρήση των πόρων (εταιρικές σχέσεις, πληροφορίες, τεχνολογία κλπ), τη δυνατότητα ενεργούς συμμετοχής των ενδιαφερομένων στην οργάνωση, καθώς και τα αποτελέσματα των εσωτερικών επιθεωρήσεων και ελέγχων.

Παραδείγματα:

1. Η ανταπόκριση της ηγεσίας στα αποτελέσματα και τα ευρήματα των μετρήσεων, συμπεριλαμβανομένης της διαχείρισης κινδύνων.
2. Η αποτελεσματικότητα της οργάνωσης στη διαχείριση των διαθέσιμων πόρων, συμπεριλαμβανομένης της διαχείρισης των ανθρώπινων πόρων, τη διαχείριση της γνώσης και των υποδομών με το βέλτιστο τρόπο (εισροές έναντι εκροών).
3. Οι επιδόσεις των βελτιώσεων απόδοσης και των καινοτομιών των προϊόντων και των υπηρεσιών.
4. Τα αποτελέσματα της συγκριτικής αξιολόγησης (συγκριτική ανάλυση).

5. Η αποτελεσματικότητα των συνεργασιών (π.χ. βαθμός επίτευξης των συμφωνιών συνεργασίας, κοινές δραστηριότητες).
6. Η προστιθέμενη αξία από τη χρήση των τεχνολογιών της πληροφορικής και της επικοινωνίας προκειμένου να αυξηθεί η αποδοτικότητα, να μειωθούν τα διοικητικά βάρη, να βελτιωθεί η ποιότητα των παρεχομένων υπηρεσιών (π.χ. μειωμένο κόστος, λιγότερη γραφειοκρατία, συνεργασία με άλλους παρόχους υπηρεσιών, διαλειτουργικότητα, εξοικονόμηση χρόνου).
7. Οι επιδόσεις των μετρήσεων από τις επιθεωρήσεις και τους ελέγχους για τη λειτουργία της οργάνωσης.
8. Τα αποτελέσματα από τη συμμετοχή σε διαγωνισμούς, βραβεία ποιότητας και την πιστοποίηση του συστήματος διαχείρισης ποιότητας (Βραβεία Αριστείας κλπ).
9. Η εκπλήρωση δημοσιονομικών στόχων καθώς και στόχων που αφορούν στον προϋπολογισμό.
10. Τα αποτελέσματα των επιθεωρήσεων και των οικονομικών ελέγχων σχετικά με τη δημοσιονομική διαχείριση.
11. Η σχέση κόστους-αποτελεσματικότητας (αποτελέσματα που επιτυγχάνονται με το χαμηλότερο δυνατό κόστος).

(Δώστε βαθμολογία χρησιμοποιώντας τον Πίνακα Αξιολόγησης Αποτελεσμάτων).



Σύστημα βαθμολόγησης του ΚΠΑ και Ομάδες Αξιολόγησης

Γιατί πρέπει να βαθμολογούμε;

Η βαθμολόγηση κάθε υποκριτηρίου και κριτηρίου του μοντέλου ΚΠΑ έχει τέσσερις βασικούς στόχους:

1. να παράσχει πληροφορίες και να δώσει μια ένδειξη για την κατεύθυνση που πρέπει να έχουν οι δράσεις βελτίωσης,
2. να μετρήσει την πρόοδο της ίδιας της δημόσιας οργάνωσης. Η διεξαγωγή αξιολόγησης βάσει του ΚΠΑ σε τακτική βάση, ανά έτος ή ανά διετία, θεωρείται καλή πρακτική, σύμφωνα με τις περισσότερες προσεγγίσεις για την Ποιότητα,
3. να εντοπιστούν οι Καλές Πρακτικές, όπως προκύπτει από την υψηλή βαθμολόγηση για τις Προϋποθέσεις και τα Αποτελέσματα. Η υψηλή βαθμολογία στην κατηγορία των Αποτελεσμάτων αποτελεί συνήθως ένδειξη για την ύπαρξη Καλών Πρακτικών στον τομέα των Προϋποθέσεων,
4. να βοηθήσει στην αναζήτηση κατάλληλων εταίρων από τους οποίους μπορούμε να μάθουμε (Συγκριτική αξιολόγηση: Πώς συγκρίνουμε και Συγκριτική Μάθηση: Τι μαθαίνουμε ο ένας από τον άλλο).

Ωστόσο, θα πρέπει να σημειωθεί ότι, όσον αφορά στη σύγκριση των βαθμολογιών του ΚΠΑ, η συγκριτική μάθηση έχει περιορισμένη αξία και ενέχει κάποιους κινδύνους, ιδιαίτερα αν εφαρμόζεται χωρίς έμπειρους εξωτερικούς αξιολογητές, οι οποίοι δεν είναι εκπαιδευμένοι για να αποδίδουν τις βαθμολογίες με ομοιογενή τρόπο στις διάφορες δημόσιες οργανώσεις. Ο κύριος στόχος της συγκριτικής μάθησης είναι η σύγκριση μεταξύ των διαφορετικών τρόπων διαχείρισης των προϋποθέσεων και της επίτευξης αποτελεσμάτων. Οι βαθμολογίες, εάν γίνουν αποδεκτές, είναι δυνατόν να αποτελέσουν ένα σημείο εκκίνησης, υπό αυτή την έννοια. Κατ' αυτόν τον τρόπο μπορεί η συγκριτική μάθηση να συμβάλει στη βελτίωση (της δημόσιας οργάνωσης).

Πώς βαθμολογούμε;

Το ΚΠΑ παρέχει δύο τρόπους βαθμολόγησης: ο κύκλος ΠΕΕΑ είναι το θεμέλιο και των δύο. Ο «κλασικός» τρόπος βαθμολόγησης του ΚΠΑ δίνει μια συνολική εκτίμηση κάθε υποκριτηρίου υποδεικνύοντας τη φάση ΠΕΕΑ στην οποία βρίσκεται το υποκριτήριο. Η μέθοδος της «αναλυτικής-παραμετροποιημένης βαθμολόγησης» του ΚΠΑ ταιριάζει σε οργανώσεις που επιθυμούν να αναλύσουν περισσότερες λεπτομέρειες σε κάθε υποκριτήριο. Δίνει τη δυνατότητα να βαθμολογούνται ταυτόχρονα για κάθε υποκριτήριο όλες οι φάσεις του Κύκλου Ποιότητας ΠΕΕΑ (Προγραμματισμός – Εκτέλεση – Έλεγχος – Ανάδραση).

1. Ο απλός τρόπος βαθμολόγησης ΚΠΑ

Ο αθροιστικός αυτός τρόπος βαθμολόγησης βοηθά την οργάνωση να εξοικειωθεί με τον κύκλο ΠΕΕΑ και την κατευθύνει με μεγαλύτερη ακρίβεια προς μια προσέγγιση ποιότητας.

Στον πίνακα αξιολόγησης των προϋποθέσεων, η φάση ΠΕΕΑ λειτουργεί μόνον όταν οι δραστηριότητες συγκριτικής μάθησης είναι μέρος του κύκλου της συνεχούς βελτίωσης. Στον πίνακα αξιολόγησης των αποτελεσμάτων γίνεται διάκριση μεταξύ της τάσης των αποτελεσμάτων και της επίτευξης των στόχων.

2. Σύστημα αναλυτικής – παραμετροποιημένης βαθμολόγησης

Το σύστημα της αναλυτικής-παραμετροποιημένης βαθμολόγησης είναι ένας ταυτόχρονος τρόπος βαθμολόγησης που βρίσκεται πιο κοντά στην πραγματικότητα, όπου 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 διαδικασία στο πλαίσιο της οποίας σε κάθε ολοκλήρωση του κύκλου επιτυγχάνεται βελτίωση σε κάθε φάση: **Π**ΡΟΓΡΑΜΜΑΤΙΣΜΟΣ, **Ε**ΚΤΕΛΕΣΗ, **Ε**ΛΕΓΧΟΣ και **Α**ΝΑΔΡΑΣΗ.
- Οι δραστηριότητες της συγκριτικής μάθησης λαμβάνονται λογικά υπόψη στο υψηλότερο σημείο όλων των φάσεων.

- Ο τρόπος αυτός βαθμολόγησης δίνει περισσότερες πληροφορίες στα πεδία εκείνα που απαιτούνται δράσεις βελτίωσης.
- Η Ομάδα Αξιολόγησης των Αποτελεσμάτων δείχνει εάν πρέπει να ενισχυθεί η τάση των αποτελεσμάτων ή να δοθεί έμφαση στην επίτευξη των στόχων.

Ομάδες Αξιολόγησης

ΑΠΛΟΣ ΤΡΟΠΟΣ ΒΑΘΜΟΛΟΓΗΣΗΣ

ΦΑΣΗ ΚΥΚΛΟΥ ΠΟΙΟΤΗΤΑΣ	ΟΜΑΔΑ ΑΞΙΟΛΟΓΗΣΗΣ ΠΡΟΫΠΟΘΕΣΕΩΝ - ΑΠΛΟΣ ΤΡΟΠΟΣ ΒΑΘΜΟΛΟΓΗΣΗΣ	ΒΑΘΜΟΛΟΓΙΑ
	Έλλειψη δραστηριότητας ή έλλειψη πληροφορίας στο συγκεκριμένο πεδίο.	0-10
ΠΡΟΓΡΑΜΜΑΤΙΣΜΟΣ	Ύπαρξη προγραμματισμού για την πραγματοποίηση δράσεων.	11-30
ΕΚΤΕΛΕΣΗ	Ύπαρξη προγραμματισμού και εφαρμογής δράσεων.	31-50
ΕΛΕΓΧΟΣ	Ύπαρξη προγραμματισμού, εφαρμογής και επιθεώρησης της εφαρμογής δράσεων.	51-70
ΑΝΑΔΡΑΣΗ	Ύπαρξη προγραμματισμού, εφαρμογής, επιθεώρησης της εφαρμογής δράσεων και τροποποίηση της λειτουργίας με βάση τα αποτελέσματα της επιθεώρησης.	71-90
ΠΕΕΑ	Ύπαρξη συνεχούς και ολοκληρωμένου κύκλου βελτίωσης της Ποιότητας (ΠΕΕΑ).	91-100

Οδηγίες:
- Επιλέξτε το επίπεδο που έχετε φτάσει: Προγραμματισμός, Εκτέλεση, Έλεγχος και Ανάδραση. Ο τρόπος αυτός 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-ΑΠΛΟΣ ΤΡΟΠΟΣ ΒΑΘΜΟΛΟΓΗΣΗΣ	ΒΑΘΜΟΛΟΓΙΑ
Απουσία μετρήσιμων αποτελεσμάτων ή έλλειψη σχετικών πληροφοριών.	0-10
Ύπαρξη μετρήσιμων αποτελεσμάτων που δείχνουν αρνητικές τάσεις ή αποκλίσεις από τους βασικούς/κύριους/σημαντικούς στόχους.	11-30
Ύπαρξη μετρήσιμων αποτελεσμάτων που δείχνουν σταθερές τάσεις ή επιτυχία ορισμένων από τους βασικούς/κύριους/σημαντικούς στόχους.	31-50
Ύπαρξη μετρήσιμων αποτελεσμάτων που δείχνουν τάσεις βελτίωσης ή επιτυχία στους περισσότερους από τους βασικούς/κύριους/σημαντικούς στόχους.	51-70
Ύπαρξη μετρήσιμων αποτελεσμάτων που δείχνουν σημαντική πρόοδο ή επιτυχία σε όλους τους βασικούς/κύριους/σημαντικούς στόχους.	71-90
Ύπαρξη άριστων αποτελεσμάτων διαχρονικά. Όλοι οι βασικοί/κύριοι/σημαντικοί στόχοι επιτυγχάνονται. Πραγματοποιούνται θετικές συγκριτικές αξιολογήσεις με ομοειδείς δημόσιες οργανώσεις.	91-100

Οδηγίες:
- Δώστε μια βαθμολογία από το 0 μέχρι το 100 για κάθε υποκριτήριο βάσει της κλίμακας που διαιρείται σε 6 επίπεδα.
- Για κάθε επίπεδο πρέπει να λαμβάνεται υπόψη είτε η τάση των αποτελεσμάτων, είτε η επίτευξη του στόχου ή και τα δύο μαζί.

Ομάδες Αξιολόγησης

ΑΝΑΛΥΤΙΚΗ – ΠΑΡΑΜΕΤΡΟΠΟΙΗΜΕΝΗ ΒΑΘΜΟΛΟΓΗΣΗ

ΟΜΑΔΑ ΑΞΙΟΛΟΓΗΣΗΣ ΠΡΟΫΠΟΘΕΣΕΩΝ/ΑΝΑΛΥΤΙΚΗ -ΠΑΡΑΜΕΤΡΟΠΟΙΗΜΕΝΗ ΒΑΘΜΟΛΟΓΗΣΗ							
	Βαθμολογική κλίμακα	0-10	11-30	31-50	51-70	71-90	91-100
ΦΑΣΗ	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.						
	Βαθμολογία						
ΕΚΤΕΛΕΣΗ	Η εκτέλεση γίνεται μέσα από προκαθορισμένες διαδικασίες και αρμοδιότητες οι οποίες κατανέμονται στα βασικά/σημαντικά τμήματα της δημόσιας οργάνωσης σε τακτική βάση.						
	Βαθμολογία			Τομείς Βελτίωσης			
ΕΛΕΓΧΟΣ	Οι προκαθορισμένες διαδικασίες παρακολουθούνται με ανάλογους δείκτες μέτρησης και αναθεωρούνται στα βασικά/σημαντικά τμήματα της δημόσιας οργάνωσης σε τακτική βάση.						
	Βαθμολογία						
ΑΝΑΔΡΑΣΗ	Αναλαμβάνονται διορθωτικές και βελτιωτικές δράσεις μετά τον έλεγχο των αποτελεσμάτων των βασικών/σημαντικών τμημάτων της δημόσιας οργάνωσης σε τακτική βάση.						
	Βαθμολογία						

Οδηγίες για κάθε υποκριτήριο:

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

ΟΜΑΔΑ ΑΞΙΟΛΟΓΗΣΗΣ ΑΠΟΤΕΛΕΣΜΑΤΩΝ/ΑΝΑΛΥΤΙΚΗ -ΠΑΡΑΜΕΤΡΟΠΟΙΗΜΕΝΗ ΒΑΘΜΟΛΟΓΗΣΗ						
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 όμοιες οργανώσεις σε όλα τα αποτελέ-σματα
ΒΑΘΜΟΛΟΓΙΑ						
ΕΠΙΠΕΔΟ ΥΛΟΠΟΙΗΣΗΣ ΣΤΟΧΩΝ	Καμία ή ελλιπής πληροφο-ρία	Αποτελέ-σματα που δεν επιτυγχά-νουν τους στόχους	Ελάχιστοι στόχοι επιτυγχάνο-νται	Μερικοί βασικοί/ κύριοι στόχοι επιτυγχάνο-νται	Οι περισσό-τεροι βασικοί/ κύριοι στόχοι επιτυγχάνο-νται	Όλοι οι στόχοι επιτυγχάνο-νται
ΒΑΘΜΟΛΟΓΙΑ						

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.

Παραδείγματα

ΑΝΑΛΥΤΙΚΗ – ΠΑΡΑΜΕΤΡΟΠΟΙΗΜΕΝΗ ΒΑΘΜΟΛΟΓΗΣΗ

Υποκριτήριο 1.1
Δίνει κατεύθυνση στην οργάνωση αναπτύσσοντας την αποστολή, το όραμα και τις αξίες της.

ΠΑΡΑΔΕΙΓΜΑ ΟΜΑΔΑ ΑΞΙΟΛΟΓΗΣΗΣ ΠΡΟΫΠΟΘΕΣΕΩΝ/ΑΝΑΛΥΤΙΚΗ-ΠΑΡΑΜΕΤΡΟΠΟΙΗΜΕΝΗ ΒΑΘΜΟΛΟΓΗΣΗ								
	Βαθμολογική κλίμακα	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			1β				
	Βαθμολογία			50				50
ΕΚΤΕΛΕΣΗ	Η εκτέλεση γίνεται μέσα από προκαθορισμένες διαδικασίες και αρμοδιότητες οι οποίες κατανέμονται στα βασικά/σημαντικά τμήματα της δημόσιας οργάνωσης σε τακτική βάση			1α				
	Βαθμολογία			40				40
ΕΛΕΓΧΟΣ	Οι προκαθορισμένες διαδικασίες παρακολουθούνται με ανάλογους δείκτες μέτρησης και αναθεωρούνται στα βασικά/σημαντικά τμήματα της δημόσιας οργάνωσης σε τακτική βάση					1γ		
	Βαθμολογία					85		85
ΑΝΑΔΡΑΣΗ	Αναλαμβάνονται διορθωτικές και βελτιωτικές δράσεις μετά τον έλεγχο των αποτελεσμάτων των βασικών/σημαντικών τμημάτων της δημόσιας οργάνωσης σε τακτική βάση	1δ						
	Βαθμολογία	5						5

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

1.α. Έγινε επεξεργασία του οράματος και της αποστολής μιας δημόσιας οργάνωσης 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.β. Τίποτα δεν έχει γίνει ακόμα στον τομέα των δηλώσεων για τις αξίες και τον κώδικα συμπεριφοράς. Ο Διευθυντής Ανθρωπίνων Πόρων έχει αναπτύξει ένα σχέδιο για το σκοπό αυτό. Το μεσαίο επίπεδο ιεραρχίας θα κληθεί σε σεμινάριο στο οποίο θα μελετηθούν οι αξίες της οργάνωσης. Οι αξίες θα πρέπει να αποσαφηνιστούν στο πλαίσιο εκπαίδευσης αναφορικά με τις αποφάσεις που πρέπει να λαμβάνονται σε δύσκολες καταστάσεις.

1.γ. Υπάλληλοι, πολίτες/πελάτες και άλλοι μέτοχοι δεν έχουν ακόμη συμμετάσχει στη διαδικασία 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, ιδιαίτερα, σε σεμινάριο που αφορούσε το πρότυπο ΚΠΑ. Στο πλαίσιο αυτό, ελήφθη η απόφαση να διεξαχθούν εσωτερικές και εξωτερικές έρευνες ώστε να αποτυπωθούν οι απόψεις των υπαλλήλων και των πολιτών. Τα αποτελέσματα έδειξαν ότι τα μεσαίας βαθμίδας στελέχη και οι υπάλληλοι έβλεπαν το όραμα και την αποστολή ως μια αποτύπωση «εικόνας», εντελώς αποκομμένης από την πραγματικότητα και ότι οι στόχοι αρκετά συχνά δεν συμβάδιζαν με τέτοιες δηλώσεις. Όσον αφορά στους πελάτες, οι μελέτες έδειξαν ότι χρειάζεται ευθυγράμμιση των αντιλήψεων της ηγεσίας 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, αποφασίστηκε η διεξαγωγή ερευνών στους υπαλλήλους και τους πελάτες σε ετήσια βάση. Έχουν προγραμματιστεί συναντήσεις, που θα λάβουν χώρα σύντομα, με τους προϊσταμένους και τους υπαλλήλους, καθώς και με εκπροσώπους των πολιτών. Επίσης, αποφασίστηκε να διεξάγονται έρευνες υπαλλήλων και πελατών κάθε χρόνο. Προγραμματίζεται, επίσης, μία ευρεία αυτο-αξιολόγηση της διοίκησης.

