

ΤΕΙ ΚΡΗΤΗΣ
ΣΧΟΛΗ ΔΙΟΙΚΗΣΗΣ & ΟΙΚΟΝΟΜΙΑΣ
ΤΜΗΜΑ ΧΡΗΜΑΤΟΟΙΚΟΝΟΜΙΚΗΣ & ΑΣΦΑΛΙΣΤΙΚΗΣ

**«ΚΟΙΝΟ ΠΛΑΙΣΙΟ ΑΞΙΟΛΟΓΗΣΗΣ ΩΣ ΕΡΓΑΛΕΙΟ ΓΙΑ ΤΗ ΔΗΜΟΣΙΑ
ΔΙΟΙΚΗΣΗ»**

ΕΥΑΓΓΕΛΙΑ Σ. ΚΑΤΣΑΝΗ Α.Μ. 72
Επιβλέπων : Καθηγητής κ. Σταμάτιος Καρδάσης

ΠΕΡΙΕΧΟΜΕΝΑ

ΠΕΡΙΕΧΟΜΕΝΑ	2
ΚΑΤΑΛΟΓΟΣ ΠΙΝΑΚΩΝ ΚΑΙ ΣΧΕΔΙΑΓΡΑΜΜΑΤΩΝ	4
ΠΕΡΙΛΗΨΗ.....	5
ΚΕΦΑΛΑΙΟ 1	6
ΕΙΣΑΓΩΓΗ.....	6
1.1 ΣΗΜΑΝΤΙΚΑ ΧΑΡΑΚΤΗΡΙΣΤΙΚΑ ΤΟΥ ΚΠΑ.....	8
1.2 ΚΟΙΝΟ ΠΛΑΙΣΙΟ ΑΞΙΟΛΟΓΗΣΗΣ	9
1.3 ΕΥΡΩΠΑΙΚΟΣ ΟΡΓΑΝΙΣΜΟΣ ΕΠΙΧΕΙΡΗΜΑΤΙΚΗΣ ΑΡΙΣΤΕΙΑΣ (European Foundation for Quality Management- EFQM)	10
1.4 ΕΥΡΩΠΑΙΚΟ ΜΟΝΤΕΛΟ ΠΟΙΟΤΗΤΑΣ – Κ.Π.Α.: ΟΜΟΙΟΤΗΤΕΣ ΚΑΙ ΔΙΑΦΟΡΕΣ.....	11
1.5 BALANCED SCORECARD- ΙΣΟΡΡΟΠΗΜΕΝΗ ΚΑΡΤΑ ΕΠΙΔΟΣΕΩΝ... ..	12
1.6 ΔΙΑΔΙΚΑΣΙΑ ΥΛΟΠΟΙΗΣΗΣ ΚΠΑ	14
ΚΕΦΑΛΑΙΟ 2	18
ΚΡΙΤΗΡΙΑ	18
ΤΙ ΕΙΝΑΙ Η ΑΥΤΟ-ΑΞΙΟΛΟΓΗΣΗ	19
2.1 ΚΡΙΤΗΡΙΟ 1 ^ο : ΗΓΕΣΙΑ.....	19
2.2 ΚΡΙΤΗΡΙΟ 2 ^ο : ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΗ ΚΑΙ ΠΡΟΓΡΑΜΜΑΤΙΣΜΟΣ.....	22
2.3 ΚΡΙΤΗΡΙΟ 3 ^ο :ΑΝΘΡΩΠΙΝΟ ΔΥΝΑΜΙΚΟ	24
2.4 ΚΡΙΤΗΡΙΟ 4 ^ο : ΣΥΝΕΡΓΑΣΙΕΣ ΚΑΙ ΠΟΡΟΙ	27
2.5 ΚΡΙΤΗΡΙΟ 5 ^ο : ΔΙΑΔΙΚΑΣΙΕΣ.....	29
2.6 ΚΡΙΤΗΡΙΟ 6 ^ο : ΑΠΟΤΕΛΕΣΜΑΤΑ ΠΡΟΣΑΝΑΤΟΛΙΣΜΕΝΑ ΠΡΟΣ ΤΟΝ ΠΕΛΑΤΗ/ΠΟΛΙΤΗ	32
2.7 ΚΡΙΤΗΡΙΟ 7 ^ο : ΑΠΟΤΕΛΕΣΜΑΤΑ ΓΙΑ ΤΟ ΑΝΘΡΩΠΙΝΟ ΔΥΝΑΜΙΚΟ ..	33
2.8 ΚΡΙΤΗΡΙΟ 8 ^ο : ΑΠΟΤΕΛΕΣΜΑΤΑ ΣΧΕΤΙΚΑ ΜΕ ΤΗΝ ΚΟΙΝΩΝΙΑ	35
2.9 ΚΡΙΤΗΡΙΟ 9 ^ο : ΚΥΡΙΑ ΑΠΟΤΕΛΕΣΜΑΤΑ ΕΠΙΔΟΣΗΣ	36
ΚΕΦΑΛΑΙΟ 3	39
ΟΔΗΓΟΣ ΕΦΑΡΜΟΓΗΣ.....	39
3.1 ΓΕΝΙΚΑ	39
3.2 ΧΩΡΕΣ ΠΟΥ ΣΥΜΜΕΤΕΧΟΥΝ ΚΑΙ Η ΚΑΤΑΤΑΞΗ ΤΟΥΣ ΣΗΜΕΡΑ... ..	39
3.3 ΣΧΕΔΙΟ ΔΡΑΣΗΣ ΓΙΑ ΤΗΝ ΕΦΑΡΜΟΓΗ ΤΟΥ Κ.Π.Α.....	41
3.4 ΕΡΩΤΗΜΑΤΟΛΟΓΙΟ ΓΙΑ ΤΗΝ ΕΦΑΡΜΟΓΗ ΤΟΥ ΚΟΙΝΟΥ ΠΛΑΙΣΙΟΥ ΑΞΙΟΛΟΓΗΣΗΣ.....	43
3.4.1 Επιλογή δείγματος.....	43
3.4.2 Μορφή ερωτηματολογίου.....	44
3.4.3 Μορφή ερωτήσεων- Δομημένη συνέντευξη- Κλίμακα απαντήσεων.....	45
3.4.4 Μέθοδοι συμπλήρωσης ερωτηματολογίου.....	46
3.4.5 Υλικό τεκμηρίωσης	48
3.4.6 Τρόπος βαθμολόγησης	48
4.1 Κριτήριο 1ο : Ηγεσία.....	51
4.1.1 Πεδία αποτελεσματικής λειτουργίας:.....	51
4.1.2 Πεδία βελτίωσης:.....	52
4.2 Κριτήριο 2ο :Στρατηγική και Προγραμματισμός.....	54
4.2.1 Πεδία αποτελεσματικής λειτουργίας:.....	54
4.2.2 Πεδία βελτίωσης:.....	55
4.3 Κριτήριο 3ο :Ανθρώπινο Δυναμικό	57
4.3.1 Πεδία αποτελεσματικής λειτουργίας:.....	57
4.3.2 Πεδία βελτίωσης:.....	58
4.4 Κριτήριο 4ο : Συνεργασίες και Πόροι.....	60

4.4.1	Πεδία αποτελεσματικής λειτουργίας:	60
4.4.2	Πεδία βελτίωσης:	61
4.5	Κριτήριο 5ο : Διαδικασίες	63
4.5.1	Πεδία αποτελεσματικής λειτουργίας:	63
4.5.2	Πεδία βελτίωσης:	64
4.6	Κριτήριο 6ο: Αποτελέσματα Προσανατολισμένα στον Πολίτη	66
4.6.1	Πεδία αποτελεσματικής λειτουργίας:	66
4.6.2	Πεδία βελτίωσης:	67
4.7	Κριτήριο 7ο : Αποτελέσματα για το Ανθρώπινο Δυναμικό	68
4.7.1	Πεδία αποτελεσματικής λειτουργίας:	68
4.7.2	Πεδία βελτίωσης:	69
4.8	Κριτήριο 8ο: Αποτελέσματα σχετικά με την Κοινωνία	70
4.8.1	Πεδία αποτελεσματικής λειτουργίας:	71
4.8.2	Πεδία βελτίωσης:	71
4.9	Κριτήριο 9ο: Κύρια Αποτελέσματα	72
4.9.1	Πεδία αποτελεσματικής λειτουργίας:	73
4.9.2	Πεδία βελτίωσης:	74
4.10	Αποτελέσματα Δήμων στα Κριτήρια	75
	ΣΥΜΠΕΡΑΣΜΑΤΑ – ΠΡΟΤΑΣΕΙΣ ΓΙΑ ΠΕΡΑΙΤΕΡΩ ΕΡΕΥΝΑ	77
5.1	ΣΥΜΠΕΡΑΣΜΑΤΑ	77
5.2	ΠΡΟΤΑΣΕΙΣ ΓΙΑ ΠΕΡΑΙΤΕΡΩ ΕΡΕΥΝΑ	80
	ΠΑΡΑΡΤΗΜΑ Ι	81
	ΠΑΡΑΡΤΗΜΑ ΙΙ	86
	ΠΑΡΑΡΤΗΜΑ ΙΙΙ	90
	ΠΑΡΑΡΤΗΜΑ ΙV	119
	ΠΑΡΑΡΤΗΜΑ V	124
	ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΑ	131

ΚΑΤΑΛΟΓΟΣ ΠΙΝΑΚΩΝ ΚΑΙ ΣΧΕΔΙΑΓΡΑΜΜΑΤΩΝ

1. Μοντέλο Κ.Π.Α.....	σελ.10
2. Χώρες που συμμετέχουν στο Κ.Π.Α.....	σελ.39
3. Διάγραμμα κατάταξης χωρών.....	σελ.40
4. Κύκλος εφαρμογής του Κ.Π.Α.....	σελ.42
5. Διάγραμμα πρώτου κριτηρίου.....	σελ.51
6. Διάγραμμα δεύτερου κριτηρίου.....	σελ.54
7. Διάγραμμα τρίτου κριτηρίου.....	σελ.57
8. Διάγραμμα τέταρτου κριτηρίου.....	σελ.60
9. Διάγραμμα πέμπτου κριτηρίου.....	σελ.63
10. Διάγραμμα έκτου κριτηρίου.....	σελ.66
11. Διάγραμμα έβδομου κριτηρίου.....	σελ.68
12. Διάγραμμα όγδοου κριτηρίου.....	σελ.70
13. Διάγραμμα ένατου κριτηρίου.....	σελ.72
14. Διαγραμματική απεικόνιση αποτελεσμάτων.....	σελ.75

ΠΕΡΙΛΗΨΗ

Η παρούσα πτυχιακή εργασία έγινε με σκοπό να εξεταστεί και να αναλυθεί το *Κοινό Πλαίσιο Αξιολόγησης (Common Assessment Framework)*, ως προς το σχεδιασμό, τους στόχους, το περιεχόμενο και τη λειτουργία του, με ιδιαίτερη αναφορά στην Ελληνική πραγματικότητα.

Το Κοινό Πλαίσιο Αξιολόγησης είναι ένα εύχρηστο πανευρωπαϊκά εφαρμοσμένο εργαλείο, το οποίο είναι βασισμένο σ' ένα μοντέλο αυτό -αξιολόγησης των επιδόσεων μιας Δημόσιας Διοίκησης. Αξιολογεί τον τρόπο λειτουργίας της καθώς και τα αποτελέσματα που έχει σε σχέση με τις προσδοκίες της. Εφαρμόζεται από το 2000 σε όλα τα κράτη μέλη της Ευρωπαϊκής Ένωσης.

Στο πρώτο κεφάλαιο αναφέρεται τι είναι *Ποιότητα* και τι *Διοίκηση Ολικής Ποιότητας*, τι είναι το Κ.Π.Α., πότε δημιουργήθηκε, ποιοι είναι οι στόχοι του, πια είναι τα βασικά του χαρακτηριστικά και από τι αποτελείται. Επίσης γίνεται αναφορά στον *Ευρωπαϊκό Οργανισμό Επιχειρηματικής Αριστείας (EFQM)* και στην *Ισορροπημένη Κάρτα Επιδόσεων (Balanced scorecard)*.

Η βασική δομή του Κ.Π.Α. αποτελείται από εννέα κριτήρια τα οποία αναφέρονται στις βασικές πτυχές ενός οργανισμού. Στο δεύτερο κεφάλαιο, λοιπόν, γίνεται αναλυτική αναφορά στα *εννέα Κριτήρια* και στα *Υποκριτήρια*, με παραδείγματα για το κάθε ένα ξεχωριστά. Επίσης, γίνεται αναφορά στο τι είναι η αυτό αξιολόγηση, που μας βοηθάει να καταλάβουμε τον αρχικό λόγο δημιουργίας ενός μοντέλου αξιολόγησης, όπως είναι το Κ.Π.Α.

Στο τρίτο κεφάλαιο παρουσιάζεται αναλυτικά ο *Οδηγός Εφαρμογής* του Κ.Π.Α., ο οποίος περιλαμβάνει κατευθυντήριες οδηγίες για την υλοποίηση της διαδικασίας αξιολόγησης ενός οργανισμού καθώς και χρηστικά εργαλεία για την εξασφάλιση της αποτελεσματικότητας των σχετικών ενεργειών.

Στο τέταρτο κεφάλαιο παρουσιάζονται τα αποτελέσματα από τη μελέτη των περιπτώσεων στην Ελληνική εμπειρία μέσα από τη διαγραμματική απεικόνιση των αποτελεσμάτων από τις εκθέσεις αξιολόγησης τεσσάρων Δήμων και την παρουσίαση των μέτρων βελτίωσης για τον κάθε Δήμο ξεχωριστά.

Τέλος, στο πέμπτο κεφάλαιο παρουσιάζονται τα συμπεράσματα καθώς και περιπτώσεις για περαιτέρω έρευνα πάνω στο Κ.Π.Α.

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 1

ΕΙΣΑΓΩΓΗ

Το Κοινό Πλαίσιο Αξιολόγησης είναι ένα εργαλείο Διοίκησης Ολικής Ποιότητας. Για να κατανοήσουμε όμως το Κοινό Πλαίσιο Αξιολόγησης, θα πρέπει πρώτα να γνωρίζουμε τι είναι Ποιότητα και τι Διοίκηση Ολικής Ποιότητας.

Έτσι, ως *Ποιότητα* ορίζεται το σύνολο των χαρακτηριστικών μιας οντότητας τα οποία αφορούν στην ικανότητα της να ικανοποιεί εκφρασμένες και συναγόμενες ανάγκες. Στο Δημόσιο Τομέα, η ποιότητα συμβάλλει στη βελτίωση των παρεχόμενων υπηρεσιών και της εικόνας της διοίκησης, καθώς και στην οικονομική ανάπτυξη με μείωση της σπατάλης, άρση των αρνητικών συνεπειών της γραφειοκρατίας και αύξηση της παραγωγικότητας και της απόδοσης. *[Σημειώσεις μαθήματος Διοίκηση Ολικής Ποιότητας, καθηγητή κ. Καρδάση Σταμάτιου]*

Ως *Διοίκηση Ολικής Ποιότητας* ορίζεται η προσέγγιση στη διοίκηση ενός οργανισμού που επικεντρώνεται στην ποιότητα, βασίζεται στη συμμετοχή όλων των μελών της επιχείρησης στοχεύοντας στην μακροπρόθεσμη επιτυχία μέσω της ικανοποίησης των πελατών, με πολλά πλεονεκτήματα – οφέλη σε όλα τα μέλη του οργανισμού και της κοινωνίας. Ο όρος Διοίκηση Ολικής Ποιότητας, ουσιαστικά, αφορά τη συνολική προσπάθεια από όλα τα μέρη του συστήματος μιας επιχείρησης, μέσω της όλο και μεγαλύτερης εμπλοκής του συνόλου του εργατικού δυναμικού, μέσω της εστίασης στις συνεχείς βελτιώσεις, προκειμένου να επιτευχθεί η μέγιστη ικανοποίηση πελατών. Η Διοίκηση Ολικής Ποιότητας αποτελεί αφενός, μεν, μια κατανοητή φιλοσοφία διοίκησης και αφετέρου, μια συλλογή από εργαλεία και προσεγγίσεις για την υλοποίησή της. Ένα τέτοιο εργαλείο είναι και το Κοινό Πλαίσιο Αξιολόγησης (ΚΠΑ) για το δημόσιο τομέα. *[Σημειώσεις μαθήματος Διοίκηση Ολικής Ποιότητας, καθηγητή κ. Καρδάση Σταμάτιου]*

Το *Κοινό Πλαίσιο Αξιολόγησης* (ΚΠΑ), είναι ένα εργαλείο Διοίκησης Ολικής Ποιότητας για την αυτό-αξιολόγηση των επιδόσεων ενός Δημόσιου Οργανισμού και έχει σαν σκοπούς του αφενός να παρουσιάσει τα ιδιαίτερα χαρακτηριστικά κάθε οργανισμό που συμμετέχει και αφετέρου να αποτελέσει ένα απλό, εύχρηστο και αποτελεσματικό εργαλείο για την οργανωτική και διοικητική αξιολόγηση των φορέων του δημοσίου τομέα, με τη βοήθεια συγκεκριμένων «κριτηρίων».

Το Κ.Π.Α έχει επηρεαστεί από το Πρότυπο Ασφαλείας του Ευρωπαϊκού Οργανισμού Επιχειρηματικής Αριστείας (European Foundation Quality Management – EFQM) και το πρότυπο του Γερμανικού Πανεπιστημίου Διοικητικών Επιστημών Spreyer.

Το Κοινό Πλαίσιο Αξιολόγησης προήλθε μετά από τη συνεργασία των Υπουργών της Ευρωπαϊκής Ένωσης και διαμορφώθηκε από την Ομάδα Καινοτόμων Δημοσίων Υπηρεσιών (Innovative Public Services Group- IPSG) που αποτελείται από εθνικούς εμπειρογνώμονες και συστάθηκε με απόφαση των Γενικών Διευθυντών. Η πρώτη πιλοτική έκδοση παρουσιάστηκε το Μάιο του 2000 και αναθεωρήθηκε το 2002. Επίσης, έχει συσταθεί και λειτουργεί το Κέντρο Διαχείρισης Δεδομένων του ΚΠΑ στο Ευρωπαϊκό Ινστιτούτο Δημόσιας Διοίκησης (European Institute of Public Administration- EIPA) στο Μάαστριχτ.

Από το 2000 μέχρι το 2005, περίπου 900 ευρωπαϊκές υπηρεσίες δημόσιας διοίκησης χρησιμοποιούν το ΚΠΑ. Εκτός όμως από την Ευρώπη, ενδιαφέρον δείχνουν και από την Κίνα, τη Μέση Ανατολή, τη Δομινικανή Δημοκρατία και τη Βραζιλία.

Στα δύο συνέδρια που έγιναν το 2003 και το 2005, στη Ρώμη και στο Λουξεμβούργο αντίστοιχα, συντάχθηκαν δύο μελέτες από τον EIPA , που παρέχουν λεπτομερή πληροφόρηση για τη χρήση του ΚΠΑ στην Ευρώπη, από τις οποίες αργότερα προέκυψε η αναθεωρημένη έκδοση του 2006.

Το πρότυπο έχει μεταφραστεί σε 19 γλώσσες και πολλές χώρες έχουν αναπτύξει δομές υποστήριξης για το ΚΠΑ όπως φυλλάδια, εκπαιδευτικά προγράμματα, συνέδρια χρηστών κλπ. Με όλες αυτές τις δραστηριότητες, όλοι οι δρώντες πιστεύουν ότι θα καταφέρουν να φτάσουν το στόχο των 2000 εγγεγραμμένων χρηστών μέχρι το 2010, όπως καθορίστηκε στο πλαίσιο της Βρετανικής Προεδρίας.

Το ΚΠΑ προσαρμόζεται στη διαφορετική διοικητική οργάνωση και κουλτούρα κάθε κράτους – μέλους της Ε.Ε. Στην Ελλάδα έχει σχεδιαστεί μια ολοκληρωμένη Δημόσια Πολιτική για την καθιέρωση του ΚΠΑ ως εργαλείο Διοικητικής βελτίωσης στην Ελλάδα. Το Υπουργείο Εσωτερικών, Γενική Γραμματεία Δημόσιας Διοίκησης και Ηλεκτρονικής Διακυβέρνησης έχει σχεδιάσει σειρά δράσεων και έχει χρηματοδοτήσει ανάλογες εφαρμογές του ΚΠΑ σε πλήθος Δημόσιων Υπηρεσιών όπως π.χ. Δήμοι, Περιφέρειες, Νομικά Πρόσωπα Δημοσίου Δικαίου, Νομαρχιακές Αυτοδιοικήσεις κ.α.

Το ΚΠΑ έχει τέσσερις κύριους σκοπούς:

1. Να εκφράσει τα μοναδικά χαρακτηριστικά των οργανώσεων του δημόσιου τομέα.
2. Να χρησιμεύσει ως εργαλείο για τις δημόσιες διοικήσεις που επιθυμούν να βελτιώσουν τις επιδόσεις τους.
3. Να αποτελέσει τη γέφυρα μεταξύ των διαφορετικών μοντέλων που χρησιμοποιούνται στη διαχείριση ποιότητας.
4. Να διευκολύνει τις συγκριτικές επιδόσεις μεταξύ των οργανώσεων του δημόσιου τομέα. [Τσάτσος Α., (2009), Κοινό Πλαίσιο Αξιολόγησης C.A.F, Περιφερειακό Ινστιτούτο Επιμόρφωσης Θεσσαλίας, Εκπαιδευτικές Σημειώσεις Σεμιναρίου]

1.1 ΣΗΜΑΝΤΙΚΑ ΧΑΡΑΚΤΗΡΙΣΤΙΚΑ ΤΟΥ ΚΠΑ

2. Το ΚΠΑ αποτελεί μια πρώτη προσπάθεια αντιμετώπισης της διαφορετικότητας των διοικητικών συστημάτων των κρατών – μελών της Ε.Ε., θέτοντας κοινά κριτήρια και ενιαία μέθοδο αξιολόγησης ώστε τα συμπεράσματα να είναι συγκρίσιμα, κοινώς αποδεκτά και αξιοποιήσιμα, προκειμένου να σχεδιαστούν πολιτικά, αν και όταν οι συνθήκες το επιτρέψουν.
3. Το ΚΠΑ επιτρέπει την ανάπτυξη επαφών, επικοινωνίας και συνεργασίας μεταξύ των φορέων της δημόσιας διοίκησης των κρατών – μελών της Ε.Ε., καθώς και την ανταλλαγή εμπειριών για ζητήματα διοικητικής οργάνωσης και λειτουργίας.
4. Το ΚΠΑ συμβάλλει αποφασιστικά στην εισαγωγή τα φιλοσοφίας και των εννοιών της Διοίκησης Ολικής Ποιότητας και του Δημόσιου Management, γενικότερα στις Δημόσιες Οργανώσεις.
5. Το ΚΠΑ ενισχύει τη συμμετοχή του προσωπικού μιας Δημόσιας Οργάνωσης στη διαδικασία αξιολόγησης και λειτουργίας της, αφού στην ουσία πρόκειται περί μιας μεθόδου αυτό -αξιολόγησης.
6. Το ΚΠΑ αποτελεί μια πλήρη μελέτη της δομής και λειτουργίας μιας Δημόσιας Οργάνωσης, σ' ένα καθορισμένο χρονικό σημείο. Η διαδικασία αυτό -αξιολόγησης είναι βασισμένη σε πραγματικά στοιχεία και αιτιολογημένες κρί-

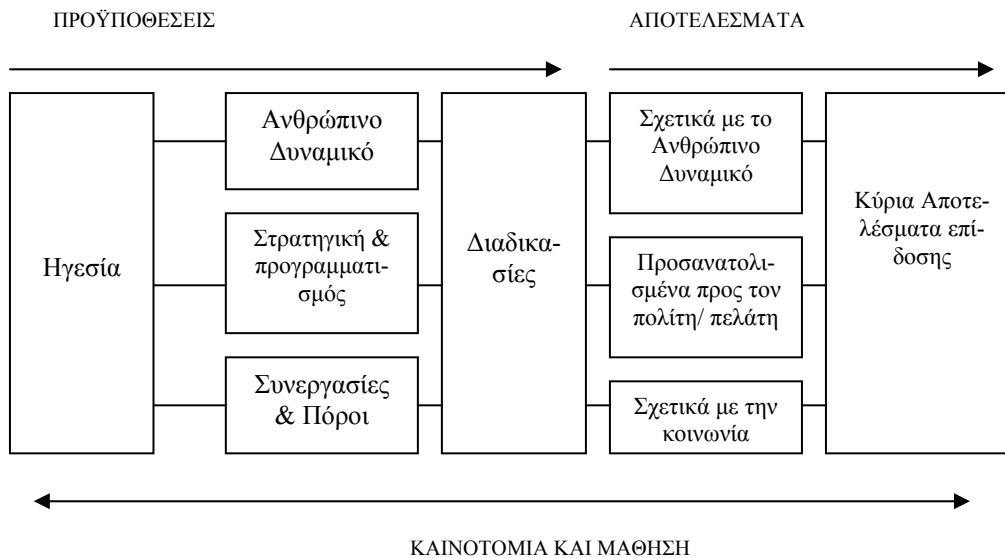
σεις για κάθε θέμα που εξετάζει και μπορεί να υλοποιηθεί από τους ίδιους τους υπαλλήλους της Δημόσιας Οργάνωσης, χωρίς την προσφυγή σε εξωτερικούς συνεργάτες και χωρίς πρόσθετη οικονομική ή άλλη επιβάρυνση.

7. Η εφαρμογή του ΚΠΑ είναι μια συνεχόμενη διαδικασία αφού τα πορίσματα της αξιολόγησης οδηγούν στην εκπόνηση σχεδίου δράσεων βελτίωσης της διοικητικής λειτουργίας, οι οποίες αφού υλοποιηθούν επαναξιολογούνται με βάση και πάλι το ΚΠΑ, προκειμένου να υπάρξει συνεχής διοικητική βελτίωση.
8. Το ΚΠΑ δεν αφορά την αξιολόγηση της ουσίας των δημοσίων πολιτικών που εφαρμόζει μια Δημόσια Οργάνωση αλλά τη διοικητική λειτουργία της.
9. Το ΚΠΑ δεν συνδέεται με κανένα τρόπο με την αξιολόγηση του προσωπικού της Δημόσιας Διοίκησης, σε οποιοδήποτε ιεραρχικό επίπεδο ευθύνης.
10. Το ΚΠΑ μπορεί να εφαρμοστεί είτε στο σύνολο μιας Δημόσιας Οργάνωσης είτε σε ορισμένες μονάδες της, αλλά πάντα ολοκληρωμένο ως ενιαίο σύστημα και όχι αποσπασματικά με την επιλεκτική εφαρμογή ορισμένων κριτηρίων – υποκριτηρίων.
11. Με το ΚΠΑ, οι Δημόσιες Υπηρεσίες μπορούν να εντοπίζουν και να ανιχνεύουν τις αδυναμίες τους και να διορθώνουν τα λάθη τους, να ενδυναμώνουν τις δυνατότητές τους, να σχεδιάζουν εφαρμόσιμα μέτρα βελτίωσης και να παρακολουθούν την εφαρμογή των βελτιώσεων σε βάθος χρόνου, επιτυγχάνοντας βιώσιμα αποτελέσματα. Και όλα αυτά μέσω της συμμετοχής των υπαλλήλων, οι οποίοι αυτοδεσμεύονται για διαρκή και μεθοδική βελτίωση. [*Τσάτσος Α., (2009), Κοινό Πλαίσιο Αξιολόγησης C.A.F, Περιφερειακό Ινστιτούτο Επιμόρφωσης Θεσσαλίας, Εκπαιδευτικές Σημειώσεις Σεμιναρίου*]

1.2 ΚΟΙΝΟ ΠΛΑΙΣΙΟ ΑΞΙΟΛΟΓΗΣΗΣ

Το Κ.Π.Α. μπορεί να εφαρμοστεί στο σύνολο των δημοσίων οργανώσεων ανεξάρτητα από επίπεδο λειτουργίας σε εθνικό / ομοσπονδιακό, περιφερειακό και τοπικό επίπεδο. Μπορεί επίσης, να χρησιμοποιηθεί σε ένα μεγάλο εύρος συνθηκών όπως π.χ. ως μέρος ενός συστηματικού προγράμματος μεταρρύθμισης ή ως βάση στοχευμένων διοικητικών

βελτιώσεων στο δημόσιο τομέα. Σε ορισμένες περιπτώσεις, και ειδικά σε πολύ μεγάλες οργανώσεις, μια αυτοαξιολόγηση μπορεί επίσης να λάβει χώρα σε έναν τομέα της οργάνωσης π.χ. σε ένα επιλεγμένο τμήμα ή διεύθυνση ή γενική διεύθυνση. Ακολουθεί η απεικόνιση του μοντέλου Κ.Π.Α. όπως αυτή έχει διαμορφωθεί από το EFQM:



1. Μοντέλο Κ.Π.Α.

1.3 ΕΥΡΩΠΑΙΚΟΣ ΟΡΓΑΝΙΣΜΟΣ ΕΠΙΧΕΙΡΗΜΑΤΙΚΗΣ ΑΡΙΣΤΕΙΑΣ (European Foundation for Quality Management- EFQM)

Στις 15 Σεπτεμβρίου 1988, η Ευρωπαϊκή Ένωση μαζί με τους προέδρους 14 μεγάλων Ευρωπαϊκών επιχειρήσεων, ίδρυσαν τον Ευρωπαϊκό Οργανισμό Επιχειρηματικής Αριστείας (European Foundation for Quality Management- EFQM) τα μέλη του οποίου ξεπερνούν τα 900, τόσο από τον ιδιωτικό όσο και από τον δημόσιο τομέα, σε περισσότερες από 30 χώρες. Σε κάθε χώρα υπάρχει κι από ένας εκπρόσωπος. Για την Ελλάδα ο εκπρόσωπος αυτός είναι η Ελληνική Εταιρία Διοίκησης Επιχειρήσεων(ΕΕΔΕ). Έναυσμα για αυτή την κίνηση, ήταν η ιδιαίτερη βαρύτητα που ήθελε να δώσει η Ευρωπαϊκή Ένωση, στη διασφάλιση της ποιότητας τόσο των προϊόντων όσο και των παρεχόμενων υπηρεσιών.

Σκοπός του EFQM είναι να υποστηρίξει τη διοίκηση των Ευρωπαϊκών εταιριών, να τις βοηθήσει και να τις ωθήσει να συμμετάσχουν σε δραστηριότητες και διαδικασίες που θα τους αποφέρουν την επιχειρηματική τελειότητα όπως, επίσης, να κάνουν τα προϊόντα τους ή/και τις υπηρεσίες τους παράγοντα για έναν παγκόσμιο ανταγωνισμό.

Το βασικό μοντέλο που χρησιμοποιείται είναι το Μοντέλο Επιχειρηματικής Αριστείας EFQM (EFQM-Excellence Model), το οποίο βοηθάει στην μέτρηση της απόδοσης ώστε να μπορούν οι επιχειρήσεις να βλέπουν τα δυνατά και τα αδύνατα σημεία τους. Με την εφαρμογή του μοντέλου αυτού, οι επιχειρήσεις επιδιώκουν να καταφέρουν να συμμετέχουν όλοι, είτε αυτοί είναι πελάτες είτε εργαζόμενοι, στη βελτίωση της ποιότητας των προϊόντων που παράγουν ή στις υπηρεσίες που προσφέρουν. Αυτό το καταφέρνουν με το να προσαρμόζονται στις συνεχείς και τακτές μεταβολές τις αγοράς και με την αύξηση της ανταγωνιστικότητας.

Η χρήση του μοντέλου EFQM δίνει τη δυνατότητα στις σύγχρονες οικονομικές μονάδες:

- Να συγκρίνουν την εξέλιξή τους σε σχέση με ένα επιχειρηματικό πρότυπο τελειότητας.
- Να αξιοποιήσουν τις δυνατότητες που έχουν για συνεχή βελτίωση.
- Να αναθεωρήσουν και να προσαρμόσουν το στρατηγικό τους πρόγραμμα με βάση τις εξελίξεις και τις μεταβολές του εξωτερικού περιβάλλοντος.
- Να ενεργοποιήσουν άτομα και ομάδες.
- Να επιτύχουν καλύτερα οικονομικά αποτελέσματα.
- Να εφαρμόσουν μεθόδους συγκριτικής προτυποποίησης (bench-marking) ώστε να είναι σε θέση να συγκρίνουν τα αποτελέσματά τους με αυτά άλλων επιτυχημένων επιχειρήσεων.

[www.editc.com/MMC/2005/1st%20SEMESTER/efqm/EFQM.doc]

1.4 ΕΥΡΩΠΑΙΚΟ ΜΟΝΤΕΛΟ ΠΟΙΟΤΗΤΑΣ – Κ.Π.Α.: ΟΜΟΙΟΤΗΤΕΣ ΚΑΙ ΔΙΑΦΟΡΕΣ

Το Κοινό Πλαίσιο Αξιολόγησης έχει επηρεαστεί από το Ευρωπαϊκό Μοντέλο Ποιότητας (EFQM). Το EFQM ιδρύθηκε το 1991 και χρησιμοποιείται παγκοσμίως για την αξιολόγηση και τη συγκριτική αξιολόγηση και έχει βάσεις για αναγνώριση. Το Κ.Π.Α. ξεκίνησε το 2000 και αναπτύχθηκε για τη δημόσια διοίκηση. Υποστηρίζει την αυτό-αξιολόγηση και τη συγκριτική αξιολόγηση. Επίσης, έχει καλή βάση δεδομένων για πρακτική.

Και τα δύο έχουν κριτήρια και υποκριτήρια, υποστηρίζουν τον δημόσιο τομέα, τη συγκριτική αξιολόγηση και προσδιορίζουν τα πλεονεκτήματα και τους τομείς βελτίωσης. Και τα δύο έχουν δημιουργήσει ιστοσελίδες, έχουν φτιάξει εγκυκλίους και διοργανώνουν συνέδρια και κάνουν έρευνες. Επίσης, και τα δύο είναι αποδεκτά για την αφοσίωση τους στην αριστεία.

Τέλος, υπάρχουν κάποια πεδία που μπορούν να αξιοποιηθούν για περαιτέρω συνεργασία όπως, να λαμβάνει υπόψη το Κ.Π.Α. τις ενημερώσεις από το EFQM, να συνεχιστούν οι συμμετοχές σε συνεδριάσεις του EFQM και η μεγαλύτερη προώθηση του Κ.Π.Α., να συνδεθούν οι βάσεις δεδομένων των δύο προτύπων και τέλος, να γίνει ένας τομέας με ειδικές κατευθυντήριες γραμμές από το EFQM για την καλύτερη υποστήριξη των πιο “ώριμων” οργανισμών.

1.5 BALANCED SCORECARD- ΙΣΟΡΡΟΠΗΜΕΝΗ ΚΑΡΤΑ ΕΠΙΔΟΣΕΩΝ

Μέχρι τα μέσα περίπου της δεκαετίας του 1970, οι επιχειρήσεις λειτουργούσαν σε ευνοϊκό ανταγωνιστικό περιβάλλον και με σχεδόν απόλυτο κριτήριο αξιολόγησης των επιδόσεων, τις χρηματοοικονομικές παραμέτρους και ειδικά το κέρδος. Έτσι, το μόνο που χρειάζονταν για να εξυπηρετούνται, ήταν τα λογιστικά συστήματα που τους παρείχαν τις απαραίτητες πληροφορίες. Έκτοτε η κατάσταση έχει αλλάξει ριζικά. Ο κορεσμός των περισσότερων αγορών στις αναπτυγμένες οικονομίες, η παγκοσμιοποίηση του ανταγωνισμού, οι τεχνολογικές εξελίξεις και η απαίτηση για εξατομικευμένα προϊόντα οδήγησαν από την ελαχιστοποίηση του κόστους, στη συντόμευση του κύκλου ζωής των προϊόντων και σε πιο σύνθετη αντιμετώπιση του καταναλωτή που παρ' όλα αυτά όμως, οι παράμετροι είναι και πάλι η ποιότητα, οι προθεσμίες και οι υπηρεσίες μετά τις πωλήσεις.

Έτσι, οι εξελίξεις στο οικονομικό περιβάλλον επέβαλαν να επανεξεταστεί η διεργασία δημιουργίας των κερδών και των χρηματοροών, και γενικότερα να αναζητηθούν τρόποι βελτίωσης των επιδόσεων και της ικανότητας έγκαιρης και αποτελεσματικής αντίδρασης στα γεγονότα.

Η Ισορροπημένη Κάρτα Επιδόσεων λοιπόν, ήταν η λύση στην αναζήτηση μιας ισορροπημένης εικόνας των επιδόσεων της επιχείρησης. Αφετηρία επίσης υπήρξε, η πεποίθηση αφενός ότι τα μετρίσιμα μεγέθη είναι απαραίτητα για τη σωστή διοίκηση και αφετέρου, ότι ένας μόνο δείκτης δεν μπορεί να αποδώσει την επίδοση μιας οργάνωσης. ωστόσο, η BSC, υπήρξε καινοτομία στον τομέα της διοικητικής πρακτικής, με το να δώσει έμφαση στην στρατηγική της επιχείρησης.