1.δ. Οι παραπάνω έρευνες πρέπει να εγγυηθούν 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. Με αυτόν τον τρόπο, η συμμετοχή των υπαλλήλων θα αυξηθεί, όπως επίσης και η επικοινωνία μέσα στην οργάνωση.

Τα παραπάνω ευρήματα έχουν τοποθετηθεί στον Πίνακα Προϋποθέσεων, για να διευκολυνθεί η επεξεργασία μιας συνολικής βαθμολόγησης για το υποκριτήριο: Παρατήρηση: <u>αυτό δεν σημαίνει απαραίτητα</u> ότι δίνουμε βαθμούς σε κάθε ένα παράδειγμα ξεχωριστά. Τα κενά κουτιά του πίνακα χρησιμοποιούνται ως σημειωματάριο, προκειμένου να πραγματοποιηθεί η μετάβαση από τα αποδεικτικά στοιχεία που έχουν συλλεγεί κατά την αξιολόγηση του υποκριτηρίου σε μια συνολική βαθμολόγηση του υποκριτηρίου. Μπορεί, επίσης, να χρησιμεύσει ως οδηγός στη συζήτηση που θα γίνει στη συνάντηση για τη διαμόρφωση της συναίνεσης.

Υποκριτήριο 9.1
Εξωτερικά Αποτελέσματα: από τις εκροές και τα παραγόμενα προϊόντα στους στόχους.

ΟΜΑΔΑ ΑΞΙΟΛΟΓΗΣΗΣ ΑΠΟΤΕΛΕΣΜΑΤΩΝ/ΑΝΑΛΥΤΙΚΗ -ΠΑΡΑΜΕΤΡΟΠΟΙΗΜΕΝΗ ΒΑΘΜΟΛΟΓΗΣΗ ΥΠΟ-ΚΡΙΤΗΡΙΟ 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 μέτρια πρόοδος	Σταθερά ανοδική πορεία	Σημαντική πρόοδος	Θετικές συγκρίσεις με ομοειδείς οργανώσεις για όλα τα αποτελέσματα
Βαθμολογία			45			
ΕΠΙΠΕΔΟ ΥΛΟΠΟΙΗΣΗΣ ΣΤΟΧΩΝ	Καμία ή ελλιπής πληροφορία	Αποτελέσματα που δεν επιτυγχάνουν τους στόχους	Ελάχιστοι στόχοι επιτυγχάνονται	Μερικοί στόχοι επιτυγχάνονται	Οι περισσότεροι κύριοι στόχοι επιτυγχάνονται	Όλοι οι στόχοι επιτυγχάνονται
Βαθμολογία				65		

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

Κατά την προετοιμασία της συνάντησης για τη στρατηγική που θα ακολουθηθεί στην αρχή του νέου έτους, δόθηκε μια έκθεση στο διοικητικό συμβούλιο αναφορικά με 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 την περασμένη χρονιά σημειώθηκε πρόοδος κατά 10%. Δεν υπήρξε συμφωνία ως προς την αποτίμηση των αποτελεσμάτων, κάτι που προκάλεσε έντονες συζητήσεις μεταξύ των μελών της δημόσιας οργάνωσης και, ειδικότερα, μεταξύ της πολιτικής και της διοικητικής ηγεσίας.

Οδηγίες για τη βελτίωση των δημοσίων οργανώσεων με τη χρήση του ΚΠΑ

Φάση 1 – Το ξεκίνημα του ταξιδιού με το ΚΠΑ

Βήμα 1 Αποφασίστε πώς θα οργανώσετε και θα σχεδιάσετε την αυτο-αξιολόγηση
Βήμα 2 Επικοινωνία του έργου της αυτο- αξιολόγησης

Φάση 2 –Η διαδικασία της αυτο-αξιολόγησης

Βήμα 3 Συγκρότηση μιας ή περισσότερων ομάδων αυτο-αξιολόγησης
Βήμα 4 Οργάνωση επιμόρφωσης
Βήμα 5 Διενέργεια της αυτο-αξιολόγησης
Βήμα 6 Σύνταξη έκθεσης που περιγράφει τα αποτελέσματα της αυτο-αξιολόγησης

Φάση 3 - Σχέδιο Βελτίωσης / Ιεράρχηση Προτεραιοτήτων

Βήμα 7 Κατάρτιση σχεδίου βελτίωσης βασισμένο στην εγκριθείσα έκθεση αυτο-αξιολόγησης
Βήμα 8 Επικοινωνία του προγράμματος βελτίωσης
Βήμα 9 Εφαρμογή του προγράμματος βελτίωσης
Βήμα 10 Σχεδιασμός της επόμενης αυτο-αξιολόγησης

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

Σε αυτό το κεφάλαιο προτείνεται μια διαδικασία συνεχούς βελτίωσης με 10 βήματα που μπορεί να θεωρηθεί συμβατή με τις περισσότερες δημόσιες οργανώσεις.

Θα πρέπει να τονιστεί ότι οι οδηγίες που δίνονται εδώ βασίζονται στην εμπειρία πολλών δημοσίων οργανώσεων που έχουν εφαρμόσει το ΚΠΑ. Ωστόσο, κάθε διαδικασία αυτο-αξιολόγησης είναι μοναδική. Επομένως, η περιγραφή πρέπει να γίνει αντιληπτή περισσότερο ως έμπνευση για τους υπεύθυνους για τη διαδικασία της αυτο-αξιολόγησης παρά ως εγχειρίδιο διαδικασίας.

Μετά από αυτή τη διαδικασία εφαρμογής του ΚΠΑ και τη δρομολόγηση δράσεων βελτίωσης, οι χρήστες του ΚΠΑ έχουν τη δυνατότητα να υποβάλουν αίτηση για τη Διαδικασία Εξωτερικής Ανάδρασης του ΚΠΑ. Η διαδικασία της εφαρμογής του ΚΠΑ διαδραματίζει έναν κρίσιμο ρόλο σε αυτή τη διαδικασία ανατροφοδότησης. Για τους χρήστες του ΚΠΑ που θέλουν να έχουν μια πιο λεπτομερή άποψη για τα διάφορα στάδια της διαδικασίας του ΚΠΑ και να έχουν πλήρη γνώση των στοιχείων στα οποία οι χρήστες του ΚΠΑ αξιολογούνται κατά τη διαδικασία της ανατροφοδότησης, συνιστούμε να συμβουλευθούν το Εγχειρίδιο Ανατροφοδότησης στην ιστοσελίδα του ΚΠΑ.

Φάση 1: – Το ξεκίνημα του ταξιδιού με το ΚΠΑ

1

Βήμα 1
Αποφασίστε πώς θα οργανώσετε και θα σχεδιάσετε την αυτο-αξιολόγηση

Τα πιο σημαντικά στοιχεία που διασφαλίζουν την επιτυχία της διαδικασίας αυτο-αξιολόγησης είναι το υψηλό επίπεδο δέσμευσης και η κοινή θεώρηση μεταξύ των ανωτέρων στελεχών και του προσωπικού της δημόσιας οργάνωσης.

Για να επιτευχθούν η δέσμευση και η κοινή αντίληψη, η εμπειρία από πολλές δημόσιες οργανώσεις δείχνει ότι μια σαφής διοικητική απόφαση μέσω μιας έγκυρης διαδικασίας διαβούλευσης με τους μετόχους της οργάνωσης είναι απαραίτητη. Αυτή η απόφαση πρέπει να αποτυπώνει ξεκάθαρα την προθυμία της διοίκησης να συμμετέχει ενεργά στη διαδικασία αναγνωρίζοντας την προστιθέμενη αξία της αυτο-αξιολόγησης και παρέχοντας εγγυήσεις για ευρύτητα πνεύματος, σεβασμό για τα αποτελέσματα και ετοιμότητα για την άμεση ανάληψη βελτιωτικών δράσεων. Περιλαμβάνει, ακόμα, τη δέσμευση εξεύρεσης των απαιτούμενων πόρων, προκειμένου να διεξαχθεί η αυτο-αξιολόγηση με επαγγελματικό τρόπο.

Η γνώση για τα δυνητικά οφέλη της αυτο-αξιολόγησης μέσω ΚΠΑ και η πληροφόρηση για τη δομή του προτύπου και για τη διαδικασία αυτο-αξιολόγησης συνιστούν σημαντικά στοιχεία που βοηθούν να αποκτήσει η διοίκηση μια βάση για τη λήψη αποφάσεων. Είναι πολύ σημαντικό να πειστεί η διοίκηση εξαρχής για τα παραπάνω οφέλη.

Έρευνα 2011 - Λόγοι για τη χρήση του ΚΠΑ

Οι σημαντικότεροι λόγοι για τη χρήση του ΚΠΑ αφορούν στο σύνολό τους κινητήριες δυνάμεις οι οποίες απορρέουν από το εσωτερικό της οργάνωσης. Η αναγνώριση των δυνατών σημείων και των τομέων που χρειάζονται βελτίωση ήταν οι πιο σημαντικές αιτίες ενώ η ύπαρξη οικονομικής πίεσης συνιστά τη λιγότερο σημαντική κινητήρια δύναμη. Αυτές είναι ακριβώς οι διαπιστώσεις που προέκυψαν από την αντίστοιχη έρευνα του 2005. Οι οργανώσεις θέλουν να χρησιμοποιήσουν το ΚΠΑ κατά κύριο λόγο για την εσωτερική τους οργάνωση και για να βελτιώσουν τους οργανισμούς τους – πράγμα που συνιστά το σκοπό ενός εργαλείου αυτο-αξιολόγησης.

Σε αυτή τη φάση είναι σημαντικό ένα ή περισσότερα άτομα στη δημόσια οργάνωση να αναλάβουν την ευθύνη για να τηρηθούν αυτές οι βασικές αρχές. Μια καλή ιδέα είναι η επικοινωνία με την οργάνωση που είναι υπεύθυνη για τη διάδοση του ΚΠΑ στην εκάστοτε χώρα (περισσότερες πληροφορίες στην ιστοσελίδα www.eipa.eu/caf) και είτε να ζητηθεί μια παρουσίαση του προτύπου του ΚΠΑ είτε να συγκεντρωθούν πληροφορίες για/από άλλες δημόσιες οργανώσεις που το έχουν ήδη εφαρμόσει και είναι πρόθυμες να μοιραστούν την εμπειρία τους.

Προκειμένου να υποστηριχθεί η διαδικασία της αυτο-αξιολόγησης από τους υπαλλήλους της οργάνωσης, είναι σημαντικό η διαβούλευση να λάβει χώρα πριν την τελική απόφαση για τον τρόπο διεξαγωγής της αυτο-αξιολόγησης. Εκτός από τα γενικά οφέλη της διεξαγωγής της αυτο-αξιολόγησης, η εμπειρία δείχνει ότι πολλοί δημόσιοι υπάλληλοι εκλαμβάνουν το ΚΠΑ ως άριστη ευκαιρία για να γνωρίσουν καλύτερα τη δημόσια οργάνωση. Επιπλέον, αποτυπώνεται η επιθυμία του προσωπικού να δραστηριοποιηθεί ενεργά για την ανάπτυξη της δημόσιας οργάνωσης.

Κάποιες δημόσιες οργανώσεις ίσως θελήσουν να αναζητήσουν την αποδοχή ή την έγκριση των εξωτερικών μετόχων πριν λάβουν την απόφαση για την έναρξη της αυτο-αξιολόγησης. Κάτι τέτοιο μπορεί να συμβαίνει με την πολιτική ηγεσία ή την ανώτερη διοίκηση σε δημόσιες οργανώσεις υψηλότερου επιπέδου που παραδοσιακά είναι πιο κοντά στη λήψη αποφάσεων. Οι σημαντικοί εξωτερικοί μέτοχοι είναι δυνατόν να διαδραματίσουν κάποιο ρόλο, ειδικά στη συλλογή δεδομένων και στην επεξεργασία πληροφοριών. Επιπλέον, είναι δυνατόν οι εξωτερικοί μέτοχοι να αποκομίσουν δυνητικό όφελος από τις τυχόν αλλαγές που θα προκύψουν στους τομείς που χρειάζονται διοικητική βελτίωση.

Αρχικός προγραμματισμός της αυτο-αξιολόγησης

Από τη στιγμή που λαμβάνεται η απόφαση να διεξαχθεί η αυτο-αξιολόγηση, μπορεί να ξεκινήσει ο προγραμματισμός. Ένα από τα πρώτα στοιχεία του προγραμματισμού – το οποίο έχει ενδεχομένως συμπεριληφθεί στην απόφαση της διοίκησης – είναι ο προσδιορισμός του εύρους και της προσέγγισης της αυτο-αξιολόγησης.
Μια συνηθισμένη ερώτηση είναι εάν η αυτο-αξιολόγηση πρέπει να καλύψει όλη την οργάνωση ή ξεχωριστούς τομείς, όπως είναι λ.χ. μια μονάδα, ένα τμήμα κλπ. Η απάντηση είναι ότι μπορεί να διεξαχθεί η αυτο-αξιολόγηση σε ξεχωριστούς τομείς της οργάνωσης όμως, για να εφαρμοσθούν όλα τα κριτήρια και υποκριτήρια επωφελώς, οι εν λόγω τομείς θα πρέπει να έχουν αρκετή αυτονομία, ώστε να θεωρούνται ανεξάρτητες οντότητες με συγκεκριμένη αποστολή και σημαντικές αρμοδιότητες στο πεδίο των ανθρώπινων πόρων και των οικονομικών διαδικασιών. 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 διαδικασία βαθμολόγησης θα χρησιμοποιηθεί. Προτείνονται δύο τρόποι βαθμολόγησης. Η επιλογή εξαρτάται από τον διαθέσιμο χρόνο και το επίπεδο της εμπειρίας και της ωριμότητας της οργάνωσης.

Μια πολύ σημαντική δράση της ανώτερης ιεραρχίας σε αυτή τη φάση είναι ο διορισμός ενός υπευθύνου για το έργο της αυτο-αξιολόγησης. Οι αρμοδιότητες του υπεύθυνου έργου συνήθως περιλαμβάνουν:

- τον λεπτομερή προγραμματισμό του έργου, συμπεριλαμβανομένης της διαδικασίας επικοινωνίας,
- την επικοινωνία και τη διαβούλευση με όλους τους μετόχους αναφορικά με το έργο,
- την οργάνωση της εκπαίδευσης της ομάδας αυτο-αξιολόγησης,
- τη συλλογή όλων των υποστηρικτικών εγγράφων και των αποδεικτικών στοιχείων,
- την ενεργή συμμετοχή στην ομάδα αυτο-αξιολόγησης,
- τη διευκόλυνση της διαδικασίας συναίνεσης,
- την επεξεργασία της έκθεσης αυτο-αξιολόγησης,
- την υποστήριξη της διοίκησης όσον αφορά στην ιεράρχηση των δράσεων σε προτεραιότητες και τη διαμόρφωση του σχεδίου δράσης.

Οι απαιτήσεις αναφορικά με τις ικανότητες του υπεύθυνου έργου είναι υψηλές. Ο υπεύθυνος έργου θα πρέπει να διαθέτει υψηλό επίπεδο γνώσης για την οργάνωση και επαρκή γνώση του προτύπου ΚΠΑ. Επίσης, θα πρέπει να γνωρίζει πώς να διευκολύνει τη διεξαγωγή της διαδικασίας αυτο-αξιολόγησης. Ο διορισμός του κατάλληλου υπευθύνου έργου που έχει αυτή τη γνώση και η εμπιστοσύνη των ανώτερων στελεχών της 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 αυτο-αξιολόγησης. Τέτοια προγράμματα οργανώνονται σε εθνικό και 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 εγκαίρως, στο στάδιο της εξοικείωσης με το πρότυπο, τότε μπορεί να αποτελέσει εμπόδιο στη διαδικασία της αυτο-αξιολόγησης. Αυτό που μπορεί να γίνει, σε αυτή την περίπτωση, συμπληρωματικά με τις προσπάθειες επιμόρφωσης που περιγράφονται στη συνέχεια, είναι να προσαρμοστεί το πρότυπο στη γλώσσα της οργάνωσης. Πριν ξεκινήσει αυτή η δράση προτείνεται να ελεγχθεί εάν αυτό έχει ήδη γίνει από μια παρόμοια δημόσια οργάνωση. Αυτό μπορεί να γίνει μέσω της δημόσιας οργάνωσης που είναι υπεύθυνη για τη διάδοση του ΚΠΑ στην εκάστοτε χώρα ή μέσω του Κέντρου Διαχείρισης Δεδομένων του ΚΠΑ (CAF Resource Centre) στο ΕΙΡΑ.

2 Βήμα 2
Διάδοση του έργου της αυτο-αξιολόγησης

Η χάραξη ενός σχεδίου επικοινωνίας είναι σημαντικό στοιχείο του προγραμματισμού του έργου αυτο-αξιολόγησης. Το σχέδιο περιλαμβάνει τις προσπάθειες επικοινωνίας που έχουν ως κοινό-στόχο όλους τους μετόχους στο έργο της αυτο-αξιολόγησης, με ιδιαίτερη έμφαση στα μεσαία διοικητικά στελέχη και τους ανθρώπους της δημόσιας οργάνωσης.

Η επικοινωνία είναι ένα σημαντικό στοιχείο σε κάθε έργο αλλαγής που απορρέει από τη διοίκηση, αλλά επέχει ειδικό βάρος, όταν η δημόσια οργάνωση διενεργεί αυτο-αξιολόγηση. Εάν η επικοινωνία αναφορικά με το σκοπό και τις δραστηριότητες της αυτο-αξιολόγησης δεν είναι ξεκάθαρη ή κατάλληλη, είναι πιθανό η προσπάθεια αυτο-αξιολόγησης να θεωρηθεί ως «ένα ακόμα καθήκον» ή ως «κάποια διοικητική άσκηση». Ο κίνδυνος, που ελλοχεύει εδώ, είναι αυτές οι υποθέσεις να γίνουν αυτο-εκπληρούμενες προφητείες. Ο κίνδυνος σε αυτή την περίπτωση είναι είτε να υπάρξει απροθυμία δέσμευσης από τα μεσαία διοικητικά στελέχη και από άλλους υπαλλήλους είτε να μην εμπλακούν πλήρως.