Παρ' όλο που δεν είναι εύκολο να μετατραπεί μια στρατηγική σε δράση, η BSC βασίζεται στην αρχή ότι οι οργανώσεις χρειάζονται ένα σύνολο δεικτών-κλειδιά της απόδοσης, οι οποίοι θα συνδέουν τις συνιστώσες της στρατηγικής και θα την οδηγούν. Οι δείκτες αυτοί ομαδοποιούνται σε τέσσερις ομάδες:

1. χρηματοοικονομική προοπτική(financial),
2. προοπτική των πελατών(customer),
3. προοπτική της εσωτερικής επιχειρηματικής διαδικασίας(internal business process),
4. προοπτική της μάθησης και ανάπτυξης(learning and growth perspectives).

Χωρίζονται στους καθοδηγητικούς δείκτες(lead indicators) και στους δείκτες υστέρησης(lag indicators) και τροφοδοτούν με πληροφορίες τη διοίκηση, η οποία επιδιώκει να πετύχει μια ισορροπία μεταξύ βραχυχρόνιων και μακροχρόνιων αντικειμενικών στόχων και μεταξύ χρηματοοικονομικών και μη χρηματοοικονομικών μέτρων των επιδόσεων.

Εξ' αιτίας λοιπόν αυτής της τάσης, η οποία ευνοείται και από το λεγόμενο «νέο μανάτζμεντ του δημόσιου τομέα» του οποίου βασικός σκοπός είναι η υποχρέωση αυξημένης λογοδοσίας προς όλους τους ενδιαφερόμενους, η απαίτηση για αποτελεσματική λειτουργία, η οποία θα πρέπει να αποδεικνύεται από την απόδοση των χρησιμοποιημένων οικονομικών πόρων, και η μέτρηση της οργανωσιακής απόδοσης, τα τελευταία χρόνια είναι αυξημένο το ενδιαφέρον να χρησιμοποιηθεί και στο δημόσιο τομέα η BSC. Μέσω λοιπόν της εξισορροπημένης βαθμολόγησης, η οποία αποτελείται από τρία στοιχεία: (1) ένα στρατηγικό χάρτη που απεικονίζει και συνδυάζει τις στρατηγικές της οργάνωσης και ορίζει τα στρατηγικά κύρια πεδία,(2)στρατηγικούς δείκτες που απεικονίζουν την πρόοδο που έχει συντελεστεί αναφορικά με αυτά τα κύρια πεδία και (3) στρατηγικές προϋποθέσεις που τίθενται κατά προτεραιότητα ώστε να επιτευχθούν τα επιθυμητά αποτελέσματα, οι δημόσιες οργανώσεις καταφέρνουν να δώσουν έμφαση στην 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 εφαρμογή όμως, της BSC στο δημόσιο τομέα, έχει κάποιες δυσκολίες. Η πρώτη δυσκολία έχει να κάνει με το γεγονός ότι ο δημόσιος τομέας είναι υπόλογος. Όσον αφορά τα αποτελέσματα, έναντι των πελατών του – που θα πρέπει να έχει καθορίσει ποιος είναι ο πελάτης και τι σημαίνει ικανοποίηση των αναγκών του- και έναντι της κυβέρνησης ή δημόσιων οργανώσεων εν αντιθέσει με τις κερδοσκοπικές επιχειρήσεις, που είναι υπόλογες μόνο στους μετόχους. Η δεύτερη δυσκολία έχει να κάνει με τα αποτελέσματα της εφαρμογής της BSC, τα οποία – ύστερα από έρευνα που έγινε σε διάφορες χώρες της Ευρώπης – είναι σχεδόν απογοητευτικά γιατί διαχρονικά αποτυγχάνουν να εκπληρώσουν τις προσδοκίες που έχουν τεθεί και αυτό οφείλεται στο γεγονός ότι γίνεται κακός προσδιορισμός των μη χρηματοοικονομικών μεταβλητών, η πλημμελής αναγωγή των ανώτερων στόχων στο επίπεδο των διαδικασιών όπου πραγματοποιείται η πραγματική βελτίωση της επίδοσης και στην δυσκολία της ποσοτικής σύνδεσης των μη χρηματοοικονομικών με τα προσδοκώμενα χρηματοοικονομικά αποτελέσματα. Μια αναγκαία, αλλά όχι ικανή συνθήκη, για να αντιμετωπιστούν τέτοια προβλήματα είναι η συγκροτημένη σχεδιαστική διαδικασία που θα στηρίζεται ενεργά από τη διοίκηση και απαιτεί δημιουργικότητα και δουλειά από τους εμπλεκόμενους της στη δόμηση, γιατί δεν είναι κάτι το οποίο είναι έτοιμο και το μόνο που χρειάζεται είναι απλά η άμεση εφαρμογή της, γιατί μιλάμε για μια «αόρατη τεχνολογία» του μάνατζμεντ. [Robert S. Kaplan- David P. Norton(2008): *Ισορροπημένη Κάρτα Επιδόσεων The Balanced Scorecard: Η μετάφραση της στρατηγικής σε δράση, Εκδόσεις Επίκεντρο, Θεσσαλονίκη*]

1.6 ΔΙΑΔΙΚΑΣΙΑ ΥΛΟΠΟΙΗΣΗΣ ΚΠΑ

1ο Στάδιο: Πολιτική Απόφαση-Δέσμευση

Βασική προϋπόθεση για την εφαρμογή του Κ.Π.Α. είναι η λήψη της απόφασης από την πολιτική ηγεσία για την έναρξη της διαδικασίας αυτοαξιολόγησης. Η πολιτική ηγεσία της Δημόσιας Οργάνωσης πρέπει να διοργανώσει ειδικές εκδηλώσεις για την ενημέρωση και την συμμετοχή όλου του προσωπικού, ώστε να εκφράσει έμπρακτα το ενδιαφέρον της.

Ύστερα, η πολιτική ηγεσία της Δημόσιας Οργάνωσης, θα πρέπει να εκδώσει απόφαση για τη συγκρότηση αντιπροσωπευτικής Ομάδας Έργου καθώς και να ορίσει το πεδίο εφαρμογής του Κ.Π.Α. (αν θα έχει εφαρμογή σε όλη τη Δημόσια Οργάνωση ή σε ορισμένες μονάδες).

Τέλος, η Δημόσια Οργάνωση θα πρέπει να φτιάξει ένα σχέδιο δράσης όπου θα περιγράφονται το χρονοδιάγραμμα και η διαδικασία για την υλοποίηση του εγχειρήματος.

2ο Στάδιο: Συγκρότηση Ομάδας Αυτοαξιολόγησης

Σημαντικό ρόλο στην επιτυχημένη εφαρμογή του Κ.Π.Α. έχει η ομάδα έργου-αυτοαξιολόγησης. Θα πρέπει, λοιπόν, κατά τη συγκρότηση και στον τρόπο που θα λειτουργεί η ομάδα, να δοθεί μεγάλη προσοχή. Η ομάδα θα πρέπει να λειτουργεί αποτελεσματικά και να παρέχει ακριβή και λεπτομερή εσωτερική απεικόνιση της δημόσιας οργάνωσης.

Η σύνθεση της ομάδας θα πρέπει να αντιπροσωπεύει όλες τις υπηρεσίες και τα ιεραρχικά επίπεδα της δομής της δημόσιας οργάνωσης, καθώς και τις κατηγορίες προσωπικού που υπηρετούν σε αυτήν.

Ειδικότερα:

- ◆ Τα μέλη της ομάδας θα πρέπει να προέρχονται από ένα ευρύ φάσμα υπηρεσιών, από διαφορετικούς κλάδους και κατηγορίες προσωπικού
- ◆ Ο συνολικός αριθμός εμπλεκόμενων υπαλλήλων θα εξαρτηθεί από το εύρος του πεδίου εφαρμογής και το συνολικό αριθμό των υπαλλήλων της δημόσιας οργάνωσης, ωστόσο ένα ευέλικτο σχήμα θα ήταν μια ομάδα 7-9 ατόμων.

Όσον αφορά τον τρόπο λειτουργίας της Ομάδας θα πρέπει:

- i. Να καθοριστεί από την ομάδα ένα χρονοδιάγραμμα όπου θα καθορίζονται η διάρκεια και τα στάδια της διαδικασίας εφαρμογής του Κ.Π.Α.
- ii. Να ρυθμιστούν διαδικαστικά θέματα λειτουργίας της ομάδας, όπως το αν θα τηρούνται πρακτικά συνεδριάσεων, αν οι συναντήσεις θα είναι προκαθορισμένες ή μη και να έχουν μια αποτελεσματική επικοινωνία μεταξύ τους(μέσω ανταλλαγής τηλεφώνων, e-mail κτλ.

- iii. Τα μέλη να ενημερωθούν για τη διαδικασία αξιολόγησης ώστε να είναι σύμφωνη με το Κ.Π.Α., τον Οδηγό Εφαρμογής και τις άλλες κατευθυντήριες γραμμές που έχουν δοθεί.
- iv. Να γίνει διανομή του σχετικού έντυπου υλικού στα μέλη.
- v. Ο Πρόεδρος θα μπορούσε να κάνει μια εσωτερική κατανομή καθηκόντων/ αρμοδιοτήτων μεταξύ των μελών.
- vi. Να προσδιορίσουν τα στοιχεία τεκμηρίωσης και να συνταχθεί δελτίο των εν λόγω στοιχείων σε πίνακα, βάσει του Οδηγού Εφαρμογής του Κ.Π.Α.
- vii. Να καθορίσουν τον τρόπο συλλογής των απαραίτητων στοιχείων τεκμηρίωσης βαθμολογίας.
- viii. Να ορίσουν υπαλλήλους που θα απαντήσουν στα ερωτηματολόγια. Η επιλογή πρέπει να είναι αντιπροσωπευτική.

3ο Στάδιο: Συλλογή και Ανάλυση Δεδομένων

Στο στάδιο αυτό γίνεται η συλλογή και η επεξεργασία των στοιχείων που έχουν συλλέξει από την τεκμηρίωση, η βαθμολόγηση και η σύνταξη έκθεσης αξιολόγησης. Κατ' αρχήν, οι αρμόδιοι, θα πρέπει να πάρουν συνεντεύξεις από τους υπαλλήλους και οι υπάλληλοι που έχουν επιλεγεί, να συμπληρώσουν ερωτηματολόγια. Στη συνέχεια, τα μέλη της ομάδας, που έχουν αναλάβει αυτό το έργο, θα πρέπει να συλλέξουν και να επεξεργαστούν τα ερωτηματολόγια καθώς και τα υπόλοιπα στοιχεία τεκμηρίωσης. Τέλος, θα πρέπει να συζητήσουν και να αξιολογήσουν τα στοιχεία που μάζεψαν από τις συνεντεύξεις και τα ερωτηματολόγια, να βαθμολογήσουν τα παραδείγματα - υποκριτήρια- κριτήρια και να συντάξουν την έκθεση αξιολόγησης.

4ο Στάδιο: Σύνταξη Έκθεσης Αυτοαξιολόγησης

Η διαδικασία αυτοαξιολόγησης πέρα από τη σύνταξη της σχετικής έκθεσης αξιολόγησης, πρέπει να οδηγήσει στην υποβολή έκθεσης βελτιωτικών μέτρων. Στο τελικό στάδιο, λοιπόν, πρέπει να βγάλουν συμπεράσματα και να γίνει καταγραφή δυνατών και αδύνατων σημείων, ώστε να αποτελέσουν βάση για το σχεδιασμό προγράμματος διοικητικής βελτίωσης. Θα πρέπει να προσδιορίσουν τα πεδία πολιτικής που χρειάζονται βελτιώσεις και να καθορίσουν συγκεκριμένα εξειδικευμένα πεδία δράσεων βελτίωσης και να προσδιορίσουν το σχετικό χρονοδιάγραμμα. [Τσάτσος Α., (2009), Κοινό Πλαίσιο Α-

ξιολόγησης C.A.F, Περιφερειακό Ινστιτούτο Επιμόρφωσης Θεσσαλίας, Εκπαιδευτικές Σημειώσεις Σεμιναρίου]

Βιβλιογραφία κεφαλαίου:

- ✚ Robert S. Kaplan- David P. Norton(2008): Ισορροπημένη Κάρτα Επιδόσεων
The Balanced Scorecard: Η μετάφραση της στρατηγικής σε δράση, Εκδόσεις
Επίκεντρο, Θεσσαλονίκη.
- ✚ Υπουργείο Εσωτερικών, Διεύθυνση Ποιότητας και Αποδοτικότητα (2007),
Κοινό Πλαίσιο Αξιολόγησης (Κ.Π.Α.), Common Assessment Framework(
C.A.F.).
- ✚ Τσάτσος Α., (2009), Κοινό Πλαίσιο Αξιολόγησης C.A.F, Περιφερειακό Ινστι-
τούτο Επιμόρφωσης Θεσσαλίας, Εκπαιδευτικές Σημειώσεις Σεμιναρίου.
- ✚ Καρδάσης Σ., Διοίκηση Ολικής Ποιότητας, Σημειώσεις Μαθήματος.
- ✚ Βαλασόγλου Χ., Το Ευρωπαϊκό Μοντέλο Επιχειρηματικής Αριστείας:
Εφαρμογή και Συμπεράσματα στην Ελλάδα
- ✚ Έκθεση Αξιολόγησης κατά Κ.Π.Α. Δήμου Βούλας, 2007.
- ✚ Ευρωπαϊκός Οργανισμός Επιχειρηματικής Αριστείας:
www.edite.com/MMC/2005/1st%20SEMESTER/efqm/EFQM.doc
- ✚ European Institute of Public Administration:
www.eipa.eu/CAF/CAFUserEvents/CAF.../EFQM%20and%20CAF.pps

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 2

ΚΡΙΤΗΡΙΑ

Η δομή του ΚΠΑ αποτελείται από εννέα κριτήρια τα οποία αναφέρονται στις βασικές πτυχές ενός οργανισμού και εξετάζονται σε κάθε μορφή διοικητικής ανάλυσης:

1. Ηγεσία
2. Στρατηγική και Προσανατολισμός
3. Διοίκηση Ανθρώπινου Δυναμικού
4. Εξωτερικές Συνεργασίες και Πόροι
5. Διοίκηση Διαδικασιών και Αλλαγών
6. Αποτελέσματα προσανατολισμένα προς τον πολίτη- πελάτη
7. Αποτελέσματα για το ανθρώπινο δυναμικό
8. Αποτελέσματα σχετικά με την Κοινωνία
9. Κύρια αποτελέσματα.

Καθένα από τα εννέα κριτήρια υποδιαιρείται σε δέσμη υποκριτηρίων τα οποία προσδιορίζουν τα κύρια σημεία που θα πρέπει να εξετάζονται κατά τη διαδικασία της αξιολόγησης ενός οργανισμού.

Η δομή των εννέα κριτηρίων προσδιορίζει τα κύρια σημεία που πρέπει να ληφθούν υπόψη σε οποιαδήποτε οργανωτική ανάλυση. Τα κριτήρια 1 έως 5 αφορούν τις προϋποθέσεις ενός οργανισμού. Οι προϋποθέσεις καθορίζουν το τι κάνει ο οργανισμός και πως προσεγγίζει τα έργα που του έχουν ανατεθεί, ώστε να επιτύχει τα επιθυμητά αποτελέσματα. Τα κριτήρια 6 έως 9 αφορούν τα αποτελέσματα που επιτυγχάνει ο δημόσιος οργανισμός ως προς τους πολίτες / πελάτες, το ανθρώπινο δυναμικό, την κοινωνία και τα βασικά αποτελέσματα μέσω μετρήσεων της ικανοποίησης των πολιτών από τη λειτουργία ενός δημόσιου οργανισμού. Τα ανωτέρω κριτήρια βασίζονται στη χρησιμοποίηση δεικτών μέτρησης αποτελεσμάτων. Κάθε κριτήριο χωρίζεται σε έναν αριθμό 28 υποκριτηρίων, τα οποία προσδιορίζουν τα κύρια ζητήματα που πρέπει να ληφθούν υπόψη όταν αξιολογείται ένας οργανισμός.

ΤΙ ΕΙΝΑΙ Η ΑΥΤΟ-ΑΞΙΟΛΟΓΗΣΗ

Σύμφωνα με τον ορισμό που δίνεται από το EFQM, η αυτό-αξιολόγηση είναι μια κυκλική, κατανοητή, συστηματική και σε μόνιμη βάση ανασκόπηση των δραστηριοτήτων της, με αναφορά στα κριτήρια/υποκριτήρια του Ευρωπαϊκού Μοντέλου Επιχειρηματικής Αριστείας.

Ο όρος «αυτό-αξιολόγηση» όμως, δε σημαίνει ότι ο οργανισμός κάνει την αξιολόγηση ολοκληρωτικά με τις δικές του πηγές. Στην πραγματικότητα, οι οργανισμοί δεν είναι πάντα σε θέση να αυτό προσδιορίσουν τις αδυναμίες τους. Υποδηλώνει λοιπόν, ότι ο οργανισμός είναι το ενεργό στοιχείο της αξιολόγησης και θα αξιοποιήσει όλες τις εξωτερικές και εσωτερικές του πηγές που θεωρεί απαραίτητες, αλλά δε θα λειτουργήσει με υπευθυνότητα για μια διαδικασία που είναι τόσο στενά συνδεδεμένη με τις στρατηγικές αποφάσεις - κλειδιά.

Συχνά, οι οργανισμοί καταφεύγουν σε τρίτου βαθμού αξιολογήσεις, όπως είναι οι αξιολογήσεις των βραβείων ποιότητας, γιατί πιστεύεται ότι είναι πιο αξιόπιστες από τις αυτό-αξιολογήσεις, επειδή ο οργανισμός εξετάζεται προσεκτικά από έναν ανεξάρτητο παρατηρητή.

Παρ' όλο που αυτή η άποψη σε πολλές περιπτώσεις αληθεύει, η αυτό-αξιολόγηση μπορεί να είναι πιο σημαντική γιατί η διοίκηση μπορεί να χρησιμοποιήσει τις υπηρεσίες των εξωτερικών πηγών, των οποίων η εξειδίκευση είναι κατά πολύ σπουδαιότερη από ότι είναι γενικά διαθέσιμο στις αξιολογήσεις για τα βραβεία και επιπλέον, μπορεί να εξασφαλίσει αυτές τις πηγές για όσο χρονικό διάστημα χρειάζεται για να συγκεντρώσει, να αναλύσει και να ερμηνεύσει τις πληροφορίες. [*Tito Conti(2001): Αυτοαξιολόγηση Επιχειρήσεων & Οργανισμών: η Πορεία προς την Επιχειρηματική Τελειοποίηση, Εκδόσεις Eco- q, Κορωπί*]

2.1 ΚΡΙΤΗΡΙΟ 1^ο : ΗΓΕΣΙΑ

Από τη συμπεριφορά των ηγετών μιας δημόσιας οργάνωσης, μπορεί να εξαρτηθεί το αν θα δημιουργηθεί σαφήνεια και ενότητα σκοπού και ένα περιβάλλον στο οποίο θα υπάρχει οργάνωση και θα διαπρέπει το ίδιο το ανθρώπινο δυναμικό της.

Οι ηγέτες ενεργούν σαν πρότυπα και συμπεριφέρονται με τις εκφρασμένες και καθιερωμένες αξίες. Υποδεικνύουν τον προσανατολισμό της δημόσιας οργάνωσης, αναπτύσσουν την αποστολή και το όραμα για τη σωστή και επιτυχημένη λειτουργία της και τέλος, ενθαρρύνουν και παρέχουν κίνητρα στο ανθρώπινο δυναμικό.

Οι ηγέτες είναι υπεύθυνοι για την ανάπτυξη, την εφαρμογή και τον έλεγχο του συστήματος διοίκησης της οργάνωσης, όπως επίσης και για την επιθεώρηση της απόδοσης και των αποτελεσμάτων της. Βελτιώνουν την απόδοση και προετοιμάζουν την οργάνωση για τις αλλαγές που θα χρειαστεί να γίνουν στο μέλλον, ώστε να εκπληρωθεί η αποστολή του δημόσιου οργανισμού.

Στο δημόσιο τομέα, οι ηγέτες είναι ο συνδετικός κρίκος με την πολιτική ηγεσία όσον αφορά τις κοινές ευθύνες τους και τέλος, είναι υπεύθυνοι για τις σχέσεις τους με τους άλλους μετόχους και την ικανοποίηση των αναγκών τους.

Η ηγεσία των οργανώσεων του δημοσίου τομέα, βοηθάει τους πολιτικούς, δίνοντάς τους συμβουλές από άποψη αναλύσεων, χρονικού ορίζοντα και επίσης είναι υπεύθυνοι για την εφαρμογή της πολιτικής. Κατά συνέπεια, πρέπει να γίνει διαχωρισμός μεταξύ του ρόλου της πολιτικής ηγεσίας και εκείνου της διοικητικής ηγεσίας. Το ΚΠΑ εστιάζει στο σύστημα διοίκησης της δημόσιας οργάνωσης, που είναι ευθύνη της πολιτικής ηγεσίας.

Πέρα από τις διαφορετικές και ιδιαίτερες αξίες που έχουν οι ευρωπαϊκές οργανισμοί του δημοσίου τομέα, μοιράζονται και κάποιες κοινές αξίες όπως τη νομιμότητα, τη διαφάνεια, την ισότητα, την ποικιλομορφία και την άρνηση των συγκρούσεων συμφερόντων. Οι ηγέτες μεταδίδουν αυτές τις αξίες στις δημόσιες οργανώσεις και από εκεί και πέρα μπορεί να μεταφράζονται σε κώδικες συμπεριφοράς του ανθρώπινου δυναμικού.

Οι ηγέτες δημιουργούν τις καλύτερες συνθήκες για τον οργανισμό τους, ώστε να μην υπάρχουν προβλήματα προσαρμογής στις συνεχείς αλλαγές της κοινωνίας. Επίσης, αναζητούν ευκαιρίες να κάνουν καινοτόμα πράγματα και να εκσυγχρονίζουν το σύστημα διοίκησης του δημοσίου οργανισμού. Τέλος, προσαρμόζουν τις αρχές της ηλεκτρονικής διοίκησης στο μάνατζμεντ των δημοσίων οργανισμών.

Επειδή οι ηγέτες στους οργανισμούς του δημοσίου τομέα, τυπικά απαιτείται να δουλεύουν με τους πόρους που τους έχουν δοθεί και με αυτούς να επιτυγχάνουν τους στόχους τους και επειδή πρέπει να εξισορροπούν τις ανάγκες των πολιτών, των πολιτικών και των άλλων μετόχων, πρέπει να δείχνουν ότι κατανοούν ποιοι είναι οι πελάτες τους, οι

απαιτήσεις τους και πως όλα αυτά μπορούν να εξισορροπήσουν με τις εντολές των πολιτικών, δείχνοντας δέσμευση στους πολίτες/πελάτες τους, όπως και στους άλλους μετόχους.

ΥΠΟΚΡΙΤΗΡΙΑ

1.1 Στο πρώτο Υποκριτήριο εξετάζεται αν δίνεται μια σαφή κατεύθυνση στον οργανισμό αναπτύσσοντας την αποστολή, το όραμα και τις αξίες του.

Μερικά αντιπροσωπευτικά παραδείγματα είναι:

- ◆ Διαμόρφωση και ανάπτυξη της αποστολής (ποιοι είναι οι στόχοι μας) και του οράματος (που θέλουμε να πάμε) του οργανισμού εμπλέκοντας τους σημαντικούς μετόχους και υπαλλήλους.
- ◆ Διαχείριση των «συγκρούσεων συμφερόντων» εντοπίζοντας τις δυνητικές περιοχές συγκρούσεων και παρέχοντας τις αναγκαίες κατευθύνσεις διαχείρισης τους στους υπαλλήλους.

1.2 Στο δεύτερο Υποκριτήριο εξετάζεται αν ο οργανισμός αναπτύσσει και εφαρμόζει ένα σύστημα διοίκησης, της απόδοσης και της αλλαγής.

Μερικά αντιπροσωπευτικά παραδείγματα είναι:

- ◆ Ορισμός των κατάλληλων μορφών διοίκησης (επίπεδα, λειτουργίες, ευθύνες και αρμοδιότητες) και εξασφάλιση ενός συστήματος για τη διοίκηση των διαδικασιών.
- ◆ Θέσπιση ενός πληροφοριακού συστήματος διοίκησης (Management Information System- M.I.S) συμπεριλαμβανομένων και των εσωτερικών επιθεωρήσεων.

1.3 Στο τρίτο Υποκριτήριο εξετάζεται αν η ηγεσία υποκινεί και υποστηρίζει τους υπαλλήλους του οργανισμού και δρα ως πρότυπο ρόλου.

Μερικά αντιπροσωπευτικά παραδείγματα είναι:

- ◆ Καθοδήγηση δια του παραδείγματος έτσι ώστε η δράση να συμφωνεί με τους παγιωμένους στόχους και αξίες.
- ◆ Ενθάρρυνση, υποστήριξη και δημιουργία συνθηκών για την εκχώρηση αρμοδιοτήτων, ανάθεση ευθυνών και κατανομή ικανοτήτων συμπεριλαμβανομένης της λογοδοσίας και της ενδυνάμωσης.

1.4 Στο τέταρτο Υποκριτήριο εξετάζεται κατά πόσο η ηγεσία διαχειρίζεται τις σχέσεις με τους πολιτικούς και με τις άλλες ομάδες συμφερόντων ώστε να διασφαλιστούν οι κοινές ευθύνες.

Μερικά αντιπροσωπευτικά παραδείγματα είναι:

- ◆ Ανάπτυξη και διατήρηση των συνεργασιών και των δικτύων με σημαντικούς μετόχους (πολίτες, μη-κυβερνητικούς οργανισμούς, ομάδες συμφερόντων, βιομηχανία και άλλες δημόσιες αρχές).
- ◆ Ανάπτυξη μιας λογικής προώθησης, προβολής και διάδοσης προϊόντων και υπηρεσιών σε σχέση με τους μετόχους (προϊόν και υπηρεσία που αποτελούν στόχο).

2.2 ΚΡΙΤΗΡΙΟ 2^ο : ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΗ ΚΑΙ ΠΡΟΓΡΑΜΜΑΤΙΣΜΟΣ

Αυτό που καθορίζει τη συνολική απόδοση του οργανισμού, είναι ο τρόπος που καταφέρνει να συνδυάζει τις αλληλένδετες δραστηριότητες του. Ο δημόσιος οργανισμός υλοποιεί την αποστολή του και το όραμα του μέσω μιας στρατηγικής που:

1. προσανατολίζεται στις ανάγκες των μετόχων του,
2. υιοθετεί άλλες ασκούμενες πολιτικές ώστε να ικανοποιούνται κι άλλες ανάγκες των μετόχων του,
3. βελτιώνεται συνεχώς η διαδικασία διαχείρισης των πόρων και των διαδικασιών

Η στρατηγική, με λίγα λόγια, είναι τα σχέδια, οι επιδιώξεις και οι μετρήσιμοι στόχοι. Ο προγραμματισμός και η στρατηγική δείχνουν το πώς προσεγγίζει η οργάνωση την εφαρμογή πολιτικών εκσυγχρονισμού και καινοτομιών.

Η στρατηγική και ο προγραμματισμός είναι μέρος του κύκλου ποιότητας ΠΕΕΑ - κύκλος του Deming (Προγραμματισμός, Εκτέλεση, Έλεγχος, Ανάδραση), που αφορά τη συλλογή πληροφοριών για τις ανάγκες των μετόχων, για τις εκροές και τα αποτελέσματα, ώστε κάθε φορά να γίνετε πιο επίκαιρη η διαδικασία του σχεδιασμού. Για να μπορέσει να γίνει αυτό, χρειάζεται αξιόπιστη πληροφόρηση, όπως βέβαια και την αντίληψη

των μετόχων για τις πολιτικές, την κατεύθυνση του προγραμματισμού και της στρατηγικής. Η διαδικασία της εσωτερικής επιθεώρησης μετατρέπεται σε μια λειτουργία προγραμματισμού των βελτιώσεων για την οργανωτική απόδοση.

Σημαντικό ρόλο στην αποτελεσματική παρακολούθηση και μέτρηση των αποτελεσμάτων είναι ο εντοπισμός των παραγόντων επιτυχίας που πρέπει να γίνονται ώστε να πραγματοποιούνται οι στρατηγικοί και οι καθορισμένοι στόχοι. Οι στόχοι πρέπει να διατυπώνονται έτσι ώστε να είναι σαφές ποιες είναι οι εκροές και ποια τα αποτελέσματα.

Οι οργανισμοί πρέπει να παρακολουθούν συνεχώς την εφαρμογή της στρατηγικής τους, να την ενημερώνουν και να την αλλάζουν όποτε είναι αναγκαίο, ώστε να προσαρμόζονται στα νέα δεδομένα.

ΥΠΟΚΡΙΤΗΡΙΑ

2.1 Στο πρώτο Υποκριτήριο εξετάζεται κατά πόσο ο οργανισμός συλλέγει πληροφορίες σχετικά με τις παρούσες και μελλοντικές ανάγκες των μετόχων.

Μερικά αντιπροσωπευτικά παραδείγματα είναι:

- ◆ Συστηματική συγκέντρωση και ανάλυση πληροφοριών σχετικά με τους μετόχους, τις ανάγκες και τις προσδοκίες τους.
- ◆ Συστηματική ανάλυση των εσωτερικών δυνατών και αδύνατων σημείων (π.χ. διάγνωση Διοίκησης Ολικής Ποιότητας ή ανάλυση με βάση τα Δυνατά και Αδύνατα σημεία, Ευκαιρίες και Απειλές – ΔΑΕΑ) .

2.2 Στο δεύτερο Υποκριτήριο εξετάζεται αν ο οργανισμός αναπτύσσει, αναθεωρεί και επικαιροποιεί τη στρατηγική και τον προγραμματισμό λαμβάνοντας υπόψη τις ανάγκες των μετόχων και τους διαθέσιμους πόρους.

Μερικά αντιπροσωπευτικά παραδείγματα είναι:

- ◆ Ανάπτυξη και εφαρμογή μεθόδων παρακολούθησης, μέτρησης ή/και αξιολόγησης της επίδοσης της οργάνωσης σε όλα τα επίπεδα εξασφαλίζοντας την παρακολούθηση της εφαρμογής της στρατηγικής.

- ◆ Εξισορρόπηση των έργων και των πόρων, των μακροπρόθεσμων και μεσοπρόθεσμων πιέσεων καθώς και των απαιτήσεων των μετόχων.

2.3 Στο τρίτο Υποκριτήριο εξετάζεται αν ο οργανισμός εφαρμόζει τη στρατηγική και τον προγραμματισμό σε όλη τη δημόσια οργάνωση.

Μερικά αντιπροσωπευτικά παραδείγματα είναι:

- ◆ Εφαρμογή της στρατηγικής και του προγραμματισμού κατόπιν συμφωνίας και θέτοντας προτεραιότητες, προσδιορίζοντας χρονοδιαγράμματα και σχεδιάζοντας τις κατάλληλες διαδικασίες και την οργανωτική δομή.
- ◆ Συμμετοχή των μετόχων στη διαδικασία ανάπτυξης της στρατηγικής και του προγραμματισμού καθώς επίσης και στον καθορισμό προτεραιοτήτων βάσει των προσδοκιών και των αναγκών των μετόχων.

2.4 Στο τέταρτο Υποκριτήριο εξετάζεται αν σχεδιάζει, εφαρμόζει και επικαιροποιεί το πρόγραμμα για τον εκσυγχρονισμό και την καινοτομία

Μερικά αντιπροσωπευτικά παραδείγματα είναι:

- ◆ Δημιουργία και ανάπτυξη μιας κουλτούρας καινοτομιών μέσω της επιμόρφωσης, της συγκριτικής αξιολόγησης, της οργάνωσης εργαστηρίων μάθησης, εστιάζοντας στο ρόλο της στρατηγικής σκέψης και του προγραμματισμού.
- ◆ Ενσωμάτωση εργαλείων και μετρήσεων αποτελεσμάτων όπως λ.χ. μέτρηση εισροών, εκροών, αποτελεσμάτων και των αρχών Διοίκησης Ολικής Ποιότητας.

2.3 ΚΡΙΤΗΡΙΟ 3^ο :ΑΝΘΡΩΠΙΝΟ ΔΥΝΑΜΙΚΟ

Το ανθρώπινο δυναμικό είναι ο ίδιος ο οργανισμός. Είναι ότι σημαντικότερο υπάρχει. Ο τρόπος με τον οποίο οι υπάλληλοι χειρίζονται τους πόρους και συμπεριφέρονται με-

ταξύ τους, ορίζει την επιτυχία του οργανισμού. Τα θεμελιώδη στοιχεία για την αφοσίωση και την εξασφάλιση της συμμετοχής των υπαλλήλων προς την επιτυχία είναι ο σεβασμός, ο διάλογος, η ύπαρξη ενός υγιούς περιβάλλοντος όπως επίσης και η ενδυνάμωση.

Ο οργανισμός διαχειρίζεται και αναπτύσσει τις ικανότητες των υπαλλήλων του σε ατομικό αλλά και ομαδικό επίπεδο, ώστε να υποστηρίζεται η στρατηγική και ο προγραμματισμός και να γίνεται η σωστή λειτουργία των διαδικασιών του.

Το κριτήριο αυτό αξιολογεί το αν ο οργανισμός προγραμματίζει τους στρατηγικούς του στόχους σύμφωνα με τους ανθρώπινους πόρους που έχει έτσι ώστε να αναπτύσσονται, να χρησιμοποιούνται αποτελεσματικά και να δέχονται τη βοήθεια της υπηρεσίας ώστε να επιτυγχάνεται η άριστη αξιοποίηση τους και η τελική επιτυχία. Οι υπάλληλοι πρέπει να βοηθούνται ώστε να δίνουν το μέγιστο των δυνατοτήτων τους. Έτσι, η διοίκηση προσωπικού χρειάζεται να μεριμνά για να νιώθουν καλά οι υπάλληλοι.

Όταν οι υπάλληλοι εργάζονται σ' έναν χώρο όπου δημιουργούνται οι κατάλληλες συνθήκες, τότε μπορούν να αναλάβουν μεγαλύτερες ευθύνες, να πάρουν πρωτοβουλίες και να αναπτύξουν τις ικανότητές τους στο μέγιστο δυνατό βαθμό. Αυτό μπορεί να γίνει είτε ταυτίζοντας τους ατομικούς με τους στρατηγικούς στόχους είτε συμμετέχοντας σε διάφορες ενέργειες όπως τις προσλήψεις, την επιμόρφωση και το σύστημα αμοιβών των υπαλλήλων.

Το κριτήριο αυτό αφορά στην ικανότητα συνεργασίας μεταξύ των υπαλλήλων και στη δημιουργία διαλόγου ενθαρρύνοντας τους να διατυπώσουν ιδέες και προτάσεις για τη βελτίωση της διοικητικής απόδοσης. Για τη σωστή εφαρμογή των πολιτικών αυτών, δεν ευθύνεται μόνο το τμήμα Διαχείρισης Ανθρώπινου Δυναμικού αλλά και η πολιτική ηγεσία και όλοι οι προϊστάμενοι των οργανικών μονάδων, δείχνοντας έτσι το ενδιαφέρον τους για τους υπαλλήλους όπως επίσης και για το ότι θέλουν να υπάρχει επικοινωνία και διαφάνεια σε ότι γίνεται.

ΥΠΟΚΡΙΤΗΡΙΑ

3.1 Στο πρώτο Υποκριτήριο εξετάζεται κατά πόσο ο δημόσιος οργανισμός προγραμματίζει, διοικεί και βελτιώνει το ανθρώπινο δυναμικό με διαφάνεια σε σχέση με τη στρατηγική και τον προγραμματισμό του.

Μερικά αντιπροσωπευτικά παραδείγματα είναι:

- ◆ Ανάλυση ανά τακτά χρονικά διαστήματα των τρεχουσών και μελλοντικών αναγκών σε ανθρώπινο δυναμικό συνεκτιμώντας τις ανάγκες και τις προσδοκίες των μετόχων.
- ◆ Παρακολούθηση των ανθρωπίνων πόρων που έχουν επενδυθεί στην παραγωγή και ανάπτυξη διαδικτυακών υπηρεσιών.

3.2 Στο δεύτερο Υποκριτήριο εξετάζεται αν ο οργανισμός προσδιορίζει, αναπτύσσει και χρησιμοποιεί τις ικανότητες των υπαλλήλων εναρμονίζοντας άτομα και ομάδες με τους σκοπούς και τους στόχους του.

Μερικά αντιπροσωπευτικά παραδείγματα είναι:

- ◆ Ανάπτυξη και συμφωνία για προσωπική επιμόρφωση και σχέδια ανάπτυξης όλων των υπαλλήλων με ειδική έμφαση σε θέματα μάνατζμεντ, ηγεσίας και ικανοτήτων στο χειρισμό των σχέσεων με διαφορετικούς πελάτες-πολίτες και εταίρους της δημόσιας οργάνωσης. Επίσης, μπορεί να περιλαμβάνει και επιμόρφωση σε θέματα παροχής δικτυακών υπηρεσιών.
- ◆ Υποστήριξη και βοήθεια προς τους νέους υπαλλήλους (π.χ. με την καθοδήγηση και τη διδασκαλία από έμπειρους εργαζόμενους).

3.3 Στο τρίτο Υποκριτήριο εξετάζει την ενεργοποίηση του προσωπικού μέσω της ανάπτυξης του ανοιχτού διαλόγου και της ενδυνάμωσής του.

Μερικά αντιπροσωπευτικά παραδείγματα είναι:

- ◆ Συμμετοχή των υπαλλήλων και των εκπροσώπων τους στην ανάπτυξη των προγραμμάτων, στρατηγικών, στόχων, στο σχεδιασμό των διαδικασιών και στην αναγνώριση και εφαρμογή των προτάσεων βελτίωσης.
- ◆ Συμφωνία και συναίνεση μεταξύ διοικητικών στελεχών και υπαλλήλων για τους στόχους και τους τρόπους μέτρησης της επίτευξής τους.