Ανατροφοδότηση των χρηστών του ΚΠΑ - Η σημασία της επικοινωνίας στο να καταστεί η αυτο-αξιολόγηση κοινή υπόθεση των υπαλλήλων υποτιμάται γενικώς

Ένα σημαντικό συμπέρασμα της έρευνας για τους χρήστες του ΚΠΑ κατέδειξε ότι οι προσπάθειες επικοινωνίας της αυτο-αξιολόγησης και των αποτελεσμάτων της δεν αποτελούν προτεραιότητα. Η σχετική έρευνα έδειξε ότι ένα από τα σημαντικότερα δυνητικά οφέλη της εφαρμογής του ΚΠΑ είναι η βελτίωση του επιπέδου επίγνωσης και επικοινωνίας σε όλη την οργάνωση. Αυτό, όμως, μπορεί να πραγματοποιηθεί εάν η διοίκηση και οι υπεύθυνοι για την αυτο-αξιολόγηση μέσω του ΚΠΑ δραστηριοποιηθούν εγκαίρως στον τομέα της επικοινωνίας και της ενεργούς συμμετοχής των ανθρώπων της οργάνωσης και των μεσαίων διοικητικών στελεχών της στον σκοπό και στα δυνητικά οφέλη της αυτο-αξιολόγησης.

Ένα σημαντικό αποτέλεσμα της έγκαιρης επικοινωνίας είναι η τόνωση του ενδιαφέροντος μερικών εργαζομένων και προϊσταμένων που εμπλέκονται άμεσα με την ομάδα αυτο-αξιολόγησης. Η συμμετοχή στη διαδικασία αυτο-αξιολόγησης θα επιδιωχθεί, κατά κύριο λόγο, μέσα από τα προσωπικά κίνητρα. Τα κίνητρα θα πρέπει να αποτελούν το βασικό στοιχείο που συνδέει το ανθρώπινο δυναμικό με τη διαδικασία αυτο-αξιολόγησης στο σύνολό της. Οι άνθρωποι που σχετίζονται με τη δημόσια οργάνωση πρέπει να έχουν μια εντελώς ξεκάθαρη εικόνα για το σκοπό της διαδικασίας αυτο-αξιολόγησης μέσω του ΚΠΑ: **τη βελτίωση της συνολικής επίδοσης της δημόσιας οργάνωσης**. Η πολιτική επικοινωνίας της διαδικασίας αυτο-αξιολόγησης βάσει του ΚΠΑ πρέπει να εστιάζεται

στα αμοιβαία επωφελή αποτελέσματα για όλους τους μετόχους, τους υπαλλήλους και τους πολίτες/πελάτες.

Επομένως, η ξεκάθαρη και συνεκτική επικοινωνία της διαδικασίας της αυτο-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 έργου μαζί με την ανώτερη ιεραρχία πρέπει να ενισχύσουν αυτή την πολιτική εστιάζοντας:

1. στον τρόπο με τον οποίο η αυτο-αξιολόγηση μπορεί να κάνει τη διαφορά,
2. στους λόγους για τους οποίους έχει δοθεί προτεραιότητα στην αυτο-αξιολόγηση,
3. στον τρόπο με τον οποίο συνδέεται με τον στρατηγικό σχεδιασμό της οργάνωσης,
4. στον τρόπο με τον οποίο συνδέεται (π.χ. ως πρώτο βήμα) με μια γενική προσπάθεια βελτίωσης της απόδοσης της οργάνωσης π.χ. μέσω της εφαρμογής ενός καινοτόμου λειτουργικού προγράμματος μεταρρύθμισης.

Το σχέδιο επικοινωνίας πρέπει να διαφοροποιείται και να λαμβάνει υπόψη τα ακόλουθα στοιχεία: ομάδα στόχος, μήνυμα, δίαυλος, αποστολέας, συχνότητα και εργαλεία.

Φάση 2: – Διαδικασία αυτο-αξιολόγησης

3 Βήμα 3
Συγκροτήστε μια ή περισσότερες ομάδες αυτο-αξιολόγησης

Η ομάδα αυτο-αξιολόγησης θα πρέπει να είναι όσο πιο αντιπροσωπευτική της δημόσιας οργάνωσης γίνεται. Συνήθως, συμμετέχουν εργαζόμενοι από διαφορετικούς τομείς, διαφορετικές λειτουργίες, διαφορετική εμπειρία και διαφορετικά επίπεδα εντός της οργάνωσης. Ο στόχος είναι να δημιουργηθεί μια όσο το δυνατόν περισσότερο αποτελεσματική ομάδα, αλλά ταυτόχρονα και μια ομάδα ικανή να παρέχει την πιο ακριβή και λεπτομερή εσωτερική αντίληψη της οργάνωσης.

Η εμπειρία των χρηστών του ΚΠΑ δείχνει ότι η σύνθεση των ομάδων κυμαίνεται από 5 έως 20 συμμετέχοντες. Ωστόσο, για να εξασφαλιστεί ένας αποτελεσματικός και σχετικά άτυπος τρόπος εργασίας, γενικά προτιμώνται οι ομάδες των 10 συμμετεχόντων.

Εάν η δημόσια οργάνωση είναι πολύ μεγάλη και περίπλοκη, θα ήταν καλό να δημιουργηθούν περισσότερες από μία ομάδες αυτο-αξιολόγησης. Σε αυτή την περίπτωση είναι σημαντικό να συνεκτιμηθεί στον προγραμματισμό του έργου ο τρόπος και ο χρόνος για την κατάλληλη συνεργασία των ομάδων.

Οι συμμετέχοντες θα πρέπει να επιλέγονται περισσότερο βάσει της γνώσης που έχουν για την οργάνωση και των προσωπικών τους ικανοτήτων (π.χ. αναλυτικές και επικοινωνιακές ικανότητες), παρά αποκλειστικά και μόνο με βάση τις επαγγελματικές τους ικανότητες.

Είναι δυνατόν να επιλέγονται σε εθελοντική βάση αλλά ο υπεύθυνος έργου και η διοίκηση παραμένουν υπεύθυνοι για την ποιότητα, την ποικιλομορφία και την αξιοπιστία της ομάδας αυτο-αξιολόγησης. Ο υπεύθυνος έργου της ομάδας μπορεί να είναι ταυτόχρονα και ο πρόεδρος αυτής. Το παραπάνω είναι πολύ σημαντικό για τη συνέχεια του έργου, αλλά θα πρέπει να υπάρξει μέριμνα ώστε να αποφευχθούν οι συγκρούσεις συμφερόντων. Είναι πολύ σημαντικό ο πρόεδρος της ομάδας να χαίρει της εμπιστοσύνης όλων των μελών για να μπορεί να καθοδηγεί τις συζητήσεις με έναν δίκαιο και αποτελεσματικό τρόπο που θα καταστήσει όλους ικανούς να συνεισφέρουν στη διαδικασία. Ο πρόεδρος μπορεί να οριστεί από την ίδια την ομάδα. Σημαντικό στοιχείο αποτελεί μια αποτελεσματική γραμματεία που θα επικουρεί τον πρόεδρο και θα οργανώνει τις συναντήσεις. Εξίσου σημαντικά είναι ο επαρκής εξοπλισμός για τις συναντήσεις και η γενικότερη τεχνολογική υποστήριξη.

Μια συνηθισμένη ερώτηση είναι εάν τα ανώτερα διοικητικά στελέχη θα πρέπει να περιλαμβάνονται στην ομάδα αυτο-αξιολόγησης. Η απάντηση θα εξαρτηθεί από την κουλτούρα και την παράδοση της οργάνωσης. Εάν συμμετέχουν στην ομάδα στελέχη της διοίκησης, δίνεται η δυνατότητα να παρέχεται επιπλέον πληροφόρηση. Έτσι, αυξάνεται η πιθανότητα διαμόρφωσης συναινετικών όρων για τη μελλοντική εφαρμογή των προσδιορισμένων δράσεων βελτίωσης. Αυξάνεται, επίσης, η ποικιλομορφία/αντιπροσώπευση εντός της ομάδας.

Ωστόσο, εάν η κουλτούρα δεν μπορεί να υποστηρίξει κάτι τέτοιο, τότε υπάρχει η πιθανότητα να τεθεί σε κίνδυνο η ποιότητα της αυτο-αξιολόγησης. Αυτό συμβαίνει στην περίπτωση που ένα ή περισσότερα μέλη της ομάδας νιώσουν ότι παρεμποδίζονται και δεν μπορούν να συνεισφέρουν ή να εκφραστούν ελεύθερα.

4 Βήμα 4 ΟΡΓΑΝΩΣΗ ΕΠΙΜΟΡΦΩΣΗΣ

Πληροφόρηση και επιμόρφωση της διοίκησης
Η εθελοντική συμμετοχή των ανώτερων και μεσαίων διοικητικών στελεχών και των λοιπών μετόχων στην εκπαίδευση για την αυτο-αξιολόγηση συμβάλλει στο να διευρυνθούν οι γνώσεις και η κατανόηση για την έννοια της ΔΟΠ, γενικά, και της αυτο-αξιολόγησης με τη χρήση του ΚΠΑ, ειδικότερα.

Πληροφόρηση και επιμόρφωση της ομάδας αυτο-αξιολόγησης
Θα πρέπει να παρουσιαστεί το πρότυπο ΚΠΑ και να επεξηγηθούν στην ομάδα οι σκοποί και η φύση της διαδικασίας αυτο-αξιολόγησης. Εάν ο υπεύθυνος έργου έχει εκπαιδευτεί πριν τη φάση αυτή, η συμβολή του στην επιμόρφωση θα είναι θετική. Εκτός από τις θεωρητικές επεξηγήσεις, η επιμόρφωση θα πρέπει, επίσης, να περιλαμβάνει πρακτικές ασκήσεις ώστε να διευρυνθεί η γνώση των συμμετεχόντων για τις αρχές της ολικής ποιότητας και να βιώσουν την εμπειρία της διαμόρφωσης συναίνεσης, καθώς ενδέχεται οι παραπάνω έννοιες και η αντίστοιχη συμπεριφορά για τη διαμόρφωση της συναίνεσης να μην είναι οικείες στα περισσότερα μέλη της ομάδας.

Το Κέντρο Διαχείρισης Δεδομένων του ΚΠΑ (CAF Resource Centre) 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 παρέχει σε όλα τα μέλη της ομάδας αυτο-αξιολόγησης έναν πλήρη κατάλογο όλων των εγγράφων και πληροφοριών που απαιτούνται για την αποτελεσματική αποτίμηση 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 αντίληψη του τρόπου με τον οποίο λειτουργεί η αυτο-αξιολόγηση βάσει ΚΠΑ. Πρέπει να επιτευχθεί συναίνεση για τον τρόπο αξιολόγησης των στοιχείων που επιβεβαιώνουν τα δυνατά σημεία και τους τομείς που χρειάζονται βελτίωση, καθώς και για την απόδοση της βαθμολογίας.

Μια ακόμα σχετική ενότητα, κατά τη διάρκεια της φάσης της συναίνεσης, η οποία θα εξοικονομήσει χρόνο, είναι η διαμόρφωση μιας κοινής εικόνας για τους σημαντικότερους μετόχους της οργάνωσης, εκείνους, δηλαδή, που έχουν μεγάλο ενδιαφέρον για τις δραστηριότητές της: πολίτες/πελάτες, πολιτικοί, προμηθευτές, εταίροι, προϊστάμενοι και εργαζόμενοι. Θα πρέπει να προσδιοριστούν ξεκάθαρα οι πιο σημαντικές υπηρεσίες που επιτελούνται και τα πιο σημαντικά προϊόντα που παράγονται για (ή λαμβάνονται από) αυτή την κατηγορία των μετόχων και οι κομβικές διαδικασίες που διασφαλίζουν τα παραπάνω.

5 Βήμα 5 Διενέργεια της αυτο-αξιολόγησης

Διενέργεια ατομικής αξιολόγησης
Σε κάθε μέλος της ομάδας αυτο-αξιολόγησης, το οποίο χρησιμοποιεί τα σχετικά έγγραφα και τη σχετική πληροφορία που παρέχει ο υπεύθυνος έργου, ζητείται να προβεί σε μια ακριβή αξιολόγηση της δημόσιας οργάνωσης για κάθε υποκριτήριο. Η αξιολόγηση αυτή γίνεται με βάση τη γνώση που διαθέτουν τα μέλη της οργάνωσης και την εργασιακή εμπειρία σε αυτή. Σημειώνουν τα στοιχεία-κλειδιά που επιβεβαιώνουν τα δυνατά σημεία και τους τομείς που απαιτούν βελτίωση. Συνιστάται να διατυπώνονται τα πεδία βελτίωσης με τη μεγαλύτερη δυνατή ακρίβεια, ώστε να διευκολύνεται η διατύπωση προτάσεων για δράση σε ένα επόμενο στάδιο. Στη συνέχεια, πρέπει να γίνει μια επισκόπηση των ευρημάτων τους και να βαθμολογηθεί κάθε υποκριτήριο σύμφωνα με τον επιλεγμένο πίνακα βαθμολόγησης.

Ο πρόεδρος της ομάδας αυτο-αξιολόγησης πρέπει να είναι διαθέσιμος να απαντά στις ερωτήσεις των μελών της ομάδας κατά τη διάρκεια της ατομικής αξιολόγησης. Επίσης, θα πρέπει να μπορεί να συντονίζει τα ευρήματα των μελών κατά την προετοιμασία της συνάντησης για τη διαμόρφωση συναίνεσης.

Επίτευξη συναίνεσης στην ομάδα
Η ομάδα πρέπει να συναντηθεί μετά τις ατομικές αξιολογήσεις και να συμφωνήσει ως προς τα δυνατά σημεία, τους τομείς βελτίωσης και τις βαθμολογίες για κάθε υποκριτήριο. Η διαδικασία συζήτησης και διαλόγου είναι απαραίτητη, καθώς θεωρείται σημαντικό κομμάτι της μάθησης. Με το διάλογο και τη συζήτηση διευκολύνεται η συναίνεση, γιατί αναδεικνύονται οι λόγοι για τους οποίους προκύπτουν διαφορές ανάμεσα στα δυνατά σημεία και τους τομείς βελτίωσης και τη βαθμολογία.

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

Επιτυγχάνοντας τη συναίνεση
Πώς μπορεί να επιτευχθεί η συναίνεση; Για την επίτευξη συναίνεσης ενδείκνυται η μέθοδος των τεσσάρων βημάτων:

1. παρουσίαση όλων των στοιχείων που επιβεβαιώνουν τα δυνατά σημεία και τους τομείς βελτίωσης ανά υποκριτήριο – όπως εντοπίζονται από κάθε μέλος της ομάδας ξεχωριστά,
2. η επίτευξη συναίνεσης για τα δυνατά σημεία και τους τομείς βελτίωσης. Αυτό, συνήθως, επιτυγχάνεται μετά από εξέταση όλων των επιπρόσθετων αποδεικτικών στοιχείων ή πληροφοριών,
3. η παρουσίαση του εύρους των ατομικών βαθμολογιών για κάθε υποκριτήριο,
4. η 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.

Ανατροφοδότηση των χρηστών του ΚΠΑ - Η προστιθέμενη αξία των συζητήσεων

Η πλειοψηφία των χρηστών έφτασε σε συναίνεση μετά από συζητήσεις. Η ίδια η συζήτηση μπορεί σε πολλές περιπτώσεις να γίνει αντιληπτή ως η πραγματική προστιθέμενη αξία της αυτο-αξιολόγησης: όταν επιτυγχάνεται η συναίνεση, το τελικό αποτέλεσμα είναι κάτι περισσότερο από το καθαρό άθροισμα των ατομικών απόψεων. Αντανακλά το κοινό όραμα μιας ομάδας που αντιπροσωπεύει τη δημόσια οργάνωση και, με αυτό τον τρόπο, διορθώνει και προχωράει 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 συχνά θεωρείται σημαντικότερο στοιχείο από τις βαθμολογίες.

Ο πρόεδρος είναι υπεύθυνος και έχει κεντρικό ρόλο στη διεξαγωγή αυτής της διαδικασίας και στην επίτευξη συναίνεσης μεταξύ των μελών της ομάδας. Σε όλες τις περιπτώσεις, η συζήτηση πρέπει να βασίζεται σε **σαφείς αποδείξεις** των δράσεων που αναλαμβάνονται και των **αποτελεσμάτων που επιτυγχάνονται.** Στο ΚΠΑ, περιλαμβάνεται ένας κατάλογος σχετικών παραδειγμάτων προκειμένου να βοηθήσει 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 σχετικά με τη δημόσια οργάνωση. Ωστόσο, η ομάδα ενθαρρύνεται να βρει οποιαδήποτε επιπλέον παραδείγματα θεωρεί ότι αφορούν στη δημόσια οργάνωση.

Ο ρόλος των παραδειγμάτων είναι να εξηγήσουν το περιεχόμενο των υποκριτηρίων με περισσότερες λεπτομέρειες ώστε να:

- διερευνηθεί ο τρόπος ανταπόκρισης της διοίκησης στις προϋποθέσεις που εκφράζονται σε κάθε υποκριτήριο,
- δοθεί βοήθεια στον εντοπισμό των αποδεικτικών στοιχείων και
- αναδειχθούν οι καλές πρακτικές για τον συγκεκριμένο τομέα.

Πώς γίνεται η βαθμολόγηση

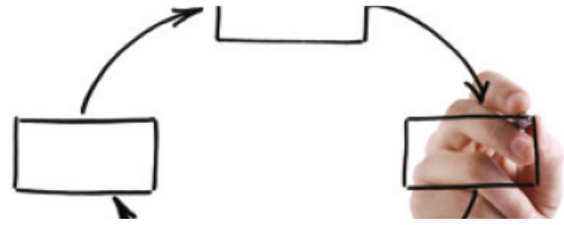
Το ΚΠΑ παρέχει δύο τρόπους βαθμολόγησης: την κλασική προσέγγιση και την παραμετροποιημένη προσέγγιση. Και τα δύο συστήματα βαθμολόγησης εξηγούνται λεπτομερώς σε αυτό το έντυπο. Συνιστάται να χρησιμοποιείται το κλασικό σύστημα βαθμολόγησης εάν μια οργάνωση δεν είναι εξοικειωμένη με την αυτο-αξιολόγηση ή/και δεν έχει καμία εμπειρία στις τεχνικές Διοίκησης Ολικής Ποιότητας.

Διάρκεια της αυτο-αξιολόγησης

Συγκρίνοντας την πραγματικότητα με το επιθυμητό, σύμφωνα με διάφορες έρευνες, δύο με τρεις ημέρες φαίνεται να είναι μικρό χρονικό διάστημα για να γίνει μια αξιόπιστη αυτο-αξιολόγηση, ενώ δέκα ημέρες ή μεγαλύτερο διάστημα είναι μεγάλο. Είναι δύσκολο να προτείνουμε έναν ιδανικό χρονοπρογραμματισμό για την αυτο-αξιολόγηση βάσει ΚΠΑ, καθώς υπάρχουν πολλές μεταβλητές, συμπεριλαμβανομένων των στόχων της διοίκησης, του χρόνου, των πόρων, της διαθέσιμης τεχνογνωσίας για τις επενδύσεις, τη διαθεσιμότητα των δεδομένων, του χρόνου και της πληροφορίας που κατέχουν οι μέτοχοι, και τις πολιτικές πιέσεις. Ωστόσο, για την πλειονότητα των δημοσίων οργανώσεων ο κανόνας ως προς τη διάρκεια της αυτο-αξιολόγησης είναι πέντε ημέρες. Στο χρόνο αυτό περιλαμβάνονται οι ατομικές αξιολογήσεις και οι συναντήσεις για τη διαμόρφωση της αναγκαίας συναίνεσης.

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

Οι τρεις μήνες φαίνεται να συνιστούν ιδανικό χρονικό διάστημα για να παραμείνει κανείς εστιασμένος στην αυτο-αξιολόγηση. Όταν ξεπεραστεί αυτό το διάστημα, αυξάνεται ο κίνδυνος να μειωθεί η υποκίνηση και το ενδιαφέρον όλων των μετόχων. Επίσης, ενδέχεται να μεταβληθεί η κατάσταση στο διάστημα που μεσολαβεί από την έναρξη έως το τέλος της διαδικασίας αυτο-αξιολόγησης. Σε αυτή την περίπτωση, ενδέχεται να μην υπάρχει αντιστοιχία ανάμεσα στην αξιολόγηση και τη βαθμολόγηση. Το ενδεχόμενο να συμβεί κάτι τέτοιο είναι έντονο, καθώς η διαδικασία βελτίωσης μιας δημόσιας οργάνωσης με τη χρήση του ΚΠΑ, είναι δυναμική και συνεχής. Επομένως, η επικαιροποίηση των δεδομένων και των πληροφοριών είναι μέρος αυτής της διαδικασίας.



6

Βήμα 6
Σύνταξη έκθεσης που περιγράφει τα αποτελέσματα της αυτο-αξιολόγησης

Μια τυπική έκθεση αυτο-αξιολόγησης θα πρέπει να ακολουθεί τη δομή του ΚΠΑ (όπως αυτή απεικονίζεται στο Σχήμα Α, στη σελ. 69) και να αποτελείται τουλάχιστον από τα ακόλουθα στοιχεία:

- τα δυνατά σημεία και τους τομείς που χρήζουν βελτίωσης για κάθε υποκριτήριο με τεκμηρίωση από το σχετικό υλικό,

- βαθμολογία που να δικαιολογείται από την ομάδα βαθμολόγησης,
- προτάσεις για δράσεις βελτίωσης.

Προκειμένου να χρησιμοποιηθεί η έκθεση ως βάση δράσεων βελτίωσης, είναι σημαντικό η ανώτερη ιεραρχία να αποδεχτεί επίσημα την έκθεση αυτο-αξιολόγησης και, ιδανικά, να την προσυπογράψει και να την εγκρίνει.

Εάν η επικοινωνία έχει γίνει σωστά, δεν θα δημιουργηθεί κάποιο πρόβλημα. Η ανώτερη ιεραρχία θα πρέπει να επαναβεβαιώσει τη δέσμευσή της να εφαρμόσει τις δράσεις βελτίωσης.

Είναι, επίσης, σημαντικό σε αυτό το στάδιο να διαδοθούν τα πιο σημαντικά αποτελέσματα στους ανθρώπους της δημόσιας οργάνωσης, καθώς και στους μετόχους που συμμετείχαν.

Φάση 3: - Σχέδιο Βελτίωσης/Ιεράρχηση Προτεραιοτήτων

7 Βήμα 7
Κατάρτιση σχεδίου βελτίωσης

Ανατροφοδότηση των χρηστών του ΚΠΑ: Έλλειψη μετρήσεων
Πολλές οργανώσεις αντιμετώπισαν εμπόδια κατά τη διάρκεια της πρώτης εφαρμογής του ΚΠΑ. Η έλλειψη μετρήσεων ήταν εμφανώς το μεγαλύτερο πρόβλημα για πολλές δημόσιες οργανώσεις που διεξήγαγαν για πρώτη φορά αυτο-αξιολόγηση. Σε πολλές περιπτώσεις, η εισαγωγή συστημάτων μέτρησης κατέληγε να συνιστά την πρώτη δράση βελτίωσης.

Η διαδικασία αυτο-αξιολόγησης πρέπει να πηγαίνει ένα βήμα πιο πέρα από την έκθεση αυτο-αξιολόγησης, προκειμένου να εκπληρωθεί ο σκοπός της εφαρμογής του ΚΠΑ. Θα πρέπει να καταλήγει σε μια έκθεση δράσεων με σκοπό τη βελτίωση της απόδοσης της οργάνωσης.

Αυτό το σχέδιο δράσης είναι ένας από τους κύριους σκοπούς της προσπάθειας αυτο-αξιολόγησης μέσω ΚΠΑ και, επίσης, το μέσο τροφοδότησης του συστήματος στρατηγικού προγραμματισμού της οργάνωσης με πληροφορίες ζωτικής σημασίας. Το σχέδιο δράσης θα πρέπει να υλοποιεί ένα ολοκληρωμένο πρόγραμμα για την οργάνωση, ώστε να αναβαθμιστεί η λειτουργία της συνολικά. Συγκεκριμένα, η κεντρική λογική της έκθεσης είναι η ακόλουθη:

1. αποτελεί ένα ολοκληρωμένο συστηματικό πρόγραμμα δράσης για όλο το εύρος της λειτουργικότητας και δράσης της δημόσιας οργάνωσης,
2. συνιστά το αποτέλεσμα της έκθεσης αυτο-αξιολόγησης. Συνεπώς, βασίζεται στα αποδεικτικά στοιχεία και στα δεδομένα που παρέχονται από την ίδια την οργάνωση και από την οπτική του ανθρώπινου δυναμικού της οργάνωσης που είναι απολύτως απαραίτητη,
3. δημιουργεί πάνω στα δυνατά σημεία, εντοπίζει τις αδυναμίες της οργάνωσης και τις ενισχύει με τις κατάλληλες δράσεις βελτίωσης.

Ιεράρχηση των προτεραιοτήτων των δράσεων βελτίωσης ανά πεδίο παρέμβασης
Στην προετοιμασία του σχεδίου βελτίωσης, η διοίκηση ίσως επιθυμεί να εξετάσει τη χρήση της δομημένης προσέγγισης, που θα συμπεριλαμβάνει τις ερωτήσεις:

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

Η διαδικασία της διαμόρφωσης ενός σχεδίου βελτίωσης θα μπορούσε να δομηθεί ως εξής: η διοίκηση, σε διαβούλευση με τους βασικούς/κύριους μετόχους

1. αντλεί ιδέες για βελτίωση από την έκθεση αυτο-αξιολόγησης και τις ομαδοποιεί ανά θεματικό τομέα βελτίωσης,
2. αναλύει τα πεδία βελτίωσης και τις προτεινόμενες ιδέες και, στη συνέχεια, διαμορφώνει δράσεις βελτίωσης λαμβάνοντας υπόψη τους στρατηγικούς στόχους της οργάνωσης,
3. ιεραρχεί τις δράσεις βελτίωσης κατά προτεραιότητα βάσει προσυμφωνημένων κριτηρίων για να υπολογίσει τις επιπτώσεις τους (μικρή, μεσαία, υψηλή) στους τομείς προς βελτίωση. Για παράδειγμα:
   - η στρατηγική αξία της δράσης (ένας συνδυασμός της επίδρασης των μετόχων, της επίδρασης στα αποτελέσματα της οργάνωσης, της εικόνας που έχει διαμορφωθεί για την οργάνωση από το εσωτερικό/εξωτερικό της περιβάλλον),
   - η ευκολία στην εφαρμογή των δράσεων (διερεύνηση ως προς το επίπεδο δυσκολίας, τους απαραίτητους πόρους και την ταχύτητα υλοποίησης),
4. αναθέτει την ευθύνη διοίκησης κάθε δράσης, καθώς επίσης και το χρονοδιάγραμμα εφαρμογής της και τα ορόσημα και, ταυτόχρονα, προσδιορίζει τους αναγκαίους πόρους (βλ. σχήμα Β, σελ. 69).

Θα ήταν χρήσιμο να συνδεθούν οι εν εξελίξει 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.

Συστάσεις
Ενώ η αυτο-αξιολόγηση μέσω ΚΠΑ αναγνωρίζεται ως η έναρξη μιας μακροχρόνιας στρατηγικής βελτίωσης, η αξιολόγηση θα αναδείξει αναπόφευκτα κάποιους τομείς που μπορούν να αντιμετωπιστούν σχετικά γρήγορα και εύκολα. Η δράση στους τομείς αυτούς θα ενισχύσει την αξιοπιστία του προγράμματος βελτίωσης και θα λειτουργήσει ως άμεση ανταπόδοση της επένδυσης σε χρόνο και επιμόρφωση. Επιπροσθέτως, συνιστά κίνητρο για τη συνέχιση της διαδικασίας, σύμφωνα με την αρχή «η επιτυχία φέρνει την επιτυχία».

Συνιστά θετικό στοιχείο να συμμετέχουν στο πρόγραμμα βελτίωσης οι υπάλληλοι που συμμετέχουν και στην αυτο-αξιολόγηση. Κάτι τέτοιο αποτελεί, συνήθως, ανταμοιβή σε προσωπικό επίπεδο και τονώνει την εμπιστοσύνη και το ηθικό τους. Μπορεί, επίσης, να εισηγηθούν οι ίδιοι περαιτέρω πρωτοβουλίες βελτίωσης.

Ανατροφοδότηση των χρηστών του ΚΠΑ – Τα μέλη των ομάδων αυτο-αξιολόγησης
Τα μέλη των ομάδων αυτο-αξιολόγησης έχουν επενδύσει μεγάλο μέρος της ενέργειας τους σε αυτό το έργο, συχνά και πέραν των όσων έχουν να διεκπεραιώσουν στο πλαίσιο της καθημερινής ρουτίνας εργασίας. Πολύ συχνά ξεκινούν την εργασία τους στις ομάδες με κάποια καχυποψία σχετικά με τη χρησιμότητα του έργου, την εμπλοκή της διοίκησης, τις συνέπειες του να είναι ανοιχτοί και ειλικρινείς, κτλ. Μετά από λίγο, όταν δουν ότι η διαδικασία διεξάγεται με σοβαρό τρόπο, αναπτύσσεται ενθουσιασμός και προθυμία. Στο τέλος, τα μέλη των ομάδων αναλαμβάνουν την πλήρη «ευθύνη» για τα αποτελέσματα. 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 αυτο-αξιολόγηση θα πρέπει να ενσωματωθεί στη διαδικασία του στρατηγικού προγραμματισμού της δημόσιας οργάνωσης και να γίνει μέρος της συνολικής διοίκησης αυτής.

8 Βήμα 8
Διάδοση του προγράμματος βελτίωσης

Όπως αναφέρθηκε προηγουμένως, η διάδοση του προγράμματος βελτίωσης είναι ένας από τους κρίσιμους παράγοντες επιτυχίας της αυτο-αξιολόγησης και των δράσεων βελτίωσης που ακολουθούν. Οι δράσεις επικοινωνίας πρέπει να παρέχουν την κατάλληλη πληροφόρηση με τον κατάλληλο δίαυλο στους κατάλληλους αποδέκτες την κατάλληλη στιγμή: η επικοινωνία του προγράμματος δράσης πρέπει να λαμβάνει χώρα όχι μόνο πριν ή κατά τη διάρκεια, αλλά και μετά την ολοκλήρωση της αυτο-αξιολόγησης.

Μια οργάνωση πρέπει να αποφασίσει η ίδια εάν θα κοινοποιήσει ή όχι την έκθεση αυτο-αξιολόγησης. Θεωρείται, όμως, καλή πρακτική να κοινοποιηθούν σε όλους τους εργαζομένους τα αποτελέσματα της αυτο-αξιολόγησης π.χ. τα κύρια ευρήματα, οι τομείς στους οποίους χρειάζονται περισσότερες δράσεις, καθώς και οι δράσεις βελτίωσης που προγραμματίζονται. Στην αντίθετη περίπτωση, υπάρχει ο κίνδυνος να χαθεί η δυνατότητα δημιουργίας κατάλληλου εδάφους για αλλαγή και βελτίωση.

Σε οποιαδήποτε κοινοποίηση αποτελεσμάτων, θεωρείται πάντα καλή πρακτική η ανάδειξη των τομέων στους οποίους λειτουργεί καλά η οργάνωση και των τρόπων για την περαιτέρω βελτίωσή τους.

Υπάρχουν πολλά παραδείγματα οργανώσεων που λαμβάνουν ως δεδομένα τα δυνατά σημεία και καμιά φορά ξεχνούν ή αγνοούν τη σημασία του να γιορτάζεις την επιτυχία.

9 Βήμα 9
Εφαρμογή του προγράμματος βελτίωσης

Η διαμόρφωση ενός προγράμματος δράσεων βελτίωσης με τον καθορισμό 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. Οι υφιστάμενες καλές πρακτικές και τα εργαλεία διοίκησης μπορούν να συνδεθούν με τα διαφορετικά κριτήρια του προτύπου. Τέτοια παραδείγματα αναφέρονται στη συνέχεια.

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

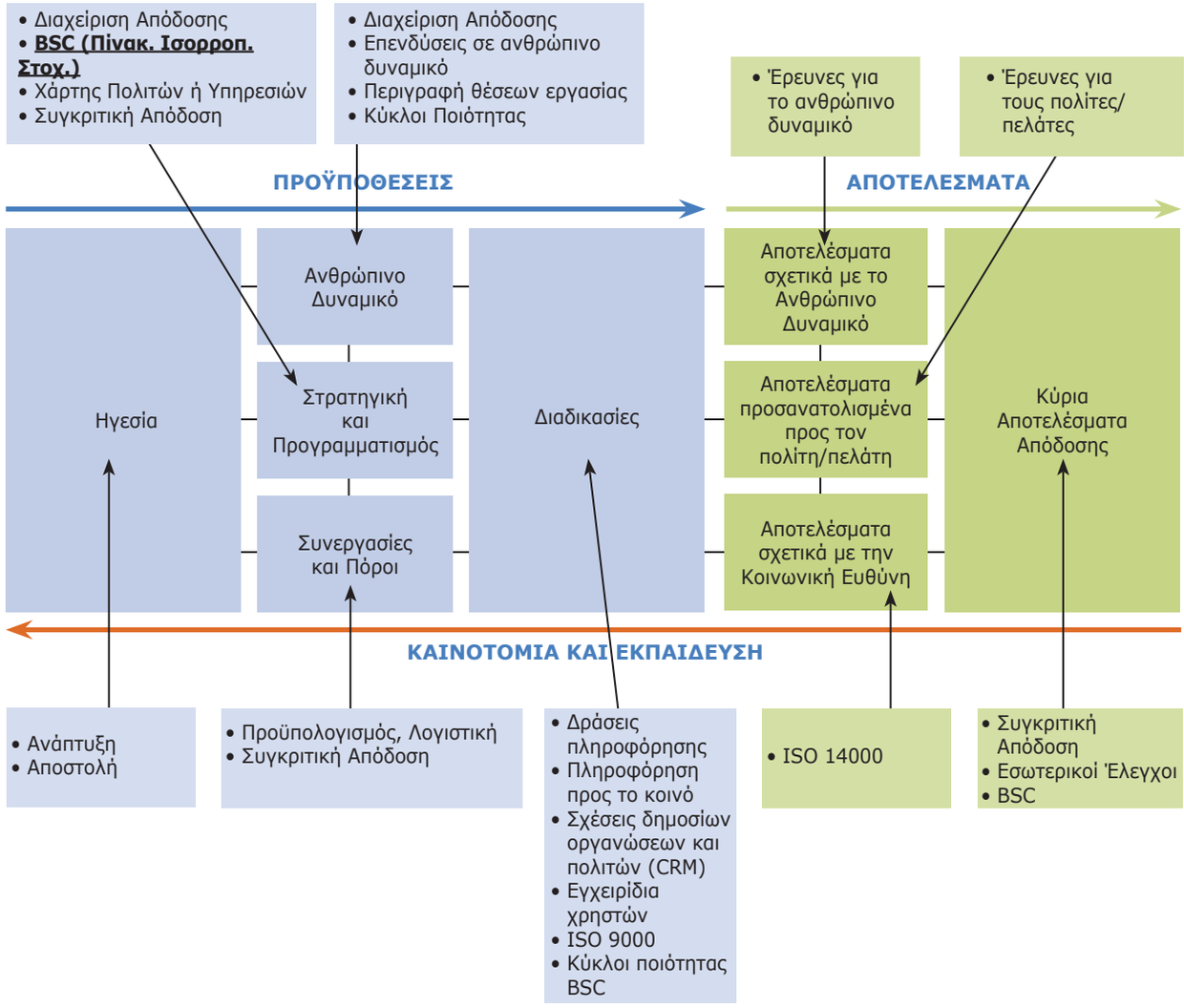
Οποιαδήποτε διαδικασία διαχείρισης της ποιότητας πρέπει να βασίζεται στην τακτική παρακολούθηση της εφαρμογής και της αποτίμησης των εκροών και των αποτελεσμάτων. Με την παρακολούθηση είναι πιθανό να προσαρμοστεί οτιδήποτε προγραμματίστηκε κατά τη διαδικασία της εφαρμογής και της μετα-αξιολόγησης (αποτελέσματα και εκροές), να ελεγχθεί οτιδήποτε επιτεύχθηκε, καθώς και να εκτιμηθεί η συνολική επίδραση όσων πραγματοποιήθηκαν. Για να βελτιωθεί η διαδικασία παρακολούθησης είναι απαραίτητο να δημιουργηθούν τρόποι μέτρησης της απόδοσης των δράσεων (δείκτες απόδοσης, κριτήρια επιτυχίας κλπ). 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 αυτο-αξιολόγησης μέσω ΚΠΑ όλο και περισσότερες χώρες οργανώνουν προγράμματα βράβευσης. Η αυτο-αξιολόγηση μέσω ΚΠΑ συνδέεται, επίσης, με τα *Επίπεδα Αριστείας EFQM* (www.efqm.org).

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

Το Πρότυπο ΚΠΑ - Διαδικασίες βελτίωσης



10 Βήμα 10
Προγραμματισμός της επομένης αυτο-αξιολόγησης

Η χρήση του κύκλου ποιότητας ΠΕΕΑ (Προγραμματισμός-Εκτέλεση-Έλεγχος-Ανάδραση) για την υλοποίηση του Προγράμματος Δράσης συνεπάγεται νέα αξιολόγηση βάσει του ΚΠΑ.