2.4 ΚΡΙΤΗΡΙΟ 4^ο : ΣΥΝΕΡΓΑΣΙΕΣ ΚΑΙ ΠΟΡΟΙ

Το κριτήριο συνεργασίες και οι πόροι αφορά τον τρόπο που ο δημόσιος οργανισμός σχεδιάζει και διαχειρίζεται τις κύριες συνεργασίες του – με τους πελάτες/πολίτες – ώστε να υποστηρίζεται η στρατηγική και ο προγραμματισμός του και η αποτελεσματική λειτουργία των διαδικασιών του. Έτσι, οι συνεργασίες αποτελούν σημαντικό πόρο για την καλή λειτουργία του οργανισμού.

Παράλληλα, οι οργανισμοί χρειάζονται κι άλλους πόρους, όπως οικονομικούς, τεχνολογικούς, εγκαταστάσεις, για να έχουν μια σωστή λειτουργία. Αυτοί χρησιμοποιούνται για να μπορεί ο οργανισμός να πραγματοποιεί τους προκαθορισμένους στόχους του με το καλύτερο αποτέλεσμα. Όταν όλα γίνονται με διαφάνεια, οι οργανισμοί μπορούν να αποφύγουν τη λογοδοσία προς τους πελάτες/πολίτες με τη νομική χρήση των διαθέσιμων πόρων.

Οι δημόσιοι οργανισμοί χρειάζεται να έχουν καλές σχέσεις με άλλους οργανισμούς ή φορείς είτε αυτοί είναι δημόσιοι είτε ιδιωτικοί ώστε να μπορούν να πραγματοποιούν τους στόχους τους πιο εύκολα.

Ο πολίτης/πελάτης μπορεί να είναι από μέτοχος μέχρι ένας απλός άνθρωπος που κάνει χρήση των υπηρεσιών που παρέχονται. Έτσι, αυτό το κριτήριο εστιάζεται :

- (α) στη συμμετοχή των πολιτών στις δημόσιες υποθέσεις,
- (β) στη συμμετοχή των πολιτών στην ανάπτυξη των δημοσίων πολιτικών και
- (γ) στον προσανατολισμό, στις ανάγκες και προσδοκίες των πολιτών.

Επειδή, οι δημόσιοι οργανισμοί συχνά δέχονται περιορισμούς και πιέσεις για το πώς θα διαχειριστούν τους οικονομικούς πόρους που διαθέτουν, πρέπει μερικές φορές να αναζητούν αλλού πρόσθετους οικονομικούς πόρους, το οποίο δεν είναι πολύ εύκολο να υλοποιηθεί. Γι' αυτό για να μπορούν να κοστολογούν σωστά το που θα δώσουν και από πού θα πάρουν, χρειάζεται να έχουν ένα υγιές χρηματοοικονομικό και λογιστικό σύστημα.

Αυτό το κριτήριο εξετάζει αν ο οργανισμός μπορεί να παρέχει περισσότερες αλλά όχι πιο ακριβές υπηρεσίες, αν έχει την ευκαιρία να παρέχει γρηγορότερα τις υπηρεσίες του ή τα αγαθά του.

Ο δημόσιος οργανισμός πρέπει να εξασφαλίσει ότι έχει ενσωματώσει στη στρατηγική της και τον προγραμματισμό του, συστήματα γνώσης και πληροφόρησης και ότι αυτά θα είναι συνεχώς διαθέσιμα και θα μπορεί ο κάθε υπάλληλος να έχει γρήγορα και εύκολα πρόσβαση. Επίσης, θα πρέπει να φροντίσει να πληροφορεί τους κύριους μετόχους και εταίρους για τις σημαντικές πληροφορίες και γνώση, σύμφωνα με τις ανάγκες τους.

ΥΠΟΚΡΙΤΗΡΙΑ

4.1 Το πρώτο Υποκριτήριο αφορά στην ανάπτυξη και στην υλοποίηση βασικών σχέσεων συνεργασίας.

Μερικά αντιπροσωπευτικά παραδείγματα είναι:

- ◆ Προσδιορισμός των δυνητικών στρατηγικών εταίρων και της φύσης της σχέσης (π.χ. αγοραστής – προμηθευτής, συμπαραγωγή, δικτυακές υπηρεσίες).
- ◆ Καθορισμός των ευθυνών του κάθε μέρους στη διαχείριση των συνεργασιών συμπεριλαμβανομένων των ελέγχων.

4.2 Το δεύτερο Υποκριτήριο αφορά στην ανάπτυξη και στην εφαρμογή των συνεργασιών με τους πολίτες/πελάτες.

Μερικά αντιπροσωπευτικά παραδείγματα είναι:

- ◆ Εξασφάλιση της διαφάνειας στη λειτουργία της οργάνωσης, στις αποφάσεις της και στην ανάπτυξη της (π.χ. δημοσιεύοντας ετήσιες εκθέσεις, δίνοντας συνεντεύξεις τύπου και δημοσιεύοντας πληροφορίες στο διαδίκτυο).
- ◆ Ενεργή ενθάρρυνση των πολιτών/πελατών να οργανώνονται, να εκφράζουν τις ανάγκες και τις απαιτήσεις τους και υποστήριξη των ομάδων πολιτών.

4.3 Το τρίτο Υποκριτήριο αφορά στην διαχείριση των οικονομικών.

Μερικά αντιπροσωπευτικά παραδείγματα είναι:

- ◆ Εναρμόνιση της οικονομικής διαχείρισης με τους στρατηγικούς στόχους.
- ◆ Εξασφάλιση της διαφάνειας στην οικονομική διαχείριση και στον προϋπολογισμό.

4.4 Το τέταρτο Υποκριτήριο αναφέρεται στην διαχείριση της πληροφορίας και της γνώσης.

Μερικά αντιπροσωπευτικά παραδείγματα είναι:

- ◆ Ανάπτυξη συστημάτων για τη διαχείριση, διατήρηση και αξιολόγηση της πληροφορίας και της γνώσης στη δημόσια οργάνωση σύμφωνα με τους στρατηγικούς και επιχειρησιακούς στόχους.
- ◆ Εξασφάλιση ότι οι εξωτερικά διαθέσιμες σημαντικές πληροφορίες αποκτώνται και χρησιμοποιούνται με αποδοτικό τρόπο.

4.5 Το πέμπτο Υποκριτήριο αναφέρεται στην διαχείριση της τεχνολογίας.

Μερικά αντιπροσωπευτικά παραδείγματα είναι:

- ◆ Εφαρμογή μιας ολοκληρωμένης πολιτικής για τη διαχείριση της τεχνολογίας σύμφωνα με τους στρατηγικούς και επιχειρησιακούς στόχους.
- ◆ Αποτελεσματική εφαρμογή κατάλληλης τεχνολογίας στη διαχείριση εργασιών, διαχείριση γνώσης κλπ.

4.6 Το έκτο Υποκριτήριο αναφέρεται στην διαχείριση των εγκαταστάσεων.

Μερικά αντιπροσωπευτικά παραδείγματα είναι:

- ◆ Εξισορρόπηση μεταξύ αποτελεσματικότητας και αποδοτικής αξιοποίησης των κτιριακών εγκαταστάσεων σύμφωνα με τις ανάγκες και προσδοκίες των πολιτών.
- ◆ Εξασφάλιση μιας αποτελεσματικής και αποδοτικής συντήρησης κτιρίων, των γραφείων και του εξοπλισμού βάσει ενός σχεδίου.

2.5 ΚΡΙΤΗΡΙΟ 5^ο : ΔΙΑΔΙΚΑΣΙΕΣ

Με το πέμπτο κριτήριο αξιολογείται ο τρόπος με τον οποίο ο δημόσιος οργανισμός εντοπίζει, διαχειρίζεται, βελτιώνει και αναπτύσσει τις διαδικασίες του ώστε να συμβαδίζουν με τη στρατηγική και τον προγραμματισμό του. Δύο από τους κύριους παράγοντες

για την ανάπτυξη των διαδικασιών είναι η ανάγκη να δημιουργηθεί πρόσθετη αξία για τους πολίτες/πελάτες του και τους άλλους μετόχους.

Κάθε δημόσιος οργανισμός, για να έχει μια καλή απόδοση, ακολουθεί διάφορες διαδικασίες οι οποίες αποτελούνται από άλλες διαδικασίες οι οποίες μετατρέπουν τους πόρους ή τις εισροές σε αποτελέσματα ή εκροές και έτσι δημιουργείται προστιθέμενη αξία. Οι διαδικασίες χωρίζονται σε διάφορες κατηγορίες. Στις βασικές διαδικασίες που βοηθούν στην παροχή προϊόντων ή υπηρεσιών, στις διαδικασίες διαχείρισης που βοηθούν στον οργανισμό και στις διαδικασίες υποστήριξης που δίνουν τους απαραίτητους πόρους. Οι διαδικασίες που απασχολούν το ΚΠΑ είναι οι κύριες. Αυτό που έχει σημασία είναι το κατά πόσο αυτές συνεισφέρουν αποτελεσματικά στην επίτευξη της αποστολής της οργάνωσης. Σημαντικός παράγοντας στη συνολική ποιότητα και αξιοπιστία, είναι η συμμετοχή των πολιτών/πελατών στα διαφορετικά στάδια της διοίκησης των διαδικασιών.

Επειδή οι διαδικασίες είναι πολλές και διαφορετικές και καλύπτουν μεγάλο φάσμα εργασιών όπως λ.χ. από τις αφηρημένες δραστηριότητες έως αυτές που αφορούν την παροχή υπηρεσιών, η οργάνωση πρέπει να μπορεί να αναγνωρίζει τις κύριες διαδικασίες που ακολουθεί για να μπορεί να δίνει τα αναμενόμενα αποτελέσματα και εκροές- σύμφωνα βέβαια και με τις προσδοκίες των πολιτών/πελατών και των άλλων μετόχων.

Οι πολίτες/πελάτες θα μπορούσαν να έχουν έναν βασικό ρόλο σε διάφορες διαδικασίες, που θα ήταν και καθοριστικός για τη σχέση τους με την οργάνωση, όπως:

- (1) συμμετοχή των εκπροσώπων των πολιτών/πελατών στο σχεδιασμό των υπηρεσιών και προϊόντων της οργάνωσης,
- (2) συνεργασία με τους πολίτες/πελάτες στην εφαρμογή των υπηρεσιών και προϊόντων και
- (3) ενδυνάμωση των πολιτών/πελατών ώστε να πραγματοποιούν ή να έχουν πρόσβαση οι ίδιοι στις υπηρεσίες και τα προϊόντα.

Καλό είναι, οι διαδικασίες μερικές φορές να διασταυρώνονται γιατί η αποτελεσματικότητα και η αποδοτικότητα εξαρτάται από την ενοποίηση αυτή. Γι' αυτό θα είναι καλό να χρησιμοποιηθούν δοκιμασμένα οργανωτικά σχήματα, όπως οι διατμηματικές ομάδες διαχείρισης.

Επειδή όλα στην αγορά συνεχώς αλλάζουν, είναι σημαντικό οι διαδικασίες να αναθεωρούνται σε τακτά χρονικά διαστήματα. Έτσι, διαθέτοντας μηχανισμούς που θα τους βοηθούν να πληροφορούνται τις απόψεις των πολιτών για τις παρεχόμενες υπηρεσίες ή προϊόντα, μπορούν να αξιοποιήσουν όσο το δυνατόν καλύτερα τις βελτιώσεις τους.

ΥΠΟΚΡΙΤΗΡΙΑ

5.1 Στο πρώτο Υποκριτήριο εξετάζεται κατά πόσο ο οργανισμός προσδιορίζει, σχεδιάζει, διαχειρίζεται και βελτιώνει τις διαδικασίες σε συνεχόμενη βάση.

Μερικά αντιπροσωπευτικά παραδείγματα είναι:

- ◆ Προσδιορισμός, περιγραφή και τεκμηρίωση των κύριων διοικητικών διαδικασιών σε διαρκή βάση.
- ◆ Εφαρμογή δεικτών που σχετίζονται με τις διαδικασίες και θέσπιση στόχων απόδοσης προσανατολισμένων προς τον πολίτη/πελάτη.

5.2 Το δεύτερο Υποκριτήριο αναφέρεται στην ανάπτυξη και εξετάζει κατά πόσο ο οργανισμός παρέχει υπηρεσίες και προϊόντα προσανατολισμένα προς τον πολίτη/πελάτη.

Μερικά αντιπροσωπευτικά παραδείγματα είναι:

- ◆ Συμμετοχή των πολιτών/πελατών και άλλων μετόχων στην ανάπτυξη ποιοτικών προδιαγραφών για τις υπηρεσίες, τα προϊόντα και τις πληροφορίες για τους πολίτες/πελάτες.
- ◆ Εξασφάλιση της διαθεσιμότητας των κατάλληλων και αξιόπιστων πληροφοριών με σκοπό τη βοήθεια και υποστήριξη των πολιτών/πελατών.

5.3 Το τρίτο Υποκριτήριο αναφέρεται στις καινοτομίες που αφορούν τις διαδικασίες με τη συμμετοχή πολιτών/πελατών.

Μερικά αντιπροσωπευτικά παραδείγματα είναι:

- ◆ Ενεργή προσέγγιση για εκμάθηση από καινοτομίες άλλων δημοσίων οργανώσεων σε εθνικό και διεθνές επίπεδο.
- ◆ Εντοπισμός, ανάλυση και αντιμετώπιση των εμποδίων για τις καινοτομίες.

2.6 ΚΡΙΤΗΡΙΟ 6^ο : ΑΠΟΤΕΛΕΣΜΑΤΑ ΠΡΟΣΑΝΑΤΟΛΙΣΜΕΝΑ ΠΡΟΣ ΤΟΝ ΠΕΛΑΤΗ/ΠΟΛΙΤΗ

Στο 6^ο κριτήριο ξεκινάει η ανάλυση των αποτελεσμάτων η οποία συνεχίζεται μέχρι και το 9^ο κριτήριο. Στο παρόν κριτήριο αξιολογούνται τα αποτελέσματα της ικανοποίησης των πολιτών/πελατών από τις παρεχόμενες υπηρεσίες και τα προϊόντα που παρέχει ο δημόσιος οργανισμός.

Η σχέση που έχουν οι οργανισμοί του δημόσιου τομέα με τους πολίτες/πελάτες δεν είναι απλή κι αυτό γιατί μπορεί να είναι μια σχέση με πελάτες, όταν παρέχονται απευθείας οι υπηρεσίες από τους δημόσιους οργανισμούς ή μπορεί να είναι μια σχέση με πολίτες όταν ο δημόσιος οργανισμός συμμετέχει στον καθορισμό των κανόνων σύμφωνα με τους οποίους αναπτύσσεται η κοινωνική και η οικονομική ζωή. Έτσι, οι πολίτες/πελάτες είναι οι αποδέκτες ή οι δικαιούχοι των προϊόντων ή υπηρεσιών που προσφέρει ο δημόσιος οργανισμός.

Οι υπηρεσίες που παρέχουν οι δημόσιοι οργανισμοί είναι σύμφωνες με αυτές που ορίζονται από την τοπική ή/και την κυβερνητική πολιτική και δίνουν λογαριασμό για τις αποδόσεις τους στην πολιτική ηγεσία. Η απόδοση σε σχέση με τις σύννομες απαιτήσεις καλύπτεται από τα αποτελέσματα του οργανισμού τα οποία εξετάζονται στο Κριτήριο 9. Οι στόχοι καθορίζονται από τις τοπικές, τις περιφερειακές ή/και τις εθνικές κυβερνήσεις και μπορεί να υπάρχει συμμετοχή των πολιτών/πελατών. Τα μέτρα ικανοποίησης των πολιτών/πελατών βασίζονται συνήθως στους τομείς εκείνους που έχουν αναγνωριστεί ως σημαντικοί από ομάδες καταναλωτών και βασίζονται στο τι μπορεί να βελτιώσει ο οργανισμός στο συγκεκριμένο πεδίο υπηρεσιών.

Είναι καλό και σημαντικό, όλοι οι δημόσιοι οργανισμοί, να βρίσκουν τρόπους και μεθόδους να μετρούν άμεσα την ικανοποίηση των πολιτών/πελατών τους όσον αφορά την παροχή υπηρεσιών ή προϊόντων, την εξυπηρέτηση τους, το βαθμό συμμετοχής των πολιτών/πελατών κ.λπ. Αυτό μπορεί να γίνει με τη χρήση ερωτηματολογίων ή ερευνών με θέμα τον πολίτη/πελάτη ή χρησιμοποιώντας συμπληρωματικά εργαλεία όπως το βήμα πολιτών ή εστιασμένες έρευνες της ικανοποίησης των πολιτών πελατών.

ΥΠΟΚΡΙΤΗΡΙΑ

6.1 Το πρώτο Υποκριτήριο του 6^{ου} κριτηρίου αναφέρεται στα αποτελέσματα των μετρήσεων ικανοποίησης των πολιτών/πελατών.

Μερικά αντιπροσωπευτικά παραδείγματα είναι:

- ◆ Αποτελέσματα που αφορούν τη συνολική εικόνα της δημόσιας οργάνωσης (π.χ φιλική και δίκαιη μεταχείριση).
- ◆ Αποτελέσματα που αφορούν την πρόσβαση (π.χ ώρες έναρξης και αναμονής).

6.2 Το δεύτερο Υποκριτήριο εξετάζει τους δείκτες που αφορούν μετρήσεις για τον πολίτη/πελάτη.

Μερικά αντιπροσωπευτικά παραδείγματα είναι:

Δείκτες που αφορούν τη συνολική εικόνα της δημόσιας οργάνωσης:

- ◆ Αριθμός και χρόνος διεκπεραίωσης των παραπόνων.
- ◆ Χρόνος παροχής υπηρεσιών.

Δείκτες που αφορούν τη συμμετοχή:

- ◆ Εύρος συμμετοχής των μετόχων στο σχεδιασμό και την παροχή υπηρεσιών και προϊόντων.
- ◆ Λήψη και καταγραφή προτάσεων.

Δείκτες που αφορούν προϊόντα και υπηρεσίες:

- ◆ Πιστή τήρηση των δημοσιευμένων προδιαγραφών για τις υπηρεσίες.
- ◆ Εύρος προσπαθειών για τη βελτίωση της διαθεσιμότητας, ακρίβειας και διαφάνειας της πληροφορίας.

2.7 ΚΡΙΤΗΡΙΟ 7^ο : ΑΠΟΤΕΛΕΣΜΑΤΑ ΓΙΑ ΤΟ ΑΝΘΡΩΠΙΝΟ ΔΥΝΑΜΙΚΟ

Με το 7^ο κριτήριο αξιολογούνται τα αποτελέσματα τα οποία επιτυγχάνει ο δημόσιος οργανισμός σε σχέση με την ικανότητα, τα κίνητρα, την ικανοποίηση και την απόδοση του ανθρώπινου δυναμικού του.

Το κριτήριο αυτό αφορά την ικανοποίηση όλου του ανθρώπινου δυναμικού, δηλαδή όλων των υπαλλήλων, ενός δημόσιου οργανισμού. Για να μπορέσουν να δουν πόσο ικανοποιημένο είναι το ανθρώπινο δυναμικό, χρησιμοποιούνται έρευνες αλλά και συνε-

ντεύξεις και αξιολογήσεις. Επίσης, μπορούν να εξετάζουν την απόδοση και το επίπεδο ανάπτυξης των δεξιοτήτων τους.

Είναι πολύ σημαντικό για έναν δημόσιο οργανισμό να γνωρίζει την άποψη που έχει το ανθρώπινο δυναμικό του για τον ίδια τον οργανισμό. Για τα προϊόντα ή υπηρεσίες που παρέχει, για την ηγεσία, για το εργασιακό περιβάλλον κ.λπ. και να μπορούν μέσω κάποιων δεικτών μέτρησης, να μετρούν την ικανοποίηση, την ανάπτυξη των ικανοτήτων και τη συμμετοχή, του ανθρώπινου δυναμικού, στη λειτουργία του οργανισμού.

ΥΠΟΚΡΙΤΗΡΙΑ

7.1 Το πρώτο Υποκριτήριο εξετάζει τα αποτελέσματα της μέτρησης της ικανοποίησης του ανθρώπινου δυναμικού.

Μερικά αντιπροσωπευτικά παραδείγματα είναι:

Αποτελέσματα που αφορούν τη συνολική ικανοποίηση σχετικά με:

- ◆ Τη συνολική εικόνα και απόδοση της οργάνωσης.
- ◆ Το επίπεδο της συμμετοχής των υπαλλήλων στην οργάνωση και στην αποστολή της.

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

- ◆ Η ικανότητα των ανωτέρων και μεσαίων στελεχών της διοίκησης να καθοδηγούν την οργάνωση(π.χ θέσπιση στόχων) και επικοινωνία.
- ◆ Επιβράβευση των ατομικών και συλλογικών προσπαθειών.

Αποτελέσματα που αφορούν την ικανοποίηση από τις συνθήκες αγοράς:

- ◆ Ατμόσφαιρα στο χώρο εργασίας και κουλτούρα της οργάνωσης.
- ◆ Προσέγγιση στα κοινωνικά ζητήματα.

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

- ◆ Ικανότητα της διοίκησης να προωθεί μια στρατηγική διοίκησης ανθρώπινου δυναμικού και συστηματική ανάπτυξη ικανοτήτων.

καθώς και τη γνώση των υπαλλήλων για τους στόχους της οργάνωσης.

- ◆ Αποτελέσματα σχετικά με την προθυμία του ανθρώπινου δυναμικού να αποδέχεται τις αλλαγές.

7.2 Στο δεύτερο Υποκριτήριο αξιολογούνται οι δείκτες αποτελεσματικότητας του ανθρώπινου δυναμικού.

Μερικά αντιπροσωπευτικά παραδείγματα είναι:

- ◆ Δείκτες που αφορούν την ικανοποίηση (π.χ. επίπεδα απουσιών ή ασθενείας).
- ◆ Αποδεικτικά στοιχεία για την ικανότητα συνεργασίας με τους πολίτες/πελάτες και ανταπόκρισης στις ανάγκες τους.

2.8 ΚΡΙΤΗΡΙΟ 8^ο : ΑΠΟΤΕΛΕΣΜΑΤΑ ΣΧΕΤΙΚΑ ΜΕ ΤΗΝ ΚΟΙΝΩΝΙΑ

Στο 8^ο κριτήριο αξιολογούνται τα αποτελέσματα που επιτυγχάνει ο δημόσιος οργανισμός ως προς την ικανοποίηση των αναγκών και προσδοκιών της τοπικής, εθνικής και διεθνούς κοινότητας. Τα αποτελέσματα αυτά περιλαμβάνουν την αντίληψη των πολιτών για τον τρόπο θεώρησης του οργανισμού και τη συμβολή του στα ζητήματα της ποιότητας ζωής των πολιτών, του περιβάλλοντος και της διατήρησης των παγκόσμιων πόρων, όπως επίσης και τα εσωτερικά μέτρα του οργανισμού για την αποτελεσματικότητα του όσον αφορά τη συνεισφορά του στην κοινωνία.

Οι δημόσιοι οργανισμοί ανάλογα με τις αρμοδιότητες τους ή τις εντολές που έχουν θεσπίσει και τα αποτελέσματα που έχουν όλα αυτά, επιδρούν άμεσα ή έμμεσα στους πολίτες. Οι επιδράσεις αυτές αναλύονται διεξοδικά, σε σχέση με την ικανοποίηση των πολιτών, στο κριτήριο 6 και τα αποτελέσματα των επιδόσεων στο κριτήριο 9.

Με το κριτήριο αυτό αξιολογούνται οι ακούσιες ή εκούσιες επιδράσεις στην κοινωνία. Αναλύονται οι συνέπειες που απορρέουν από τους προγραμματισμένους στόχους καθώς και από τις ακούσιες συνέπειες όταν π.χ υπάρχουν παρενέργειες που μπορούν να έχουν θετικές ή/και αρνητικές συνέπειες στην κοινωνία.

Εξετάζονται τα μέτρα που παίρνει ο οργανισμός και καλύπτουν τόσο την αντίληψη που έχει η κοινωνία για την ποιότητα του οργανισμού όσο και ποσοτικούς δείκτες.

Αυτοί μπορεί να αφορούν:

- ◆ Την οικονομική επίπτωση.
- ◆ Την ποιότητα ζωής.
- ◆ Τις επιπτώσεις στο περιβάλλον κ.λπ.

ΥΠΟΚΡΙΤΗΡΙΑ

8.1 Το πρώτο Υποκριτήριο αναφέρεται στα αποτελέσματα των κοινωνικών μετρήσεων όπως τα αντιλαμβάνονται οι μέτοχοι.

Μερικά αντιπροσωπευτικά παραδείγματα είναι:

- ◆ Αντίληψη που γενικά έχει το κοινό όσον αφορά τον τρόπο με τον οποίο η απόδοση της δημόσιας οργάνωσης επηρεάζει την ποιότητα ζωής των πολιτών/πελατών.
- ◆ Προσέγγιση σε περιβαλλοντικά θέματα (π.χ. προστασία από το θόρυβο, τη μόλυνση του αέρα).

8.2 Στο δεύτερο Υποκριτήριο εξετάζονται οι δείκτες κοινωνικής επίδοσης καθιερωμένοι από την οργάνωση.

Μερικά αντιπροσωπευτικά παραδείγματα είναι:

- ◆ Βαθμός κάλυψης από τα μέσα μαζικής ενημέρωσης.
- ◆ Υποστήριξη για πολιτική συμμετοχή των πολιτών/πελατών και υπαλλήλων.

2.9 ΚΡΙΤΗΡΙΟ 9^ο : ΚΥΡΙΑ ΑΠΟΤΕΛΕΣΜΑΤΑ ΕΠΙΔΟΣΗΣ

Το εξεταζόμενο κριτήριο εξετάζει τα αποτελέσματα που επιτυγχάνει ο δημόσιος οργανισμός αναφορικά με τη στρατηγική και τον προγραμματισμό του σε σχέση με τις ανάγκες και τις απαιτήσεις των διαφορετικών μετόχων (π.χ εξωτερικά αποτελέσματα), και

τα αποτελέσματα που έχει επιτύχει ο οργανισμός σε σχέση με τη διοίκηση και τη βελτίωση του (εσωτερικά αποτελέσματα).

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

Τα κύρια αποτελέσματα επίδοσης διαιρούνται σε δυο κατηγορίες:

- ❖ Εξωτερικά Αποτελέσματα: τα μέτρα αποτελεσματικότητας των πολιτικών και των υπηρεσιών/προϊόντων με όρους ικανότητας βελτίωσης των συνθηκών των άμεσων δικαιούχων: η επίτευξη των βασικών στόχων με όρους εκροών (υπηρεσίες και προϊόντα) και με όρους αποτελεσμάτων (συνέπειες των κύριων δράσεων της οργάνωσης επί των εξωτερικών μετόχων).
- ❖ Εσωτερικά Αποτελέσματα: τα μέτρα της εσωτερικής λειτουργίας του οργανισμού: η διοίκηση, βελτίωση και οικονομική απόδοση του (αποδοτικότητα και οικονομία).

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

ΥΠΟΚΡΙΤΗΡΙΑ

9.1 Το πρώτο Υποκριτήριο αναφέρεται στα εξωτερικά αποτελέσματα: εκροές και αποτελέσματα των σκοπών.

Μερικά αντιπροσωπευτικά παραδείγματα είναι:

- ◆ Ο βαθμός στον οποίο επιτυγχάνονται οι σκοποί με όρους εκροών(παροχή προϊόντων ή υπηρεσιών)
- ◆ Η αποτελεσματικότητα(αποτελέσματα που επιτυγχάνονται με το χαμηλότερο δυνατό κόστος)

9.2 Το δεύτερο Υποκριτήριο αναφέρεται στα εσωτερικά αποτελέσματα.

Μερικά αντιπροσωπευτικά παραδείγματα είναι:

Αποτελέσματα στον τομέα της διαχείρισης και της καινοτομίας:

- ◆ Αποδεικτικά στοιχεία της συμμετοχής όλων των μετόχων στη δημόσια οργάνωση
- ◆ Αποτελέσματα ελέγχων και επιθεωρήσεων

Οικονομικά αποτελέσματα:

- ◆ Αποδεικτικά στοιχεία της ικανότητας ικανοποίησης και εξισορρόπησης των οικονομικών συμφερόντων όλων των μετόχων
- ◆ Αποτελέσματα των οικονομικών ελέγχων και επιθεωρήσεων

Βιβλιογραφία κεφαλαίου:

- ✚ Tito Conti(2001): Αυτοαξιολόγηση Επιχειρήσεων & Οργανισμών: η Πορεία προς την Επιχειρηματική Τελειοποίηση, Εκδόσεις Eco- q, Κορωπί.
- ✚ Υπουργείο Εσωτερικών, Διεύθυνση Ποιότητας και Αποδοτικότητας (2007), Κοινό Πλαίσιο Αξιολόγησης (Κ.Π.Α.), Common Assessment Framework(C.A.F.).
- ✚ Ευρωπαϊκός Οργανισμός Επιχειρηματικής Αριστείας:
www.editec.com/MMC/2005/1st%20SEMESTER/efqm/EFQM.doc

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 3

ΟΔΗΓΟΣ ΕΦΑΡΜΟΓΗΣ

3.1 ΓΕΝΙΚΑ

Το Κ.Π.Α προτείνεται να εφαρμόζεται από Δημόσιες Οργανώσεις της Ελληνικής Δημόσιας Διοίκησης, προκειμένου να το χρησιμοποιούν για να μπορέσουν να βελτιώσουν, όπου είναι αναγκαίο, τις διοικητικές τους ικανότητες. Για την υποβοήθηση των Δημοσίων Οργανώσεων, που θέλουν να αξιολογήσουν τα αποτελέσματα της λειτουργίας τους, δημιουργήθηκε ο Οδηγός Εφαρμογής.

Ο συγκεκριμένος Οδηγός Εφαρμογής, περιλαμβάνει κατευθυντήριες οδηγίες (σύσταση και λειτουργία Ομάδας αξιολόγησης, τρόποι τεκμηρίωσης της αξιολόγησης, μέθοδος σύνταξης εκθέσεων κ.α.) για την υλοποίηση της διαδικασίας, καθώς και χρηστικά εργαλεία (ερωτηματολόγια, υπόδειγμα αναφοράς αξιολόγησης, ανάλυση βαθμολογίας κτλ) τα οποία συμβάλλουν αποφασιστικά στην εξασφάλιση της αποτελεσματικότητας των σχετικών ενεργειών.

3.2 ΧΩΡΕΣ ΠΟΥ ΣΥΜΜΕΤΕΧΟΥΝ ΚΑΙ Η ΚΑΤΑΤΑΞΗ ΤΟΥΣ ΣΗΜΕΡΑ

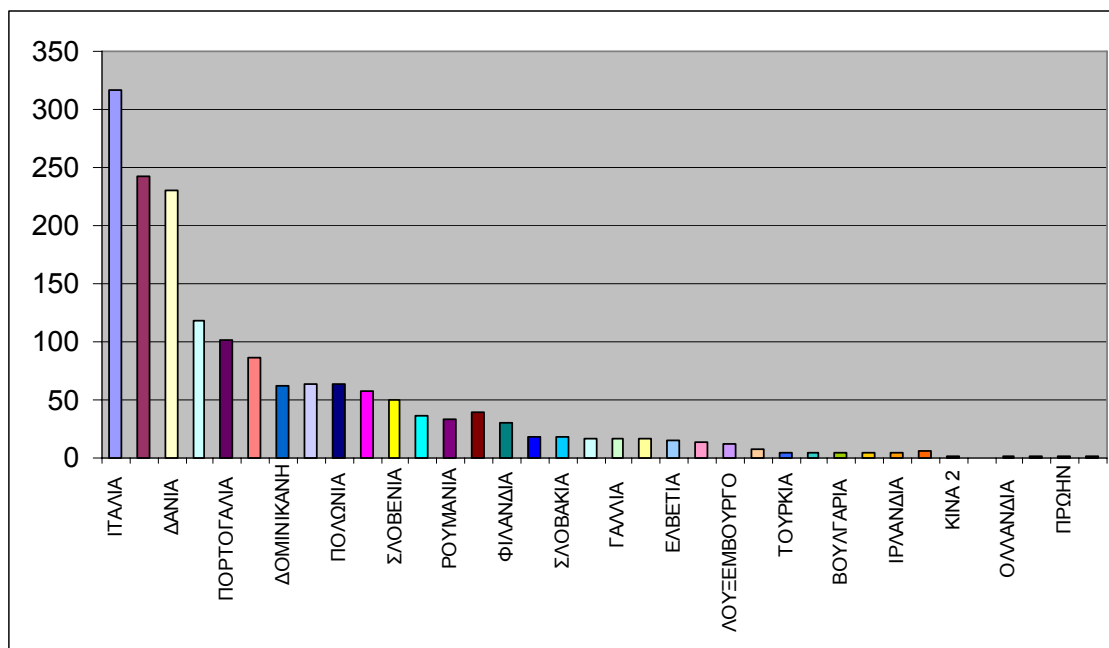
Οι χώρες που έχουν υιοθετήσει το Κ.Π.Α. μέχρι σήμερα είναι 36, συμπεριλαμβανομένη και η Ελλάδα. Παρατηρείτε ότι σιγά –σιγά, όλο και περισσότερες χώρες χρησιμοποιούν το Κ.Π.Α ως εργαλείο αξιολόγησης των δημόσιων οργανισμών τους. Στην Ελλάδα, έχουν υποβάλει αιτήσεις 40 δημόσιοι οργανισμοί για υποψηφιότητα για το Εθνικό Βραβείο Ποιότητας Δημόσιων Υπηρεσιών, οι οποίοι αναφέρονται αναλυτικά στο Παράρτημα Ι. Στον παρακάτω πίνακα αναφέρονται και οι 36 χώρες που συμμετέχουν αναλυτικά και στο διάγραμμα απεικονίζονται κατά φθίνουσα σειρά, ανάλογα με το πόσοι οργανισμοί έχουν υιοθετήσει το Κ.Π.Α. στην κάθε χώρα ξεχωριστά.

ΙΤΑΛΙΑ 316	ΡΟΥΜΑΝΙΑ 33	ΤΟΥΡΚΙΑ 5
ΒΕΛΓΙΟ 243	ΕΛΛΑΔΑ 40	ΛΕΤΟΝΙΑ 5
ΔΑΝΙΑ 231	ΦΙΛΑΝΔΙΑ 30	ΒΟΥΛΓΑΡΙΑ 5

ΟΥΓΓΑΡΙΑ 118	ΕΣΘΟΝΙΑ 18	ΣΟΥΗΔΙΑ 5
ΠΟΡΤΟΓΑΛΙΑ 101	ΣΛΟΒΑΚΙΑ 18	ΙΡΛΑΝΔΙΑ 5
ΓΕΡΜΑΝΙΑ 87	ΒΟΣΝΙΑ- ΕΡΖ. 17	ΗΝΩΜΕΝΟ ΒΑΣΙΛΕΙΟ 6
ΔΟΜΙΝΙΚΑΝΗ ΔΗΜΟΚΡΑΤΙΑ 62	ΓΑΛΛΙΑ 16	ΟΡΓΑΝΑ ΤΗΣ Ε.Ε. & ΤΗΣ Ε.Κ. 4
ΑΥΣΤΡΙΑ 63	ΙΣΠΑΝΙΑ 16	ΚΙΝΑ 2
ΠΟΛΩΝΙΑ 63	ΕΛΒΕΤΙΑ 15	ΟΛΛΑΝΔΙΑ 1
ΔΗΜΟΚΡΑΤΙΑ ΤΗΣ ΤΣΕΧΙΑΣ 58	ΚΥΠΡΟΣ 13	ΚΡΟΑΤΙΑ 2
ΣΛΟΒΕΝΙΑ 50	ΛΟΥΞΕΜΒΟΥΡΓΟ 12	ΠΡΩΗΝ ΓΙΟΥΓΚΟΣΛΑΒΙΚΗ ΔΗΜΟΚΡΑΤΙΑ ΤΗΣ ΜΑΚΕΔΟΝΙΑΣ 1
ΝΟΡΒΗΓΙΑ 37	ΛΙΘΟΥΑΝΙΑ 7	ΝΑΜΙΒΙΑ 1

2.Χώρες που συμμετέχουν στο Κ.Π.Α.