Εποπτεία της διαδικασίας και επανάληψη της αξιολόγησης

Μόλις διαμορφωθεί το πρόγραμμα βελτίωσης και ξεκινήσει η εφαρμογή των αλλαγών, είναι σημαντικό να διασφαλιστεί ότι οι αλλαγές θα έχουν θετική και όχι αρνητική επίδραση στους τομείς εκείνους που η δημόσια οργάνωση είχε καλές επιδόσεις στο παρελθόν. Κάποιες δημόσιες οργανώσεις έχουν ενσωματώσει τη διαδικασία αυτο-αξιολόγησης σε τακτική βάση στο σχεδιασμό των εργασιών τους. Οι αξιολογήσεις και τα αποτελέσματά τους είναι χρονικά προγραμματισμένα ούτως ώστε να παρέχουν πληροφόρηση κατά την κατάρτιση της ετήσιας στοχοθεσίας και τον προγραμματισμό των οικονομικών πόρων. Οι ομάδες αξιολόγησης του ΚΠΑ συνιστούν ένα απλό αλλά σημαντικό εργαλείο που μπορεί να χρησιμοποιηθεί όταν αξιολογείται η εν εξελίξει υλοποίηση του σχεδίου δράσεων βελτίωσης.

Σχήμα Α: – Έντυπο αυτο-αξιολόγησης με τον απλό τρόπο βαθμολόγησης

Κριτήριο 1.: Ηγεσία				
Αξιολόγηση του κριτηρίου 1 Μελετήστε τα αποδεικτικά στοιχεία σχετικά με το τι κάνει η ηγεσία της δημόσιας οργάνωσης για να...				
Υποκριτήρια				
1.1. Διαμορφώσει μια σαφή κατεύθυνση στην οργάνωση διατυπώνοντας την αποστολή, το όραμα και τις αξίες της				
1.2. Αναπτύξει και εφαρμόσει ένα σύστημα διοίκησης της οργάνωσης, της απόδοσής της και της συνεχούς βελτίωσής της				
1.3. Υποκινήσει και υποστηρίξει τους υπαλλήλους της οργάνωσης και να λειτουργήσει η ηγεσία ως πρότυπο ρόλου				
1.4. Διαχειρίζεται τις σχέσεις με την πολιτική ηγεσία και τις άλλες ομάδες συμφερόντων				
Υποκριτήρια	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

Πρόγραμμα δράσης 1 (π.χ. Ηγεσία)	
Δράση 1.1.	Περιγραφή της δράσης
Χορηγός	Το ανώτατο επίπεδο διοίκησης που είναι υπεύθυνο και υποστηρίζει τη συγκεκριμένη δράση μπορεί να θεωρηθεί ως ο τελικός δικαιούχος
Υπεύθυνος δράσης	Το άτομο ή η υπηρεσία που είναι υπεύθυνη για τη δράση
Ομάδα δράσης	Τα άτομα που ορίστηκαν να εργαστούν για την εφαρμογή της δράσης. Μπορεί να είναι άτομα από το εσωτερικό ή το εξωτερικό της οργάνωσης.
Επικοινωνία	
Σκοπός	
Μέτοχοι	
Δυνατά σημεία όπως ορίζονται στην αυτο-αξιολόγηση	
Πλαίσιο και τομείς βελτίωσης	
Αναζήτηση εναλλακτικών λύσεων	
Περιορισμοί	
Απαιτούμενοι ανθρώπινοι πόροι (σε ανθρώπους ανά ημέρες)	
Προϋπολογισμός	
Παραδοτέα	
Ημερομηνία έναρξης	
Εκτιμώμενη προθεσμία λήξης	

Γλωσσάρι

Α

Ανάλυση PEST

Αντιπροσωπεύει την «Πολιτική, Οικονομική, Κοινωνική και Τεχνολογική ανάλυση» και περιγράφει ένα πλαίσιο μακρο-περιβαλλοντικών παραγόντων που χρησιμοποιούνται για την περιβαλλοντική συνιστώσα του στρατηγικού μάνατζμεντ. Επίσης, σε αυτό το πλαίσιο εντάσσονται οι όροι STEER (που αφορά κοινωνικο-πολιτισμικούς, τεχνολογικούς, οικονομικούς, οικολογικούς και ρυθμιστικούς παράγοντες) και PESTLE (πολιτική, οικονομική, κοινωνιολογική, τεχνολογική, νομική, περιβαλλοντική ανάλυση). Η υπόθεση είναι ότι αν η οργάνωση είναι σε θέση να ελέγχει το υφιστάμενο περιβάλλον λειτουργίας της και να αξιολογεί πιθανές αλλαγές, θα είναι σε καλύτερη θέση από τους ανταγωνιστές της για να ανταποκριθεί στις αλλαγές.

Ανθρώπινο Δυναμικό

Όλα τα άτομα που εργάζονται σε μια δημόσια οργάνωση συμπεριλαμβανομένων εκείνων που εργάζονται με πλήρη ή μερική απασχόληση, καθώς και του εποχικού προσωπικού.

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 οργανώσεων, όπως και μεταξύ χωρών. Οι πολιτισμικές αξίες εντός της οργάνωσης, θα πρέπει να διαδίδονται και να εφαρμόζονται, καθώς και να συσχετίζονται με την αποστολή της. Αυτές μπορεί να διαφέρουν σημαντικά μεταξύ των μη κερδοσκοπικών οργανώσεων και των ιδιωτικών επιχειρήσεων.

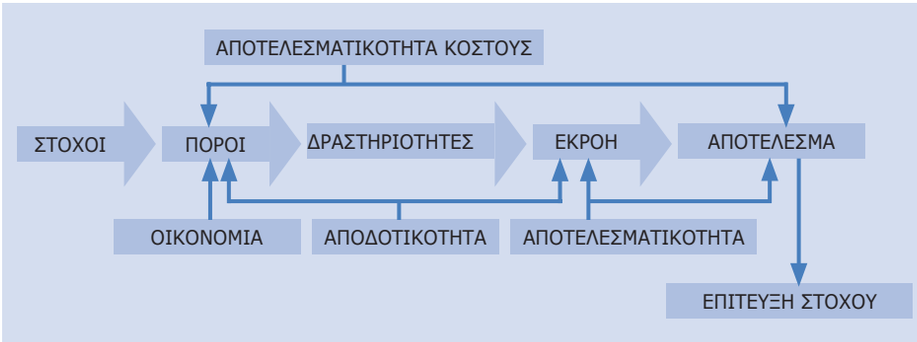
Αξιολόγηση/αξιολόγηση απόδοσης

Η αξιολόγηση απόδοσης πρέπει να γίνει κατανοητή στο πλαίσιο του μάνατζμεντ. Συνήθως, το σύστημα διοίκησης μιας δημόσιας οργάνωσης περιλαμβάνει την αξιολόγηση των ατομικών επιδόσεων της εργασίας των υπαλλήλων. Η πρακτική αυτή βοηθάει στην παρακολούθηση της επίδοσης των τμημάτων αλλά και ολόκληρης της οργάνωσης αθροίζοντας την ατομική επίδοση στα διαφορετικά επίπεδα διοίκησης μέσα στην οργάνωση. Η ατομική συνέντευξη αξιολόγησης μεταξύ του υπαλλήλου και του άμεσα προϊσταμένου είναι ο συνηθέστερος τρόπος διεξαγωγής της αξιολόγησης. Κατά τη διάρκεια της συνέντευξης, πέραν της αξιολόγησης της απόδοσης, μπορούν να αξιολογηθούν και άλλα στοιχεία της απασχόλησης του ατόμου, όπως είναι το επίπεδο γνώσεων επί του αντικειμένου της εργασίας και οι αρμοδιότητες από τις οποίες είναι δυνατόν να εντοπιστούν ανάγκες επιμόρφωσης.

Από τη σκοπιά των αρχών της Διοίκησης Ολικής Ποιότητα, ο κύκλος ΠΕΕΑ, ο οποίος βασίζεται στη διαρκή βελτίωση, εφαρμόζεται σε ατομικό επίπεδο ως εξής: **Προγραμματισμός** των εργασιών για το επόμενο έτος, **Εκτέλεση** των προγραμματισμένων εργασιών, **Έλεγχος** της ικανότητας πραγματοποίησης των εργασιών κατά τη διάρκεια της συνέντευξης 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 άμεσα υφισταμένους,
- αξιολόγηση 360 μοιρών όπου τα διοικητικά στελέχη αξιολογούνται από διάφορες πλευρές: τους γενικούς διευθυντές, τους συναδέλφους τους, τους συνεργάτες τους και τους πελάτες.



Αξιολόγηση για στοιχεία πέραν των οικονομικών/ Extra-financial rating

Οι αξιολογήσεις για στοιχεία πέραν των οικονομικών αξιολογούν τα επίπεδα δέσμευσης των οργανώσεων στους τομείς των ανθρωπίνων δικαιωμάτων, των συνθηκών εργασίας και απασχόλησης, του κοινωνικού διαλόγου, της προστασίας του περιβάλλοντος, της διακυβέρνησης και της συνεισφοράς της οργάνωσης για την ανάπτυξη της κοινότητας εντός της οποίας δραστηριοποιούνται. Οι παραπάνω έννοιες αφορούν σε επενδυτές που θέλουν να κατευθύνουν τις επενδυτικές τους αποφάσεις προς δραστηριότητες οι οποίες επιδρούν θετικά στην οικολογική ισορροπία και συμβάλλουν, στο μέτρο του δυνατού, στην κοινωνική πρόοδο και την ενδυνάμωση της διαφάνειας και της επαγγελματικής δεοντολογίας. Οι δημόσιες οργανώσεις που έχουν τη δυνατότητα να δανείζονται από τις αγορές, μπορούν να διευκολύνουν την ικανοποίηση του αιτήματός τους προκειμένου να αποκτήσουν δάνεια από τα χρηματοδοτικά μέσα που είναι διαθέσιμα στο πλαίσιο της κοινωνικής ευθύνης (SRI: κοινωνικά υπεύθυνη επένδυση), αναθέτοντας την αξιολόγηση για στοιχεία πέραν των οικονομικών σε κάποιον οίκο αξιολόγησης της κοινωνικής ευθύνης οργανώσεων.

Από κοινού: Σχεδιασμός/Λήψη αποφάσεων/Παραγωγή/Αξιολόγηση

Ο ρόλος των πολιτών/πελατών σε γενικές γραμμές μπορεί να προσεγγιστεί από τέσσερις οπτικές γωνίες: ως συν-σχεδιαστές, συν-υπεύθυνοι για τη λήψη αποφάσεων, συν-παραγωγοί και συν-αξιολογητές. Ως **συν-σχεδιαστές**, έχουν επίδραση στο τι επιθυμούν να προσφέρουν και με ποιον τρόπο οι δημόσιες οργανώσεις επιθυμούν να προσφέρουν μια υπηρεσία, ανταποκρινόμενες σε μια συγκεκριμένη ανάγκη. Ως **συν-υπεύθυνοι** για τη λήψη αποφάσεων, οι πολίτες θα αποκτήσουν μεγαλύτερη εμπλοκή στις αποφάσεις που τους αφορούν και θα έχουν μεγαλύτερο βαθμό ευθύνης για αυτές. Ως **συν-παραγωγοί**, οι ίδιοι οι πολίτες θα συμμετέχουν στην παραγωγή ή/και στην παράδοση του κύκλου παροχής των υπηρεσιών και την ποιότητά τους. Και τελευταίο αλλά όχι λιγότερο σημαντικό, ως **συν-αξιολογητές**, οι πολίτες θα διατυπώσουν την άποψή τους για την ποιότητα των δημόσιων πολιτικών και τις υπηρεσίες που τους παρασχέθηκαν.

Αποδεικτικά στοιχεία

Αφορά στις πληροφορίες που υποστηρίζουν μια δήλωση ή ένα γεγονός. 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. Είναι δυνατόν ο όρος αποδοτικότητα να εκληφθεί ως συνώνυμος της παραγωγικότητας. Η παραγωγικότητα μπορεί να μετρηθεί με τρόπους που απεικονίζουν είτε την εισροή όλων των συντελεστών της παραγωγής (συνολική παραγωγικότητα των συντελεστών) ή έναν συγκεκριμένο συντελεστή (παραγωγικότητα της εργασίας ή παραγωγικότητα του κεφαλαίου).

Αποστολή

Μια περιγραφή για το τι θα πρέπει μια δημόσια οργάνωση να επιτυγχάνει για τους μετόχους της. Η αποστολή μιας δημόσιας οργάνωσης απορρέει από τη δημόσια πολιτική ή/και το κανονιστικό πλαίσιο που τη διέπει. Είναι ο λόγος ύπαρξης μιας δημόσιας οργάνωσης. Οι τελικοί σκοποί που θέτει μια δημόσια οργάνωση στο πλαίσιο της αποστολής της διαμορφώνουν το όραμά της ενώ μεταφράζονται σε στρατηγικούς και επιχειρησιακούς στόχους.

Αποτέλεσμα

Η συνολική επίδραση που έχουν τα αποτελέσματα στους άμεσα ωφελούμενους και στους μετόχους (εσωτερικούς ή εξωτερικούς) ή στην ευρύτερη κοινωνία.
Παράδειγμα εκροής και αποτελέσματος: Οι αυστηρότερες προϋποθέσεις για την κατοχή πυροβόλων όπλων οδηγεί σε λιγότερες άδειες. Το ενδιάμεσο αποτέλεσμα είναι ότι λιγότερες άδειες εκδόθηκαν. Το τελικό αποτέλεσμα είναι ότι κυκλοφορούν λιγότερα όπλα στην κοινωνία. Οι εκροές αυτές έχουν ως αποτέλεσμα τη διασφάλιση ενός υψηλότερου επιπέδου ασφάλειας.

Αποτελεσματικότητα

Αποτελεσματικότητα είναι η σχέση μεταξύ των τεθέντων στόχων και των επιπτώσεων, αποτελεσμάτων ή εκροών 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.

Αποτελεσματικότητα/αποδοτικότητα/Οικονομία/Δεοντολογία/Περιβάλλον
Στον κανόνα των 3 Ε – Economy (Οικονομία), Efficiency (Αποτελεσματικότητα) και Effectiveness (Αποδοτικότητα) (βλέπε τους αντίστοιχους ορισμούς στο γλωσσάρι) - που χρησιμοποιούνται στο δημόσιο τομέα, πρόσφατα προστέθηκαν η Δεοντολογία (Ethics) και το Περιβάλλον (Environment), δημιουργώντας, με αυτόν τον τρόπο, τον κανόνα των 5 Ε. Ο κανόνας αυτός είναι χρήσιμος για τη διοίκηση ποιότητας.

Αποτίμηση/εκτίμηση
Ο όρος αναφέρεται στην εκτίμηση για το εάν οι ενέργειες που πραγματοποιήθηκαν επέφεραν τα επιθυμητά αποτελέσματα και εάν άλλες ενέργειες θα μπορούσαν να επιφέρουν καλύτερα αποτελέσματα με λιγότερο κόστος.

Απόδοση
Η μέτρηση όσων έχουν επιτευχθεί από ένα άτομο, μια ομάδα, μια οργάνωση ή μια διαδικασία.

Αριστεία
Η εξαιρετική πρακτική διοίκησης μιας δημόσιας οργάνωσης και η επίτευξη των επιθυμητών αποτελεσμάτων βάσει των θεμελιωδών εννοιών της Διοίκησης Ολικής Ποιότητας όπως διαμορφώθηκαν από το αντίστοιχο ευρωπαϊκό πλαίσιο (EFQM). Στις αρχές αυτές περιλαμβάνονται: ο προσανατολισμός στα αποτελέσματα, ο προσανατολισμός στις ανάγκες των πελατών, η ηγεσία και η αφοσίωση στη σωστή διοίκηση μέσω διαδικασιών και αποτελεσμάτων, η συμμετοχή των ατόμων, η συνεχής βελτίωση, η καινοτομία, οι αμοιβαία επωφελείς συνεργασίες και η συλλογική κοινωνική ευθύνη.

Β

Βάση-κορυφή/Bottom-up
Κατεύθυνση της ροής, για παράδειγμα των πληροφοριών και των αποφάσεων, από τα χαμηλότερα στα υψηλότερα επίπεδα μιας οργάνωσης. Το αντίθετο του όρου «Κορυφή- Βάση».

Βέλτιστη/Καλή πρακτική
Οι ανώτερες αποδόσεις, μέθοδοι ή προσεγγίσεις που οδηγούν σε εξαιρετικά αποτελέσματα. Η βέλτιστη πρακτική είναι ένας όρος σχετικός, ο οποίος ενίοτε υποδηλώνει καινοτόμες ή ενδιαφέρουσες επιχειρησιακές πρακτικές, οι οποίες έχουν εντοπιστεί εκτός του πλαισίου της οργάνωσης μέσω της συγκριτικής αξιολόγησης και της συγκριτικής μάθησης. Δεδομένου ότι είναι δύσκολο να προσδιοριστεί τι είναι το άριστο, είναι προτιμότερο να μιλάμε για «καλή πρακτική».

Βιώσιμη ανάπτυξη
Ανάπτυξη κατάλληλη για την ικανοποίηση των υφιστάμενων αναγκών χωρίς να διακυβεύεται η δυνατότητα ικανοποίησης των αναγκών των μελλοντικών γενεών.

Γ

Γνώση
Η γνώση μπορεί να οριστεί ως «οι πληροφορίες που τροποποιούνται με την εμπειρία, το πλαίσιο εφαρμογής, την ερμηνεία και τον προβληματισμό». Η γνώση είναι το αποτέλεσμα της εργασίας μετασχηματισμού που έχει γίνει στο κομμάτι των πληροφοριών από κάθε άτομο ξεχωριστά. Θεωρούμε ότι η γνώση διαφέρει από τα δεδομένα ή τις πληροφορίες, αφού απαιτεί την κατανόηση που συνιστά τη γνωστική ικανότητα του ατόμου. Παράδειγμα: πρακτική, τεχνογνωσία, εξειδικευμένη και άριστη γνώση, τεχνικές γνώσεις.

Γρήγορες επιτυχίες (Quick wins)
Δράση που μπορεί να πραγματοποιηθεί εύκολα και γρήγορα (μέσα σε λίγες εβδομάδες) και η οποία ενθαρρύνει το προσωπικό να υλοποιεί ενέργειες που είναι στρατηγικά πιο σημαντικές αλλά και πιο δύσκολες.

Δ

Δείκτες
Μονάδες μέτρησης που είναι ενδεικτικές π.χ. οι οποίες δείχνουν το παραγόμενο προϊόν μιας ενέργειας.

- Δείκτες απόδοσης
Είναι οι πολυάριθμες επιχειρησιακές μονάδες μέτρησης που χρησιμοποιούνται στη Δημόσια Διοίκηση και βοηθούν στην
- παρακολούθηση
- κατανόηση
- πρόβλεψη και
- βελτίωση

του τρόπου λειτουργίας και απόδοσης.
Υπάρχουν διάφοροι ορισμοί που χρησιμοποιούνται για να μετρήσουν την οργανωσιακή απόδοση. Ωστόσο, η ορολογία της μέτρησης είναι λιγότερο σημαντική και πρέπει να χρησιμοποιούμε όρους με τους οποίους είμαστε εξοικειωμένοι. Εάν ακολουθηθεί η αρχή κατά Pareto, γίνεται κατανοητό ότι το 20% των ενεργειών μας θα αποδώσει το 80% των αποτελεσμάτων. Επομένως, είναι σημαντικό να μετράμε τουλάχιστον την απόδοση εκείνων των διαδικασιών που είναι απαραίτητες για την επίτευξη των επιθυμητών αποτελεσμάτων.