Πηγή: www.eipa.eu



3. Διάγραμμα Κατάταξης χωρών

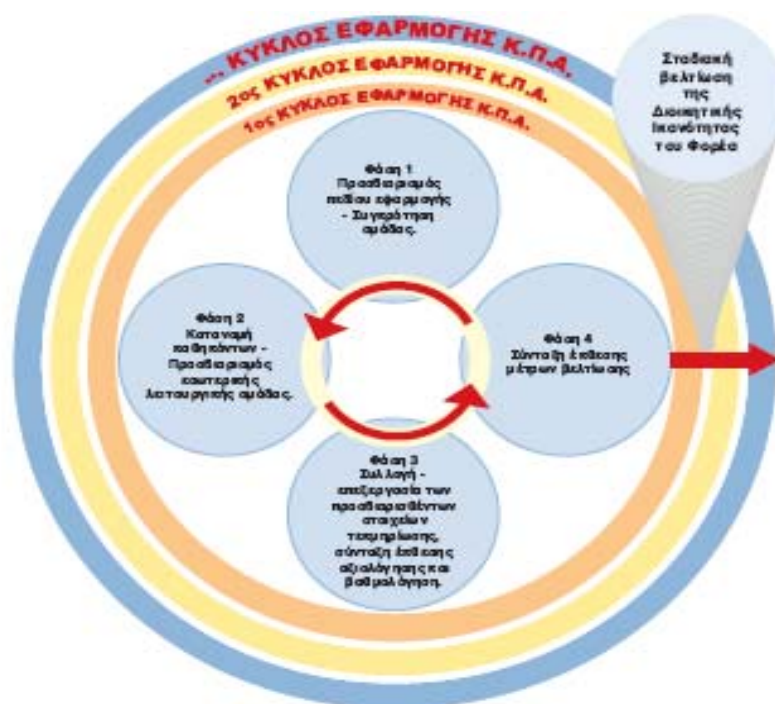
3.3 ΣΧΕΔΙΟ ΔΡΑΣΗΣ ΓΙΑ ΤΗΝ ΕΦΑΡΜΟΓΗ ΤΟΥ Κ.Π.Α

Κάθε Δημόσιος Οργανισμός που εφαρμόζει το Κ.Π.Α, πρέπει να εκτελεί ένα σχέδιο δράσης. Αυτό υλοποιείται από αντιπροσωπευτική Ομάδα Έργου- Αξιολόγησης. Η Ομάδα Έργου θα εφαρμόσει το Κ.Π.Α σύμφωνα με τις κατευθυντήριες οδηγίες του Οδηγού Εφαρμογής και σε συνεργασία με την Διεύθυνση Ποιότητας και Αποδοτικότητας του Υπουργείου Εσωτερικών Αποκέντρωσης και Ηλεκτρονικής Διακυβέρνησης, η οποία έχει την ευθύνη και την αρμοδιότητα της κατάλληλης ενημέρωσης και προετοιμασίας των μελών της Ομάδας καθώς και για την παροχή τεχνογνωσίας, μέσω της οποίας θα υποστηριχθεί αποτελεσματικά η αποστολή της Ομάδας Έργου.

Η σύνθεση της Ομάδας πρέπει να αντιπροσωπεύει όλες τις υπηρεσίες και τα ιεραρχικά επίπεδα της δομής της Δημόσιας Οργάνωσης, καθώς και τις κατηγορίες προσωπικού που υπηρετούν σε αυτήν. Συγκεκριμένα:

- Τα μέλη της Ομάδας, πρέπει να προέρχονται από ένα ευρύ φάσμα υπηρεσιών της Δημόσιας Οργάνωσης, από διαφορετικούς κλάδους και κατηγορίες προσωπικού και να έχουν διαφορετική επαγγελματική εμπειρία.
- Η συμμετοχή στην Ομάδα, θα πρέπει να γίνεται σε εθελοντική βάση.
- Ο συνολικός αριθμός των εμπλεκομένων υπαλλήλων, θα εξαρτηθεί από το εύρος του πεδίου εφαρμογής και το συνολικό αριθμό των υπαλλήλων της Δημόσιας Οργάνωσης.

Η Ομάδα Έργου καλείται να θέσει σε λειτουργία τον 1^ο κύκλο της εφαρμογής του Κ.Π.Α, ο οποίος χωρίζεται στις ακόλουθες φάσεις:



4. Κύκλος εφαρμογής του Κ.Π.Α.

Φάση 1η: Προσδιορισμός πεδίου εφαρμογής – Συγκρότηση ομάδας.

Πρωταρχική και απαραίτητη προϋπόθεση για την έναρξη της διαδικασίας εφαρμογής του Κ.Π.Α. είναι η εξασφάλιση της ενεργούς, διαρκούς και συστηματικής υποστήριξης του εγχειρήματος, από την πολιτική ηγεσία του Δημόσιου Οργανισμού, η οποία πρέπει να εκφραστεί έμπρακτα, μέσω συγκεκριμένων ενεργειών όπως διοργάνωση ειδικής εκδήλωσης για την ενημέρωση του προσωπικού, κυκλοφορία της εγκυκλίου κλπ. Αφού επιτευχθεί η πολιτική στήριξη, αρχίζει η πρώτη φάση εφαρμογής του Κ.Π.Α., που περιλαμβάνει όλες τις ενέργειες που έχουν ως σκοπό να δημιουργήσουν τις οργανωτικές – λειτουργικές προϋποθέσεις για την υλοποίηση του σε κάθε Δημόσιο Οργανισμό.

Φάση 2η: Κατανομή καθηκόντων – προσδιορισμός εσωτερικής λειτουργίας ομάδας.

Στη φάση αυτή γίνεται ο προγραμματισμός των ενεργειών της ομάδας και καθορίζεται ο τρόπος λειτουργίας της.

Φάση 3η: Συλλογή – επεξεργασία των προσδιορισθέντων στοιχείων τεκμηρίωσης, σύνταξη έκθεσης αξιολόγησης και βαθμολόγηση.

Στη φάση αυτή γίνονται όλες οι απαραίτητες ενέργειες της ομάδας για την αναζήτηση των στοιχείων τεκμηρίωσης, τη σύνταξη της έκθεσης αξιολόγησης και τη βαθμολόγησή της.

Φάση 4η: Σύνταξη έκθεσης μέτρων βελτίωσης.

Στη φάση αυτή γίνεται υποβολή εμπειριστατωμένης έκθεσης βελτιωτικών μέτρων. Με αυτόν τον τρόπο επιτυγχάνεται η αξιοποίηση των συμπερασμάτων της έκθεσης αξιολόγησης και η χρησιμοποίησή τους στη διαμόρφωση προγράμματος διοικητικής βελτίωσης του Δημόσιου Οργανισμού.

Στο παράρτημα II παρατίθενται αναλυτικά τα βήματα της κάθε φάσης εφαρμογής του Κ.Π.Α.

3.4 ΕΡΩΤΗΜΑΤΟΛΟΓΙΟ ΓΙΑ ΤΗΝ ΕΦΑΡΜΟΓΗ ΤΟΥ ΚΟΙΝΟΥ ΠΛΑΙΣΙΟΥ ΑΞΙΟΛΟΓΗΣΗΣ

Το ερωτηματολόγιο έχει σχεδιαστεί προκειμένου να βοηθήσει τις Δημόσιες Οργανώσεις που εφαρμόζουν το Κ.Π.Α, παρέχοντάς τους ένα μέσο:

- Διερεύνησης της υφιστάμενης διοικητικής επιχειρησιακής λειτουργίας και πρακτικής.
- Καταγραφής του τρόπου αντίληψης της λειτουργίας τους από το προσωπικό τους, τους πολίτες και κοινωνικούς φορείς, που έρχονται σε επαφή με τις υπηρεσίες τους.

3.4.1 Επιλογή δείγματος

Η απόφαση για την επιλογή του δείγματος των υπαλλήλων- αν δεν ερωτηθούν όλοι- εναπόκειται στην διακριτική ευχέρεια της Ομάδας Αξιολόγησης. Σε κάθε περίπτωση όμως, το δείγμα που θα επιλεγεί, πρέπει να εξασφαλίζει μια αντικειμενική και αντιπροσωπευτική αποτύπωση του συνόλου των εργαζομένων της Δημόσιας Οργάνωσης, λαμβάνοντας υπόψη κριτήρια όπως την ηλικιακή σύνθεση, το φύλο, την οικογενειακή κατάσταση, το εκπαιδευτικό επίπεδο, την επαγγελματική εμπειρία, την υπαλληλική κατηγορία-κλάδο-ειδικότητα, τη θέση που κατέχουν τα καθήκοντα τα οποία ασκούν στη Δημόσια Οργάνωση κτλ.

Για να γίνει αυτό, θα πρέπει:

- Το δείγμα να περιέχει ικανό αριθμό υπαλλήλων.
- Η διάκριση του δείγματος να γίνει σε κατηγορίες, ανάλογες με τα προαναφερθέντα κριτήρια (μέθοδος ποσοστώσεως).
- Η οριστική επιλογή των υπαλλήλων, να γίνει με κλήρωση.

Ανάλογη αντιπροσωπευτικότητα και αντικειμενικότητα, πρέπει να ισχύει και για την επιλογή δείγματος των πολιτών και των κοινωνικών φορέων, ώστε να καλύπτεται όλο το φάσμα της κοινωνικής διαστρωμάτωσης του κοινού το οποίο συναλλάσσεται με το Δημόσιο Οργανισμό.

Οι υπάλληλοι του αξιολογούμενου Δημόσιου Οργανισμού, πρέπει να απαντήσουν στις ερωτήσεις που αφορούν όλα τα Κριτήρια, εκτός από τις ερωτήσεις του Υποκριτηρίου 6.1, που αφορά τα αποτελέσματα της λειτουργίας του Δημόσιου Οργανισμού για τους πολίτες που συναλλάσσονται με αυτόν. Τις ερωτήσεις του Υποκριτηρίου αυτού, θα πρέπει να απαντήσουν οι πολίτες και οι κοινωνικοί φορείς, οι οποίοι θα πρέπει να απαντήσουν και στις ερωτήσεις του Κριτηρίου 8, το οποίο αφορά τα αποτελέσματα της λειτουργίας του Δημόσιου Οργανισμού, για την ευρύτερη περιοχή και κοινωνία, εντός της οποίας δραστηριοποιείται.

3.4.2 Μορφή ερωτηματολογίου

Οι ερωτήσεις σχετίζονται με το νόημα και το περιεχόμενο των Παραδειγμάτων κάθε Υποκριτηρίου του Κ.Π.Α.. Δεν υπάρχει πλήρης αντιστοιχία του αριθμού των Παραδειγμάτων με τον αριθμό των ερωτήσεων, αλλά υπάρχει η κάλυψη όλων των ουσιαστικών θεμάτων όπως αυτά αναπτύσσονται στο επίπεδο των παραδειγμάτων του Κ.Π.Α.. Μερικά Παραδείγματα επικαλυπτόμενα από άλλα Παραδείγματα, έχουν συγχωνευθεί σε ενιαίες ερωτήσεις όπου αυτό κρίθηκε απαραίτητο. Προκειμένου να εξασφαλιστεί μια λογική δομή στο ερωτηματολόγιο και να διευκολυνθεί ο χρήστης στην διατύπωση των ορθών απαντήσεων με αβίαστο τρόπο, η σειρά των ερωτήσεων είναι από τις γενικές προς τις ειδικότερες, με εξαίρεση κάποια εξειδικευμένα θέματα όπως π.χ. η ικανότητα των πολιτών, όπου ακολουθείται η λογική σειρά της διαδικασίας εξυπηρέτησης, δηλαδή

πρόσβαση, πληροφόρηση, εξυπηρέτηση, συμμετοχή στις διαδικασίες κτλ. Ορισμένες ερωτήσεις με περιεχόμενο που θα προβλημάτιζε τους χρήστες, έχουν τεθεί στο τέλος κάθε ενότητας, όπως και ερωτήσεις που δημιουργούν ένα κλίμα εμπιστοσύνης μεταξύ συνεντευκτή – συνεντευξιζόμενου, έχουν τεθεί στην αρχή ορισμένων ενότητων, ενώ ερωτήσεις που με οποιοδήποτε τρόπο συσχετίζονται και αλληλοεπηρεάζονται ως προς το περιεχόμενό τους, έχουν διασπαρθεί καταλλήλως ώστε να μην επηρεάζει η μία απάντηση την άλλη. Όσον αφορά τη γλώσσα της σύνταξης των ερωτήσεων, έχει καταβληθεί προσπάθεια ώστε να είναι όσον το δυνατόν απλούστερη, ενώ αποφεύγεται η χρήση λέξεων που θα μπορούσαν να προκαλέσουν αρνητικές ή θετικές αντιδράσεις και θα επηρέαζαν την αξιοπιστία των απαντήσεων. Τέλος, επισημαίνεται ότι η δομή του ερωτηματολογίου έχει λάβει, κατά το δυνατόν, υπόψη την πραγματικότητα της Ελληνικής Δημόσιας Διοίκησης.

3.4.3 Μορφή ερωτήσεων- Δομημένη συνέντευξη- Κλίμακα απαντήσεων

Έχουν επιλεγεί οι λεγόμενες «κλειστές ερωτήσεις αξιολόγησης», οι οποίες απαντώνται με βάση προτεινόμενο και προκαθορισμένο κατάλογο λέξεων, γιατί κατ' αυτόν τον τρόπο διευκολύνεται η επεξεργασία και η κωδικοποίηση των απαντήσεων και εστιάζεται η προσοχή του συνεντευξιζόμενου σε κρίσιμα σημεία. Η κλίμακα των πιθανών απαντήσεων στις ερωτήσεις, διαμορφώνεται σε ένα εύρος έξι απαντήσεων ώστε να συνάδει με την ανάλογη κλίμακα βαθμολόγησης των Κριτηρίων- Υποκριτηρίων- Παραδειγμάτων του Κ.Π.Α, προκειμένου τα συμπεράσματα που θα εξαχθούν από την επεξεργασία των απαντήσεων, να μπορούν να συνδυαστούν με ομοιογένεια και συνάφεια, με την βαθμολογία της Ομάδας Αξιολόγησης.

Η εν λόγω κλίμακα έχει ως εξής:

ΚΑΘΟΛΟΥ (0)

(αντιστοιχεί στο βαθμό 0-10 της κλίμακας βαθμολόγησης του Κ.Π.Α. και δηλώνει την απουσία οποιασδήποτε ικανοποίησης για κάποια δραστηριότητα και την πλήρη ανεπάρκεια και αναποτελεσματικότητά της).

ΠΟΛΥ ΛΙΓΟ (1)

(αντιστοιχεί στο βαθμό 11-30 της κλίμακας βαθμολόγησης του Κ.Π.Α. και δηλώνει την ελάχιστη ικανοποίηση για κάποια δραστηριότητα και το χαμηλό επίπεδο επάρκειας και αποτελεσματικότητάς της).

ΛΙΓΟ (2)

(αντιστοιχεί στο βαθμό 31-50 της κλίμακας βαθμολόγησης του Κ.Π.Α. και δηλώνει την σχετική ικανοποίηση για κάποια δραστηριότητα και το μέτριο επίπεδο επάρκειας και αποτελεσματικότητάς της).

ΠΟΛΥ (3)

(αντιστοιχεί στο βαθμό 51-70 της κλίμακας βαθμολόγησης του Κ.Π.Α. και δηλώνει την ικανοποίηση για κάποια δραστηριότητα και το καλό επίπεδο επάρκειας και αποτελεσματικότητάς της).

ΠΑΡΑ ΠΟΛΥ (4)

(αντιστοιχεί στο βαθμό 71-90 της κλίμακας βαθμολόγησης του Κ.Π.Α. και δηλώνει τον υψηλό βαθμό ικανοποίησης για κάποια δραστηριότητα και το πολύ καλό επίπεδο επάρκειας και αποτελεσματικότητάς της).

ΑΠΟΛΥΤΑ (5)

(αντιστοιχεί στο βαθμό 91-100 της κλίμακας βαθμολόγησης του Κ.Π.Α. και δηλώνει την απόλυτη ικανοποίηση για κάποια δραστηριότητα και το άριστο επίπεδο επάρκειας και αποτελεσματικότητάς της).

Πρέπει να επισημανθεί, ότι σε ορισμένες ερωτήσεις, προηγείται η θετική ή αρνητική απάντηση (ΝΑΙ ή ΟΧΙ) και σε περίπτωση κατάφασης, προχωράει η περαιτέρω διαδικασία απαντήσεων, με βάση την προαναφερόμενη κλίμακα.

3.4.4 Μέθοδοι συμπλήρωσης ερωτηματολογίου

Οι απαντήσεις στις ερωτήσεις δεν χρειάζονται αιτιολογία (εκτός αν εκτιμηθεί κάτι διαφορετικό από την Ομάδα Αξιολόγησης για το σύνολο ή μέρος του ερωτηματολογίου) ούτε τεκμηρίωση (με την προσκόμιση του σχετικού επίσημου υλικού).

Οι απαντήσεις στις ερωτήσεις μπορούν να δοθούν είτε με συνεντεύξεις των υπαλλήλων και πολιτών από μέλη της Ομάδας Αξιολόγησης, είτε με την κατά μόνας συμπλήρωση του ερωτηματολογίου. Σε κάθε περίπτωση αν κάποιος από τους ερωτώμενους δεν επιθυμεί να απαντήσει στο σύνολο των ερωτήσεων για οποιοδήποτε λόγο η επιθυμία του αυτή πρέπει να γίνει σεβαστή, γιατί ο βαθμός της υποκειμενικότητας στις απαντήσεις που θα «υποχρεωθεί» να δώσει, θα είναι τόσο μεγάλος, που θα τίθεται σε κίνδυνο η αξιοπιστία και αντικειμενικότητά τους.

Η διενέργεια συνεντεύξεων παρουσιάζει το πλεονέκτημα της άμεσης επαφής συνεντευκτή-συνεντευξιαζόμενου και τη δυνατότητα επίλυσης όποιων αποριών και παροχής διευκρινήσεων, επί τόπου και άμεσα. Εμφανίζει όμως τον κίνδυνο της θετικής ή αρνητι-

κής επιρροής του συνεντευξιαζόμενου από τον συνεντευκτή. Ο κίνδυνος αυτός εξαλείφεται, στην περίπτωση της ατομικής συμπλήρωσης του ερωτηματολογίου, όπου ελλοχεύει όμως ο κίνδυνος παρερμηνειών και κακής ή μη συμπλήρωσης, ελλείπει άμεσης καθοδήγησης και παρότρυνσης.

Εξυπακούεται ότι σε περίπτωση επιλογής της μεθόδου της συνεντεύξεως, αποκλείεται εκ των πραγμάτων η ανωνυμία των συνεντευξιαζόμενων. Αντίθετα, σε περίπτωση επιλογής της ατομικής συμπλήρωσης του ερωτηματολογίου, εναπόκειται στην Ομάδα Αξιολόγησης να αποφασίσει για την επώνυμη ή ανώνυμη συμπλήρωση αυτού.

Για να αποφεύγονται λοιπόν αυτά τα προβλήματα, εφαρμόζεται και μια Τρίτη συνδυαστική μέθοδος, σύμφωνα με την οποία το ερωτηματολόγιο συμπληρώνεται κατά μόνος αρχικά και πριν την οριστική παράδοση, επιλύονται οι απορίες που θα εμφανιστούν, με ερωτήσεις των συνεντευξιαζόμενων προς τον συνεντευκτή.

Σε κάθε περίπτωση οι απαντήσεις στις ερωτήσεις, τυγχάνουν επεξεργασίας και ανάλογης κωδικοποίησης. Πρέπει λοιπόν να επισημανθεί ότι τα μέλη της Ομάδας Αξιολόγησης, πρέπει να προβούν σε μια συζήτηση από την οποία θα προσδιοριστεί ο βαθμός ακρίβειας των αποτελεσμάτων της έρευνας μέσω του ερωτηματολογίου, κάτι που εξαρτάται από το μέγεθος του πληθυσμού ή του δείγματος των ερωτηθέντων, τον αριθμό των ερωτηματολογίων στα οποία τελικά δόθηκε απάντηση, την αντικειμενικότητα αυτών των απαντήσεων κλπ.

Κατά τη διάρκεια της κωδικοποίησης τα μέλη της Ομάδας εκτιμούν την ακρίβεια των αποτελεσμάτων της έρευνας. Για το σκοπό αυτό λαμβάνουν υπόψη τους:

- Το μέγεθος του δείγματος.
- Τον αριθμό των ερωτηματολογίων τα οποία συμπληρώθηκαν.
- Το βαθμό αντικειμενικότητας των απαντήσεων.
- Το βαθμό τεκμηρίωσης της απάντησης.

Στο Παράρτημα II παρουσιάζεται ο κατάλογος των ερωτήσεων για κάθε Κριτήριο και Υποκριτήριο αναλυτικά.

3.4.5 Υλικό τεκμηρίωσης

Το υλικό τεκμηρίωσης, που συνοδεύει την περιγραφή της λειτουργίας της Δημόσιας Οργάνωσης στην Έκθεση Αξιολόγησης, είναι απαραίτητο για να διαπιστωθεί με αντικειμενικό τρόπο – κι από τρίτους, εξωτερικούς παρατηρητές – η αντιστοίχιση της περιγραφής με την πραγματική κατάσταση της Δημόσιας Οργάνωσης.

Το υλικό τεκμηρίωσης περιλαμβάνεται σε παράρτημα της έκθεσης αξιολόγησης, σε πίνακα στον οποίο επισυνάπτονται τα αντικείμενα που το αποτελούν. Το υλικό τεκμηρίωσης αποτελείται από νόμους, προεδρικά διατάγματα, κανονιστικές αποφάσεις της διοίκησης, διοικητικά έγγραφα, αποφάσεις συλλογικών διοικητικών οργάνων, επίσημα στατιστικά στοιχεία ή αποτελέσματα ερευνών, άλλο έντυπο υλικό ή υλικό σε ηλεκτρονική μορφή, ηλεκτρονικές βάσεις πληροφοριακών δεδομένων στο διαδίκτυο ή σε εσωτερικό δίκτυο, με κοινό χαρακτηριστικό όλων τη συσχέτιση που έχουν με την οργάνωση και λειτουργία της Δημόσιας Οργάνωσης, καθώς και με τα αποτελέσματα των δραστηριοτήτων της. Το υλικό τεκμηρίωσης διακρίνεται:

- Σε υλικό διάγνωσης της υπάρχουσας κατάστασης της Δημόσιας Οργάνωσης και αναφέρεται στα πέντε πρώτα Κριτήρια των προϋποθέσεων αποτελεσματικής λειτουργίας.
- Σε υλικό προσδιορισμού των αποτελεσμάτων της δραστηριότητας της Δημόσιας Οργάνωσης, που αναφέρεται στα τέσσερα τελευταία Κριτήρια του Κ.Π.Α.

Στο Παράρτημα ΙΙΙ, αναφέρονται ενδεικτικά ορισμένα στοιχεία που συνθέτουν το υλικό τεκμηρίωσης.

3.4.6 Τρόπος βαθμολόγησης

Η βαθμολόγηση κάθε Υποκριτηρίου και Κριτηρίου του Κ.Π.Α έχει τέσσερις κύριους στόχους:

1. Τον προσδιορισμό του επιπέδου λειτουργίας της Δημόσιας Οργάνωσης ανά Υποκριτήριο και Κριτήριο αξιολόγησης, με βάση την κλίμακα μέτρησης του γνωστού «Κύκλου Ποιότητας» του **Deming**, κάτι που είναι απολύτως απαραίτητο, προκειμένου στη συνέχεια να υπάρξει αξιόπιστος σχεδιασμός δραστηριοτήτων διοικητικής βελτίωσης.

2. Την εκτίμηση- μέτρηση του βαθμού διοικητικής βελτίωσης της Δημόσιας Οργάνωσης διαχρονικά, όταν το Κ.Π.Α εφαρμόζεται περιοδικά (κάθε ένα ή δύο χρόνια), οπότε δίδεται η ευκαιρία διενέργειας συγκρίσεων, με βάση τη βαθμολόγηση των Υποκριτηρίων και Κριτηρίων του Κ.Π.Α.
3. Τον προσδιορισμό των καλών διοικητικών πρακτικών, οι οποίες είναι αυτές που συγκεντρώνουν υψηλή βαθμολογία.
4. Την αναζήτηση και εξεύρεση ομοειδών- αντίστοιχων υπηρεσιών, με κοινά χαρακτηριστικά γνωρίσματα και επίπεδο διοικητικής ωριμότητας, για ανταλλαγή εμπειριών, απόψεων και ιδεών, σχετικά με θέματα διοικητικής βελτίωσης και καινοτομίας. Επισημαίνεται όμως ότι η βαθμολογία του Κ.Π.Α πρέπει να χρησιμοποιείται με μεγάλη προσοχή σε περιπτώσεις συγκρίσεων, γιατί στη συντριπτική πλειοψηφία, δεν υπάρχει η απαραίτητη διοικητική ομοιογένεια, η οποία θα επιτρέψει την αντικειμενική διενέργεια τους.

Το Κ.Π.Α προβλέπει δύο τρόπους βαθμολόγησης, οι οποίοι βασίζονται στον κύκλο ποιότητας : Προγραμματισμός, Εκτέλεση, Έλεγχος, Ανάδραση/ Plan, Do, Check, Act(PDCA).

- ❖ Τον **απλό τρόπο (C.A.F. classical scoring)** και
- ❖ Τον **αναλυτικό – παραμετροποιημένο τρόπο (C.A.F. fine tuned scoring)**, ο οποίος είναι κατάλληλος για οργανισμούς που επιθυμούν μια λεπτομερέστερη ανάλυση της διαδικασίας αξιολόγησης.

Η βαθμολογία πρέπει να τεκμηριώνεται απαραίτητα από το σχετικό επίσημο υλικό.

Στο Παράρτημα IV παρουσιάζονται αναλυτικά τα δύο συστήματα βαθμολόγησης όπως και η εφαρμογή της διαδικασίας βαθμολόγησης.

Βιβλιογραφία κεφαλαίου:

- 🇪🇺 Υπουργείο Εσωτερικών, Διεύθυνση Ποιότητας και Αποδοτικότητα (2007), Κοινό Πλαίσιο Αξιολόγησης (Κ.Π.Α.), Common Assessment Framework(C.A.F.).
- 🇪🇺 European Institute of Public Administration:
<http://www.eipa.eu/en/pages/show/&tid=71>

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 4

ΜΕΛΕΤΗ ΠΕΡΙΠΤΩΣΕΩΝ ΕΛΛΗΝΙΚΗΣ ΕΜΠΕΙΡΙΑΣ

Σε αυτό το κεφάλαιο, γίνεται η παρουσίαση των έργων βελτίωσης στους Δήμους Αργυρούπολης, Βούλας, Νέας Πεντέλης και Περιστερίου, έτσι όπως προέκυψαν από την εφαρμογή του Κ.Π.Α. Αναλύονται τα αποτελέσματα που είχαν οι οργανισμοί για κάθε ένα κριτήριο ξεχωριστά. Στη συνέχεια, από την εφαρμογή του Κ.Π.Α., γίνεται συγκριτική ανάλυση των έργων βελτίωσης στους Δήμους, και παρουσιάζονται τα πεδία που χρήζουν βελτίωσης αλλά και αυτά που παρατηρήθηκε αποτελεσματική λειτουργία, σύμφωνα με τις Εκθέσεις Αξιολόγησης.

Η μέθοδος που χρησιμοποιήθηκε ήταν η συγκριτική και τα στοιχεία αντλήθηκαν από τις εκθέσεις αξιολόγησης, οι οποίες είναι αναρτημένες στην σελίδα: http://www.caf-localgov.gr/index.php?option=com_content&task=view&id=58&Itemid=77 και η επεξεργασία έγινε με το πρόγραμμα Microsoft Office Excel 2003. Η επιλογή των συγκεκριμένων Δήμων έγινε γιατί ήταν οι μόνοι Δήμοι που έχουν αναρτήσει στοιχεία σχετικά με το Κ.Π.Α. και επίσης είναι οι μόνοι Δήμοι που αποφάσισαν την ταυτόχρονη εφαρμογή του Κ.Π.Α. το 2007, με απώτερο σκοπό τη διεξαγωγή συμπερασμάτων για την παρούσα κατάσταση των Δημόσιων Οργανισμών στην Ελλάδα.

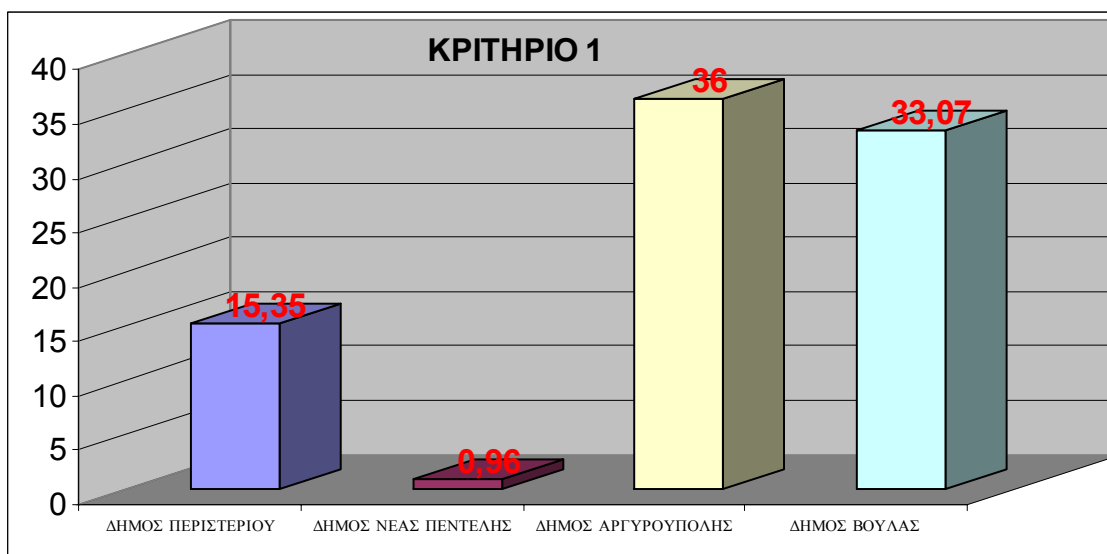
Ο Δήμος Αργυρούπολης βρίσκεται νοτιοανατολικά της Αθήνας στις νοτιοδυτικές παρυφές του Ύμηττου και συνορεύει με τους Δήμους Αλίμου, Γλυφάδας, Ελληνικού και Ηλιούπολης. Ο πληθυσμός του Δήμου σύμφωνα με την απογραφή του 2001 ανέρχεται στους 33.158 κατοίκους.

Ο Δήμος Βούλας είναι ανατολικά της Αττικής και προάστιο της Αθήνας. Είναι χτισμένος στα παράλια του Σαρωνικού ανάμεσα στους Δήμους Γλυφάδας και Βουλιαγμένης. Το 2001 ο πληθυσμός ανερχόταν στους 25.532 κατοίκους.

Ο Δήμος Περιστερίου είναι ο 4^{ος} Δήμος της χώρας και ο μητροπολιτικός Δήμος της Δυτικής Αθήνας. Συνορεύει με τους Δήμους Ιλίου, Αθηναίων, Αιγάλεω, Χαϊδαρίου και Πετρούπολης. Η επίσημη απογραφή της Στατιστικής Υπηρεσίας το 2001 εκτιμά τον πληθυσμό σε 146.743 δημότες με σύνολο κατοίκων 60.519, ενώ τα Στατιστικά Δελτία καταναλωτών της Δ.Ε.Η. εκτιμούν πληθυσμό πλέον των 350.000 κατοίκων.

Η Νέα Πεντέλη είναι Δήμος του λεκανοπεδίου των Αθηνών. Γειτνιάζει με την Πεντέλη και μέχρι τη δεκαετία του '90 θεωρείτο συνοικία της γειτονικής κοινότητας, ενώ μετά από πολλές αποτυχημένες προσπάθειες συνένωσής τους αναγνωρίζεται ως αυτόνομη. Από τον Ιανουάριο του 2007 αναγνωρίζεται πλέον ως Δήμος. Το 2001 σύμφωνα με την επίσημη απογραφή ο πληθυσμός ανέρχεται στους 6.156 κατοίκους.

4.1 Κριτήριο 1ο : Ηγεσία



5. Διάγραμμα πρώτου Κριτηρίου

Από το διάγραμμα παρατηρούμε ότι κανένας μέσος όρος δεν ξεπερνάει το 50 στα αποτελέσματα για το 1^ο κριτήριο. Οι Δήμοι μεταξύ τους έχουν μεγάλη διαφορά και ιδιαίτερα ο πρώτος από τον τελευταίο. Πρώτος έρχεται ο Δήμος Αργυρούπολης (36), δεύτερος ο Δήμος Βούλας (33,7), τρίτος ο Δήμος Περιστερίου (15,35) και τελευταίος ο Δήμος Νέας Πεντέλης(0,96). Παρατηρείται ότι οι Δήμοι με τους υψηλότερους μέσους όρους συγκλίνουν σε βασικά σημεία όπως στην πολιτική βούληση της ηγεσίας για κίνητρα στους υπαλλήλους, για εκμετάλλευση επιμορφωτικών προγραμμάτων και καλύτερη διοικητική οργάνωση όπως και για την καλύτερη και άμεση εξυπηρέτηση των πολιτών.

4.1.1 Πεδία αποτελεσματικής λειτουργίας:

Πεδία αποτελεσματικής λειτουργίας όπως παρουσιάζονται στις εκθέσεις αξιολόγησης είναι τα εξής:

Για τον Δήμο Περιστερίου:

- Η αυθημερόν εξυπηρέτηση των πολιτών σε κάποιες συναλλαγές.
- Η πολιτική βούληση για υποκίνηση και άλλων υπαλλήλων να ακολουθήσουν τον ίδιο τρόπο και να καταθέσουν καινοτόμες προτάσεις.
- Τα επιχειρησιακά προγράμματα στα οποία συμμετέχουν οι εργαζόμενοι και τα οποία σχεδιάζονται πάνω στις ανάγκες των ατόμων που αφορούν και πάντα μετά από διάλογο με κοινωνικούς φορείς προωθώντας κάθε φορά τους στόχους της πολιτικής ηγεσίας.

Για τον Δήμο Νέας Πεντέλης:

- Η ύπαρξη στρατηγικών στόχων στην λειτουργία του οργανισμού.
- Η δυνατότητα άμεσης διαπροσωπικής επαφής (άτυπης) μεταξύ πολιτικής και διοικητικής ηγεσίας, υφισταμένων υπαλλήλων και εμπλεκόμενων φορέων και πολιτών που επικοινωνούν με τον οργανισμό.

Για τον Δήμο Βούλας:

- Η σημαντική μείωση του χρόνου των γραφειοκρατικών διαδικασιών.
- Η εφαρμογή όλων των προβλεπόμενων από το νόμο διαδικασιών σε εκτελεστικό και νομοθετικό πεδίο.
- Η ηγεσία που ικανοποιεί όλα τα αιτήματα για επιμορφωτικά σεμινάρια σε όλους τους υπαλλήλους της και κάνει δεκτή κάθε πρόταση των υπαλλήλων, εφόσον δεν εμποδίζονται οι επείγουσες εργασίες.

4.1.2 Πεδία βελτίωσης:

Πεδία που εντοπίζονται με μεγάλο περιθώριο βελτίωσης είναι:

Για τον Δήμο Περιστερίου:

- Η υπαγωγή των προσφερόμενων υπηρεσιών σε μηχανογραφικό σύστημα με ανάλογη ταξινόμηση των καταγραμμένων θεμάτων σε ομοιογενείς κατηγορίες.
- Η προώθηση του εκσυγχρονισμού και της βελτίωσης των μεθόδων και μοχλών επικοινωνίας, προσέγγισης και επαφής με τις διάφορες κοινωνικές ομάδες ή τους ίδιους τους Δημότες προσωπικά, με απώτερο σκοπό την ταχύτερη και πληρέστερη δυνατή ικανοποίηση των υπό εκκρεμότητα αιτημάτων τους.

- Η διεύρυνση των λειτουργιών και εφαρμογών του γραφείου Δημάρχου, πέραν των κλασικών και συνήθων ορίων ανάπτυξης της δράσης τους, με μοναδικό γνώμονα τη μέγιστη δυνατή ανταπόκρισή τους στις ανάγκες και τις προσδοκίες των συναλλασσομένων με τις εν λόγω Υπηρεσίες Δημοτών.
- Η εφαρμογή του Κ.Π.Α. σε τακτά χρονικά διαστήματα.
- Η καθιέρωση συσκέψεων μεταξύ Διοίκησης και εργαζομένων για ενημέρωση και ανταλλαγή απόψεων που θα βοηθήσουν στη βελτίωση της εργασίας.
- Η εφαρμογή δεικτών μέτρησης αποδοτικότητας των υπαλλήλων και ικανοποίησης των πολιτών προκειμένου να γίνεται επίσημη καταγραφή των αποτελεσμάτων.

Για τον Δήμο Πεντέλης:

- Ο έλεγχος παρεχόμενων υπηρεσιών με την εφαρμογή συστήματος ελέγχου και παρακολούθησης των διαδικασιών που ακολουθούνται σε συνάρτηση με την αποτελεσματικότητά τους.
- Η ενθάρρυνση πρωτοβουλιών υπαλλήλων και υποβολής προτάσεων για την καλύτερη δυνατή λειτουργία των τομέων τους.
- Ο ορισμός προτεραιοτήτων από πλευράς ηγεσίας όσον αφορά τον οργανωτικό σχεδιασμό.
- Ο συντονισμός των διαφόρων τμημάτων με τη συστηματικότερη και τακτική συνεργασία μεταξύ τους.