- Κύριοι δείκτες απόδοσης
Οι εν λόγω μονάδες μέτρησης είναι οι πιο σημαντικές και μετρούν την απόδοση των κύριων διαδικασιών, που εμπεριέχονται στα κριτήρια 4 και 5 του ΚΠΑ και που είναι πολύ πιθανό να επηρεάσουν την αποτελεσματικότητα και την αποδοτικότητα των κύριων παραγόμενων προϊόντων απόδοσης.
Ένα καλό παράδειγμα ικανοποίησης του πελάτη συνιστούν οι μετρήσεις αποτελεσμάτων στους πελάτες/πολίτες για τις διαδικασίες που έχουν τεθεί σε εφαρμογή για την παροχή προϊόντων και υπηρεσιών προς τον πελάτη/πολίτη.

Δημόσια Πολιτική
Ένας αποφασιστικός τρόπος ενέργειας που ακολουθείται από τις δημόσιες υπηρεσίες και τους δημοσίους υπαλλή-

λους για την επίλυση κάποιου προβλήματος ή ζητήματος δημοσίου συμφέροντος. Η δημόσια πολιτική 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 ενεργειών που λαμβάνουν χώρα εντός μιας διαδικασίας.

Διαδικασία (process) (υπό τη στενή έννοια)
Η διαδικασία ορίζεται ως το σύνολο των δραστηριοτήτων, με τις οποίες ένα σύνολο εισροών μετασχηματίζεται σε εκροές ή αποτελέσματα, δημιουργώντας με αυτόν τον τρόπο προστιθέμενη αξία.

Διεργασία (procedure) (υπό την ευρεία έννοια)
Μια λεπτομερής και καλά προσδιορισμένη περιγραφή για το πώς πρέπει να διεξάγονται οι εργασίες.

Διακυβέρνηση
Τα κύρια στοιχεία της καλής δημόσιας διακυβέρνησης καθορίζονται από το προσδιορισμένο πλαίσιο αρχών και ελέγχου. Αυτό αφορά στην 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, τη διάδοση, και τη λογοδοσία. Είναι μια μεταφορική επέκταση της έννοιας που χρησιμοποιείται στις φυσικές επιστήμες: ένα «διάφανο» αντικείμενο είναι εκείνο μέσα από το οποίο μπορείς να δεις. Οι διαφανείς διαδικασίες περιλαμβάνουν τις ανοιχτές συναντήσεις, τις εκθέσεις οικονομικού χαρακτήρα, την ελεύθερη πρόσβαση στη νομοθεσία, την αναθεώρηση του προϋπολογισμού, τους οικονομικούς ελέγχους, κτλ.

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

Διοίκηση της απόδοσης
Η διοίκηση της απόδοσης είναι ένα διαδραστικό πρότυπο ελέγχου που βασίζεται σε συμφωνίες. Ο επιχειρησιακός πυρήνας του είναι η ικανότητα των συμβεβλημένων μερών να βρουν την κατάλληλη ισορροπία μεταξύ των διαθέσιμων πόρων και των αποτελεσμάτων που πρέπει να επιτευχθούν με αυτούς. Η βασική ιδέα της διαχείρισης της απόδοσης στις επιχειρησιακές λειτουργίες, είναι αφενός, η εξισορρόπηση των πόρων και των στόχων κατά το μεγαλύτερο δυνατό, και αφετέρου, η αποτελεσματικότητα και η ποιότητα, προκειμένου να εξασφαλιστεί ότι τα επιθυμητά αποτελέσματα επιτυγχάνονται με έναν οικονομικά αποδοτικό τρόπο.

Διοίκηση αλλαγών
Η διοίκηση αλλαγών περιλαμβάνει τόσο τη δημιουργία των αναγκαίων αλλαγών σε μια οργάνωση, πράγμα το οποίο συνήθως έπεται του καθορισμού μέτρων εκσυγχρονισμού και μεταρρυθμίσεων, όσο και την καθοδήγηση της δυναμικής των αλλαγών διαμέσου της οργάνωσης, της υλοποίησης και της υποστήριξης της αλλαγής.

Διοίκηση Ολικής Ποιότητας (ΔΟΠ)
Πρόκειται για μια φιλοσοφία διοίκησης επικεντρωμένη στον πελάτη η οποία προσπαθεί να βελτιώνει συνεχώς τις επιχειρησιακές διαδικασίες, με τη χρήση αναλυτικών εργαλείων και ομαδικής εργασίας στην οποία συμμετέχουν όλοι οι υπάλληλοι. Υπάρχουν αρκετά μοντέλα Διοίκησης Ολικής Ποιότητας, από τα οποία συχνότερα χρησιμοποιούνται το EFQM, το ΚΠΑ, το Malcom Baldrige (ΗΠΑ), το ISO 9004.

Διοίκηση ανθρώπινου δυναμικού
Η διοίκηση, η ανάπτυξη και η αξιοποίηση της γνώσης, των δεξιοτήτων και της δυναμικής των υπαλλήλων μιας οργάνωσης, για την υποστήριξη του σχεδιασμού πολιτικής, του επιχειρησιακού σχεδιασμού καθώς και για την αποτελεσματική λειτουργία των διαδικασιών της οργάνωσης.

Διοίκηση Γνώσης
Η Διοίκηση Γνώσης είναι η διεξοδική και συστηματική διοίκηση της ζωτικής σημασίας για την οργάνωση γνώσης – και οι συνδεόμενες με αυτήν διαδικασίες της δημιουργίας, της οργάνωσης, της διάχυσης, της χρήσης και της εκμετάλλευσης.
Είναι σημαντικό να τονισθεί ότι η γνώση περιλαμβάνει 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 πρέπει να περιλαμβάνει διαδικασίες ανάπτυξης γνώσης και μεταφοράς αυτής και στις δύο προαναφερόμενες βασικές μορφές. Η πιο ζωτικής σημασίας 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, τη γνώση που είναι προσαρμοσμένη στις ανάγκες των πολιτών, τη γνώση για τα άτομα, την οργανωσιακή μνήμη, η οποία στηρίζεται σε ό,τι έχουμε μάθει στο παρελθόν ή από οπουδήποτε αλλού στην οργάνωση, στη γνώση για τις σχέσεις, στην αποκτηθείσα γνώση. Επίσης, η πιο ζωτικής σημασίας γνώση σχετίζεται συχνά με τη μέτρηση και τη διαχείριση του πνευματικού κεφαλαίου. Ένα μεγάλο εύρος πρακτικών και διαδικασιών χρησιμοποιούνται στη διοίκηση της γνώσης. Κάποιες από τις πιο συνηθισμένες πρακτικές και διαδικασίες είναι: δημιουρ-

γία και ανακάλυψη, μοίρασμα και μάθηση (σύνολα πρακτικών), οργάνωση και διοίκηση.

Δυνατά και Αδύνατα Σημεία, Ευκαιρίες και Απειλές (ΔΑΕΑ)- (Ανάλυση SWOT)
Η ανάλυση των δυνατών σημείων, των αδυναμιών, των ευκαιριών (πιθανά πλεονεκτήματα) και απειλών (πιθανές δυσκολίες) που μπορεί να αντιμετωπίσει μια οργάνωση στο εσωτερικό και εξωτερικό της περιβάλλον.

E

Εισροή
Αφορά κάθε είδους πληροφορία, γνώση, υλικά και άλλους πόρους που χρησιμοποιούνται στην παραγωγή.

Εκροή
Η εκροή είναι το άμεσο αποτέλεσμα ή τα άμεσα αποτελέσματα μιας διαδικασίας. Γίνεται διάκριση μεταξύ ενδιάμεσων και τελικών προϊόντων/αποτελεσμάτων. Σύμφωνα με τη διάκριση αυτή, τα μεν πρώτα αφορούν στις ενδιάμεσες φάσεις της διαδικασίας, είτε σχετίζονται με την μετάβαση από ένα τμήμα σε ένα άλλο μέσα στην οργάνωση ή από μια διαδικασία σε μια άλλη είτε όχι, ενώ τα δεύτερα σχετίζονται με τους άμεσα ωφελούμενους από τις εκροές. Οι εν λόγω ωφελούμενοι μπορεί να βρίσκονται είτε εντός είτε εκτός της οργάνωσης.

Έλεγχος
Ο έλεγχος συνιστά μια ανεξάρτητη λειτουργία αξιολόγησης κατά την οποία εξετάζονται και αξιολογούνται οι δραστηριότητες μιας οργάνωσης και τα αποτελέσματα της δράσης της. Οι πιο συνηθισμένοι έλεγχοι είναι οι εξής: οικονομικός έλεγχος, λειτουργικός έλεγχος, έλεγχος συστημάτων ΤΠΕ, έλεγχος συμμόρφωσης και διοικητικός έλεγχος. Διακρίνονται τρία επίπεδα:
- Εσωτερικός έλεγχος που διενεργείται από τη διοίκηση.
- Εσωτερικός έλεγχος που διενεργείται από ανεξάρτητη μονάδα της οργάνωσης. Πέρα από τον έλεγχο δραστηριοτήτων συμμόρφωσης και ρυθμιστικών ενεργειών, ο εσωτερικός έλεγχος μπορεί να αφορά στην αποτελεσματικότητα της εσωτερικής διοίκησης της οργάνωσης.
- Εξωτερικός έλεγχος, που διενεργείται από ανεξάρτητο σώμα εκτός της οργάνωσης.

Ενδυνάμωση
Ενδυνάμωση είναι η διαδικασία με την οποία παρέχεται μεγαλύτερη εξουσία σε ένα άτομο ή σε μια ομάδα ανθρώπων κατά τη διαδικασία λήψης αποφάσεων. Αφορά στους πολίτες ή τους υπαλλήλους μέσω της συμμετοχής του ατόμου/της ομάδας καθώς και μέσω της εκχώρησης σε αυτούς ενός βαθμού αυτονομίας στις πράξεις/αποφάσεις τους.

Εξισορροπημένη βαθμολόγηση (Balanced Scorecard)
Η εξισορροπημένη βαθμολόγηση δομείται από ένα σύνολο ποσοτικών δεικτών που αξιολογούν τον βαθμό στον οποίο μια οργάνωση επιτυγχάνει την αποστολή και τους στρατηγικούς στόχους της. Οι μετρήσεις αυτές αρθρώνονται γύρω από τέσσερις οπτικές: την καινοτομία και την μάθηση (διαχείριση ανθρώπων), τις εσωτερικές διαδικασίες, τους πελάτες και την οικονομική διαχείριση. Οι δείκτες κάθε προσέγγισης συνδέονται μεταξύ τους με μία σχέση αιτίας-αποτελέσματος. Οι σχέσεις αυτές βασίζονται στην υπόθεση ότι θα πρέπει να παρακολουθούνται μόνιμα. Η τεχνική αυτή είναι, επίσης, πολύ χρήσιμη σαν εργαλείο επικοινωνίας για να ενημερώνει η διοίκηση τους ανθρώπους της οργάνωσης και τους μετόχους για το βαθμό υλοποίησης του στρατηγικού πλάνου. 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. Η εξισορροπημένη βαθμολόγηση χρησιμοποιείται όλο και περισσότερο στο δημόσιο τομέα της Ευρώπης. Θα πρέπει να επισημανθεί ότι η εξισορροπημένη βαθμολόγηση είναι δυνατόν να χρησιμοποιηθεί εντός της αξιολόγησης με το 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. Ο όρος περιγράφει τα τελικά αποτελέσματα που η οργάνωση επιθυμεί να πετύχει.
- ***επιχειρησιακοί στόχοι***
συνιστούν την πιο συγκεκριμένη διατύπωση των στρατηγικών στόχων π.χ. στο επίπεδο της οργανικής μονάδας. Ένας επιχειρησιακός στόχος μπορεί να μετατραπεί αμέσως σε ένα σύνολο δραστηριοτήτων και εργασιών.

Επιχειρησιακή αρχιτεκτονική
Ένα πλαίσιο που επιτρέπει σε μια οργάνωση να σχεδιάσει τον τρόπο με τον οποίο η τεχνολογία μπορεί να χρησιμοποιηθεί για να υποστηρίξει τους στρατηγικούς και επιχειρησιακούς στόχους της. Περιλαμβάνει περιγραφές για το πώς οι διαδικασίες, η πληροφορία, και τα πληροφοριακά συστήματα αποτελούν μια ενότητα για την επίτευξη των στόχων της οργάνωσης.

Επιπτώσεις
Τα αποτελέσματα και οι επιπτώσεις των πιθανών και των πραγματικών δράσεων, παρεμβάσεων ή πολιτικών σε οργανώσεις του δημόσιου, ιδιωτικού και του τριτογενούς τομέα.

Έρευνα
Αφορά στη συλλογή στοιχείων για τις απόψεις, τις στάσεις ή τις γνώσεις ατόμων ή ομάδων. Συχνά, στην έρευνα συμμετέχει μόνο ένα αντιπροσωπευτικό δείγμα του γενικού πληθυσμού.

Η

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 με τον οποίο αναπτύσσουν τις αξίες που είναι απαραίτητες για την μακροπρόθεσμη επιτυχία και τις θέτουν σε εφαρμογή μέσω των κατάλληλων ενεργειών και συμπεριφορών. Δείχνει τον τρόπο με τον οποίο οι ηγέτες συμμετέχουν οι ίδιοι στις διαδικασίες ανάπτυξης, εφαρμογής και αναθεώρησης του συστήματος διοίκησης και πώς οι οργανώσεις παραμένουν προσηλωμένες στην αλλαγή και την καινοτομία. Η λέξη «ηγεσία» μπορεί, επίσης, να αναφέρεται στην ομάδα των ηγετών που καθοδηγούν την οργάνωση.

Ηγέτες
Παραδοσιακά έχουμε συνδέσει τον όρο Ηγέτης με τους υπεύθυνους για μια οργάνωση. Η λέξη μπορεί, επίσης, να αναφέρεται σε εκείνους τους ανθρώπους που, χάρη στις ικανότητές τους σε ένα συγκεκριμένο τομέα, αναγνωρίζονται ως πρότυπο από τους άλλους.

Ηθική
Η ηθική στις δημόσιες υπηρεσίες μπορεί να οριστεί ως το σύνολο των κοινών αξιών και των κανόνων που ενστερνίζονται οι δημόσιοι υπάλληλοι κατά την άσκηση των καθηκόντων 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. Ενώ οι αξίες λειτουργούν ως ηθικές αρχές, οι κανόνες μπορεί να υποδηλώνουν τι θεωρείται νομικά και ηθικά σωστό σε μια δεδομένη περίπτωση.

Ηλεκτρονική διακυβέρνηση
Αφορά στη χρήση των ΤΠΕ στις δημόσιες διοικήσεις. Σε συνδυασμό με την οργανωσιακή αλλαγή και τις νέες δεξιότητες, βοηθάει στη βελτίωση των δημοσίων υπηρεσιών και των δημοκρατικών διαδικασιών και, επίσης, στην ενδυνάμωση της υποστήριξης των δημοσίων πολιτικών. Η ηλεκτρονική διακυβέρνηση θεωρείται ως μια προϋπόθεση για την υλοποίηση μιας καλύτερης και πιο αποδοτικής διοίκησης. Η ηλεκτρονική διακυβέρνηση βελτιώνει την ανάπτυξη και την υλοποίηση των δημόσιων πολιτικών και συμβάλλει ώστε ο δημόσιος τομέας να αντιμετωπίζει τα εν δυνάμει αντικρουόμενα αιτήματα για την παροχή περισσότερων και καλύτερων υπηρεσιών με λιγότερους πόρους.

Ηλεκτρονικές Υπηρεσίες
Οι δημόσιες υπηρεσίες που παρέχονται με τη χρήση των ΤΠΕ.

Ι

Ικανότητα
Οι ικανότητες περιλαμβάνουν τη γνώση, τις δεξιότητες και τη συμπεριφορά ενός ατόμου σε μια κατάσταση στο χώρο εργασίας. Όταν ένα άτομο μπορεί να εκπληρώσει μια εργασία με επιτυχία, θεωρείται ότι διαθέτει ένα επαρκές επίπεδο ικανοτήτων.

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 εταίρους 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 καινοτόμων προϊόντων, υπηρεσιών, διαδικασιών, υλικών και συστημάτων, και τις προϋποθέσεις για την αξιολόγηση της καλής συμμόρφωσης, των διοικητικών και οργανωσιακών πρακτικών.

Κ

Καινοτομία
Καινοτομία είναι η μετουσίωση καλών ιδεών σε νέες υπηρεσίες, διαδικασίες, εργαλεία, συστήματα και ανθρώπινη αλληλεπίδραση. Μια δημόσια οργάνωση μπορεί να περιγραφεί ως καινοτόμος, όταν μια υπάρχουσα εργασία εκτελείται με έναν τρόπο ο οποίος είναι νεωτερικός για το χώρο εργασίας ή όταν η οργάνωση προσφέρει στους πελάτες μια νεωτερική υπηρεσία με έναν διαφορετικό τρόπο.

Καταιγισμός ιδεών (Brainstorming)
Τεχνική ομαδικής εργασίας για την παραγωγή ιδεών χωρίς περιορισμούς σε ένα σύντομο χρονικό διάστημα. Ο πιο σημαντικός κανόνας είναι να αποφεύγεται οποιαδήποτε κριτική κατά τη φάση της παραγωγής ιδεών.

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. Ο απώτερος στόχος είναι να υπάρξουν οφέλη τόσο για τις οργανώσεις όσο και για την ευρύτερη κοινωνία.

Κορυφή – Βάση/Top-down
Ροή πληροφοριών και αποφάσεων από τα υψηλότερα προς τα χαμηλότερα επίπεδα μιας οργάνωσης. Το αντίθετο είναι «Βάση- Κορυφή».