Για τον Δήμο Βούλας:

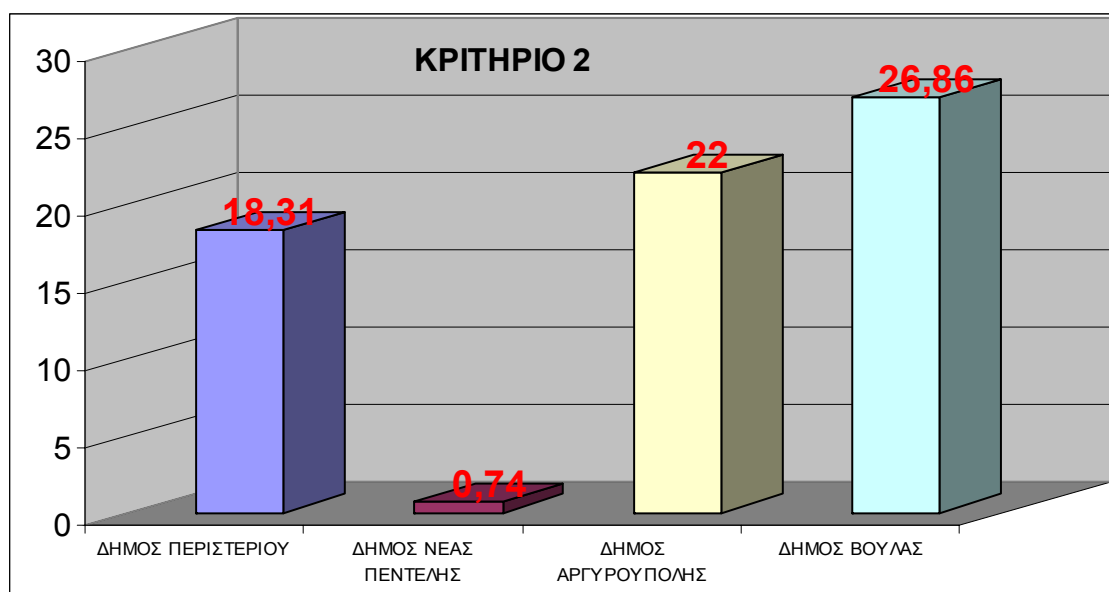
- Ανάπτυξη των σχέσεων εμπιστοσύνης σε μεγαλύτερο βαθμό.
- Αναγνώριση ατομικής ή ομαδικής, ξεχωριστής προσπάθειας των εργαζομένων και επιβράβευσή τους, τουλάχιστον ηθικά.
- Διευρυμένη συμμετοχή κοινωνικών φορέων και Ομάδων Δημοτών στη διαδικασία λήψης καθοριστικών αποφάσεων από τα διάφορα όργανα του Δήμου Βούλας.

Για τον Δήμο Αργυρούπολης:

- Θέσπιση διαδικασίας και κριτηρίων αποδοχής με σύστημα μέτρησης της αξίας των προτάσεων των εργαζομένων.

- Καταγραφή των μετόχων του φορέα και καθορισμός διαδικασιών επικοινωνίας και τρόποι λήψης αποφάσεων.
- Αναλυτικός καθορισμός στρατηγικών και επιχειρησιακών στόχων στο Επιχειρησιακό Σχέδιο του Δήμου.

4.2 Κριτήριο 2ο :Στρατηγική και Προγραμματισμός



6. Διάγραμμα δεύτερου Κριτηρίου

Τα αποτελέσματα για το 2^ο κριτήριο είναι και αυτά πολύ πιο κάτω από το 50 με πρώτο το Δήμο Βούλας (26,86), μετά τον Δήμο Αργυρούπολης (22), το Δήμο Περιστερίου (18,31) και τέλος τον Δήμο Νέας Πεντέλης (0,74). Από τα αποτελέσματα φαίνεται ότι υπάρχει η τάση, από τους περισσότερους Δήμους, για την εφαρμογή νέων προγραμμάτων όπου θα μπορεί να γίνεται η καταγραφή των αναγκών των πελατών/πολιτών αλλά και των εμπλεκόμενων φορέων, όπως επίσης και της ικανοποίησης από τις παρεχόμενες υπηρεσίες.

4.2.1 Πεδία αποτελεσματικής λειτουργίας:

Πεδία αποτελεσματικής λειτουργίας όπως παρουσιάζονται στις εκθέσεις αξιολόγησης είναι τα εξής:

Για τον Δήμο Περιστερίου:

- Μέτρηση της απόδοσης της λειτουργίας, αλλά κατά κύριο λόγο στο επίπεδο προγραμμάτων.
- Συστηματική παρακολούθηση για ανάγκες αλλαγών και σχεδιασμός δράσεων σε συνεργασία με τους εμπλεκόμενους φορείς.
- Συστηματική αξιολόγηση των υπαλλήλων κάθε χρόνο.
- Έναρξη ενεργειών καταγραφής των αναγκών και προσδοκιών των εμπλεκόμενων φορέων, όπως η καταγραφή για επιχειρησιακό σχέδιο για την πρόσληψη προσωπικού με μερική απασχόληση.

Για το Δήμο Νέας Πεντέλης :

- Άμεση επαφή πολιτών με τις υπηρεσίες και την ηγεσία, όπου προφορικά κυρίως γνωστοποιούν τις ανάγκες, τις προσδοκίες, τις προτάσεις τους και τα προβλήματα τους, συμμετέχοντας έτσι έμμεσα και άτυπα στον στρατηγικό σχεδιασμό του Δήμου.
- Χρήση τεχνολογικών δυνατοτήτων για τη συλλογή και αξιολόγηση πληροφοριών.

Για το Δήμο Βούλας:

- Συστηματική αποστολή στατιστικών οικονομικών στοιχείων στην Εθνική Στατιστική Υπηρεσία και στο Γενικό Λογιστήριο του Κράτους (απολογιστικά έσοδα-έξοδα).
- Ολοκλήρωση εφαρμογής μιας νέας οργανωσιακής κουλτούρας, όπως με την εφαρμογή του Γεωγραφικού Συστήματος Πληροφοριών-GIS σαν βάση δεδομένων.
- Δυνατότητα προγραμματισμού των αναγκών σε ανθρώπινο δυναμικό.

4.2.2 Πεδία βελτίωσης:

Πεδία που εντοπίζονται με μεγάλο περιθώριο βελτίωσης είναι:

Για τον Δήμο Περιστερίου:

- Εκπόνηση προγραμμάτων σχετικών με τη συλλογή και προσφορότερη δυνατή αξιοποίηση στατιστικών, κοινωνικών, οικονομικών και επιχειρηματικών στοι-

χείων από τους δημότες, με απώτερο στόχο την υπέρ των ίδιων αναπτυξιακή και ωφελμιστική τους δράση.

- Εφαρμογή προτύπων Διοίκησης Ολικής Ποιότητας.
- Θέσπιση μεθόδων συστηματικής αξιολόγησης και αναθεώρησης της λειτουργίας του οργανισμού, με εφαρμογή κριτηρίων κινδύνου και ευκαιρίας καθώς και δυνατών και αδύνατων σημείων.
- Θέσπιση εσωτερικών διαλόγων επικοινωνίας για διάδοση στόχων. Ως σήμερα, η επικοινωνία είναι προφορική και κατά συνέπεια μη αποτελεσματική, δημιουργώντας συχνά ασάφειες, προστριβές και καθυστερήσεις.
- Ανυπαρξία μεθόδου μέτρησης – παρακολούθησης – αξιολόγησης της απόδοσης και αναθεώρησης του στρατηγικού και επιχειρησιακού σχεδιασμού.

Για το Δήμο Νέας Πεντέλης:

- Ανταπόκριση στις ανάγκες των πολιτών και προσπάθεια για εξεύρεση άμεσων λύσεων.
- Χρήση τεχνολογικών δυνατοτήτων για τη συλλογή και αξιολόγηση πληροφοριών.
- Προσπάθεια συλλογής στατιστικών στοιχείων με την εφαρμογή σχετικού προγράμματος.
- Αντιπροσωπευτική συμμετοχή των πολιτών στη διαμόρφωση της πολιτικής του Δήμου και στην αναθεώρηση ή επικαιροποίηση αυτής της πολιτικής αλλά και στην διαδικασία λήψης των αποφάσεων.
- Παρακολούθηση πορείας υλοποίησης έργων, σε συσχετισμό με τη χρήση των πόρων που απαιτήθηκαν για την ολοκλήρωσή τους και τη συμβολή τους στη βελτίωση της ποιότητας ζωής των πολιτών.

Για το Δήμο Βούλας:

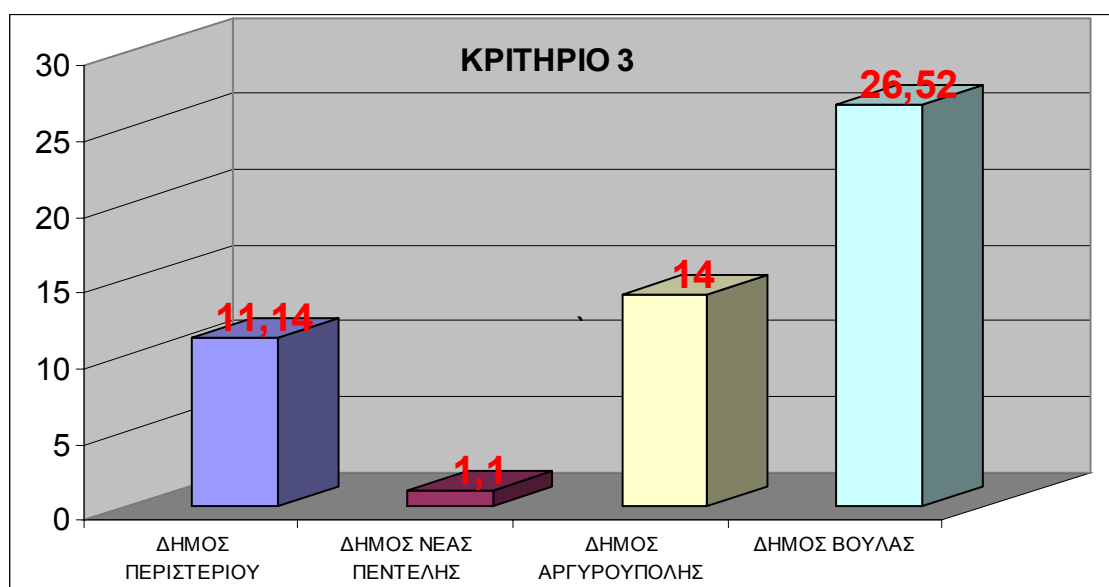
- Γραφείο όπου μπορεί, όποιος επιθυμεί, να καταθέτει προτάσεις προς το Δήμο, ώστε να λαμβάνονται υπόψη από την ηγεσία κατά τον προσδιορισμό των στόχων ικανοποίησης των αναγκών και προσδοκιών των εμπλεκόμενων φορέων.

- Το Κ.Π.Α. είναι η πρώτη προσπάθεια εφαρμογής κάποιου συστήματος Διοίκησης Ολικής Ποιότητας.

Για το Δήμο Αργυρούπολης:

- Πρόσληψη Ειδικού Επιστημονικού Προσωπικού για τη διαρκή εφαρμογή Διοίκησης Ολικής Ποιότητας, όπου πρέπει να ενταχθεί και η Ανάλυση Δυνατών – Αδύνατων Σημείων (SWOT).
- Αξιοποίηση της SWOT ανάλυσης με δέσμευση και ιεράρχηση των προτεραιοτήτων από το Δημοτικό Συμβούλιο.

4.3 Κριτήριο 3ο :Ανθρώπινο Δυναμικό



7. Διάγραμμα τρίτου Κριτηρίου

Σε αυτό το κριτήριο παρατηρούμε ότι τα αποτελέσματα είναι πολύ χαμηλά, με το υψηλότερο να φτάνει το 26,52 από το Δήμο Βούλας, δεύτερος να είναι ο Δήμος Αργυρούπολης με 14, τρίτος ο Δήμος Περιστερίου με 11,14 και τέταρτος ο Δήμος Νέας Πεντέλης με 1,1. Βλέπουμε από τα αποτελέσματα ότι ενώ υπάρχει επικοινωνία μεταξύ υπαλλήλων και ηγεσίας, διαφάνεια στις διαδικασίες και επαρκής ενημέρωση, η έλλειψη οικονομικών και τεχνολογικών πόρων δεν βοηθάει στη σωστή και ομαλή λειτουργία των Δήμων ως προς τις παρεχόμενες υπηρεσίες.

4.3.1 Πεδία αποτελεσματικής λειτουργίας:

Πεδία αποτελεσματικής λειτουργίας όπως παρουσιάζονται στις εκθέσεις αξιολόγησης είναι τα εξής:

Για τον Δήμο Περιστερίου:

- Ευελιξία στην επίλυση διαφορών.
- Σαφείς και διαφανείς διαδικασίες προσλήψεων.
- Ανοιχτή «γραμμή επικοινωνίας» με τη Διοίκηση του Δήμου προκειμένου να γίνεται υποβολή πρωτοβουλιών και εισηγήσεων καινοτομιών.

Για το Δήμο Νέας Πεντέλης:

- Ανάπτυξη συνεργασιών και συμμετοχή σε χρηματοδοτούμενα προγράμματα για την παροχή τεχνικών γνώσεων και εξεύρεση πόρων για την αναβάθμιση του μηχανογραφικού συστήματος.
- Ενέργειες προγραμματισμού επέκτασης των εργασιακών χώρων.

Για το Δήμο Βούλας:

- Επαρκής ενημέρωση, βοήθεια και καθοδήγηση των νεότερων εργαζομένων από τους παλαιότερους.
- Δημιουργία κλίματος ανοιχτής επικοινωνίας και διαλόγου και εύκολης πρόσβασης των υπαλλήλων, με όλα τα ηγετικά επίπεδα.
- Δυνατότητα συμμετοχής σε διάφορα εκπαιδευτικά σεμινάρια, σχετικά με το αντικείμενο των υπαλλήλων.

4.3.2 Πεδία βελτίωσης:

Πεδία που εντοπίζονται με μεγάλο περιθώριο βελτίωσης είναι:

Για τον Δήμο Περιστερίου:

- Επαρκής αύξηση του ποσοστού των οικονομικών πόρων, για την επιμόρφωση των στελεχών και υπαλλήλων του Δήμου.
- Εκπαίδευση νέων υπαλλήλων από άτομα που προϋπάρχουν στο τμήμα για το οποίο προσλήφθηκαν, μιας και δεν υπάρχει τμήμα εκπαίδευσης νέων υπαλλήλων.
- Πλήρης ανυπαρξία υποδομής για πρόσβαση Α.Μ.Ε.Α.

- Ασυμφωνία μεταξύ υπαλλήλων και διοίκησης για τη θέσπιση κοινά αποδεκτών δεικτών μέτρησης αποδοτικότητας και στόχων που θέλει να επιτύχει η υπηρεσία.
- Διεξαγωγή ερευνών ικανοποίησης όχι μόνο του προσωπικού αλλά και των πολιτών.

Για το Δήμο Νέας Πεντέλης:

- Εκσυγχρονισμός και αναβάθμιση του μηχανογραφικού συστήματος.
- Εξεύρεση πόρων για τη βελτίωση του εργασιακού περιβάλλοντος.
- Ευρύτερη συμμετοχή των υπαλλήλων στην προσπάθεια βελτίωσης των εργασιακών συνθηκών.

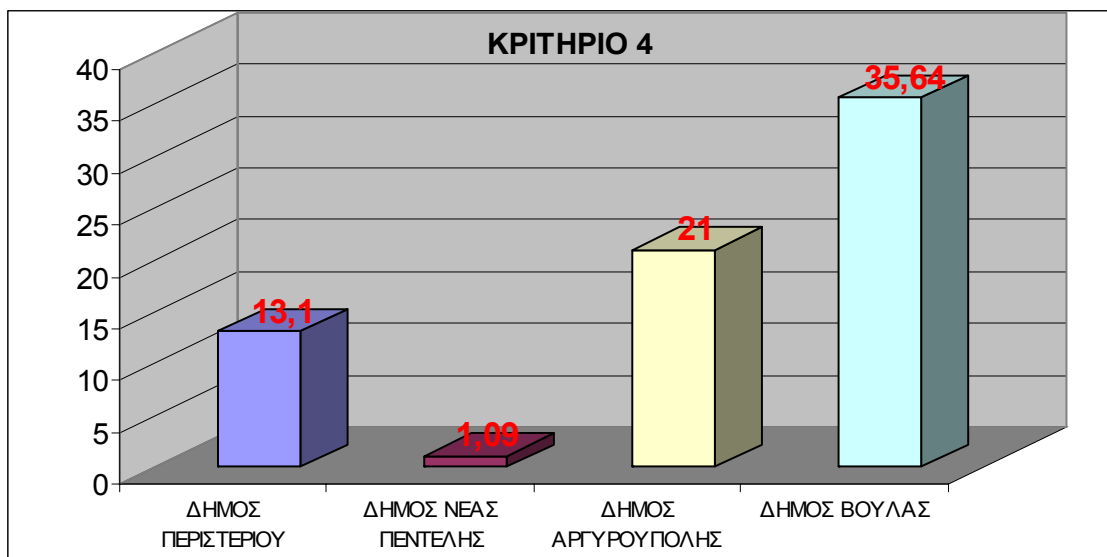
Για το Δήμο Βούλας:

- Η ύπαρξη αντικειμενικών κριτηρίων στη διοίκηση του προσωπικού(προσλήψεις, προαγωγές, αμοιβές) που να συνδέονται με τα καθήκοντα και τις αρμοδιότητες.
- Η εκπαίδευση του προσωπικού πρέπει να γίνεται με βάση τον προγραμματισμό και όχι κατά περίπτωση.
- Η ύπαρξη παρακολούθησης των παραγόμενων υπηρεσιών του προσωπικού.

Για το Δήμο Αργυρούπολης:

- Η πλήρης αξιοποίηση και διάχυση τεχνολογιών πληροφορικής και επικοινωνιών στους εργαζομένους.
- Η θέσπιση προδιαδικασίας συναινετικών αποφάσεων για την αξιοποίηση του δυναμικού με τα Συλλογικά Όργανα.

4.4 Κριτήριο 4ο : Συνεργασίες και Πόροι



8. Διάγραμμα τέταρτου Κριτηρίου

Στο τέταρτο κριτήριο παρατηρούμε ότι τα αποτελέσματα είναι και αυτά χαμηλά, με το υψηλότερο να φτάνει το 35,64 από το Δήμο Βούλας, δεύτερος να είναι ο Δήμος Αργυρούπολης 21, τρίτος ο Δήμος Περιστερίου 13,1 και τέταρτος ο Δήμος Νέας Πεντέλης 1,09. Στο κριτήριο αυτό, που βασικός παράγοντας είναι η συνεργασία, παρατηρείται ότι ενώ από τους περισσότερους Δήμους υπάρχει η λειτουργία ανοιχτής δια-δικτυακής πύλης παραπόνων, ωστόσο η έλλειψη σωστής τεχνολογικής υποδομής δε βοηθάει στη σωστή λήψη-απάντηση-αξιολόγηση αυτών αλλά ούτε και στη σφυγμομέτρηση απόψεων. Επίσης, παρατηρείται πρόβλημα στην εσωτερική επικοινωνία μεταξύ των υπαλλήλων, με αποτέλεσμα να μην υπάρχει έγκυρη και έγκαιρη πληροφόρηση.

4.4.1 Πεδία αποτελεσματικής λειτουργίας:

Πεδία αποτελεσματικής λειτουργίας όπως παρουσιάζονται στις εκθέσεις αξιολόγησης είναι τα εξής:

Για τον Δήμο Περιστερίου:

- Η λειτουργία ανοιχτής δια- δικτυακής πύλης παραπόνων.
- Η καλή διαχείριση των υποδομών και εκμετάλλευση των αιθουσών για συνέδρια και κοινωνικές εκδηλώσεις.
- Η προσβασιμότητα του κτιρίου καλύπτει όλες τις ανάγκες των εξυπηρετούμενων (χώροι parking, ράμπες, τουαλέτες για Α.Μ.Ε.Α.)

Για το Δήμο Νέας Πεντέλης:

- Διαφάνεια και αποδοτικότητα διαχείρισης των οικονομικών πόρων.
- Εφαρμογή σύγχρονων μεθόδων ελέγχου των οικονομικών της λογιστικής υποστήριξης.

Για το Δήμο Βούλας:

- Η λειτουργία ανοιχτής δια- δικτυακής πύλης παραπόνων.
- Η καλή διαχείριση των υποδομών και εκμετάλλευση των αιθουσών για συνέδρια και κοινωνικές εκδηλώσεις.
- Η κατάρτιση και η δημοσίευση του προϋπολογισμού και του απολογισμού.
- Ο συστηματικός έλεγχος για το κόστος παροχής υπηρεσιών προς τους πολίτες/πελάτες.
- Το κλίμα ανοιχτής επικοινωνίας και ενθαρρύνεται η εργασία κατά ομάδες.
- Η πραγματοποίηση αναλύσεων κόστους – οφέλους για τις χρηματοδοτήσεις μεγάλων έργων.

4.4.2 Πεδία βελτίωσης:

Πεδία που εντοπίζονται με μεγάλο περιθώριο βελτίωσης είναι:

Για τον Δήμο Περιστερίου:

- Ένταξη και χρήση σύγχρονων τεχνολογικών μεθόδων στο πλαίσιο των καθημερινών λειτουργιών και δράσεων του γραφείου Δημάρχου, όπως και της επικοινωνίας του με τους λοιπούς εμπλεκόμενους με τη Δημόσια Διοίκηση φορείς.
- Συμμετοχή υπαλλήλων και στελεχών σε εκπαιδευτικά σεμινάρια και ημερίδες, για την υπέρ των Δημοτών αναμόρφωση και βελτίωση των παρεχόμενων υπηρεσιών.
- Οργάνωση συστήματος για τη λήψη- απάντηση- αξιολόγηση παραπόνων και σφυγμομέτρηση απόψεων.
- Ανάπτυξη εσωτερικών διαύλων ούτως ώστε όλοι οι υπάλληλοι να ενημερώνονται έγκαιρα και σωστά.

- Εγκατάσταση του εσωτερικού δικτύου(intranet) βοηθάει ελάχιστα στις υπηρεσιακές ανάγκες.

Για το Δήμο Νέας Πεντέλης:

- Ανάπτυξη των συνεργασιών του Δήμου με τους βασικούς συνεργάτες του (δημόσιες υπηρεσίες και οργανισμοί, Υπουργεία, Περιφέρεια, Νομαρχία) καθώς επίσης, προμηθευτές και άλλους εξωτερικούς συνεργάτες, στο βαθμό που αρμόζει.
- Ενίσχυση της προσπάθειας εξειδικευμένων συνεργασιών και κοινών projects με άλλους δημόσιους φορείς για την εξασφάλιση αμοιβαίου οφέλους.
- Εξασφάλιση ελεύθερου εργασιακού χρόνου των υπαλλήλων για ανάπτυξη ομαδικών συνεργασιών.

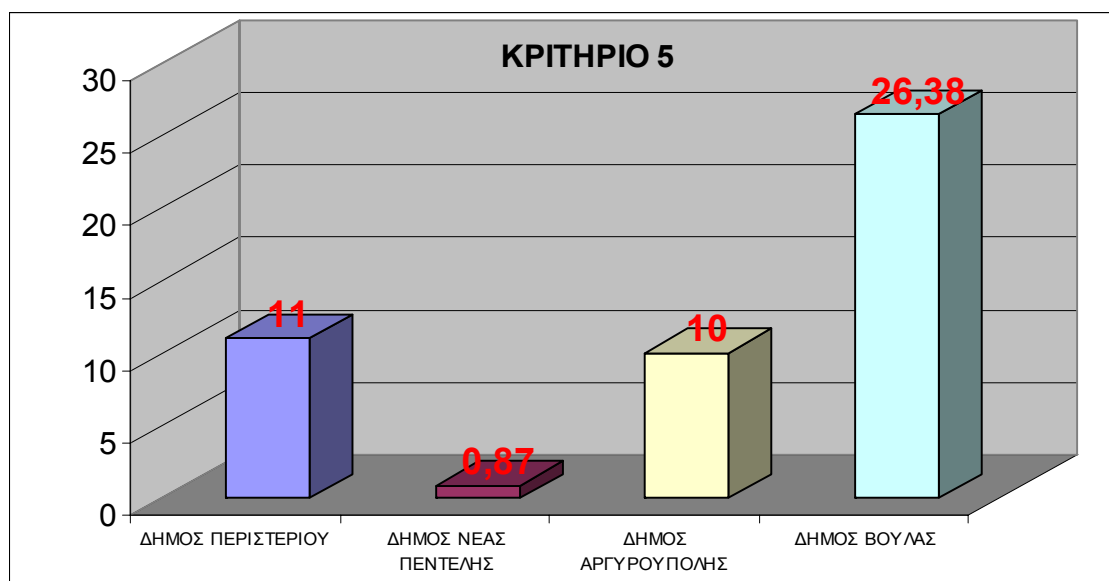
Για το Δήμο Βούλας:

- Αύξηση της ενημέρωσης των πολιτών και να παροχή διοικητικών πληροφοριών μέσω των ιστοσελίδων των Δήμων.
- Δημιουργία δεικτών με σχέσης κόστους – αποδοτικότητας της διαχείρισης της ακίνητης περιουσίας και ενεργοποίηση ειδικής υπηρεσίας ολοκληρωμένης πολιτικής διαχείρισης των περιουσιακών στοιχείων.

Για το Δήμο Αργυρούπολης:

- Τυποποίηση μεθόδου ανάπτυξης σχέσεων με όλους τους μετόχους.
- Σύσταση Ανεξάρτητης Διεύθυνσης Πληροφορικής και στελέχωση με εξειδικευμένο δυναμικό.

4.5 Κριτήριο 5ο : Διαδικασίες



9. Διάγραμμα πέμπτου Κριτηρίου

Στο πέμπτο κριτήριο παρατηρούμε από τα αποτελέσματα ότι το βασικό πρόβλημα που αντιμετωπίζουν οι Δήμοι είναι η έλλειψη δεικτών αξιολόγησης των παρεχόμενων υπηρεσιών, η μη συμμετοχή των πολιτών στις διαδικασίες και η μη αξιολόγηση των διαδικασιών βάσει της αποδοτικότητάς τους. Τα αποτελέσματα είναι και αυτά χαμηλά, με το υψηλότερο να φτάνει το 26,38 από το Δήμο Βούλας, δεύτερος να είναι ο Δήμος Περιστερίου με 11, τρίτος ο Δήμος Αργυρούπολης με 10 και τέταρτος ο Δήμος Νέας Πεντέλης με 0,87.

4.5.1 Πεδία αποτελεσματικής λειτουργίας:

Πεδία αποτελεσματικής λειτουργίας όπως παρουσιάζονται στις εκθέσεις αξιολόγησης είναι τα εξής:

Για τον Δήμο Περιστερίου:

- Η κατανομή των πόρων στις διαδικασίες – λειτουργίες, γίνεται ανάλογα με την συμβολή τους στην επίτευξη των στρατηγικών στόχων.
- Η διοικητική πληροφορία που έχει να κάνει με νόμους, διατάγματα, κανονιστικές και οργανικές διατάξεις, κωδικοποιείται και τηρείτε αρχείο προσβάσιμο σε κάθε υπάλληλο.

Για το Δήμο Νέας Πεντέλης:

- Η κατάλληλη και αξιόπιστη πληροφόρηση, με στόχο την εξυπηρέτηση και υποβοήθηση των πολιτών.
- Η παροχή «υπηρεσιών μιας στάσης».

Για το Δήμο Βούλας:

- Η χρήση ηλεκτρονικών μέσων επικοινωνίας τόσο με τους πολίτες/πελάτες όσο και με άλλες δημόσιες υπηρεσίες.
- Οι νόμοι, οι διατάξεις, οι κανονιστικές πράξεις κλπ που προσδιορίζουν τις διαδικασίες – λειτουργίες της υπηρεσίας, είναι σχετικά κωδικοποιημένες.
- Η διαχείριση των διαδικασιών ανατίθεται σε υπαλλήλους οι οποίοι ως ένα βαθμό συμμετέχουν στην επιλογή αυτή (π.χ. επιβλέποντες έργων).

4.5.2 Πεδία βελτίωσης:

Πεδία που εντοπίζονται με μεγάλο περιθώριο βελτίωσης είναι:

Για τον Δήμο Περιστερίου:

- Η αναπροσαρμογή της βαρύτητας των προσπαθειών, ως προς τον σχεδιασμό και την υλοποίηση μέτρων και πρωτοβουλιών διοικητικής, οργανωτικής και λειτουργικής βελτίωσης των υπηρεσιών της δημόσιας διοίκησης, με τη χρήση νέων και προοδευτικών μεθόδων της διοικητικής επιστήμης αλλά και της διοίκησης ολικής ποιότητας (όπως συστήματα διασφάλισης ποιότητας, επιχειρησιακής αναδιοργάνωσης κτλ).
- Η επινόηση και μελλοντική εφαρμογή δεικτών αξιολόγησης, των παρεχόμενων προς τους δημότες υπηρεσιών, της δημόσιας διοίκησης.
- Η θέσπιση συστημάτων διαχείρισης παραπόνων.
- Δε γίνεται ανάλυση κινδύνων και κρίσιμων παραγόντων επιτυχίας, ούτε γίνεται αξιολόγηση των διαδικασιών αλλαγής.
- Δε γίνεται μελέτη στατιστικών στοιχείων όπως ποσοστά παραπόνων, ούτε ανάλυση της τάσης των σφαλμάτων με σκοπό την αλλαγή των διαδικασιών, αλλά ούτε και ανάλυση προτάσεων που προέρχονται από τρίτους για αλλαγή και καινοτομία.

- Η συμμετοχή των πολιτών στο σχεδιασμό και τη βελτίωση της διαδικασίας παροχής υπηρεσιών.
- Η αξιολόγηση και αναθεώρηση των διαδικασιών βάσει της αποδοτικότητάς τους.

Για το Δήμο Νέας Πεντέλης:

- Η χρήση εφαρμογών δικτύου ηλεκτρονικής διακυβέρνησης και ηλεκτρονικών μέσων επικοινωνίας στις διαδικασίες των Δήμων.
- Η διάθεση πόρων για το σχεδιασμό και την εφαρμογή καινοτόμων δράσεων.
- Η κατανομή πόρων (ανθρώπων, εξοπλισμού, χρηματοδοτήσεων κλπ) ανάλογα με τη συμβολή τους στην επίτευξη των σχεδιασμένων στόχων.

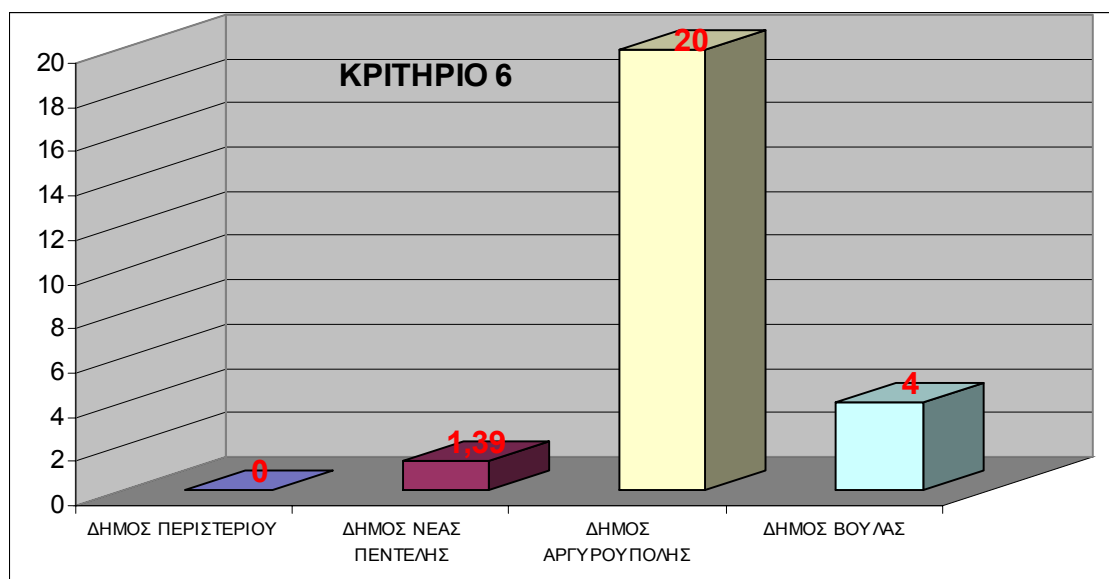
Για το Δήμο Βούλας:

- Οι φόρμες των αιτήσεων θα ήταν σκόπιμο να διατίθενται και μέσω ιστοσελίδας.
- Η δημιουργία συστήματος ανίχνευσης των αναγκών των πελατών για νέες υπηρεσίες.
- Η λειτουργία και διαχείριση κυτίου παραπόνων δημοτών.

Για το Δήμο Αργυρούπολης:

- Η πρόσληψη Τεχνικού Συμβούλου(εξειδικευμένη εταιρεία) για την εφαρμογή πλήρους Ανασχεδιασμού Επιχειρησιακών Διαδικασιών (Business Process Re-engineering- BPR).
- Η άντληση δεδομένων απαιτήσεων μετόχων μέσα από διαρκή έρευνα γνώμης και ανασχεδιασμός παρεχόμενων υπηρεσιών με πελατοκεντρική αντίληψη.

4.6 Κριτήριο 6ο: Αποτελέσματα Προσανατολισμένα στον Πολίτη



10. Διάγραμμα έκτου Κριτηρίου

Στο κριτήριο αυτό παρατηρούμε ότι ο Δήμος Περιστερίου δεν παρουσιάζει αποτελέσματα κι αυτό γιατί, όπως αναφέρεται στην έκθεση αξιολόγησης, δεν έκανε τις σχετικές μετρήσεις με αποτέλεσμα να μην υπάρχουν δείκτες να παρουσιάσει. Το ίδιο συμβαίνει και με το Δήμο Βούλας, δεν είχαν μετρήσιμους δείκτες για να αποτυπώσουν τα αποτελέσματά τους, με μόνη εξαίρεση τη Δ.Ε.Α.Β. που παρέδωσε ερωτηματολόγια με την ικανοποίηση των πολιτών και από αυτά προέκυψε ο μέσος όρος που είναι 4. Ο Δήμος Αργυρούπολης έχει το μεγαλύτερο αποτέλεσμα (20) και τελευταίος έρχεται ο Δήμος Νέας Πεντέλης(1,39). Παρ' όλο όμως που ο Δήμος Αργυρούπολης και ο Δήμος Νέας Πεντέλης παρουσίασαν αποτελέσματα, βλέπουμε ότι και αυτοί αναγνωρίζουν την ανάγκη για καθιέρωση δεικτών μέτρησης των αποτελεσμάτων, της εικόνας των Δήμων προς το κοινό και την αξιοποίηση των προτάσεων των πολιτών.

4.6.1 Πεδία αποτελεσματικής λειτουργίας:

Πεδία αποτελεσματικής λειτουργίας όπως παρουσιάζονται στις εκθέσεις αξιολόγησης είναι τα εξής:

Για το Δήμο Νέας Πεντέλης:

- Φιλική και δίκαιη μεταχείριση των πολιτών αλλά χωρίς μετρήσιμα στοιχεία.
- Εύκολη πρόσβαση των πολιτών στους χώρους στέγασης και στις παρεχόμενες υπηρεσίες.

- Προσπάθεια για παροχή ποιοτικής, επίκαιρης και έγκυρης πληροφόρησης στους πολίτες για διοικητικά θέματα που τους αφορούν.

4.6.2 Πεδία βελτίωσης:

Πεδία που εντοπίζονται με μεγάλο περιθώριο βελτίωσης είναι:

Για το Δήμο Νέας Πεντέλης:

- Έλλειψη συστήματος μετρήσεων βάσει δεικτών, για θέματα που αφορούν την εικόνα του Δήμου προς το κοινό.
- Έλλειψη συστήματος διαδικασιών βάσει δεικτών για την αξιοποίηση προτάσεων πολιτών για οργανωτικές βελτιώσεις.
- Δεν λειτουργεί οργανωμένο κέντρο πληροφόρησης και ενημέρωσης πολιτών.

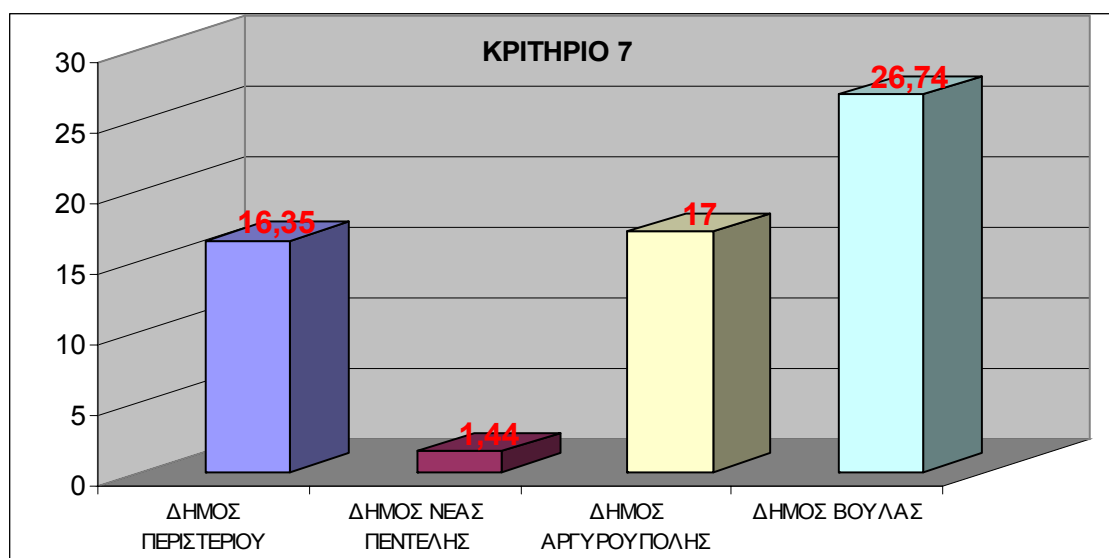
Για το Δήμο Βούλας και το Δήμο Περιστερίου:

- Θα πρέπει να διενεργηθούν έρευνες στους πολίτες, με λήψη γραπτών απαντήσεων σε ερωτήσεις οι οποίες θα απευθύνονται συστηματικά σε τακτά χρονικά διαστήματα προκειμένου να γίνει γνωστή η ικανοποίησή τους:
 - ◆ Για την ποιοτική και ποσοτική αναβάθμιση των υπηρεσιών.
 - ◆ Για τη συμμετοχή και των ίδιων των πολιτών στο σχεδιασμό της διαδικασίας παροχής των υπηρεσιών.
 - ◆ Για την αξιοπιστία των συμβούλων που παρέχονται στο πλαίσιο της διαδικασίας διεκπεραίωσης των υποθέσεών τους.
 - ◆ Για την ευέλικτη αντιμετώπιση ιδιαίτερων αναγκών τους κλπ.
- Θα πρέπει να έχουν εγγράφως την άποψη των πολιτών ή των κοινωνικών φορέων για τις δράσεις που αναπτύσσουν όσον αφορά :
 - ◆ Την εικόνα τους προς το κοινό σχετικά με θέματα για τα οποία πρέπει να γίνονται μετρήσεις στηριζόμενες σε δείκτες (π.χ. ο αριθμός των παραπόνων των πολιτών).
 - ◆ Τις μετρήσεις της αξιοποίησης των προτάσεων των πολιτών για βελτιώσεις στην οργάνωση της λειτουργίας τους κτλ.

Για το Δήμο Αργυρούπολης:

- Καθιέρωση δεικτών μέτρησης αποτελεσμάτων με την υπόδειξη του Κ.Π.Α.
- Εφαρμογή από Γραφείο Ποιότητας.
- Απόφαση Δ.Σ. για τη δέσμευση των Διευθύνσεων του Δήμου για την παροχή πληροφόρησης.

4.7 Κριτήριο 7ο : Αποτελέσματα για το Ανθρώπινο Δυναμικό



11. Διάγραμμα έβδομου Κριτηρίου

Στο έβδομο κριτήριο παρατηρούμε ότι τα αποτελέσματα δεν ξεπερνούν και πάλι το 50, με το υψηλότερο να φτάνει το 26,74 από το Δήμο Βούλας, δεύτερος να είναι Δήμος Αργυρούπολης με 17, τρίτος ο Δήμος Περιστερίου με 16,35 και τέταρτος ο Δήμος Νέας Πεντέλης με 1,44. Στο κριτήριο αυτό που αφορά το ανθρώπινο δυναμικό παρατηρούμε ότι οι τομείς που χρήζουν βελτίωσης είναι ο εργασιακός χώρος, η διεξαγωγή ερωτηματολογίων ικανοποίησης των εργαζομένων και η επιβράβευση των προσπαθειών τους. Παρ' όλα αυτά, όλοι οι Δήμοι αναφέρουν στις εκθέσεις τους, ότι οι συνθήκες εργασίας είναι καλές και υπάρχει διευκόλυνση από την πλευρά της ηγεσίας σε περίπτωση προσωπικών προβλημάτων.

4.7.1 Πεδία αποτελεσματικής λειτουργίας:

Πεδία αποτελεσματικής λειτουργίας όπως παρουσιάζονται στις εκθέσεις αξιολόγησης είναι τα εξής:

Για το Δήμο Περιστερίου:

- Διευκόλυνση των υπαλλήλων στην προσπάθεια αντιμετώπισης προσωπικών προβλημάτων.
- Ύπαρξη συστηματικής επίδειξης ενδιαφέροντος και μέριμνας ως προς τις προσωπικές ανάγκες των ατόμων ειδικών κατηγοριών που πλαισιώνουν το Δήμο.
- Θετική αντιμετώπιση θεμάτων υγιεινής και ασφάλειας στους χώρους εργασίας.
- Παρακολούθηση του προσωπικού μέσω της χρήσης παρουσιολογίων σε ορισμένες περιπτώσεις και συμμόρφωση, σύμφωνα με το νομοθετικό πλαίσιο σε αδικαιολόγητες απουσίες.
- Ικανοποιητικές προσπάθειες διοικητικού εκσυγχρονισμού.

Για το Δήμο Νέας Πεντέλης:

- Επαρκής ανταπόκριση του προσωπικού στις ανάγκες των πολιτών.
- Θετική δραστηριότητα του Δήμου στο ευρύτερο κοινωνικό περιβάλλον.
- Προσπάθειες διοικητικού εκσυγχρονισμού που καταβάλλει ο Δήμος.

Για το Δήμο Βούλας:

- Μεμονωμένες προσπάθειες για δράσεις βελτίωσης των συνθηκών εργασίας.
- Έρευνες καταγραφής βαθμού ικανοποίησης του προσωπικού.

4.7.2 Πεδία βελτίωσης:

Πεδία που εντοπίζονται με μεγάλο περιθώριο βελτίωσης είναι:

Για το Δήμο Περιστερίου:

- Ορισμός εσωτερικών δεικτών που θα χρησιμοποιηθούν στη μέτρηση του βαθμού ικανοποίησης του ανθρώπινου δυναμικού όσον αφορά π.χ το βαθμό κινητικότητας του προσωπικού, προθυμία για ενασχόληση πέραν του κανονικού ωραρίου, συμμετοχή σε ομάδες εργασίας κτλ.
- Ανυπαρξία μέτρων παραγωγικότητας, ενώ τα αποτελέσματα αξιολόγησης προσωπικού ελάχιστα λαμβάνονται υπόψη για μελλοντική αξιοποίηση.

Για το Δήμο Νέας Πεντέλης:

- Έλλειψη καταμερισμού και σαφούς περιγραφής των αρμοδιοτήτων των τμημάτων και των καθηκόντων των υπαλλήλων και απουσία εποπτικού και καθοδηγητικού ρόλου των τμηματάρχων.
- Ανεπαρκής μηχανισμός διαλόγου – επικοινωνίας και συμμετοχής υπαλλήλων στη διαδικασία λήψης αποφάσεων.
- Επιβράβευση των ατομικών και ομαδικών προσπαθειών των υπαλλήλων από τη Δημόσια Οργάνωση.

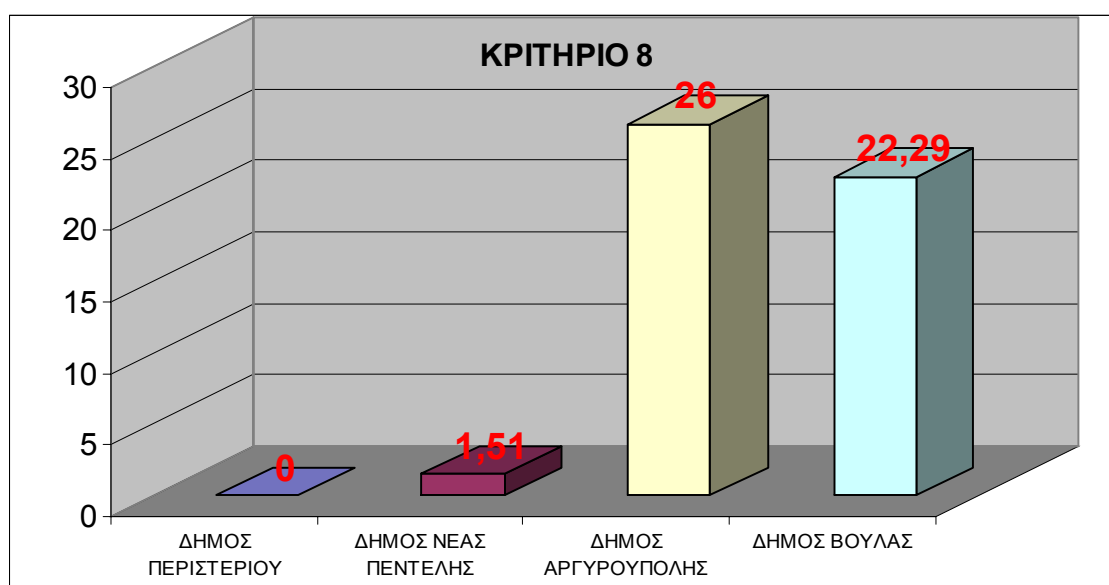
Για το Δήμο Βούλας:

- Βελτίωση εργασιακού περιβάλλοντος.
- Συστηματική διεξαγωγή ερωτηματολογίων ικανοποίησης εργαζομένων.
- Υποκίνηση των εργαζομένων.
- Εφαρμογή δεικτών αποτελεσματικότητας, ικανοποίησης του προσωπικού και των πολιτών.

Για το Δήμο Αργυρούπολης:

- Καθιέρωση ανάλογων δεικτών μέτρησης όπως και στην περίπτωση του κριτηρίου 6. Επειδή ο Δήμος δεν διαθέτει σχετική εμπειρία, προτείνεται μια πρώτη αποτύπωση αναγκών κατά μέσο όρο.

4.8 Κριτήριο 8ο: Αποτελέσματα σχετικά με την Κοινωνία



12. Διάγραμμα όγκου Κριτηρίου

Στο κριτήριο 8 ο Δήμος Περιστερίου πάλι δεν παρουσίασε αποτελέσματα διότι δεν υποστηρίζει συγκεκριμένα μοντέλα χρήσης δεικτών προκειμένου να υπάρχουν μετρήσιμα αποτελέσματα της συγκεκριμένης λειτουργίας. Το μεγαλύτερο αποτέλεσμα το έχει ο Δήμος Αργυρούπολης (26) και ακολουθεί ο Δήμος Βούλας (22,29) και ο Δήμος Νέας Πεντέλης (1,51). Θετικό είναι το γεγονός ότι όλοι οι Δήμοι μεριμνούν και φροντίζουν για τη σωστή και δίκαιη εξυπηρέτηση των Α.Μ.Ε.Α. και για την προστασία του περιβάλλοντος. Ωστόσο θα πρέπει να γίνονται συχνότερα έρευνες για τις ανάγκες της τοπικής κοινωνίας και να υπάρξουν ευρύτερες συνεργασίες με τους τοπικούς κοινωνικούς και οικονομικούς φορείς.

4.8.1 Πεδία αποτελεσματικής λειτουργίας:

Πεδία αποτελεσματικής λειτουργίας όπως παρουσιάζονται στις εκθέσεις αξιολόγησης είναι τα εξής:

Για το Δήμο Νέας Πεντέλης:

- Δημιουργία και στήριξη εθελοντικής ομάδας του Δήμου για πυροπροστασία και πυρασφάλεια, εκχιονισμούς κτλ.
- Οικονομικές επιχορηγήσεις, ανάλογα με τις οικονομικές δυνατότητες του Δήμου, σε κοινωνικούς φορείς που συμβάλλουν στην ποιότητα ζωής των πολιτών.
- Πολιτική του Δήμου για την προστασία του περιβάλλοντος (διαχείριση απορριμμάτων, ανακύκλωση, δράσεις πυρασφάλειας και πυροπροστασίας).

Για το Δήμο Βούλας:

- Δράσεις υποστήριξης των Α.Μ.Ε.Α.
- Εμπειρική αποτύπωση των αναγκών της τοπικής κοινωνίας.
- Στο τομέα ευθύνης της Τεχνικής Υπηρεσίας και Πολεοδομίας, το σύνολο των έργων που υλοποιούνται έχουν ως στόχο τη βελτίωση των συνθηκών διαβίωσης των πολιτών της περιοχής.

4.8.2 Πεδία βελτίωσης:

Πεδία που εντοπίζονται με μεγάλο περιθώριο βελτίωσης είναι:

Για το Δήμο Νέας Πεντέλης:

- Αναπροσαρμογές στη λειτουργία του Δήμου ως αποτέλεσμα τις ανταπόκρισης στις μεταβολές του κοινωνικού περιβάλλοντος.
- Ενίσχυση της πολιτικής του Δήμου για την προστασία του περιβάλλοντος (χρήση εναλλακτικών πηγών ενέργειας, αναδάσωση κτλ).
- Ανάπτυξη ευρύτερων συνεργασιών με τους τοπικούς κοινωνικούς και οικονομικούς φορείς.

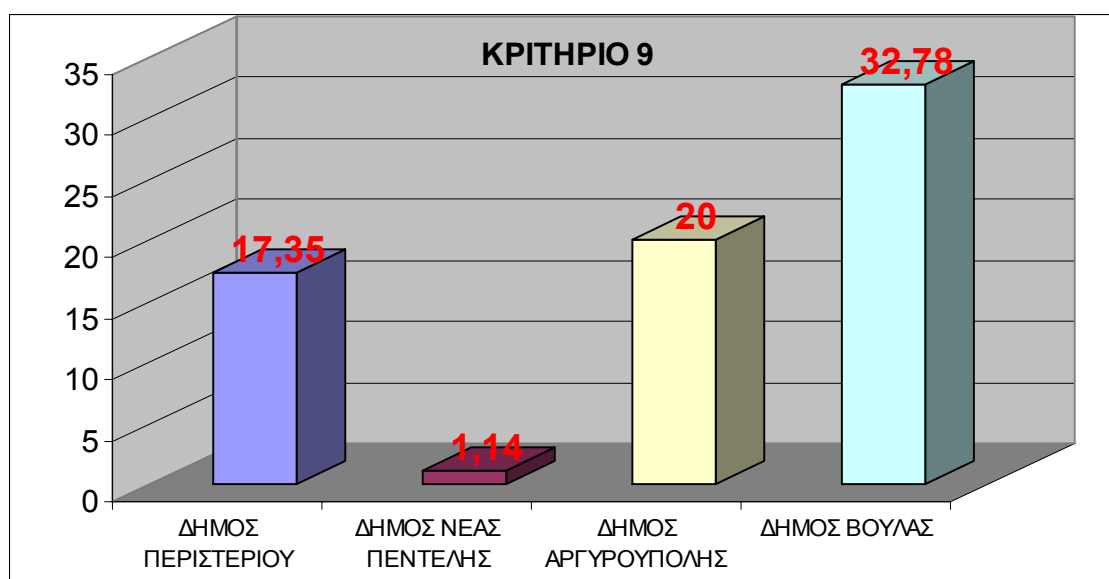
Για το Δήμο Βούλας:

- Δημιουργία ειδικών αλλά και γενικών δεικτών, έτσι ώστε να υπάρχουν τα δεδομένα της συγκριτικής επίδοσης των δράσεων του Δήμου.
- Διεξαγωγή ερευνών σε συστηματική βάση ως προς την ικανοποίηση των αναγκών και των προσδοκιών της τοπικής κοινωνίας.
- Λήψη πρωτοβουλιών πρόληψης κινδύνων υγείας και ατυχημάτων για τους υπαλλήλους αλλά και για τους πολίτες.

Για το Δήμο Αργυρούπολης:

- Παρά τη θετική εικόνα που δίνουν οι απαντήσεις των δημοτών, η εκτίμηση της Ομάδας Αυτοαξιολόγησης είναι ότι πρέπει να καθιερωθεί σύστημα μέτρησης με δείκτες, με εφαρμογή και ανάλογη αξιοποίηση από το Γραφείο Ποιότητας, όπως και στις προηγούμενες περιπτώσεις (κριτήρια 6 και 7).

4.9 Κριτήριο 9ο: Κύρια Αποτελέσματα



13. Διάγραμμα ένατου Κριτηρίου

Στο ένατο και τελευταίο κριτήριο όπου παρουσιάζονται και τα κύρια αποτελέσματα των Δήμων, τα πεδία που χρήζουν βελτίωσης δεν αφορούν μόνο έναν τομέα λειτουργίας αλλά όλες τις υπηρεσίες που παρέχει ένας Δήμος, από τις μετρήσεις των παρεχόμενων υπηρεσιών έως την καθιέρωση νέων υπηρεσιών για την καλύτερη και αποδοτικότερη εξυπηρέτηση των πολιτών αλλά και των εμπλεκόμενων φορέων και τα δυνατά τους σημεία είναι η καλή διαχείριση των οικονομικών πόρων και ο υψηλός βαθμός επιτυχίας εκτέλεσης του προϋπολογισμού. Τα αποτελέσματα ωστόσο, πάλι δεν ξεπερνάνε το 50 με το μεγαλύτερο να είναι 32,78 του Δήμου Βούλας, μετά του Δήμου Αργυρούπολης με 20 και στις δύο τελευταίες θέσεις να είναι ο Δήμος Περιστερίου με 17,35 και ο Δήμος Νέας Πεντέλης με 1,14.

4.9.1 Πεδία αποτελεσματικής λειτουργίας:

Πεδία αποτελεσματικής λειτουργίας όπως παρουσιάζονται στις εκθέσεις αξιολόγησης είναι τα εξής:

Για το Δήμο Περιστερίου:

- Οι διαδικασίες οικονομικού ελέγχου που ακολουθούνται θεωρούνται αποτελεσματικές.
- Ο ικανοποιητικός και ορθολογικός τρόπος διαχείρισης των οικονομικών πόρων.
- Η πλήρης ικανοποίηση των οικονομικών απαιτήσεων των εμπλεκόμενων φορέων.

Για το Δήμο Νέας Πεντέλης:

- Η προσπάθεια για βελτίωση ποιότητας παρεχόμενων υπηρεσιών με συμμετοχή στο Κοινό Πλαίσιο Αξιολόγησης.
- Η προσπάθεια για ανάπτυξη συνεργασιών πάσης φύσεως με άλλες δημόσιες υπηρεσίες, ιδιώτες και κοινωνικούς φορείς.

Για το Δήμο Βούλας:

- Η αύξηση του κύκλου εργασιών.
- Ο εμπλουτισμός των υπηρεσιών από χρόνο σε χρόνο.
- Η συμμετοχή των εμπλεκόμενων πλευρών (όπως σύλλογοι και ομάδες δημοτών) στη λήψη αποφάσεων.

- Ο υψηλός βαθμός επιτυχίας εκτέλεσης του προϋπολογισμού.

4.9.2 Πεδία βελτίωσης:

Πεδία που εντοπίζονται με μεγάλο περιθώριο βελτίωσης είναι:

Για το Δήμο Περιστερίου:

- Καθιέρωση στοιχείων μετρήσεων σε σχέση με την ποιότητα των παρεχόμενων υπηρεσιών.
- Συστηματικότερη διαχείριση του προϋπολογισμού.

Για το Δήμο Νέας Πεντέλης:

- Έλλειψη στοχοθεσίας και μετρήσεων της επιτυχίας του Δήμου στην εκπλήρωση των στόχων του.
- Έλλειψη συγκριτικών μετρήσεων με άλλους φορείς.

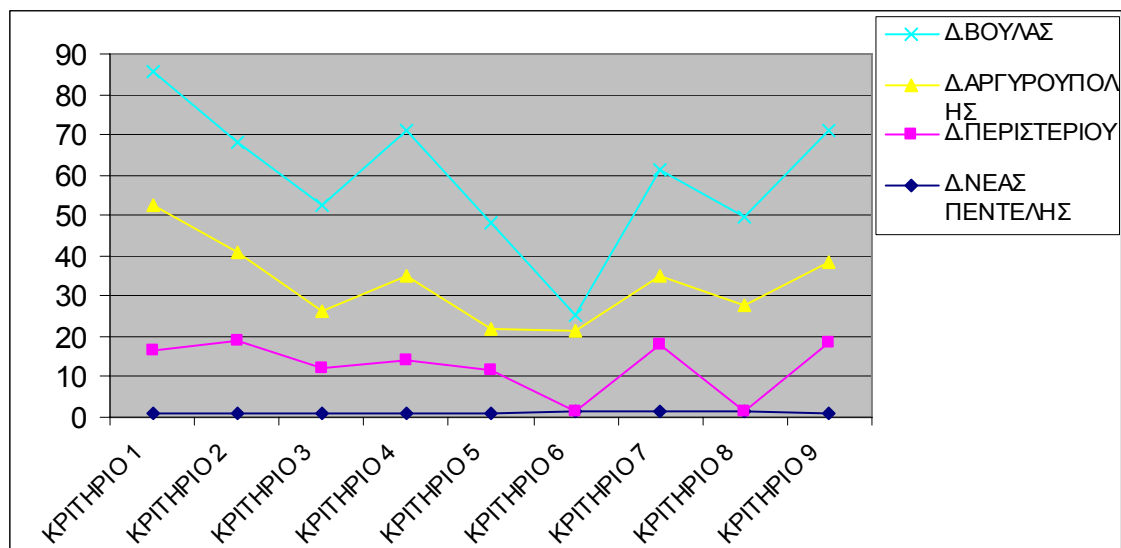
Για το Δήμο Βούλας:

- Σημαντική βελτίωση θεωρείται ο προγραμματισμός, η παρακολούθηση και η επεξεργασία εσωτερικών ελέγχων, η ανάλυση κινδύνων, οι προληπτικές – διορθωτικές ενέργειες με βάση τα στοιχεία των ελέγχων και της αξιολόγησης.
- Θεωρείται σκόπιμη η εγκαθίδρυση συστήματος ποιοτικού ελέγχου.

Για το Δήμο Αργυρούπολης:

- Διαρκής επιμόρφωση του ανθρώπινου δυναμικού ώστε να κατανοηθούν έννοιες όπως τεχνολογία, καινοτομία, προβλέψεις, αρχείο, ποιότητα, μάνατζμεντ.
- Πλήρης υιοθέτηση Τεχνολογιών Πληροφορικής.
- Εφαρμογή Διοίκησης με βάση τις αρχές και τα πλαίσια που θέτει η Διοικητική Επιστήμη.

4.10 Αποτελέσματα Δήμων στα Κριτήρια



14. Διαγραμματική απεικόνιση αποτελεσμάτων

Παρατηρούμε ότι όλοι οι Δήμοι ενώ πρέπει να ακολουθήσουν τους ίδιους κανόνες, τους ίδιους νόμους και τις ίδιες τακτικές για τη διεκπεραίωση των εργασιών, τα αποτελέσματά τους είναι εντελώς διαφορετικά με μεγάλη απόκλιση το ένα από το άλλο. Βλέπουμε επίσης, ότι όλες τις διαδικασίες τις αντιλαμβάνονται και τις αντιμετωπίζουν διαφορετικά. Έχουν όλοι τους ίδιους στόχους, την καλύτερη και ομαλότερη λειτουργία των Δήμων και την καλύτερη εξυπηρέτηση των πελατών/πολιτών, ωστόσο ο κάθε ένας δρα διαφορετικά για την επίτευξη αυτών των στόχων, με αποτέλεσμα να τους κάνουν να φαίνονται διαφορετικοί ενώ στην ουσία είναι κοινοί για όλους. Σ' αυτό παίζει σημαντικό ρόλο η ηγεσία κάθε Δήμου, ο προγραμματισμός του και φυσικά το ανθρώπινο δυναμικό.

Υπάρχουν βέβαια και διαφορές οι οποίες αφορούν τις υπηρεσίες που παρέχει κάθε Δήμος προς το κοινό και μπορεί να είναι διαφορετικές για κάθε έναν ή κάποιοι να μην τις παρέχουν, όπως π.χ. δημοτικές βιβλιοθήκες, εικαστικά, καλλιτεχνικά κλπ.

Σύμφωνα με την παραπάνω απεικόνιση αλλά και με τα αποτελέσματα όλων των κριτηρίων, όπως τα αναλύσαμε σε αυτό το κεφάλαιο, την καλύτερη απόδοση την είχε ο Δήμος Βούλας, ακολούθησε ο Δήμος Αργυρούπολης, μετά ο Δήμος Περιστερίου και τελευταίος ο Δήμος Νέας Πεντέλης.

Ο Δήμος Βούλας κατάφερε να είναι πρώτος στα περισσότερα κριτήρια με εξαίρεση το κριτήριο 1, που με μικρή διαφορά είναι πιο αποτελεσματικός ο Δήμος Αργυρούπολης,

το κριτήριο 6 που δεν παρέδωσε καθόλου αποτελέσματα και το κριτήριο 8 που τα μόνα αποτελέσματα που παρουσίασε ήταν αυτά της Δ.Ε.Α.Β.

Ο Δήμος Αργυρούπολης είχε αρκετά ικανοποιητικά αποτελέσματα σε σχέση με τους δύο τελευταίους Δήμους αλλά και πάλι όχι και τόσο ικανοποιητικά αφού δεν ξεπέρασαν το 50 στο μέσο όρο τους.

Τα αποτελέσματα του Δήμου Περιστερίου ήταν χαμηλά, τόσο ώστε σε κανένα κριτήριο να μην ξεπερνάει το 20 στο μέσο όρο του. Με τα κριτήρια 6 και 8, που δεν παρέδωσε καθόλου αποτελέσματα σε σχέση με τους άλλους Δήμους (με εξαίρεση το Δήμο Βούλας), έριξε κατά πολύ το μέσο όρο του.

Τέλος, ο Δήμος Νέας Πεντέλης είχε τα χαμηλότερα αποτελέσματα από όλους τους Δήμους σε σημείο να μην ξεπερνάνε ούτε το 5 στο μέσο όρο τους. Λογικά αυτό οφείλεται στο γεγονός ότι ήταν μικρό το χρονικό διάστημα που είχε αναγνωριστεί και επίσημα ως ανεξάρτητος Δήμος.

Βιβλιογραφία κεφαλαίου:

- ✚ Κοινό πλαίσιο αξιολόγησης : Εφαρμογές στην Ελληνική Δημόσια Διοίκηση και Τοπική Αυτοδιοίκηση: http://www.caf-localgov.gr/index.php?option=com_content&task=view&id=58&Itemid=77
- ✚ Βικιπαίδεια: Η ελεύθερη εγκυκλοπαίδεια: Νέα Πεντέλη: http://el.wikipedia.org/wiki/%CE%9D%CE%AD%CE%B1_%CE%A0%CE%B5%CE%BD%CF%84%CE%AD%CE%BB%CE%B7
- ✚ Βικιπαίδεια: Η ελεύθερη εγκυκλοπαίδεια: Βούλα Αττικής: http://el.wikipedia.org/wiki/%CE%94%CE%AE%CE%BC%CE%BF%CF%82_%CE%92%CE%BF%CF%8D%CE%BB%CE%B1%CF%82
- ✚ Δήμος Αργυρούπολης: <http://www.argyroupoli.gr/>
- ✚ Δήμος Περιστερίου: <http://www.peristeri.gr/>

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 5

ΣΥΜΠΕΡΑΣΜΑΤΑ – ΠΡΟΤΑΣΕΙΣ ΓΙΑ ΠΕΡΑΙΤΕΡΩ ΕΡΕΥΝΑ

5.1 ΣΥΜΠΕΡΑΣΜΑΤΑ

Τα κύρια συμπεράσματα από τη συγκριτική ανάλυση εφαρμογής του Κ.Π.Α. στους Δήμους Βούλας, Αργυρούπολης, Νέας Πεντέλης και Περιστερίου είναι αντιπροσωπευτικά για το τι ισχύει σήμερα στην Τοπική Αυτοδιοίκηση, η οποία διακρίνεται από

- 1) Απουσία στοχοθεσίας, μέτρησης αποτελεσμάτων και αξιολόγησης της ποιότητας των παραγόμενων υπηρεσιών προς τον πολίτη/πελάτη.
- 2) Απουσία ουσιαστικής αξιολόγησης της απόδοσης των υπαλλήλων με βάση το παραγόμενο έργο.
- 3) Θέληση από το ανθρώπινο δυναμικό αλλά και την ηγεσία, για τη θέσπιση ενός Συστήματος Διοίκησης Ολικής Ποιότητας, με σκοπό τη βελτίωση των παρεχόμενων υπηρεσιών αλλά και της εικόνας που παρουσιάζουν μέχρι σήμερα οι Δημόσιοι Οργανισμοί στην Ελλάδα.
- 4) Θέληση για ενημέρωση, επιμόρφωση, εθελοντική συμμετοχή και εξεύρεση αποτελεσματικών λύσεων για την ευκολότερη, γρηγορότερη και αποτελεσματικότερη εξυπηρέτηση των πολιτών/πελατών, κατά κύριο λόγο, απουσία της τόσης γραφειοκρατίας που επικρατεί σήμερα στους Δημόσιους Οργανισμούς.

Θα πρέπει ωστόσο να δούμε με επιείκεια τα αποτελέσματα που παρουσιάζονται από την Έκθεση Αξιολόγησης του Δήμου Νέας Πεντέλης, κι αυτό γιατί μόνο λίγους μήνες πριν, τον Ιανουάριο του 2007, αναγνωρίστηκε από Κοινότητα σε Δήμο και βρίσκεται σε μεταβατικό στάδιο προσαρμογής και των υπαλλήλων αλλά και των υπηρεσιών στις νέες λειτουργικές ανάγκες που προέκυψαν.

Παρ' όλα αυτά, πρέπει να λάβουμε υπόψη ότι είναι η πρώτη φορά που γίνεται απόπειρα αξιολόγησης Δημόσιων Οργανισμών στην Ελλάδα και σαφώς υπάρχουν πολλά περιθώρια βελτίωσης των αποτελεσμάτων, αφού αυτά βρίσκονται κάτω από το 50.

Καθοριστικό ρόλο για την εφαρμογή ενός μοντέλου ποιότητας όπως το Κ.Π.Α. παίζει η ηγεσία, αφού αυτή είναι αρμόδια για το αν θα εφαρμοστεί ή όχι.

Βασικός παράγοντας ωστόσο για τη βελτίωση της ποιότητας στους Δημόσιους Οργανισμούς είναι ο άνθρωπος, και γι' αυτό θα πρέπει να δύνονται σημαντικά κίνητρα στο ανθρώπινο δυναμικό ώστε να έχει τη διάθεση να δουλέψει στο έπακρο και να φέρει τα καλύτερα δυνατά αποτελέσματα.

Από την εφαρμογή ενός μοντέλου αξιολόγησης σαφώς υπάρχουν πλεονεκτήματα αλλά και μειονεκτήματα για έναν Δημόσιο Οργανισμό και σαφώς υπάρχουν μεγάλα περιθώρια βελτίωσης των αποτελεσμάτων και της αποδοτικότητας το οποίο αποδεικνύεται από τα scores.

Το Κ.Π.Α. χαρακτηρίζεται από τα παρακάτω πλεονεκτήματα:

1. Το Κ.Π.Α. αποτελεί μια πρώτη προσπάθεια αντιμετώπισης της διαφορετικότητας των διοικητικών συστημάτων των κρατών-μελών της Ε.Ε., θέτοντας κοινά κριτήρια και ενιαία μέθοδο αξιολόγησης, ώστε τα συμπεράσματα της να είναι συγκρίσιμα, κοινώς αποδεκτά και αξιοποιήσιμα, προκειμένου να σχεδιαστούν κοινές πολιτικές, αν και όταν οι συνθήκες το επιτρέψουν.
2. Το Κ.Π.Α. επιτρέπει την ανάπτυξη επαφών, επικοινωνίας και συνεργασίας μεταξύ των φορέων της δημόσιας διοίκησης των κρατών-μελών της Ε.Ε., καθώς και την ανταλλαγή εμπειριών για ζητήματα διοικητικής οργάνωσης και λειτουργίας.
3. Το Κ.Π.Α. δημιουργεί τις προϋποθέσεις για την υλοποίηση του σχεδίου καθιέρωσης του Ευρωπαϊκού Βραβείου Ποιότητας στη Δημόσια Διοίκηση.
4. Το Κ.Π.Α. συμβάλλει αποφασιστικά στην εισαγωγή της φιλοσοφίας και των εννοιών της Διοίκησης Ολικής Ποιότητας και του Δημόσιου Management γενικότερα, στις Δημόσιες Οργανώσεις.
5. Το Κ.Π.Α. ενισχύει τη συμμετοχή του προσωπικού μιας Δημόσιας Οργάνωσης στη διαδικασία αξιολόγησης της λειτουργίας της, αφού στην ουσία πρόκειται περί μιας μεθόδου αυτοαξιολόγησης.
6. Το Κ.Π.Α. αποτελεί μια πλήρη μελέτη της δομής και λειτουργίας μιας Δημόσιας Οργάνωσης, σε ένα καθορισμένο χρονικό σημείο. Η διαδικασία αυτοαξιολόγησης, είναι βασισμένη σε πραγματικά στοιχεία και αιτιολογημένες κρίσεις για κάθε θέμα που εξετάζει και μπορεί να υλοποιηθεί από τους ίδιους του υπαλλή-

λους της Δημόσιας Οργάνωσης, χωρίς την προσφυγή σε εξωτερικούς συνεργάτες.

7. Η εφαρμογή του Κ.Π.Α. είναι μια συνεχόμενη διαδικασία αφού τα πορίσματα της αξιολόγησης οδηγούν στην εκπόνηση σχεδίου δράσεων βελτίωσης της διοικητικής λειτουργίας, οι οποίες αφού υλοποιηθούν επαναξιολογούνται με βάση και πάλι το Κ.Π.Α., προκειμένου να υπάρξει συνεχής διοικητική βελτίωση.
8. Το Κ.Π.Α. δεν αφορά την αξιολόγηση της ουσίας των δημοσίων πολιτικών που εφαρμόζει μια Δημόσια Οργάνωση αλλά την διοικητική λειτουργία της, η οποία αξιολογείται.
9. Το Κ.Π.Α. δεν συνδέεται με κανένα τρόπο με την αξιολόγηση του προσωπικού της Δημόσιας Διοίκησης, σε οποιοδήποτε ιεραρχικό επίπεδο ευθύνης.
10. Το Κ.Π.Α. μπορεί να εφαρμοστεί είτε στο σύνολο μιας Δημόσιας Οργάνωσης είτε σε ορισμένες μονάδες της, αλλά πάντα ολοκληρωμένο ως ενιαίο σύστημα και όχι αποσπασματικά με την επιλεκτική εφαρμογή ορισμένων Κριτηρίων-Υποκριτηρίων .

Τα μειονεκτήματα που καλείται ένας Δημόσιος Οργανισμός να αντιμετωπίσει από την υιοθέτηση του Κ.Π.Α είναι:

1. Επιπρόσθετο οικονομικό κόστος.
2. Αύξηση εργασίας λόγω της αυξημένης συχνότητας δημιουργίας εγγράφων.
3. Ανεπαρκής ανάπτυξη στην εκπαίδευση κατάλληλων δεξιοτήτων από την πλευρά του προσωπικού.
4. Το κόστος για την ανάπτυξη και βελτίωση του τεχνολογικού εξοπλισμού.
5. Το κόστος για την ανάπτυξη του συστήματος τεκμηρίωσης.
6. Το κόστος για την εκπαίδευση του προσωπικού.
7. Το κόστος συντήρησης και ανάπτυξης του τεχνολογικού εξοπλισμού.
8. Το κόστος λειτουργίας του συστήματος τεκμηρίωσης.

Τέλος, καλό θα ήταν να εξεταστεί το ενδεχόμενο εφαρμογής του Κ.Π.Α. και σε Δημόσια σχολεία, αλλά και στο γενικότερο τομέα της παιδείας, σε Δημοτικές βιβλιοθήκες, Δημοτικά Μουσεία κλπ.

Το Κ.Π.Α. είναι ένα εργαλείο ποιότητας που αν χρησιμοποιηθεί και εφαρμοστεί σωστά θα είναι προς όφελος όλων μας, αφού θα μπορέσουν οι αρμόδιοι να εντοπίσουν τα βασικότερα και τα πιο σημαντικά λάθη που γίνονται από τους Δημόσιους Οργανισμούς και να τα διορθώσουν.

5.2 ΠΡΟΤΑΣΕΙΣ ΓΙΑ ΠΕΡΑΙΤΕΡΩ ΕΡΕΥΝΑ

Με την παρούσα πτυχιακή εργασία έγινε η προσπάθεια να «γνωρίσουμε» τι είναι το Κ.Π.Α. και να μάθουμε πράγματα που αφορούν τη βασική του δομή και κάτω από ποιές προϋποθέσεις μπορεί να εφαρμοστεί. Παρ' όλα αυτά υπάρχουν κι άλλα πεδία ανάπτυξης της έρευνας για το Κ.Π.Α. όπως π.χ.:

- Συγκριτική αξιολόγηση διαδοχικών αξιολογήσεων Κ.Π.Α. σε έναν Δημόσιο Οργανισμό.
- Διασύνδεση του Κ.Π.Α. με τον Ευρωπαϊκό Οργανισμό Επιχειρηματικής Αριστείας (EFQM).
- Συγκριτικές μελέτες για την εφαρμογή του Κ.Π.Α. σε διάφορους Δημόσιους Οργανισμούς εντός Ελλάδας ή εντός Ευρωπαϊκής Ένωσης.
- Η εφαρμογή του Κ.Π.Α. από το Τ.Ε.Ι. Αγίου Νικολάου από ομάδες φοιτητών.
- Ανάπτυξη εξειδικευμένων εργασιών στη Δημόσια Διοίκηση με βάση το Κ.Π.Α., όπως για παράδειγμα η ανάπτυξη του Κ.Π.Α. για την εκπαίδευση.