Κρίσιμος παράγοντας επιτυχίας
Οι προϋποθέσεις που πρέπει να εκπληρώνονται για να επιτευχθεί ένας στρατηγικός στόχος. Υπογραμμίζονται εκείνες οι ζωτικής σημασίας ενέργειες ή τα αποτελέσματα, η ικανοποιητική επίδοση των οποίων είναι απαραίτητη για τη επιτυχία μιας οργάνωσης

Κύκλος ΠΕΕΑ
Ο κύκλος των τεσσάρων σταδίων, που πρέπει υποχρεωτικά να περάσει μια οργάνωση για να φτάσει στη διαρκή βελτίωση, όπως αναπτύχθηκε από τον Deming:
- **Π**ρογραμματισμός (προγραμματισμός έργου)
- **Ε**κτέλεση (στάδιο εκτέλεσης του έργου)

- **Έ**λεγχος (στάδιο ελέγχου του έργου)
- **Α**νάδραση (στάδιο δράσης, προσαρμογής και διόρθωσης)

Δίνεται έμφαση στο γεγονός ότι τα προγράμματα βελτίωσης πρέπει να ξεκινούν με προσεκτικό προγραμματισμό, να καταλήγουν σε αποτελεσματική δράση, να ελέγχονται και, τελικά, να αναπροσαρμόζονται. Στη συνέχεια, θα πρέπει να γίνεται εκ νέου προγραμματισμός σε έναν αέναο κύκλο.

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

Κώδικας συμπεριφοράς
Αφορά σε κανόνες και κατευθυντήριες αρχές για πρότυπα συμπεριφοράς ατόμων, επαγγελματικών ομάδων ή οργανώσεων, οι οποίοι μπορεί είτε να εκφράζονται ρητά είτε να υπονοούνται. Οι κανόνες συμπεριφοράς μπορούν, επίσης, να διέπουν συγκεκριμένες δραστηριότητες, όπως ο έλεγχος ή η συγκριτική αξιολόγηση και συχνά αναφέρονται σε ηθικά πρότυπα.

Λ

Λογοδοσία
Ως λογοδοσία ορίζεται η υποχρέωση να απαντούν οι αρμόδιοι για τα καθήκοντα που τους έχουν εκχωρηθεί και έχουν αποδεχθεί. Αφορά, επίσης, και στην υποχρέωσή τους να υποβάλλουν αναφορές για τη χρήση και τη διαχείριση των πόρων που τους έχουν δοθεί. Τα άτομα που λογοδοτούν υποχρεούνται να απαντούν ενώπιον εκείνων στους οποίους οφείλουν να λογοδοτούν και να υποβάλλουν σε αυτούς αναφορές για τους πόρους και τις εργασίες που τελούν υπό την εποπτεία τους. Επομένως και τα δύο μέρη έχουν τις δικές τους υποχρεώσεις ως προς την λογοδοσία.

Μ

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

- Μαθησιακό Περιβάλλον
Ένα περιβάλλον εντός μιας εργασιακής κοινότητας 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 εντός της οποίας τα άτομα επεκτείνουν συνεχώς την ικανότητά τους να επιτυγχάνουν τα επιθυμητά αποτελέσματα, αναπτύσσονται νέα και ευρεία πεδία σκέψης, απελευθερώνεται η συλλογική φιλοδοξία και τα άτομα μαθαίνουν συνεχώς μέσα στο πλαίσιο λειτουργίας όλης της δημόσιας οργάνωσης.

Μέτρηση αντίληψης
Η 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 μιας υπηρεσίας.

Μέτοχοι
Οι μέτοχοι είναι εκείνοι που έχουν συμφέρον, ανεξάρτητα αν είναι οικονομικό ή άλλο, από τις δραστηριότητες της οργάνωσης. Διακρίνονται σε τέσσερις μεγάλες κατηγορίες: την πολιτική εξουσία, τους πολίτες/πελάτες, τους εργαζόμενους στην οργάνωση, τους εταίρους. Μέτοχοι είναι, παραδείγματος χάριν, εκείνοι που λαμβάνουν πολιτικές αποφάσεις, οι πελάτες/πολίτες, οι υπάλληλοι, η κοινωνία, οι υπηρεσίες επιθεωρήσεων, τα μέσα μαζικής επικοινωνίας, οι εταίροι κλπ. Οι κυβερνητικές οργανώσεις είναι, επίσης, μέτοχοι.

Ο

Οικονομία
Οι όροι οικονομία και εξοικονόμηση αναφέρονται στη συνετή διαχείριση των οικονομικών, συμπεριλαμβανομένης της μείωσης του κόστους με τη χρήση πιο αποτελεσματικών μεθόδων αγοράς και την εξοικονόμηση χρημάτων χωρίς να επηρεάζεται η ποιότητα των εκροών ή οι στόχοι.

Όραμα
Το όραμα είναι το πραγματοποιήσιμο όνειρο ή η προσδοκία σχετικά με το τι θέλει να κάνει μια οργάνωση και πού θα ήθελε να είναι. 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 την πολιτική κατεύθυνση και τον έλεγχο αιρετής διοίκησης (εθνικής, ομοσπονδιακής, περιφερειακής ή τοπικής). Περιλαμβάνει οργανώσεις που ασχολούνται με την ανάπτυξη της πολιτικής και την εφαρμογή του νόμου, δηλαδή με ζητήματα που δεν μπορούν να θεωρηθούν αυστηρά ως υπηρεσίες.

Οργανωτική δομή
Ο τρόπος με τον οποίο είναι δομημένη μία οργάνωση, για παράδειγμα η κατανομή των τομέων εργασίας και των λειτουργιών, οι επίσημοι δίαυλοι επικοινωνίας μεταξύ διοίκησης και υπαλλήλων καθώς και ο τρόπος με τον

οποίο κατανέμονται στην οργάνωση τα καθήκοντα και οι αρμοδιότητες.

Οργανωσιακή κουλτούρα
Το σύνολο των συμπεριφορών, ηθικών αρχών και αξιών που μεταδίδονται, εφαρμόζονται και ενισχύονται από τα μέλη των οργανώσεων. Επηρεάζεται από εθνικές, κοινωνικοπολιτικές και νομικές παραδόσεις και συστήματα.

Π

Παρακολούθηση των αποτελεσμάτων (Follow up)
Η παρακολούθηση των αποτελεσμάτων είναι η διαδικασία που ακολουθεί αυτήν της αυτο-αξιολόγησης και των αλλαγών σε μία δημόσια οργάνωση. Έχει ως στόχο τη μέτρηση επίτευξης των στόχων σε σχέση με τους στόχους που τέθηκαν. Η ανάλυση των αποτελεσμάτων μπορεί να οδηγήσει στην ανάληψη νέων πρωτοβουλιών και την προσαρμογή της στρατηγικής και τον σχεδιασμό σύμφωνα με τις νέες συνθήκες.

Ποικιλομορφία
Η ποικιλομορφία αναφέρεται στις διαφορές. Μπορεί να αναφέρεται στις αξίες, τις συμπεριφορές, την κουλτούρα, τις φιλοσοφικές ή θρησκευτικές πεποιθήσεις, τη γνώση, τις ικανότητες, την εμπειρία και τον τρόπο ζωής μεταξύ ομάδων ή ατόμων μέσα σε μια ομάδα. Η διαφορετικότητα μπορεί, επίσης, να αναφέρεται στο φύλο, την εθνική ή εθνοτική προέλευση, την αναπηρία ή την ηλικία. Στη δημόσια διοίκηση, ποικιλόμορφη οργάνωση θεωρείται εκείνη που αντανακλά την κοινωνία στην οποία παρέχει υπηρεσίες.

Ποιότητα (στο πλαίσιο του δημόσιου τομέα)
Η παροχή μιας δημόσιας υπηρεσίας με ένα σύνολο χαρακτηριστικών/ιδιοτήτων που ανταποκρίνονται είτε ικανοποιούν, με βιώσιμο τρόπο:
• τις προδιαγραφές/απαιτήσεις (του νόμου, της νομοθεσίας, της ρύθμισης),
• τις προσδοκίες των πολιτών/πελατών,
• τις προσδοκίες όλων των άλλων εμπλεκόμενων μερών (πολιτικών, οικονομικών, θεσμικών οργάνων, προσωπικού).
Η έννοια της ποιότητας έχει εξελιχθεί τις τελευταίες δεκαετίες:

• Ποιοτικός έλεγχος
Ο ποιοτικός έλεγχος επικεντρώνεται στο προϊόν/στην υπηρεσία, το/η οποίο/-α ελέγχεται με βάση γραπτές προδιαγραφές και τυποποιήσεις. Οι μέθοδοι για τον στατιστικό έλεγχο της ποιότητας (μέθοδοι δειγματοληψίας) έχουν αναπτυχθεί από τις δεκαετίες 1920-1930.

• Διασφάλιση ποιότητας
Η διασφάλιση της ποιότητας εστιάζεται στις βασικές διαδικασίες προκειμένου να διασφαλιστεί η ποιότητα του προϊόντος ή της υπηρεσίας. Η διασφάλιση ποιότητας περιλαμβάνει τον έλεγχο της ποιότητας. Η ιδέα αυτή, που γεννήθηκε τη δεκαετία του 1950 και χρησιμοποιήθηκε ευρέως στις δεκαετίες του 1980 και του 1990, μέσω των προτύπων ISO 9000, δεν χρησιμοποιείται πλέον. Έχει αντικατασταθεί από τη διοίκηση ολικής ποιότητας.

• Διοίκηση Ολικής Ποιότητας
Η Διοίκηση Ολικής Ποιότητας (ΔΟΠ) είναι μια φιλοσοφία διοίκησης που περιλαμβάνει ολόκληρη την οργάνωση (βασικές, διοικητικές και υποστηρικτικές διαδικασίες) στην ανάληψη της ευθύνης και την εξασφάλιση της ποιότητας των προϊόντων/υπηρεσιών της και των διαδικασιών, μέσω της συνεχούς επιδίωξης της βελτίωσης της αποτελεσματικότητας των διαδικασιών σε κάθε στάδιο. Η Διοίκηση Ολικής Ποιότητας θα πρέπει να αντιμετωπίσει τις περισσότερες από τις διαστάσεις της οργάνωσης χρησιμοποιώντας μια ολιστική προσέγγιση διοίκησης για να ικανοποιήσει τις ανάγκες ή τις απαιτήσεις των πελατών. Η προσέγγιση περιλαμβάνει τα εμπλεκόμενα μέρη. Η έννοια ΔΟΠ εμφανίστηκε στη δεκαετία του 1980. Οι έννοιες Διαχείριση Ολικής Ποιότητας, Διαχείριση Ποιότητας ή Ολική Ποιότητα είναι ταυτόσημες αν και ορισμένοι συγγραφείς προβαίνουν σε διαφοροποιήσεις.

• Σύστημα Διαχείρισης Ποιότητας (ΣΔΠ)
Μια σειρά από συντονισμένες ενέργειες για την κατεύθυνση και τον έλεγχο μιας οργάνωσης με σκοπό τη συνεχή βελτίωση της αποτελεσματικότητας και της αποδοτικότητας της απόδοσής της.

Περίγραμμα θέσης εργασίας
Μια πλήρης περιγραφή της λειτουργίας (περιγραφή των εργασιών, των αρμοδιοτήτων, των απαραίτητων γνώσεων, των δεξιοτήτων και των ικανοτήτων). Η «περιγραφή των θέσεων εργασίας» είναι ένα βασικό μέσο για τη διαχείριση του ανθρώπινου δυναμικού. Αποτελεί ένα στοιχείο γνώσης, ανάλυσης, επικοινωνίας και διαλόγου. Αντιπροσωπεύει μια μορφή δέσμευσης μεταξύ της οργάνωσης και του κατόχου της θέσης. Επιπλέον, είναι ένας βασικός παράγοντας μέσω του οποίου τόσο οι εργοδότες όσο και οι εργαζόμενοι αντιλαμβάνονται τις ευθύνες τους (σύμφωνα με τους B. Dubois και K. Rollot).

Πληροφορίες
Οι πληροφορίες είναι μια συλλογή δεδομένων που οργανώνονται για να σχηματίσουν ένα μήνυμα. Συνιστούν ένα δεδομένο που έχει νόημα. Ένας από τους συνήθεις τρόπους για τον ορισμό της πληροφορίας είναι η περιγραφή της ως τα γεγονότα που παρέχονται ή μαθαίνονται για κάτι ή κάποιον.
Παράδειγμα: Δίκαιο, κανόνας, νομοθεσία, διαδικασία, έκθεση, κατευθυντήρια γραμμή, αλληλογραφία, ηλεκτρονική αλληλογραφία, άρθρο, οδηγία, παρουσίαση, μήνυμα, γραφική παράσταση, σχήμα, περιεχόμενο βιβλίου ή περιοδικού, σχέδιο.

Πολίτης/Πελάτης
Ο όρος πολίτης/πελάτης αντανακλά τη σύνθετη σχέση μεταξύ της διοίκησης και του κοινού της. Το πρόσωπο στο οποίο απευθύνονται οι υπηρεσίες πρέπει να θεωρεί-

ται **πολίτης**, ένα μέλος μιας δημοκρατικής κοινωνίας με δικαιώματα και υποχρεώσεις (π.χ. φορολογούμενος, πολιτικός δρων κλπ). Το άτομο θα πρέπει, επίσης, να θεωρείται **πελάτης**, όχι μόνο στο πλαίσιο των παρεχόμενων υπηρεσιών, όπου υιοθετεί τη θέση του επωφελούμενου από τις υπηρεσίες, αλλά και σε ένα πλαίσιο, εντός του οποίου πρέπει να εκπληρώσει υποχρεώσεις (πληρωμή φόρων ή προστίμων) και έχει το δικαίωμα να αντιμετωπίζεται με δικαιοσύνη και ευγένεια, χωρίς να παραγνωρίζονται οι ανάγκες του.

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 σαν πρότυπο, σε έναν συγκεκριμένο συμπεριφορικό ή κοινωνικό ρόλο προκειμένου να μιμηθούν ή να διδαχθούν άλλα άτομα από αυτούς.

Σ

Στόχοι SMART
Ορίζονται οι στόχοι τους οποίους μια δημόσια οργάνωση σκοπεύει να επιτύχει. Σύμφωνα με το ακρωνύμιο SMART, συνιστάται οι στόχοι να είναι:
- **Σ**υγκεκριμένοι (**S**pecific) – ακριβείς ως προς το τι πρόκειται να επιτευχθεί
-**Μ**ετρήσιμοι (**M**easurable)– με ποσοτικούς στόχους
- **Ε**πιτεύξιμοι (**A**chievable)
- **Ρ**εαλιστικοί (**R**ealistic) – είναι διαθέσιμοι οι απαραίτητοι πόροι;
- **Χ**ρονικοί (**T**imed)– μέσα σε ένα διαχειρίσιμο 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
Ένα μετρήσιμο επίτευγμα σε υψηλό επίπεδο (μερικές φορές αυτή η περίπτωση αναφέρεται ως η άριστη, (βλ. Συγκριτική Αξιολόγηση), ένα σημείο αναφοράς ή μία μέτρηση που χρησιμοποιείται για σύγκριση, ή ένα επίπεδο απόδοσης που αναγνωρίζεται ως πρότυπο αριστείας για μια συγκεκριμένη διαδικασία.

Συγκριτική αξιολόγηση
Υπάρχουν αμέτρητοι ορισμοί για τη συγκριτική αξιολόγηση, αλλά οι λέξεις-κλειδιά που συνδέονται με τη συγκριτική αξιολόγηση είναι «να κάνουμε συγκρίσεις σε σχέση με άλλους». «Η συγκριτική αξιολόγηση είναι απλά η διαδικασία συγκρίσεων με άλλες δημόσιες οργανώσεις και, στη συνέχεια, τα μαθήματα που απορρέουν από αυτές τις συγκρίσεις» (Πηγή: Ευρωπαϊκός Κώδικας Συμπεριφοράς Συγκριτικής Αξιολόγησης).
Στην πράξη, η συγκριτική αξιολόγηση συνήθως περιλαμβάνει:
- την τακτική σύγκριση στοιχείων της απόδοσης (λειτουργίες ή διαδικασίες) με εκείνες τις δημόσιες οργανώσεις που θεωρείται ότι εφαρμόζουν βέλτιστες πρακτικές. Μερικές φορές γίνεται αναφορά στον «καλύτερο μαθητή», αλλά δεδομένου ότι κανείς δεν μπορεί να είναι απολύτως σίγουρος για το ποιος είναι ο καλύτερος, είναι προτιμότερος ο όρος «καλός»,
- τον εντοπισμό των «ελλειμμάτων» που υπάρχουν στην απόδοση,
- την αναζήτηση νέων προσεγγίσεων που θα επιφέρουν βελτιώσεις στην απόδοση,
- την ολοκλήρωση της υλοποίησης των βελτιώσεων και
- τη συνεχή ενημέρωση μέσα από την παρακολούθηση της προόδου και την 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 διάχυσης της γνώσης, των πληροφοριών, και μερικές φορές των πόρων θεωρείται αποτελεσματικός τρόπος για την εισαγωγή της οργανωτικής αλλαγής. Μειώνει τους κινδύνους, είναι αποδοτική και συμβάλλει στην εξοικονόμηση χρόνου.

- 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 στην επιτυχία των δημόσιων οργανώσεων που έχουν υψηλή απόδοση. Η στρατηγική συγκριτική αξιολόγηση συμπεριλαμβάνει συγκρίσεις των υψηλού επιπέδου επιδόσεων, όπως λ.χ. των κύριων αρμοδιοτήτων, την ανάπτυξη νέων προϊόντων και υπηρεσιών, την αλλαγή στην ισορροπία των δράσεων ή τη βελτίωση των ικανοτήτων διαχείρισης των αλλαγών που συντελούνται στο εσωτερικό περιβάλλον λειτουργίας τους.

Σύγκρουση συμφερόντων
Η σύγκρουση συμφερόντων στον δημόσιο τομέα αναφέρεται στη σύγκρουση ανάμεσα στο δημόσιο καθήκον και το ιδιωτικό συμφέρον ενός δημόσιου λειτουργού. Στην προκειμένη περίπτωση, το ιδιωτικό συμφέρον θα μπορούσε να επηρεάσει αρνητικά την άσκηση των επαγγελματικών καθηκόντων του δημόσιου λειτουργού. Ακόμα και εάν δεν υπάρχει καμία ένδειξη πλημμελούς ενέργειας, η σύγκρουση συμφερόντων μπορεί να δημιουργήσει την εντύπωση πλημμελούς άσκησης καθηκόντων. Αυτό ενδέχεται να υπονομεύσει την εμπιστοσύνη στην ικανότητα του εν λόγω λειτουργού να δρα με τον σωστό τρόπο.

Συναίνεση
Όπως υποδηλώνει και η ίδια η λέξη, ο όρος αφορά στην επίτευξη συμφωνίας και συνήθως έπεται της αρχικής

αυτο-αξιολόγησης, 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, καταλήγοντας σε μια συνδυασμένη συνολική βαθμολογία και αξιολόγηση για τη δημόσια οργάνωση.

Συναίνεση ή έκθεση αυτο-αξιολόγησης
Πρόκειται για μια έκθεση, η οποία περιγράφει τα αποτελέσματα της αυτο-αξιολόγησης. Η έκθεση αυτή πρέπει να περιλαμβάνει τα δυνατά σημεία και τους τομείς της δημόσιας οργάνωσης που απαιτούν βελτίωση. Μπορεί, επίσης, (προαιρετικά) να περιλαμβάνει προτάσεις για βελτιώσεις σε κάποια έργα-κλειδιά.