ΠΑΡΑΡΤΗΜΑΤΑ

ΠΑΡΑΡΤΗΜΑ Ι



<p>ΕΛΛΗΝΙΚΗ ΔΗΜΟΚΡΑΤΙΑ</p> <p>ΥΠΟΥΡΓΕΙΟ ΕΣΩΤΕΡΙΚΩΝ, ΔΗΜΟΣΙΑΣ ΔΙΟΙΚΗΣΗΣ</p> <p>ΚΑΙ ΑΠΟΚΕΝΤΡΩΣΗΣ</p> <p>ΓΕΝΙΚΗ ΓΡΑΜΜΑΤΕΙΑ ΔΗΜΟΣΙΑΣ ΔΙΟΙΚΗΣΗΣ ΚΑΙ ΗΛΕΚΤΡΟΝΙΚΗΣ ΔΙΑΚΥΒΕΡΝΗΣΗΣ</p> <p>ΓΕΝΙΚΗ ΔΙΕΥΘΥΝΣΗ ΔΙΟΙΚΗΤΙΚΟΥ ΕΚΣΥΓΧΡΟΝΙΣΜΟΥ ΔΙΕΥΘΥΝΣΗ ΠΟΙΟΤΗΤΑΣ ΚΑΙ ΑΠΟΔΟΤΙΚΟΤΗΤΑΣ</p> <p>ΤΜΗΜΑ ΤΕΚΜΗΡΙΩΣΗΣ ΚΑΙ ΚΑΛΥΤΕΡΩΝ ΠΡΑΚΤΙΚΩΝ</p>	<p>Αθήνα, 12 Απριλίου 2007</p> <p>Α.Π. : ΔΙΠΑ/Φ.7/οικ.</p>
<p>Ταχ. Δ/υση : Βασ. Σοφίας 15</p> <p>Ταχ. Κώδικας : 106 74 – Αθήνα</p> <p>Πληροφορίες : Ταγκαλάκης Παντελής Παπαθανάκου Ερασμία Γραβάνη Όλγα</p> <p>Τηλέφωνο : 210 3393474</p> <p>210 3393327</p> <p>210 3393333</p> <p>Fax : 210 3393329</p>	<p>Αποστολή με ηλεκτρονικό ταχυδρομείο</p> <p>Προς : Όπως Πίνακας Αποδεκτών</p>

ΘΕΜΑ: Αποστολή Εντύπου Αίτησης Υποψηφιότητας για το Εθνικό Βραβείο Ποιότητας Δημοσίων Υπηρεσιών

Σας αποστέλλουμε το έντυπο της Αίτησης Υποψηφιότητας για το Εθνικό Βραβείο Ποιότητας Δημοσίων Υπηρεσιών, το οποίο, αφού συμπληρωθεί, θα συνοδεύει την Έκθεση Αξιολόγησης της Υπηρεσίας σας. Η συμπλήρωση του συγκεκριμένου εντύπου θα συμβάλει στην αποτύπωση με συνοπτικό τρόπο της εικόνας που θα προκύψει από την εφαρμογή του Κοινού Πλαισίου Αξιολόγησης

(Κ.Π.Α.), η οποία θα λάβει χώρα στο πλαίσιο της συμμετοχής της Υπηρεσίας σας στη διαδικασία απονομής του Εθνικού Βραβείου Ποιότητας Δημοσίων Υπηρεσιών.

Κρίνεται ιδιαίτερα σημαντικό να συμπληρωθούν με ακρίβεια τα στοιχεία που αφορούν τον Υπεύθυνο Επικοινωνίας που θα έχει οριστεί από την υποψήφια Υπηρεσία και ο οποίος θα μπορεί να παρέχει πληροφορίες για θέματα σχετικά με την υποβληθείσα υποψηφιότητα. Η περιγραφή υποψηφιότητας περιλαμβάνει το πεδίο στο οποίο εφαρμόστηκε το Κοινό Πλαίσιο Αξιολόγησης, το χρονικό διάστημα κατά το οποίο πραγματοποιήθηκε η συγκεκριμένη εφαρμογή, καθώς και τον τρόπο εφαρμογής που επιλέχθηκε. Στο τμήμα που αφορά την περιγραφή της υποψηφιότητας θα πρέπει να συμπληρωθεί η συνολική βαθμολογία που προέκυψε από την εφαρμογή του ΚΠΑ.

Στο τμήμα της συνοπτικής παρουσίασης της εφαρμογής θα πρέπει να αποτυπώνονται τα αποτελέσματα της εφαρμογής όπως αυτά προκύπτουν ανά κριτήριο (υπενθυμίζουμε ότι το ΚΠΑ περιλαμβάνει 9 κριτήρια). Θα πρέπει, στις αντίστοιχες στήλες, να συμπληρωθούν η βαθμολογία που προκύπτει ανά κριτήριο εφαρμογής, τα 4 σημαντικότερα στοιχεία του τεκμηριωτικού υλικού που χρησιμοποιήθηκε, οι 4 σημαντικότερες βελτιωτικές δράσεις, για τις οποίες θα πρέπει να αναφέρονται επιπλέον στοιχεία για το χρονοδιάγραμμα υλοποίησης τους, το προβλεπόμενο κόστος τους και τα αποτελέσματα που αναμένεται να προκύψουν από την επιτυχή υλοποίησή τους. Η επιλογή των 4 σημαντικότερων βελτιωτικών δράσεων θα πρέπει να γίνει με βάση τη σημασία τους, το εφικτό της υλοποίησής τους, τη σχέση τους με τα συγκεκριμένα προβλήματα που εντοπίστηκαν και στην επίλυση των οποίων θα συμβάλουν.

Στο τμήμα της αναλυτικής βαθμολογίας θα πρέπει να συμπληρωθεί η βαθμολογία ανά κριτήριο εφαρμογής. Το έντυπο της αίτησης θα πρέπει, τέλος, να φέρει την υπογραφή του ανώτατου οργάνου διοίκησης του φορέα που υπέβαλε υποψηφιότητα. Η αίτηση –συμπληρωμένη και συνοδευόμενη από την Έκθεση Αξιολόγησης και το σχετικό υλικό τεκμηρίωσης- θα πρέπει να αποσταλεί ηλεκτρονικά στη Διεύθυνση Ποιότητας και Αποδοτικότητας της ΓΓΔΔ και ΗΔ του ΥΠΕΣΔΔΑ μέχρι την 31/7/2007.

Ο Γενικός Γραμματέας
Βασίλειος Ανδρονόπουλος

Συνημμένα:

Αίτηση Υποψηφιότητας

Πίνακας Αποδεκτών

1. Όλα τα Υπουργεία:

α) Διευθύνσεις Ποιότητας και Αποδοτικότητας Υπουργείων και, όπου δεν υφίστανται, β) Διευθύνσεις Διοικητικού

2. Όλες οι Περιφέρειες:

α) Τμήματα Ποιότητας και Αποδοτικότητας Περιφερειών και, όπου δεν έχουν συσταθεί, β) Διευθύνσεις Διοικητικού (με την παράκληση να κοινοποιήσουν την παρούσα στους Ο.Τ.Α. α' βαθμού που εμπίπτουν στην αρμοδιότητά τους)

3. Νομαρχιακές Αυτοδιοικήσεις,
Διευθύνσεις Διοικητικού

Υπηρεσίες που έχουν υποβάλει υποψηφιότητα

1. Εθνικός Οργανισμός Φαρμάκων (ΕΟΦ) (υπόψη κας Κουτσούκη Α.)
2. Περιφέρεια Κρήτης – Διεύθυνση Σχεδιασμού και Ανάπτυξης (υπόψη κ. Αμαργιανιτάκη Ι.)
3. Δήμος Πετρούπολης (υπόψη κας Δημητρίου Σοφίας)
4. Δήμος Νέας Πεντέλης (υπόψη κ. Κοσοβίτσα και κας Κούκουνα)
5. Περιφέρεια Ηπείρου (υπόψη κας Καλλιανέζου Ευγενίας)
6. Δήμος Περάματος (υπόψη κ. Μουστάκη Απόστολου)
7. Γραφείο Νεότητας της Ιεράς Αρχιεπισκοπής Αθηνών
8. Περιφέρεια Κεντρικής Μακεδονίας (υπόψη κ. Μαμαρίκα Χρήστου)
9. Δήμος Ζωγράφου (υπόψη κ. Αναστασόπουλου Φώτη)
10. Δήμος Νέας Ιωνίας Μαγνησίας (υπόψη κ. Νικηφόρου Ευ.)
11. Δήμος Βούλας (υπόψη κ. Καβράκου Μ.)
12. Δημοτικός Αθλητικός Οργανισμός Χολαργού (υπόψη κ. Κρασώνη Κων/νου)
13. Δήμος Αργυρούπολης (υπόψη κ. Πασχαλίδη Στ.)
14. Περιφέρεια Νοτίου Αιγαίου (υπόψη κ. Μαρκαντώνη Α.)
15. Περιφέρεια Δυτικής Ελλάδας (υπόψη κ. Παπαθεοδώρου Ν.)

16. Δήμος Παπάγου (υπόψη κας Τσαούση Ε.)
17. Δήμος Αμαρουσίου (υπόψη κ. Νεφελούδη Ανδρέα)
18. Γ.Ν.Α. Ευαγγελισμού, Β' Καρδιοχειρουργικό Τμήμα (υπόψη κ. Αργυρίου Μ. και κ. Παναγιωτακόπουλου Β.)
19. Δήμος Περιστερίου (υπόψη κ. Μπούα Δ.)
20. Γενικό Νοσοκομείο Κυπαρισσίας – Μονάδα Τεχνητού Νεφρού (υπόψη κας Ζέρβα Αγγελικής)
21. Εθνικό Κέντρο Δημόσιας Διοίκησης /ΥΠΕΣΔΔΑ (υπόψη κας Φασόη Κ. και κας Κολλιοπούλου Τ.)
22. Υπουργείο Οικονομίας και Οικονομικών, Διαχειριστική Αρχή Κοινοτικού Πλαισίου Στήριξης (υπόψη κας Γεωργοπούλου Ζ.)
23. Υπουργείο Εξωτερικών – Στ' Γενική Δ/νση Προσωπικού, Διοικ. Οργάνωσης και Οικονομικής Διαχείρισης (υπόψη κ. Χισκάκη Μ.)
24. Οργανισμός Επαγγελματικής Εκπαίδευσης και Κατάρτισης (υπόψη κας Τσακνάκη Α.)
25. Δήμος Νέας Ιωνίας Αττικής (υπόψη κας Κατράδη Α.)
26. Υπουργείο Οικονομίας και Οικονομικών, Ειδική Υπηρεσία Αρχή Πληρωμής του Κοινοτικού Πλαισίου Στήριξης, των Κοινοτικών Πρωτοβουλιών και του Ταμείου Συνοχής (υπόψη κας Δημητρακοπούλου Β.)
27. Υπουργείο Εμπ. Ναυτιλίας, Γενική Γραμματεία Λιμένων και Λιμενικής Πολιτικής (υπόψη κας Σκαφιδά Α.)
28. ΥΠΠΟ - Γ. Γ. Αθλητισμού, Γ. Δ/νση Αθλητισμού και Γ. Δ/νση Υποστήριξης Αθλητισμού
29. ΥΠΠΟ - Βυζαντινό και Χριστιανικό Μουσείο Αθηνών (υπόψη κας Σταματέλου Α.)
30. Δήμος Ιλίου (υπόψη κας Λιατήρη Μ.)
31. Δήμος Ηρακλείου (υπόψη κ. Αλεξάκη Μ.)
32. Περιφέρεια Θεσσαλίας (υπόψη κ. Κοντογιάννη Στ.)
33. Περιφέρεια Ανατολικής Μακεδονίας και Θράκης (υπόψη κας Τσολάκη Α.)
34. Νομαρχιακή Αυτοδιοίκηση Ηρακλείου (υπόψη κας Δαμιανάκη Μ.)
35. 251 Γενικό Νοσοκομείο Αεροπορίας – Δ/νση Χειρουργικού Τομέα/Α' Χειρουργική Κλινική και Δ/νση Οικονομικών Υπηρεσιών
36. Δ/νση ΚΕΠ Ν.Δ. Ξάνθης της ΝΑ Δράμας – Καβάλας – Ξάνθης (υπόψη κ. Μπόγδανου Α.)
37. Ναυτικό Νοσοκομείο Αθηνών (υπόψη κ. Χατζόπουλου)

38. Δήμος Καλύμνου (Γραφείο κ. Δημάρχου)

39. Δήμος Χίου (Γραφείο κ. Δημάρχου)

40. Νομαρχιακό Διαμέρισμα Ξάνθης, Διεύθυνση Κοινωνικής Πρόνοιας

Εσωτερική διανομή

1. Γραφείο κ. Υπουργού
2. Γραφεία κκ. Υφυπουργών
3. Γραφεία κκ. Γενικών Γραμματέων
4. Γραφεία κκ. Γενικών Διευθυντών
5. Δ/νση Διοικητικού της ΓΓΔΔ και ΗΔ/ΥΠΕΣΔΔΑ (υπόψη κας Λιανού Έ.)
6. Δ/νση Οργάνωσης και Λειτουργίας ΚΕΠ /ΥΠΕΣΔΔΑ (υπόψη κας Μαρκουλάκη Ευ.)

ΠΑΡΑΡΤΗΜΑ ΙΙ

ΦΑΣΗ 1

1.1 Προσδιορισμός πεδίου εφαρμογής του Κ.Π.Α. (σε όλη τη Δημόσια Οργάνωση ή σε ορισμένες οργανικές μονάδες αυτής). Ιδιαίτερη σημασία έχει η σε κάθε περίπτωση συμπερίληψη των μονάδων Διοικητικής Υποστήριξης (Διευθύνσεις ή Τμήματα Διοικητικού και Οικονομικού) καθώς μεγάλο μέρος της διοικητικής λειτουργίας της Δημόσιας Οργάνωσης που εξετάζεται αφορά τις μονάδες αυτές.



1.2 Συγκρότηση και Ορισμός μελών Ομάδας Έργου για την εφαρμογή του Κ.Π.Α.



1.3 Καθορισμός του τρόπου λειτουργίας της Ομάδας (προκαθορισμένες συνεδριάσεις εντός ή εκτός ωραρίου εργασίας, περιοδικότητα συνεδριάσεων, έκτακτες συσκέψεις, λειτουργία τυχόν υπο - ομάδων με συγκεκριμένο υποέργο, τήρηση πρακτικών συνεδριάσεων κ.τ.λ.).



1.4 Διασφάλιση άμεσης επικοινωνίας μεταξύ των μελών της Ομάδας (ανταλλαγή τηλεφώνων, χρήση φαξ και ηλεκτρονικού ταχυδρομείου κ.τ.λ.) προκειμένου για την ενδιάμεση μεταξύ των συνεδριάσεων επικοινωνία για οποιοδήποτε θέμα προκύπτει.



1.5 Καθορισμός χρονοδιαγράμματος διαδικασίας εφαρμογής (με διακριτές φάσεις) του Κ.Π.Α.

ΦΑΣΗ 2

2.1 Ενημέρωση των συμμετεχόντων για τη διαδικασία αξιολόγησης, σύμφωνα με τις οδηγίες (Οδηγός Εφαρμογής και άλλες κατευθύνσεις κατά περίπτωση) που έχουν δοθεί από το ΥΠ.ΕΣ.Δ.Δ.Α.



2.2 Διανομή του απαραίτητου έντυπου υλικού για την υποβοήθηση της εφαρμογής του Κ.Π.Α. (Βιβλίο Κ.Π.Α., Οδηγός εφαρμογής Κ.Π.Α. κ.τ.λ.).



2.3 Αρχική συζήτηση ανά Κριτήριο – Υποκριτήριο - Παράδειγμα και αρχικός προσδιορισμός των στοιχείων τεκμηρίωσης της βαθμολογίας (π.χ. Νομοθεσία, κανονιστικές και άλλες διοικητικές πράξεις, διάφορα έγγραφα των μονάδων της Δημόσιας Οργάνωσης) τα οποία θα πρέπει να συγκεντρωθούν.



2.4 Κατανομή μελών σε υπο - ομάδες αξιολόγησης αν αυτό κρίνεται σκόπιμο από την ομάδα (π.χ. ανά οργανική μονάδα ή ανά ομάδα οργανικών μονάδων, ανά κριτήριο ή ανά ομάδα Κριτηρίων με βάση τα Κριτήρια Προϋποθέσεων και τα Κριτήρια Αποτελεσμάτων) και εσωτερική κατανομή των αρμοδιοτήτων μεταξύ των μελών κάθε υπο - ομάδας (συλλογή στοιχείων, δημιουργία δομημένου ερωτηματολογίου, πραγματοποίηση συνεντεύξεων, συγγραφή έκθεσης αξιολόγησης κ.α.).



2.5 Καθορισμός του τρόπου συλλογής των απαραίτητων στοιχείων τεκμηρίωσης βαθμολογίας.



2.6 Προσδιορισμός των υπαλλήλων που θα κληθούν να απαντήσουν στα δομημένα ερωτηματολόγια (βλ. παρακάτω ενότητα 4) .



2.7 Τελικός καθορισμός και επαναβεβαίωση των προς αναζήτηση στοιχείων τεκμηρίωσης και σύνταξη δελτίου των εν λόγω στοιχείων σε πίνακα.

ΦΑΣΗ 3

3.1 Διενέργεια συνεντεύξεων, συμπλήρωση δομημένων ερωτηματολογίων από τους προκαθορισμένους υπαλλήλους.



3.2 Επεξεργασία των δομημένων ερωτηματολογίων από τα μέλη της Ομάδας Αξιολόγησης που έχουν αναλάβει το συγκεκριμένο έργο.



3.3 Συλλογή και ταξινόμηση των στοιχείων τεκμηρίωσης της βαθμολογίας, από τα μέλη της Ομάδας Αξιολόγησης που έχουν αναλάβει το συγκεκριμένο έργο.



3.4 Συγγραφή προσχεδίου έκθεσης αξιολόγησης ανά Κριτήριο-Υποκριτήριο, από το ειδικά εξουσιοδοτημένο -α μέλος - η της ομάδας (ή της αρμόδιας υπο - ομάδας εφόσον υπάρχει).



3.5 Συζήτηση των επιμέρους προσχεδίων της έκθεσης αξιολόγησης, όπου εξετάζονται τα συγκεντρωθέντα στοιχεία και αξιολογούνται τα αποτελέσματα των απαντήσεων του ερωτηματολογίου. Αποφασίζεται ενδεχομένως η αναζήτηση νέων πρόσθετων ή η απόληψη ορισμένων στοιχείων (τα οποία και προστίθενται ή αφαιρούνται αντιστοίχως στον πίνακα στοιχείων τεκμηρίωσης) ή η διενέργεια και άλλων συνεντεύξεων, προκειμένου να επιτευχθεί καλύτερη τεκμηρίωση του κειμένου του κάθε Κριτηρίου πάνω στο οποίο θα στηριχθεί η βαθμολογία.



3.6. Ενοποίηση των προσχεδίων έκθεσης αξιολόγησης και ομογενοποίηση του ύφους αυτών, ώστε να αποκτήσουν συνεκτική μορφή, κοινό περιεχόμενο και ενιαία λογική με ευθύνη του προέδρου της Ομάδας Αξιολόγησης.



3.7 Οριστικοποίηση της ενιαίας έκθεσης αξιολόγησης ώστε να αποτελεί ενιαίο σώμα στην τελική του μορφή.



3.8 Βαθμολόγηση των Παραδειγμάτων - Υποκριτηρίων - Κριτηρίων.

ΦΑΣΗ 4

4.1 Εξαγωγή συμπερασμάτων και συλλογή πληροφοριών με την καταγραφή των δυνατών-αδύνατων σημείων ανά Κριτήριο-Υποκριτήριο, καθώς και κάθε άλλου στοιχείου, από την έκθεση αξιολόγησης, προκειμένου να δημιουργηθεί η βάση για το σχεδιασμό μεσο-μακροπρόθεσμου προγράμματος διοικητικής βελτίωσης,στηριγμένη σε πρωτογενή στοιχεία που περιλαμβάνει η έκθεση αξιολόγησης με αποτέλεσμα να προσαρμόζεται ο σχεδιασμός στα ίδια χαρακτηριστικά-ανάγκες της Δημόσιας Οργάνωσης και να επιφέρει τις απαραίτητες βελτιώσεις όπως τις αντιλαμβάνεται η ίδια.



4.2 Προσδιορισμός της σειράς προτεραιότητας των πεδίων πολιτικής τα οποία χρήζουν βελτιωτικών παρεμβάσεων, ανάλογα με τη σημασία και τη βαρύτητά τους όπως την αξιολογούν τα ίδια τα στελέχη και η ηγεσία της Δημόσιας Οργάνωσης, στο πλαίσιο της ευρύτερης προσπάθειας οργανωτικής ανάπτυξης και λειτουργικής αναβάθμισης της.



4.3 Καθορισμός συγκεκριμένων εξειδικευμένων-ανά πεδίο- δράσεων βελτίωσης, των επιδόσεων της Δημόσιας Οργάνωσης και προσδιορισμός σχετικού χρονοδιαγράμματος, με βάση τον μεσο-μακροπρόθεσμο προγραμματισμό, και εκτίμηση των απαιτούμενων πόρων (οικονομικών, ανθρώπινων, τεχνολογικών κ.τ.λ.).



4.4 Ταξινόμηση των δράσεων βελτίωσης σε δέσμες ενεργειών που ακολουθούν τη Δομή του Κ.Π.Α σε Κριτήρια και Υποκριτήρια, έτσι ώστε να διευκολύνεται η σύνταξη της έκθεσης μέτρων βελτίωσης καθώς αυτή βασίζεται στην εξαγωγή συμπερασμάτων από την έκθεση αξιολόγησης. Με αυτό τον τρόπο υπάρχει ενιαία προσέγγιση στο σχεδιασμό δράσεων που καλύπτει τις βασικές παραμέτρους της Δημόσιας Οργάνωσης και μπορεί να βοηθήσει στην αξιολόγηση της επιτυχίας των δράσεων που υλοποιήθηκαν στη Δημόσια Οργάνωση με την επόμενη διαδικασία αξιολόγησης του Κ.Π.Α.

ΠΑΡΑΡΤΗΜΑ ΙΙ

4.6 Κατάλογος Ερωτήσεων

Κριτήριο 1: Ηγεσία

Μελετήστε τα αποδεικτικά στοιχεία σχετικά με το τι κάνει η ηγεσία της Δημόσιας Οργάνωσης για να:

Υποκριτήριο 1.1: Δώσει μια σαφή κατεύθυνση στη Δημόσια Οργάνωση αναπτύσσοντας την αποστολή, το όραμα και τις αξίες της.

Α/Α	Ερώτηση	Απάντηση					
		Καθόλου	Πολύ Λίγο	Λίγο	Πολύ	Πάρα Πολύ	Απόλυτα
		(0)	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)
1	Σε ποιο βαθμό η ηγεσία της Δημόσιας Οργάνωσης έχει προσδιορίσει την αποστολή της (ποιοι είναι οι στόχοι μας), το όραμά της (πού θέλουμε να πάμε) με τη συμμετοχή και των άλλων εμπλεκόμενων φορέων στη λειτουργία της καθώς και των υπαλλήλων της;	0	1	2	3	4	5
2	Σε ποιο βαθμό η ηγεσία της Δημόσιας Οργάνωσης έχει καθορίσει τους στρατηγικούς στόχους και την εξειδίκευσή τους σε επιχειρησιακούς στόχους;	0	1	2	3	4	5
3	Σε ποιο βαθμό η ηγεσία της Δημόσιας Οργάνωσης έχει καθορίσει πλαίσιο αξιών και συμπεριφοράς των υπαλλήλων της;	0	1	2	3	4	5
4	Σε ποιο βαθμό η ηγεσία της Δημόσιας Οργάνωσης δημιουργεί σχέσεις εμπιστοσύνης και συνθήκες αποτελεσματικής επικοινωνίας μεταξύ των εμπλεκόμενων, κατά τον καθορισμό του οράματος, των αξιών, των στρατηγικών και επιχειρησιακών στόχων;	0	1	2	3	4	5
5	Σε ποιο βαθμό αναθεωρεί περιοδικά η ηγεσία την αποστολή, το όραμα, τις αξίες, τους στρατηγικούς και επιχειρησιακούς στόχους, βάσει των αλλαγών του επιχειρησιακού περιβάλλοντος;	0	1	2	3	4	5
6	Σε ποιο βαθμό επιλύονται τυχόν συγκρούσεις με την παροχή των κατάλληλων οδηγιών ή παρεμβάσεων και γενικά με τη βελτίωση της επικοινωνίας με όλους τους υπαλλήλους καθώς και με άλλους εμπλεκόμενους φορείς στη λειτουργία της Δημόσιας Οργάνωσης;	0	1	2	3	4	5

Υποκριτήριο 1.2: Αναπτύξει και εφαρμόσει ένα σύστημα διοίκησης της Δημόσιας Οργάνωσης, της απόδοσης και της αλληλεγγύης.

Α/Α	Ερώτηση	Απάντηση					
		Καθόλου	Πολύ Λίγο	Λίγο	Πολύ	Πάρα Πολύ	Απόλυτα
		(0)	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)
1	Σε ποιο βαθμό η ηγεσία αναπτύσσει ένα σύστημα διοίκησης διαδικασιών που να λαμβάνει υπόψη το στρατηγικό σχεδιασμό της Δημόσιας Οργάνωσης καθώς και τις ανάγκες των εμπλεκόμενων στη λειτουργία της;	0	1	2	3	4	5
2	Σε ποιο βαθμό η οργανωτική δομή και οι ακολουθούμενες διοικητικές διαδικασίες, εξυπηρετούν την υλοποίηση των στόχων της Δημόσιας Οργάνωσης;	0	1	2	3	4	5
3	Σε ποιο βαθμό οι σκοποί και στόχοι της Δημόσιας Οργάνωσης, προσδιορίζονται με συμφωνία μεταξύ υπαλλήλων – προϊσταμένων;	0	1	2	3	4	5
4	Σε ποιο βαθμό το πλαίσιο και περιβάλλον λειτουργίας της Δημόσιας Οργάνωσης, ευνοεί την ομαδική εργασία και τη διοίκηση έργων (projects);	0	1	2	3	4	5
5	Σε ποιο βαθμό η δραστηριότητα της Δημόσιας Οργάνωσης, είναι προσαρμοσμένη στο να ικανοποιεί τις προσδοκίες και τις ανάγκες των προσώπων ή φορέων, που εξυπηρετούνται από αυτήν;	0	1	2	3	4	5
6	Σε ποιο βαθμό οι Τεχνολογίες Πληροφορικής & Επικοινωνιών συμβάλλουν στην άσκηση του εποπτικού ρόλου ή και στη βελτίωση των δυνατοτήτων ελέγχου και παρακολούθησης της λειτουργίας από την ηγεσία της Δημόσιας Οργάνωσης;	0	1	2	3	4	5
7	Σε ποιο βαθμό εφαρμόζεται σύστημα Διοίκησης Ολικής Ποιότητας (Κ.Π.Α., Ε.Ε.Κ.Μ., Ι.Σ.Ο.) ή ισορροπημένης βαθμολόγησης (Business Balanced Scorecard) ή μέτρησης της αποδοτικότητας της λειτουργίας της Δημόσιας Οργάνωσης (π.χ. προβλέπας Ν. 3230/2004);	0	1	2	3	4	5
8	Σε ποιο βαθμό αναγνωρίζονται, οριοθετούνται και κοινοποιούνται στο προσωπικό και στους εμπλεκόμενους στη λειτουργία της Δημόσιας Οργάνωσης, οι ανάγκες για αναδιοργάνωση και αλληλεγγύη;	0	1	2	3	4	5

Υποκριτήριο 1.3: Υποκινήσει και υποστηρίξει τους υπαλλήλους της Δημόσιας Οργάνωσης και να δράσει ως πρότυπο ρόλου.

Α/Α	Ερώτηση	Απάντηση					
		Καθόλου	Πολύ Λίγο	Λίγο	Πολύ	Πάρα Πολύ	
		(0)	(1)	(2)	(3)	(4)	
		Απόλυτα				(5)	
1	Σε ποιο βαθμό η δραστηριότητα της ηγεσίας, λειτουργεί ως παράδειγμα δράσης για το προσωπικό, σύμφωνα με τις αξίες και τους στόχους της Δημόσιας Οργάνωσης;	0	1	2	3	4	5
2	Σε ποιο βαθμό η ηγεσία, επανακαθορίζει τη στάση της, ανάλογα με τις αντιδράσεις και προτάσεις των υπαλλήλων;	0	1	2	3	4	5
3	Σε ποιο βαθμό ενημερώνεται το προσωπικό για σημαντικά θέματα που απασχολούν τη Δημόσια Οργάνωση;	0	1	2	3	4	5
4	Σε ποιο βαθμό υποστηρίζεται, αναγνωρίζεται και επιβραβεύεται τόσο η ατομική όσο και η ομαδική δράση, καθώς και οι προσπάθειες των υπαλλήλων, για την πραγματοποίηση των στόχων της Δημόσιας Οργάνωσης;	0	1	2	3	4	5
5	Σε ποιο βαθμό η ηγεσία ενθαρρύνει και δημιουργεί τις κατάλληλες συνθήκες για την κατανομή καθηκόντων και την εκχώρηση αρμοδιοτήτων και ευθυνών προς τους υπαλλήλους;	0	1	2	3	4	5
6	Σε ποιο βαθμό η ηγεσία δημιουργεί τις συνθήκες και ενθαρρύνει τις προτάσεις για διοικητική βελτίωση και την εισαγωγή καινοτομίας;	0	1	2	3	4	5
7	Σε ποιο βαθμό παρακολουθούν οι υπάλληλοι επιμορφωτικές δράσεις για τη βελτίωση της αποτελεσματικότητας της λειτουργίας της Δημόσιας Οργάνωσης;	0	1	2	3	4	5
8	Με ποιο βαθμό επάρκειας αντιμετωπίζονται από την ηγεσία, οι ατομικές ανάγκες των υπαλλήλων;	0	1	2	3	4	5

Υποκρίτήριο 1.4: Διαχειρίζεται τις σχέσεις με τους πολιτικούς και τις άλλες ομάδες συμφερόντων ώστε να εξασφαλιστούν οι κοινές ευθύνες.

Α/Α	Ερώτηση	Απάντηση					
		Καθόλου	Πολύ Λίγο	Λίγο	Πολύ	Πάρα Πολύ	Απόλυτα
		(0)	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)
1	Σε ποιο βαθμό πραγματοποιούνται επαφές με την πολιτική ηγεσία, ώστε να υλοποιείται ανάλογα η διαδικασία σχεδιασμού και εφαρμογής της στοχοθεσίας;	0	1	2	3	4	5
2	Σε ποιο βαθμό αναπτύσσονται και διατηρούνται πάγιες ή τακτικές συνεργασίες με πολίτες, Μη Κυβερνητικές Οργανώσεις, ομάδες συμφερόντων, επιχειρήσεις, άλλες Δημόσιες Οργανώσεις κτλ;	0	1	2	3	4	5
3	Σε ποιο βαθμό υπάρχει η συμμετοχή διαφόρων εμπλεκομένων φορέων στη λειτουργία της Δημόσιας Οργάνωσης και συγκεκριμένα στον καθορισμό στόχων;	0	1	2	3	4	5
4	Σε ποιο βαθμό επιδιώκεται η δημόσια καταξίωση και αναγνώριση της υπηρεσίας από το κοινό, μέσω της ανάπτυξης εκστρατειών προβολής της δραστηριότητας και των υπηρεσιών που προσφέρει;	0	1	2	3	4	5
5	Σε ποιο βαθμό υπάρχει συμμετοχή υπηρεσιακών παραγόντων σε επαγγελματικές ενώσεις, αντιπροσωπευτικούς οργανισμούς και ομάδες συμφερόντων;	0	1	2	3	4	5

Κριτήριο 2: Στρατηγική και προγραμματισμός

Μελετήστε τα αποδεικτικά στοιχεία σχετικά με το τι κάνει η Δημόσια Οργάνωση για να:

Υποκριτήριο 2.1 Συλλέξει πληροφορίες που σχετίζονται με τις παρούσες και μελλοντικές ανάγκες των μετόχων.

Α/Α Ερώτηση		Απάντηση						
		Καθόλου	(0)					
		Πολύ Λίγο	(1)					
		Λίγο	(2)					
		Πολύ	(3)					
		Πάρα Πολύ	(4)					
		Απόλυτα	(5)					
1	Σε ποιο βαθμό αναγνωρίζονται και καταγράφονται οι εμπλεκόμενοι στη λειτουργία της Δημόσιας Οργάνωσης;	0	1	2	3	4	5	
		<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	
2	Σε ποιο βαθμό συγκεντρώνονται και αναλύονται συστηματικά πληροφορίες για τις ανάγκες και προσδοκίες των εμπλεκόμενων φορέων στη λειτουργία της Δημόσιας Οργάνωσης αλλά και για γενικότερες εξελίξεις (π.χ. κοινωνικά, οικονομικά, δημογραφικά, νομικά και άλλα στοιχεία);	0	1	2	3	4	5	
		<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	
3	Σε ποιο βαθμό η Δημόσια Οργάνωση αξιολογεί (και με κριτήρια κινδύνων – ευκαιριών) συστηματικά πληροφορίες, σχετικά με τις ανάγκες των εμπλεκόμενων φορέων στη λειτουργία της;	0	1	2	3	4	5	
		<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	

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

A/A Ερώτηση		Απάντηση					
		Καθόλου					(0)
		Πολύ Λίγο					(1)
		Λίγο					(2)
		Πολύ					(3)
		Πάρα Πολύ					(4)
		Απόλυτα					(5)
1	Σε ποιο βαθμό εφαρμόζονται συστηματικά μέθοδοι μέτρησης, παρακολούθησης και αξιολόγησης της απόδοσης σε όλα τα επίπεδα της Δημόσιας Οργάνωσης;	0	1	2	3	4	5
		<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
2	Σε ποιο βαθμό αξιολογείται και αναθεωρείται η λειτουργία της Δημόσιας Οργάνωσης με εφαρμογή κριτηρίων κινδύνων και ευκαιριών και με αναγνώριση και παρακολούθηση των κρίσιμων παραγόντων λειτουργίας;	0	1	2	3	4	5
		<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
3	Σε ποιο βαθμό αξιολογούνται τα ασκούμενα από τους υπαλλήλους καθήκοντα σε σχέση με τα παραγόμενα αποτελέσματα και τις επιπτώσεις τους;	0	1	2	3	4	5
		<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
4	Σε ποιο βαθμό υπάρχει εξισορρόπηση μεταξύ διαθεσίμων πόρων για την ικανοποίηση μακροπρόθεσμων και βραχυπρόθεσμων προτεραιοτήτων και πιέσεων από την πλευρά των εμπλεκόμενων φορέων στη λειτουργία της Δημόσιας Οργάνωσης;	0	1	2	3	4	5
		<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
5	Σε ποιο βαθμό αξιολογείται η ανάγκη για την αναθεώρηση του στρατηγικού και επιχειρησιακού σχεδιασμού καθώς και για την αναδιοργάνωση της Δημόσιας Οργάνωσης;	0	1	2	3	4	5
		<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

Υποκρίτήριο 2.3: Εφαρμόσει τη στρατηγική και τον προγραμματισμό σε όλη τη Δημόσια Οργάνωση.

A/A Ερώτηση		Απάντηση						
		Καθόλου	(0)					
		Πολύ Λίγο	(1)					
		Λίγο	(2)					
		Πολύ	(3)					
		Πάρα Πολύ	(4)					
		Απόλυτα	(5)					
1	Σε ποιο βαθμό ο στρατηγικός προγραμματισμός εφαρμόζεται με τη συμφωνία των υπηρεσιακών παραγόντων στον καθορισμό προτεραιοτήτων, και χρονοδιαγραμμάτων;	0	1	2	3	4	5	
		■	■	■	■	■	■	
2	Σε ποιο βαθμό επιδιώκεται η συμμετοχή των εμπλεκόμενων φορέων στη λειτουργία της Δημόσιας Οργάνωσης κατά την ανάπτυξη του στρατηγικού σχεδιασμού λαμβάνοντας υπόψη τις ανάγκες τους;	0	1	2	3	4	5	
		■	■	■	■	■	■	
3	Σε ποιο βαθμό οι στρατηγικοί και οι επιχειρησιακοί στόχοι υλοποιούνται με συστηματικό σχεδιασμό και ανάθεση ευθυνών και καθηκόντων στις αρμόδιες υπηρεσιακές μονάδες και τους εργαζόμενους;	0	1	2	3	4	5	
		■	■	■	■	■	■	

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

Α/Α Ερώτηση		Απάντηση					
		Καθόλου					(0)
		Πολύ Λίγο					(1)
		Λίγο					(2)
		Πολύ					(3)
		Πάρα Πολύ					(4)
		Απόλυτα					(5)
1	Σε ποιο βαθμό αναπτύσσεται η εφαρμογή μιας νέας οργανωσιακής κουλτούρας, με έμφαση στην εκπαίδευση, τη συγκριτική μέτρηση ικανοτήτων και επιδόσεων και το στρατηγικό προγραμματισμό;	0	1	2	3	4	5
2	Σε ποιο βαθμό παρακολουθούνται συστηματικά οι ανάγκες για αλληλαγή και προσαρμογή στις απαιτήσεις του επιχειρησιακού περιβάλλοντος, και σχεδιάζονται οι ανάλογες δράσεις σε συνεργασία με τους εμπλεκόμενους φορείς στη λειτουργία της Δημόσιας Οργάνωσης;	0	1	2	3	4	5
3	Σε ποιο βαθμό εφαρμόζονται πρότυπα Διοίκησης Ολικής Ποιότητας;	0	1	2	3	4	5
4	Σε ποιο βαθμό εφαρμόζεται κάποιο σύστημα διοίκησης αλλαγών και καινοτομιών;	0	1	2	3	4	5
5	Σε ποιο βαθμό εξασφαλίζονται οι απαραίτητοι πόροι για την υλοποίηση των αλλαγών που σχεδιάζονται;	0	1	2	3	4	5

Κριτήριο 3: Ανθρώπινοι Πόροι

Μελετήστε τα αποδεικτικά στοιχεία σχετικά με το τι κάνει η Δημόσια Οργάνωση για να:

Υποκριτήριο 3.1: Προγραμματίζει, διοικεί και βελτιώνει το ανθρώπινο δυναμικό με διαφάνεια σε σχέση με τη στρατηγική και τον προγραμματισμό της.