Συνεργασία
Αναφέρεται σε μια διαρκή επαγγελματική σχέση με άλλους εταίρους σε εμπορική ή μη εμπορική βάση για την επίτευξη ενός κοινού στόχου. Με τον τρόπο αυτό, δημιουργείται προστιθέμενη αξία και για τους πελάτες/μετόχους της.

Συνεχής διαδικασία βελτίωσης
Η συνεχής βελτίωση των οργανωσιακών διαδικασιών με όρους ποιότητας, οικονομίας ή του κύκλου του χρόνου εργασιών. Η συμμετοχή όλων των μετόχων μιας δημόσιας οργάνωσης είναι συνήθως προαπαιτούμενο σε αυτή τη διαδικασία.

Σύστημα Διαχείρισης Πληροφοριών (Management Information System)
Παρέχει επιχειρησιακές πληροφορίες για τη διαχείριση της οργάνωσης στη βάση της μόνιμης μέτρησης επίτευξης στόχων, των κινδύνων, των μετρήσεων ποιότητας, των εσωτερικών ελέγχων, των συστημάτων εσωτερικού ελέγχου και των πληροφοριών από την αυτο-αξιολόγηση.

Σχέδιο Δράσης
Αναφέρεται στο κείμενο που περιέχει σχέδιο καθηκόντων, κατανομή αρμοδιοτήτων, στόχους για την υλοποίηση του έργου (π.χ. στόχοι/προθεσμίες) και απαιτούμενους πόρους (π.χ. ώρες, χρήματα).

Υ

Υπεύθυνος Διαδικασιών
Το άτομο που είναι υπεύθυνο για το σχεδιασμό, τη βελτίωση και την εκτέλεση των διαδικασιών, το συντονισμό τους και την ενσωμάτωσή τους στη δημόσια οργάνωση. Τα καθήκοντά του υπεύθυνου διαδικασιών περιλαμβάνουν τα εξής:
- την κατανόηση της διαδικασίας: πώς διεξάγεται στην πράξη;
- τον προσδιορισμό των στόχων της διαδικασίας: πώς εναρμονίζεται με το γενικότερο όραμα της οργάνωσης; Ποιοι είναι οι εσωτερικοί και οι εξωτερικοί μέτοχοι; Εκπληρώνονται οι προσδοκίες τους; Πώς αυτή 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: ποια είναι η απόδοση άλλων δημόσιων οργανώσεων και τι μπορούμε να διδαχθούμε από αυτές;
- την πρόβλεψη της διαδικασίας: ποιο είναι το μακροχρόνιο όραμα για την οργάνωση 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 βελτιωθούν;
Ακολουθώντας αυτά τα βήματα ο υπεύθυνος για τη διαδικασία έχει την ευκαιρία να τη βελτιώνει συνεχώς.

Χ

Χάρτης διαδικασίας
Μια γραφική απεικόνιση της σειράς των ενεργειών που λαμβάνουν χώρα μεταξύ των διαδικασιών.

Χρονική περίοδος
Περίοδος χρόνου κατά τη διάρκεια της οποίας πρέπει να επιτευχθούν τα αποτελέσματα
- Βραχυπρόθεσμη:
Αναφέρεται συνήθως σε χρονικό διάστημα μικρότερο του ενός έτους.
- Μεσοπρόθεσμη:
Αναφέρεται συνήθως σε μελλοντικές περιόδους από ένα έως πέντε χρόνια.
- Μακροπρόθεσμη:
Αναφέρεται συνήθως σε περιόδους μεγαλύτερες των πέντε ετών.

Παράρτημα

Σύγκριση ΚΠΑ 2006 με ΚΠΑ 2013

ΚΡΙΤΗΡΙΑ ΠΡΟΫΠΟΘΕΣΕΩΝ	
ΚΠΑ 2006	**ΚΠΑ 2013**
Κριτήριο 1: Ηγεσία Μελετήστε τα αποδεικτικά στοιχεία σχετικά με το τι κάνει η ηγεσία της υπηρεσίας για να**...**	**Κριτήριο 1: Ηγεσία** Σκεφτείτε τι κάνει η ηγεσία της οργάνωσης για να...
Υποκριτήριο 1.1 Δώσει μια σαφή κατεύθυνση στην οργάνωση αναπτύσσοντας την αποστολή, το όραμα και τις αξίες της	**Υποκριτήριο 1.1** Δώσει μια σαφή κατεύθυνση στην οργάνωση αναπτύσσοντας την αποστολή, το όραμα και τις αξίες της
Υποκριτήριο 1.2 Αναπτύξει και εφαρμόσει ένα σύστημα διοίκησης της οργάνωσης, της απόδοσης και της αλλαγής	**Υποκριτήριο 1.2** Διοικήσει την οργάνωση, την απόδοσή της και τη συνεχή βελτίωσή της
Υποκριτήριο 1.3 Υποκινήσει και υποστηρίξει τους υπαλλήλους της οργάνωσης και να δράσει ως πρότυπο ρόλου	**Υποκριτήριο 1.3** Υποκινήσει και να υποστηρίξει τους υπαλλήλους της οργάνωσης και να λειτουργήσει ως πρότυπο
Υποκριτήριο 1.4 Διαχειρίζεται τις σχέσεις με τους πολιτικούς και με τις άλλες ομάδες συμφερόντων ώστε να διασφαλιστούν οι κοινές ευθύνες	**Υποκριτήριο 1.4** Διαχειρίζεται αποτελεσματικά τις σχέσεις με την πολιτική ηγεσία και τους άλλους μετόχους
Κριτήριο 2: Στρατηγική και Προγραμματισμός Μελετήστε τα αποδεικτικά στοιχεία σχετικά με το τι κάνει η δημόσια οργάνωση για να...	**Κριτήριο 2: Στρατηγική και Προγραμματισμός** Σκεφτείτε τι κάνει η ηγεσία της οργάνωσης για να...
Υποκριτήριο 2.1 Συλλέξει πληροφορίες σχετικά με τις παρούσες και μελλοντικές ανάγκες των μετόχων	**Υποκριτήριο 2.1** Συλλέξει πληροφορίες για τις παρούσες και τις μελλοντικές ανάγκες των μετόχων καθώς και πληροφορίες σχετικές με τη διοίκηση
Υποκριτήριο 2.2 Αναπτύξει, αναθεωρήσει και επικαιροποιήσει τη στρατηγική και τον προγραμματισμό λαμβάνοντας υπόψη τις ανάγκες των μετόχων και τους διαθέσιμους πόρους	**Υποκριτήριο 2.2** Αναπτύξει τη στρατηγική και τον προγραμματισμό λαμβάνοντας υπόψη τις πληροφορίες που έχουν συλλεχθεί
Υποκριτήριο 2.3 Εφαρμόσει τη στρατηγική και τον προγραμματισμό σε όλη τη δημόσια οργάνωση	**Υποκριτήριο 2.3** Διαδώσει και εφαρμόσει τη στρατηγική και τον προγραμματισμό σε όλη τη δημόσια οργάνωση και να τα αναθεωρεί σε τακτική βάση
Υποκριτήριο 2.4 Σχεδιάσει, εφαρμόσει και επικαιροποιήσει το πρόγραμμα για τον εκσυγχρονισμό και την καινοτομία	**Υποκριτήριο 2.4** Σχεδιάσει, εφαρμόσει και επικαιροποιήσει το πρόγραμμα για την καινοτομία και την αλλαγή
Κριτήριο 3: Ανθρώπινο Δυναμικό Μελετήστε τα αποδεικτικά στοιχεία σχετικά με το τι κάνει η δημόσια οργάνωση για να...	**Κριτήριο 3: Ανθρώπινο Δυναμικό** Σκεφτείτε τι κάνει η ηγεσία της οργάνωσης για να...
Υποκριτήριο 3.1 Προγραμματίσει, διοικήσει και βελτιώσει το ανθρώπινο δυναμικό με διαφάνεια σε σχέση με τη στρατηγική και τον προγραμματισμό της	**Υποκριτήριο 3.1** Προγραμματίσει, διοικήσει και βελτιώσει το ανθρώπινο δυναμικό με διαφάνεια σε συνάρτηση με τη στρατηγική και τον προγραμματισμό της

Υποκριτήριο 3.2 Προσδιορίσει, αναπτύξει και χρησιμοποιήσει τις ικανότητες των υπαλλήλων εναρμονίζοντας άτομα και ομάδες με τους σκοπούς και τους στόχους της οργάνωσης	**Υποκριτήριο 3.2** Προσδιορίσει, αναπτύξει και χρησιμοποιήσει τις ικανότητες των υπαλλήλων εναρμονίζοντας τις ατομικές επιδιώξεις με τους σκοπούς της οργάνωσης
Υποκριτήριο 3.3 Ενεργοποιήσει το προσωπικό μέσω της ανάπτυξης του ανοιχτού διαλόγου και της ενδυνάμωσής του	**Υποκριτήριο 3.3** Ενεργοποιήσει τη συμμετοχή του προσωπικού μέσω της ανάπτυξης του ανοιχτού διαλόγου και της ενίσχυσης του προσωπικού προκειμένου να ενισχυθεί η ευημερία του
Κριτήριο 4: Συνεργασίες και Πόροι Μελετήστε τα αποδεικτικά στοιχεία σχετικά με το τι κάνει η δημόσια οργάνωση για να...	**Κριτήριο 4: Συνεργασίες και Πόροι** Σκεφτείτε τι κάνει η ηγεσία της οργάνωσης για να...
Υποκριτήριο 4.1 Αναπτύσσει και υλοποιεί βασικές σχέσεις συνεργασίας	**Υποκριτήριο 4.1** Αναπτύξει και να διαχειριστεί συνεργασίες με άλλες ομοειδείς οργανώσεις
Υποκριτήριο 4.2 Αναπτύσσει και εφαρμόζει συνεργασίες με τους πολίτες/πελάτες	**Υποκριτήριο 4.2** Αναπτύξει και να εφαρμόσει συνεργασίες με τους πολίτες/πελάτες
Υποκριτήριο 4.3 Διαχειρίζεται τα οικονομικά	**Υποκριτήριο 4.3** Διαχειρίζεται τα οικονομικά
Υποκριτήριο 4.4 Διαχειρίζεται την πληροφορία και τη γνώση	**Υποκριτήριο 4.4** Διαχειρίζεται την πληροφορία και τη γνώση
Υποκριτήριο 4.5 Διαχειρίζεται την τεχνολογία	**Υποκριτήριο 4.5** Διαχειρίζεται την τεχνολογία
Υποκριτήριο 4.6 Διαχειρίζεται τις εγκαταστάσεις της	**Υποκριτήριο 4.6** Διαχειρίζεται τις εγκαταστάσεις της
Κριτήριο 5: Διαδικασίες Μελετήστε τα αποδεικτικά στοιχεία σχετικά με το τι κάνει η δημόσια οργάνωση για να...	**Κριτήριο 5: Διαδικασίες** Σκεφτείτε τι κάνει η ηγεσία της οργάνωσης για να...
Υποκριτήριο 5.1 Προσδιορίζει, σχεδιάζει, διαχειρίζεται και βελτιώνει τις διαδικασίες σε συνεχόμενη βάση	**Υποκριτήριο 5.1** Προσδιορίζει, σχεδιάζει, διαχειρίζεται και εισάγει καινοτομίες στις διαδικασίες σε συνεχή βάση, εμπλέκοντας τα ενδιαφερόμενα μέρη
Υποκριτήριο 5.2 Αναπτύσσει και παρέχει υπηρεσίες και προϊόντα προσανατολισμένα προς τον πολίτη/πελάτη	**Υποκριτήριο 5.2** Αναπτύσσει και παρέχει υπηρεσίες και προϊόντα προσανατολισμένα προς τον πολίτη/πελάτη
Υποκριτήριο 5.3 Καινοτομεί ως προς τις διαδικασίες με τη συμμετοχή πολιτών/πελατών	**Υποκριτήριο 5.3** Συντονίζει τις διαδικασίες στο σύνολο της οργάνωσης και με άλλες σχετικές οργανώσεις

ΚΡΙΤΗΡΙΑ ΑΠΟΤΕΛΕΣΜΑΤΩΝ	
ΚΠΑ 2006	**ΚΠΑ 2013**
Κριτήριο 6: Αποτελέσματα προσανατολισμένα προς τον πολίτη/πελάτη Μελετήστε ποια αποτελέσματα έχει επιτύχει η δημόσια οργάνωση για να ανταποκριθεί στις ανάγκες και προσδοκίες των πολιτών και πελατών μέσω...	**Κριτήριο 6: Αποτελέσματα προσανατολισμένα προς τον πολίτη/πελάτη** Μελετήστε ποια αποτελέσματα έχει επιτύχει η δημόσια οργάνωση για να ανταποκριθεί στις ανάγκες και τις προσδοκίες των πολιτών και πελατών μέσω των αποτελεσμάτων...
Υποκριτήριο 6.1 Αποτελεσμάτων των μετρήσεων ικανοποίησης των πολιτών/πελατών	**Υποκριτήριο 6.1** Των μετρήσεων της αντίληψης των πολιτών για την οργάνωση
Υποκριτήριο 6.2 Δεικτών που αφορούν μετρήσεις για τον πολίτη/πελάτη	**Υποκριτήριο 6.2** Των μετρήσεων της απόδοσης της οργάνωσης
Κριτήριο 7: Αποτελέσματα για το ανθρώπινο δυναμικό Μελετήστε ποια αποτελέσματα έχει επιτύχει η δημόσια οργάνωση για να ανταποκριθεί στις ανάγκες και προσδοκίες του ανθρώπινου δυναμικού της μέσω...	**Κριτήριο 7: Αποτελέσματα για το Ανθρώπινο Δυναμικό** Μελετήστε τι έχει επιτύχει η δημόσια οργάνωση για να ανταποκριθεί στις ανάγκες και τις προσδοκίες του ανθρώπινου δυναμικού της μέσω...
Υποκριτήριο 7.1 Αποτελεσμάτων της μέτρησης της ικανοποίησης του ανθρώπινου δυναμικού	**Υποκριτήριο 7.1** Των αποτελεσμάτων της μέτρησης της αντίληψης του ανθρώπινου δυναμικού για την οργάνωση
Υποκριτήριο 7.2 Δείκτες αποτελεσματικότητας του ανθρώπινου δυναμικού	**Υποκριτήριο 7.2** Δεικτών αποτελεσματικότητας του ανθρώπινου δυναμικού
Κριτήριο 8: Αποτελέσματα σχετικά με την κοινωνία Μελετήστε τι έχει πετύχει η οργάνωση αναφορικά με την επίδρασή της στην κοινωνία σε σχέση με...	**Κριτήριο 8: Επιδόσεις στην Κοινωνική Ευθύνη** Σκεφτείτε τι επιτυγχάνει η οργάνωση σχετικά με την κοινωνική ευθύνη της, μέσω των αποτελεσμάτων των...
Υποκριτήριο 8.1 Τα αποτελέσματα των κοινωνικών μετρήσεων όπως τα αντιλαμβάνονται οι μέτοχοι	**Υποκριτήριο 8.1** Μετρήσεων Κοινωνικής Αντίληψης
Υποκριτήριο 8.2 Δείκτες κοινωνικής επίδοσης καθιερωμένοι από την οργάνωση	**Υποκριτήριο 8.2** Μετρήσεων απόδοσης σχετικά με την κοινωνία
Κριτήριο 9: Κύρια αποτελέσματα επίδοσης Μελετήστε τα αποδεικτικά στοιχεία των καθορισμένων στόχων που έχουν επιτευχθεί από την οργάνωση σε σχέση με...	**Κριτήριο 9: Κύρια αποτελέσματα επίδοσης** Αποτίμηση των αποτελεσμάτων που έχουν επιτευχθεί από την οργάνωση σε σχέση με...
Υποκριτήριο 9.1 Εξωτερικά αποτελέσματα: εκροές και αποτελέσματα των σκοπών	**Υποκριτήριο 9.1** Εξωτερικές επιδόσεις: εκροές και αποτελέσματα σε στόχους
Υποκριτήριο 9.2 Εσωτερικά αποτελέσματα	**Υποκριτήριο 9.2** Εσωτερικές επιδόσεις: επίπεδο της αποδοτικότητας

ΕΠΙΜΕΛΕΙΑ Ε΄ ΕΚΔΟΣΗΣ

Νίκος Μιχαλόπουλος: Προϊστάμενος της Γενικής Διεύθυνσης Μεταρρυθμιστικής Πολιτικής και Ηλεκτρονικής Διακυβέρνησης

Νίκος Άρχοντας: Προϊστάμενος της Διεύθυνσης Οργανωτικών Μεταρρυθμίσεων

ΥΠΟΥΡΓΕΙΟ ΕΣΩΤΕΡΙΚΏΝ ΚΑΙ ΔΙΟΙΚΗΤΙΚΗΣ ΑΝΑΣΥΓΚΡΟΤΗΣΗΣ,
τομέας Διοικητικής Μεταρρύθμισης & Ηλεκτρονικής Διακυβέρνησης

Βασιλίσσης Σοφίας 15, Τ.Κ. 10674, Αθήνα

Τηλ.: 2131313124
2131313136
2131313109
Fax: 2131313117

Email: n.michal@ydmed.gov.gr

Web: www.ydmed.gr (Διαδρομή: Διοικητική Ανασυγκρότηση/ Οργάνωση/Λειτουργία Δημόσιας Διοίκησης/ Ποιότητα και Αποδοτικότητα)

Το Κοινό Πλαίσιο Αξιολόγησης (ΚΠΑ) προέκυψε από τη συνεργασία των Ευρωπαίων Υπουργών για τη Δημόσια Διοίκηση.

Το ΚΠΑ προσφέρεται σαν ένα κοινό εργαλείο, το οποίο θα βοηθήσει τις δημόσιες οργανώσεις να χρησιμοποιήσουν τις τεχνικές της διοίκησης ποιότητας στη δημόσια διοίκηση. Παρέχει ένα γενικό, απλό και εύκολο στη χρήση πλαίσιο, το οποίο είναι κατάλληλο για την αυτο-αξιολόγηση των δημόσιων οργανώσεων και την εξέλιξή τους προς την Αριστεία!

Ευρωπαϊκό Κέντρο Διαχείρισης Δεδομένων του ΚΠΑ
Patrick Staes, Επικεφαλής του Ευρωπαϊκού Κέντρου Διαχείρισης

Δεδομένων του ΚΠΑ

Ευρωπαϊκό Ινστιτούτο Δημόσιας Διοίκησης
Ταχυδρομική Θυρίδα 1229
6201 Μάαστριχτ
Ολλανδία
Τηλ.: +31 43 32 96 317
Φαξ: +31 43 32 96 296
e-mail: caf@eipa.eu

www.eipa.eu/CAF

ΕΘΝΙΚΟ ΤΥΠΟΓΡΑΦΕΙΟ

ΑΘΗΝΑ 2015