Α/Α	Ερώτηση	Απάντηση					
		Καθόλου	Πολύ Λίγο	Λίγο	Πολύ	Πάρα Πολύ	Απόλυτα
		(0)	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)
1	Σε ποιο βαθμό αναλύονται οι υφιστάμενες και οι μελλοντικές ανάγκες σε ανθρώπινους πόρους λαμβάνοντας υπόψη τις ανάγκες των εμπλεκόμενων στη λειτουργία της Δημόσιας Οργάνωσης;	0	1	2	3	4	5
2	Σε ποιο βαθμό η πολιτική για την ανάπτυξη του ανθρώπινου δυναμικού λαμβάνει υπόψη τη γενικότερη στρατηγική της Δημόσιας Οργάνωσης;	0	1	2	3	4	5
3	Σε ποιο βαθμό υπάρχουν αντικειμενικά κριτήρια αναφορικά με τη διοίκηση προσωπικού (προσλήψεις, προαγωγές, αμοιβές και αρμοδιότητες) καθώς και σύνδεσή της με καθήκοντα και αρμοδιότητες;	0	1	2	3	4	5
4	Σε ποιο βαθμό παρακολουθείται το ανθρώπινο δυναμικό που διατίθεται για την παραγωγή υπηρεσιών;	0	1	2	3	4	5
5	Σε ποιο βαθμό τα κριτήρια για την πρόσληψη ανθρώπινου δυναμικού αλλά και για τις ανταμοιβές, προαγωγές κτλ εξασφαλίζουν ίση και δίκαιη αντιμετώπιση;	0	1	2	3	4	5
6	Σε ποιο βαθμό εξασφαλίζονται ικανοποιητικές συνθήκες εργασίας στην υπηρεσία;	0	1	2	3	4	5
7	Σε ποιο βαθμό λαμβάνεται κατάλληλη μέριμνα για την ικανοποίηση των ιδιαίτερων αναγκών των υπαλλήλων Α.Μ.Ε.Α.;	0	1	2	3	4	5

Υποκριτήριο 3.2: Προσδιορίσει, αναπτύξει και χρησιμοποιήσει τις ικανότητες των υπαλλήλων εναρμονίζοντας τους ατομικούς στόχους με τους σκοπούς και τους στόχους της Δημόσιας Οργάνωσης.

Α/Α	Ερώτηση	Απάντηση					
		Καθόλου					(0)
		Καθόλου					(0)
		Πολύ Λίγο					(1)
		Λίγο					(2)
		Πολύ					(3)
		Πάρα Πολύ					(4)
		Απόλυτα					(5)
1	Σε ποιο βαθμό αναγνωρίζονται οι απαιτούμενες ικανότητες, γνώσεις και δεξιότητες σε ατομικό και οργανωσιακό επίπεδο;	0	1	2	3	4	5
		<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
2	Σε ποιο βαθμό δημιουργείται συμφωνημένη πολιτική ανάπτυξης δεξιοτήτων σε ατομικό και οργανωσιακό επίπεδο;	0	1	2	3	4	5
		<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
3	Σε ποιο βαθμό επιδιώκεται η διαμόρφωση σύγχρονων προγραμμάτων επαγγελματικής κατάρτισης των υπαλλήλων της Δημόσιας Οργάνωσης με βάση τις υπάρχουσες και μελλοντικές υπηρεσιακές και ατομικές ανάγκες του προσωπικού;	0	1	2	3	4	5
		<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
4	Σε ποιο βαθμό οι παλαιότεροι υπάλληλοι ή – και προϊστάμενοι της Δημόσιας Οργάνωσης βοηθούν ή καθοδηγούν τους νεότερους για την αποτελεσματική εκπλήρωση των καθηκόντων τους;	0	1	2	3	4	5
		<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
5	Σε ποιο βαθμό προωθείται η εσωτερική (εντός της Δημόσιας Οργάνωσης) ή η εξωτερική (σε άλλους φορείς) κινητικότητα των υπαλλήλων;	0	1	2	3	4	5
		<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
6	Σε ποιο βαθμό χρησιμοποιούνται σύγχρονες μέθοδοι εκπαίδευσης (με χρήση πολυμέσων, μάθηση πάνω σε τρέχοντα αντικείμενα του φορέα-on the job training, e-learning κτλ);	0	1	2	3	4	5
		<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
7	Σε ποιο βαθμό παρακολουθούνται οι εκπαιδευτικές δραστηριότητες σε σχέση με το κόστος αλλιά και το όφελος που προκύπτει;	0	1	2	3	4	5
		<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

Υποκριτήριο 3.3: Ενεργοποιήσει το προσωπικό μέσω της ανάπτυξης ανοικτού διαλόγου και της ενδυνάμωσής του.

Α/Α Ερώτηση		Απάντηση									
		Καθόλου					(0)				
		Καθόλου					(0)				
		Πολύ Λίγο					(1)				
		Λίγο					(2)				
		Πολύ					(3)				
		Πάρα Πολύ					(4)				
		Απόλυτα					(5)				
1	Σε ποιο βαθμό επικρατεί στο Φορέα κλίμα ανοικτής επικοινωνίας και διαλόγου καθώς και ενθάρρυνσης της ομαδικής εργασίας;	0	1	2	3	4	5				
		<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>				
2	Πραγματοποιούνται συσκέψεις της ηγεσίας της Δημόσιας Οργάνωσης με τους εκπροσώπους των συνδικαλιστικών οργάνων των υπαλλήλων και αν ναι σε ποιο βαθμό τα αποτελέσματά τους κρίνονται ως σημαντικά στην προσπάθεια οργανωτικής βελτίωσης της Δημόσιας Οργάνωσης;	ΝΑΙ <input type="checkbox"/> (αν ΝΑΙ, σημειώστε σε ποιο βαθμό)		ΟΧΙ <input type="checkbox"/> (αν ΟΧΙ, προχωρήστε στην επόμενη ερώτηση)		0	1	2	3	4	5
		<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
3	Σε ποιο βαθμό δημιουργούνται οι προϋποθέσεις για την υποβολή και προώθηση εισηγήσεων, πρωτοβουλιών, προτάσεων των υπαλλήλων;	0	1	2	3	4	5				
		<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>				
4	Σε ποιο βαθμό οι στόχοι της Δημόσιας Οργάνωσης και οι δείκτες μέτρησής τους, προσδιορίζονται με συμφωνία μεταξύ προϊσταμένων – υφισταμένων;	0	1	2	3	4	5				
		<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>				
5	Αν διεξάγονται έρευνες ικανοποίησης του προσωπικού της Δημόσιας Οργάνωσης, σε ποιο βαθμό είναι αυτό ικανοποιημένο από τις συνθήκες εργασίας του;	ΝΑΙ <input type="checkbox"/> (αν ΝΑΙ, σημειώστε σε ποιο βαθμό)		ΟΧΙ <input type="checkbox"/> (αν ΟΧΙ, προχωρήστε στην επόμενη ερώτηση)		0	1	2	3	4	5
		<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

Κριτήριο 4: Συνεργασίες και πόροι

Μελετήστε τα αποδεικτικά στοιχεία σχετικά με το τι κάνει η Δημόσια Οργάνωση για να:

Υποκριτήριο 4.1: Αναπτύσσει και υλοποιεί βασικές σχέσεις συνεργασίας.

Α/Α Ερώτηση		Απάντηση					
		Καθόλου					(0)
		Πολύ Λίγο					(1)
		Λίγο					(2)
		Πολύ					(3)
		Πάρα Πολύ					(4)
		Απόλυτα					(5)
1	Σε ποιο βαθμό προσδιορίζεται η σημασία των στρατηγικών συνεργασιών της υπηρεσίας, με τους βασικούς συνεργάτες αυτής; (προμηθευτές, άλλες υπηρεσίες, προϊστάμενες αρχές κ.α.)	0	1	2	3	4	5
2	Ελέγχονται τα αποτελέσματα των συνεργασιών αυτών και αν ναι σε ποιο βαθμό αξιολογούνται ως ικανοποιητικά;	ΝΑΙ <input type="checkbox"/> (αν ΝΑΙ, σημειώστε σε ποιο βαθμό)		ΟΧΙ <input type="checkbox"/> (αν ΟΧΙ, προχωρήστε στην επόμενη ερώτηση)			
		0	1	2	3	4	5
3	Σε ποιο βαθμό είναι ξεκάθαρες οι ευθύνες και αρμοδιότητες κάθε πλευράς στην ανάπτυξη συνεργασιών;	0	1	2	3	4	5
4	Δημιουργούνται οι κατάλληλες συνθήκες για την ανταλλαγή υπαλλήλων της Δημόσιας Οργάνωσης με υπαλλήλους των δημόσιων ή ιδιωτικών φορέων που αποτελούν τους βασικούς συνεργάτες της και αν ναι κατά πόσο αυτή η διαδικασία κρίνεται αποτελεσματική;	ΝΑΙ <input type="checkbox"/> (αν ΝΑΙ, σημειώστε σε ποιο βαθμό)		ΟΧΙ <input type="checkbox"/> (αν ΟΧΙ, προχωρήστε στην επόμενη ερώτηση)			
		0	1	2	3	4	5
5	Δημιουργούνται εξειδικευμένες συνεργασίες και κοινά projects με άλλους Δημόσιους Φορείς;	ΝΑΙ <input type="checkbox"/> (αν ΝΑΙ, σημειώστε σε ποιο βαθμό)		ΟΧΙ <input type="checkbox"/> (αν ΟΧΙ, προχωρήστε στην επόμενη ερώτηση)			
		0	1	2	3	4	5

Υποκριτήριο 4.2: Αναπτύσσει και εφαρμόζει τις συνεργασίες με τους πολίτες/πελάτες.

Α/Α	Ερώτηση	Απάντηση					
		Καθόλου	Πολύ Λίγο	Λίγο	Πολύ	Πάρα Πολύ	Απόλυτα
		(0)	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)
1	Σε ποιο βαθμό η δράση της Δημόσιας Οργάνωσης, ενθαρρύνει την ενεργό και οργανωμένη συμμετοχή (συμβουλευτικά όργανα, σφυγμομετρήσεις σε διάφορα θέματα κτλ) των πολιτών στην διαδικασία λήψης αποφάσεων που αφορούν την λειτουργία της;	0	1	2	3	4	5
2	Σε ποιο βαθμό η Δημόσια Οργάνωση είναι ανοικτή σε προτάσεις ή παράπονα των πολιτών και δημιουργεί τους κατάλληλους μηχανισμούς (ερωτηματολόγια, έρευνες κοινού, συμβουλευτικά όργανα με συμμετακή πολιτών κτλ) για τη διακείρισή τους;	0	1	2	3	4	5
3	Σε ποιο βαθμό υπάρχει οργανωμένη πολιτική ενημέρωσης- πληροφορόρησης των πολιτών;	0	1	2	3	4	5
4	Σε ποιο βαθμό εξασφαλίζεται η διαφανής διοικητική δραστηριότητα της Δημόσιας Οργάνωσης (π.χ. με τη δημοσίευση ετήσιων αναφορών για τη λειτουργία της, με ανακοινώσεις στο διαδίκτυο κτλ);	0	1	2	3	4	5

Υποκρίτήριο 4.3: Διαχειρίζεται τα οικονομικά.

Α/Α	Ερώτηση	Απάντηση					
		Καθόλου	Πολύ Λίγο	Λίγο	Πολύ	Πάρα Πολύ	Απόλυτα
		(0)	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)
1	Σε ποιο βαθμό υπάρχει σύνδεση μεταξύ της χρήσης των οικονομικών πόρων και των στρατηγικών στόχων της Δημόσιας Οργάνωσης;	0	1	2	3	4	5
2	Σε ποιο βαθμό εξασφαλίζεται η διαφανής οικονομική διαχείριση, στο πλαίσιο της λειτουργίας της Δημόσιας Οργάνωσης;	0	1	2	3	4	5
3	Σε ποιο βαθμό εξασφαλίζεται η αποδοτική διαχείριση των οικονομικών πόρων της Δημόσιας Οργάνωσης;	0	1	2	3	4	5
4	Σε ποιο βαθμό εισάγονται καινοτόμα συστήματα οικονομικού προγραμματισμού (π.χ. πολυετή οικονομικά προγράμματα, οικονομική διαχείριση σε επίπεδο κάθε έργου, προϋπολογισμός ανά μονάδα και όχι Κ.Α.Ε., κατάρτιση προϋπολογισμού από μηδενική βάση κτλ);	0	1	2	3	4	5
5	Σε ποιο βαθμό ελέγχεται συστηματικά το κόστος παροχής των υπηρεσιών-προϊόντων προς το κοινό;	0	1	2	3	4	5
6	Σε ποιο βαθμό η οικονομική διαχείριση είναι αποκεντρωμένη στις καθ' ύλην οργανικές μονάδες της Δημόσιας Οργάνωσης με παράλληλο κεντρικά επιτηρούμενο έλεγχο των δαπανών;	0	1	2	3	4	5
7	Σε ποιο βαθμό οι αποφάσεις που ενέχουν κόστος αναλύονται στη λογική κόστους-οφέλους;	0	1	2	3	4	5
8	Σε ποιο βαθμό εφαρμόζονται σύγχρονες μέθοδοι οικονομικού ελέγχου και λογιστικής υποστήριξης της λειτουργίας της Δημόσιας Οργάνωσης;	0	1	2	3	4	5
9	Σε ποιο βαθμό η κατανομή των πόρων εντός της Δημόσιας Οργάνωσης συνδέεται με τη σημασία, και το οργανωτικό μέγεθος ή άλλους προσδιοριστικούς παράγοντες των μονάδων της;	0	1	2	3	4	5
10	Σε ποιο βαθμό γίνονται συγκριτικές αναλύσεις με άλλους Δημοσious Φορείς σε θέματα οικονομικής διαχείρισης;	0	1	2	3	4	5

Υποκριτήριο 4.4: Διαχειρίζεται την πληροφορία και τη γνώση.

Α/Α	Ερώτηση	Απάντηση					
		Καθόλου	Πολύ Λίγο	Λίγο	Πολύ	Πάρα Πολύ	Απόλυτα
		(0)	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)
1	Σε ποιο βαθμό παρακολουθούνται συστηματικά οι εξελίξεις (π.χ. νομοθεσία, νομολογία, επιστήμη) που είναι απαραίτητες για την υποβοήθηση της αποτελεσματικής λειτουργίας της Δημόσιας Οργάνωσης και την επίτευξη των στόχων της;	0	1	2	3	4	5
2	Σε ποιο βαθμό εξασφαλίζεται η αποτελεσματική χρήση της πληροφορίας-ενημέρωσης που έχει η Δημόσια Οργάνωση από το εξωτερικό της περιβάλλον;	0	1	2	3	4	5
3	Σε ποιο βαθμό παρακολουθείται τακτικά και αξιολογείται η διαθέσιμη πληροφορία και η γνώση, και συνδέεται με το στρατηγικό προγραμματισμό της Δημόσιας Οργάνωσης;	0	1	2	3	4	5
4	Σε ποιο βαθμό λειτουργούν αποτελεσματικά, εσωτερικοί δίαυλοι ενημέρωσης και διάδοσης της διοικητικής πληροφορίας, για να εξασφαλίζεται η πρόσβαση των υπαλλήλων στη διοικητική γνώση που είναι απαραίτητη για την εκτέλεση των καθηκόντων τους;	0	1	2	3	4	5
5	Σε ποιο βαθμό οι διοικητικές πληροφορίες που παρέχει η Δημόσια Οργάνωση, είναι έγκυρες και παρουσιάζονται με φιλικό προς τον χρήστη τους τρόπο;	0	1	2	3	4	5
6	Σε ποιο βαθμό εξασφαλίζεται ότι οι γνώσεις των υπαλλήλων παραμένουν στη Δημόσια Οργάνωση ακόμη κι αν αποχωρήσουν από αυτή;	0	1	2	3	4	5

Υποκρίτήριο 4.5: Διαχειρίζεται την τεχνολογία.

Α/Α Ερώτηση		Απάντηση					
		Καθόλου	(0)				
		Πολύ Λίγο	(1)				
		Λίγο	(2)				
		Πολύ	(3)				
		Πάρα Πολύ	(4)				
		Απόλυτα	(5)				
1	Σε ποιο βαθμό εφαρμόζεται μια ολοκληρωμένη πολιτική εισαγωγής των νέων και καινοτόμων Τεχνολογιών Πληροφορικής και Επικοινωνιών, σε όλες τις διαστάσεις της λειτουργίας της Δημόσιας Οργάνωσης;	0	1	2	3	4	5
		<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
2	Σε ποιο βαθμό χρησιμοποιούνται οι σύγχρονες τεχνολογίες στην καθημερινή λειτουργία; (π.χ. πρόσβαση σε Βάσεις Δεδομένων, εξ αποστάσεως εκπαίδευση κτλ)	0	1	2	3	4	5
		<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
3	Σε ποιο βαθμό η Δημόσια Οργάνωση επικοινωνεί με τους εμπλεκόμενους φορείς στη λειτουργία της με τη χρήση σύγχρονων τεχνολογιών; (π.χ. διαδίκτυο, ασύρματα δίκτυα, εσωτερικό δίκτυο κτλ)	0	1	2	3	4	5
		<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

Υποκριτήριο 4.6: Διαχειρίζεται τις εγκαταστάσεις της

Α/Α	Ερώτηση	Απάντηση					
		Καθόλου	Πολύ Λίγο	Λίγο	Πολύ	Πάρα Πολύ	Απόλυτα
		(0)	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)
1	Σε ποιο βαθμό επικρατεί στο Φορέα κλίμα ανοικτής επικοινωνίας και διαλόγου καθώς και ενθάρρυνσης της ομαδικής εργασίας;	0	1	2	3	4	5
2	Σε ποιο βαθμό η τοποθεσία που βρίσκεται το κτίριο στο οποίο στεγάζεται η Δημόσια Οργάνωση, διευκολύνει την πρόσβαση των υπαλλήλων της, αλλιά και όσων έρχονται σε επαφή με αυτή;	0	1	2	3	4	5
3	Σε ποιο βαθμό εξασφαλίζεται ένα περιβάλλον εργασίας που είναι ασφαλές, αποδοτικό και βοηθά στην καλύτερη λειτουργία της Δημόσιας Οργάνωσης αξιοποιώντας ανάλογα τους διατιθέμενους χώρους και τον υπάρχοντα εξοπλισμό;	0	1	2	3	4	5
4	Σε ποιο βαθμό η χρήση και η συντήρηση των εγκαταστάσεων, του τεχνικού εξοπλισμού, των μεταφορικών μέσων και των ενεργειακών πόρων της Δημόσιας Οργάνωσης είναι αποδοτική, αποτελεσματική και συντελεί στην υλοποίηση των στόχων της και στην ικανοποίηση των υπαλλήλων της;	0	1	2	3	4	5
5	Σε ποιο βαθμό είναι ικανοποιητική η κτιριακή υποδομή όσον αφορά την κάλυψη των αναγκών πρόσβασης των υπαλλήλων και των εξυπηρετούμενων από τη Δημόσια Οργάνωση; (προβλέψεις ΑΜΕΑ, χώροι στάθμευσης, εσωτερικοί χώροι για ειδικές δραστηριότητες όπως καπνιστήριο, άθληση, κτλ)	0	1	2	3	4	5
6	Σε ποιο βαθμό υπάρχει ολοκληρωμένη πολιτική της Δημόσιας Οργάνωσης για τη διαχείριση των υποδομών της;	0	1	2	3	4	5

Κριτήριο 5: Διαδικασίες

Μελετήστε τα αποδεικτικά στοιχεία σχετικά με το τι κάνει η Δημόσια Οργάνωση για να:

Υποκριτήριο 5.1: Προσδιορίζει, σχεδιάζει, διαχειρίζεται και βελτιώνει τις διαδικασίες της σε συνεχόμενη βάση.

Α/Α	Ερώτηση	Απάντηση					
		Καθόλου	Πολύ Λίγο	Λίγο	Πολύ	Πάρα Πολύ	Απόλυτα
		(0)	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)
1	Σε ποιο βαθμό ο τρόπος περιγραφής, ανάλυσης και αξιολόγησης των βασικών διοικητικών διαδικασιών – λειτουργιών της Δημόσιας Οργάνωσης είναι συνεχής και επαρκής;	0	1	2	3	4	5
2	Σε ποιο βαθμό ανατίθεται η διαχείριση συγκεκριμένων διαδικασιών - λειτουργιών σε καθορισμένους υπαλλήλους και κατά πόσο αυτοί συμμετέχουν στη διαδικασία σχεδιασμού τους;	0	1	2	3	4	5
3	Σε ποιο βαθμό η κατανομή των πόρων (άνθρωποι, εξοπλισμός, χρηματοδότηση κτλ) στις διαδικασίες – λειτουργίες, γίνεται ανάλογα με την συμβολή τους στην επίτευξη των στρατηγικών στόχων;	0	1	2	3	4	5
4	Σε ποιο βαθμό κωδικοποιείται το κανονιστικό μέρος (νόμοι, κανονιστικές πράξεις, οργανικές διατάξεις, κτλ) που προσδιορίζει τις διαδικασίες – λειτουργίες της Δημόσιας Οργάνωσης;	0	1	2	3	4	5
5	Σε ποιο βαθμό υπάρχουν δείκτες μέτρησης για την παρακολούθηση, αξιολόγηση, και βελτίωση της αποτελεσματικότητας των διοικητικών διαδικασιών της Δημόσιας Οργάνωσης;	0	1	2	3	4	5
6	Σε ποιο βαθμό αξιολογείται η επιρροή των εφαρμογών διαδικτύου και ηλεκτρονικής διακυβέρνησης στις διαδικασίες της Δημόσιας Οργάνωσης;	0	1	2	3	4	5
7	Σε ποιο βαθμό λαμβάνονται υπόψη οι αλλαγές του εξωτερικού περιβάλλοντος της Δημόσιας Οργάνωσης, και των στόχων της κατά την αξιολόγηση-αναθεώρηση των βασικών διοικητικών διαδικασιών - λειτουργιών;	0	1	2	3	4	5
8	Σε ποιο βαθμό υιοθετούνται λογικές «υπηρεσιών μιας στάσης» ως προσπάθεια βελτίωσης των διοικητικών διαδικασιών – λειτουργιών της Δημόσιας Οργάνωσης;	0	1	2	3	4	5
9	Σε ποιο βαθμό αξιολογούνται και αναθεωρούνται οι διαδικασίες βάσει της αποδοτικότητάς τους;	0	1	2	3	4	5

Υποκρίτήριο 5.2: Αναπτύσσει και παρέχει υπηρεσίες και προϊόντα προσαρμοσμένα προς τον πελάτη.

Α/Α Ερώτηση		Απάντηση					
		Καθόλου					(0)
		Πολύ Λίγο					(1)
		Λίγο					(2)
		Πολύ					(3)
		Πάρα Πολύ					(4)
		Απόλυτα					(5)
1	Σε ποιο βαθμό συμμετέχουν οι πολίτες στο σχεδιασμό και τη βελτίωση της διαδικασίας παροχής υπηρεσιών;	0	1	2	3	4	5
2	Σε ποιο βαθμό η νομοθεσία που διέπει τη λειτουργία της Δημόσιας Οργάνωσης, είναι κατανοητή και σαφής στους πολίτες που συναλλάσσονται με αυτήν;	0	1	2	3	4	5
3	Σε ποιο βαθμό συμμετέχουν οι πολίτες στην ανάπτυξη και το σχεδιασμό των διαύλων και μεθόδων επικοινωνίας τους με τη Δημόσια Οργάνωση;	0	1	2	3	4	5
4	Σε ποιο βαθμό διατίθεται η κατάλληλη και αξιόπιστη πληροφόρηση με στόχο την εξυπηρέτηση και υποβοήθηση των πολιτών;	0	1	2	3	4	5
5	Σε ποιο βαθμό είναι εύκολα προσβάσιμες στο κοινό οι παρεχόμενες υπηρεσίες; (π.χ. διάθεση μέσω του διαδικτύου, διευρυμένο ωράριο κτλ)	0	1	2	3	4	5
6	Σε ποιο βαθμό χρησιμοποιούνται ηλεκτρονικά μέσα επικοινωνίας της Δημόσιας Οργάνωσης, με τους πολίτες που συναλλάσσονται με αυτήν;	0	1	2	3	4	5
7	Σε ποιο βαθμό υπάρχει και λειτουργεί αποτελεσματικά, σύστημα διαχείρισης παραπόνων πολιτών, για τυχόν δυσλειτουργίες της Δημόσιας Οργάνωσης;	0	1	2	3	4	5

Υποκριτήριο 5.3: Αναπτύσσει καινοτόμες διαδικασίες με τη συμμετοχή των πολιτών/πελατών.

A/A Ερώτηση		Απάντηση						
		Καθόλου	(0)					
		Πολύ Λίγο	(1)					
		Λίγο	(2)					
		Πολύ	(3)					
		Πάρα Πολύ	(4)					
		Απόλυτα	(5)					
1	Σε ποιο βαθμό υπάρχει αξιοποίηση των καινοτομιών άλλων φορέων σε εθνικό και διεθνές επίπεδο για τη βελτίωση των διοικητικών διαδικασιών – λειτουργιών της Δημόσιας Οργάνωσης;	0	1	2	3	4	5	
		<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	
2	Σε ποιο βαθμό συμμετέχουν οι εμπλεκόμενοι φορείς στη λειτουργία της Δημόσιας Οργάνωσης, στο σχεδιασμό καινοτόμων διαδικασιών; (π.χ. σε πιλοτικές εφαρμογές παροχής νέων υπηρεσιών με τη χρήση μεθόδων ηλεκτρονικής διακυβέρνησης κ.τ.λ.)	0	1	2	3	4	5	
		<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	
3	Σε ποιο βαθμό είναι επαρκείς οι πόροι που διατίθενται για τον σχεδιασμό και την εφαρμογή καινοτόμων διαδικασιών;	0	1	2	3	4	5	
		<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	
4	Σε ποιο βαθμό αναλύονται και αντιμετωπίζονται οι παράγοντες που αποτελούν εμπόδιο στην ανάπτυξη καινοτομιών;	0	1	2	3	4	5	
		<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	

Κριτήριο 6: Αποτελέσματα προσανατολισμένα προς τον πολίτη/πελάτη

Οι ερωτήσεις που ακολουθούν για το Κριτήριο αυτό απευθύνονται σε πολίτες ή κοινωνικούς φορείς, οι οποίοι έρχονται σε επαφή με τη Δημόσια Οργάνωση, κατά τη διάρκεια της διοικητικής διαδικασίας διεκπεραίωσης υποθέσεων τους. Μελετήστε ποια αποτελέσματα έχει επιτύχει η Δημόσια Οργάνωση για να ανταποκριθεί στις ανάγκες και τις προσδοκίες των πολιτών/πελατών:

Υποκριτήριο 6.1: Αποτελέσματα των μετρήσεων της ικανοποίησης των πολιτών/πελατών.

Α/Α	Ερώτηση	Απάντηση					
		Καθόλου					(0)
		Πολύ Λίγο					(1)
		Λίγο					(2)
		Πολύ					(3)
		Πάρα Πολύ					(4)
		Απόλυτα					(5)
1	Σε ποιο βαθμό κρίνετε την μεταχείριση των υποθέσεων των πολιτών από τη Δημόσια Οργάνωση ως φιλική και δίκαιη;	0	1	2	3	4	5
		<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
2	Σε ποιο βαθμό κρίνετε τη δραστηριότητα της Δημόσιας Οργάνωσης ευέλικτη στην αντιμετώπιση ιδιαίτερων αναγκών των πολιτών;	0	1	2	3	4	5
		<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
3	Σε ποιο βαθμό είστε ικανοποιημένοι από τις προληπτικές ενέργειες της Δημόσιας Οργάνωσης για να ανταποκριθεί στις ανάγκες των πολιτών με τους οποίους συναλλάσσεται;	0	1	2	3	4	5
		<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
4	Σε ποιο βαθμό κρίνετε ότι η συμμετοχή των πολιτών στον σχεδιασμό της διαδικασίας παροχής υπηρεσιών συμβάλει στην ποιοτική αναβάθμισή τους; (π.χ. λαμβάνονται υπόψη οι ανάγκες τους;)	0	1	2	3	4	5
		<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
5	Σε ποιο βαθμό θεωρείτε εύκολη την πρόσβαση στους χώρους στέγασης της Δημόσιας Οργάνωσης; (με τα ΜΜΜ, χώροι στάθμευσης, χώροι αναμονής πολιτών, ειδικές προβλέψεις Α.Μ.Ε.Α.)	0	1	2	3	4	5
		<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
6	Σε ποιο βαθμό είναι εύκολη η πρόσβαση των πολιτών στις υπηρεσίες που τους παρέχονται; (Π.χ. παρέχονται υπηρεσίες μιας στάσης ή παρέχονται υπηρεσίες με μεθόδους ηλεκτρονικής εξυπηρέτησης μέσω του διαδικτύου)	0	1	2	3	4	5
		<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
7	Σε ποιο βαθμό κρίνονται ως ποιοτικές, επίκαιρες και έγκυρες οι πληροφορίες που παρέχει η Δημόσια Οργάνωση (με κάθε διαθέσιμο μέσο) στους πολίτες, για διοικητικές υποθέσεις που τους αφορούν;	0	1	2	3	4	5
		<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
8	Σε ποιο βαθμό κρίνετε αξιόπιστες τις συμβουλές που παρέχει η Δημόσια Οργάνωση προς τους πολίτες, στο πλαίσιο της διαδικασίας διεκπεραίωσης υποθέσεων που τους αφορούν;	0	1	2	3	4	5
		<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

Υποκριτήριο 6.2: Δείκτες που αφορούν μετρήσεις για τους πολίτες/πελάτες.

Α/Α	Ερώτηση	Απάντηση					
		Καθόλου	Πολύ Λίγο	Λίγο	Πολύ	Πάρα Πολύ	Απόλυτα
		(0)	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)
1	Σε ποιο βαθμό υπάρχουν μετρήσεις βάσει δεικτών για θέματα που αφορούν την εικόνα της Δημόσιας Οργάνωσης προς το κοινό; (π.χ. αριθμός παραπόνων πολιτών, επίπεδο ικανοποίησης – εμπιστοσύνης των πολιτών για την εικόνα της Δημόσιας Οργάνωσης, τα παρεχόμενα προϊόντα και υπηρεσίες της, χρόνος αναμονής των πολιτών για την εξυπηρέτησή τους, απαιτούμενος χρόνος για τη διεκπεραίωση των υποθέσεών τους, επίπεδο εκπαίδευσης του προσωπικού, θέματα επικοινωνίας και διαχείρισης κοινού, δείκτες για ειδικές κατηγορίες όπως φύλο, ηλικία, ΑΜΕΑ)	0	1	2	3	4	5
2	Σε ποιο βαθμό κρίνετε ότι βρίσκεται το επίπεδο της Δημόσιας Οργάνωσης σε θέματα που αφορούν τη συμμετοχή των εμπλεκόμενων φορέων στη λειτουργία της (πολίτες, άλλες Υπηρεσίες, επιχειρήσεις κτλ) στην διαδικασία σχεδιασμού και της παροχής διοικητικών προϊόντων και υπηρεσιών καθώς και σχετικές διαδικασίες λήψης αποφάσεων;	0	1	2	3	4	5
3	Σε ποιο βαθμό υπάρχουν μετρήσεις βάσει δεικτών για την αξιοποίηση προτάσεων των πολιτών για οργανωτικές βελτιώσεις;	0	1	2	3	4	5
4	Σε ποιο βαθμό υπάρχουν μετρήσεις βάσει δεικτών για την αποτελεσματικότητα της χρήσης νέων και καινοτόμων μεθόδων, στην διαδικασία διεκπεραίωσης υποθέσεων πολιτών;	0	1	2	3	4	5
5	Σε ποιο βαθμό έχουν προβλεφθεί πολιτικές όπως η κατάρτιση χαρτών εξυπηρέτησης πολιτών, δημιουργία κέντρων πληροφόρησης πολιτών κτλ;	0	1	2	3	4	5
6	Σε ποιο βαθμό βάσει μετρήσιμων στοιχείων διαπιστώνεται η ύπαρξη σφαλμάτων που οδηγούν στην επανεξέταση υποθέσεων και στην ανάκληση αποφάσεων;	0	1	2	3	4	5
7	Σε ποιο βαθμό κρίνετε ως ικανοποιητική την προσπάθεια για τη βελτίωση της διαθεσιμότητας, ακρίβειας και διαφάνειας της πληροφόρησης που παρέχει η Δημόσια Οργάνωση προς τους πολίτες που συναλλάσσονται με αυτήν;	0	1	2	3	4	5

Κριτήριο 7: Αποτελέσματα για το ανθρώπινο δυναμικό

Οι ερωτήσεις που ακολουθούν για το Κριτήριο αυτό απευθύνονται στους υπαλλήλους.

Μελετήστε ποια αποτελέσματα έχει επιτύχει η Δημόσια Οργάνωση για να ανταποκριθεί στις ανάγκες και τις προσδοκίες του προσωπικού της:

Υποκριτήριο 7.1: Αποτελέσματα μέτρησης της ικανοποίησης του ανθρώπινου δυναμικού και μέτρησης της υποκίνησης.

Α/Α	Ερώτηση	Απάντηση					
		Καθόλου	Πολύ Λίγο	Λίγο	Πολύ	Πάρα Πολύ	Απόλυτα
		(0)	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)
1	Σε ποιο βαθμό κρίνετε θετική τη δραστηριότητα της Δημόσιας Οργάνωσης, για το ευρύτερο κοινωνικό περιβάλλον, εντός του οποίου λειτουργεί;	0	1	2	3	4	5
2	Σε ποιο βαθμό κρίνετε ικανοποιητικές τις σχέσεις της Δημόσιας Οργάνωσης με τους πολίτες και τους κοινωνικούς φορείς με τους οποίους έχει επαφές;	0	1	2	3	4	5
3	Σε ποιο βαθμό γνωρίζουν οι υπάλληλοι της Δημόσιας Οργάνωσης τους στόχους της λειτουργίας της;	0	1	2	3	4	5
4	Σε ποιο βαθμό είναι ικανοποιητικός ο καταμερισμός αρμοδιοτήτων μεταξύ των υπαλλήλων της Δημόσιας Οργάνωσης;	0	1	2	3	4	5
5	Σε ποιο βαθμό κρίνετε ως αποτελεσματικό τον τρόπο διοίκησης της Δημόσιας Οργάνωσης;	0	1	2	3	4	5
6	Σε ποιο βαθμό θεωρείτε ότι επιβραβεύονται οι ατομικές και ομαδικές προσπάθειες των υπαλλήλων από τη Δημόσια Οργάνωση;	0	1	2	3	4	5
7	Σε ποιο βαθμό θεωρείτε ικανοποιητικούς τους εσωτερικούς μηχανισμούς διαλόγου-επικοινωνίας στο πλαίσιο της λειτουργίας της Δημόσιας Οργάνωσης;	0	1	2	3	4	5
8	Σε ποιο βαθμό θεωρείτε αποτελεσματικές τις διοικητικές διαδικασίες που ακολουθεί η Δημόσια Οργάνωση στην καθημερινή της λειτουργία;	0	1	2	3	4	5

9	Σε ποιο βαθμό θεωρείτε ικανοποιητικές τις προσπάθειες διοικητικού εκσυγχρονισμού που καταβάλλει η Δημόσια Οργάνωση;	0	1	2	3	4	5
10	Σε ποιο βαθμό κρίνετε ικανοποιητική τη συνολική εικόνα και απόδοση της Δημόσιας Οργάνωσης;	0	1	2	3	4	5
11	Σε ποιο βαθμό είναι ικανοποιητικός ο χώρος στέγασης της Δημόσιας Οργάνωσης και το περιβάλλον εργασίας σε αυτήν;	0	1	2	3	4	5
12	Σε ποιο βαθμό διευκολύνει η Δημόσια Οργάνωση τους υπαλλήλους της, στην προσπάθεια αντιμετώπισης προσωπικών προβλημάτων;	0	1	2	3	4	5
13	Σε ποιο βαθμό το ωράριο λειτουργίας της Δημόσιας Οργάνωσης διευκολύνει την ικανοποίηση των προσωπικών και οικογενειακών αναγκών των υπαλλήλων;	0	1	2	3	4	5
14	Σε ποιο βαθμό η πέραν του κανονικού ωραρίου εργασία σε ειδικές περιστάσεις, γίνεται όχι καταναγκαστικά, αλλά με την συναίνεση και προθυμία των υπαλλήλων;	0	1	2	3	4	5
15	Σε ποιο βαθμό η Δημόσια Οργάνωση αντιμετωπίζει αποτελεσματικά θέματα όπως η άνεση, η υγιεινή και η ασφάλεια στους χώρους εργασίας;	0	1	2	3	4	5
16	Σε ποιο βαθμό η Δημόσια Οργάνωση μεταχειρίζεται τους υπαλλήλους με βάση την αρχή της ισότητας;	0	1	2	3	4	5
17	Σε ποιο βαθμό κρίνετε ως ουσιαστικό μέσο υποκίνησης, τη συμμετοχή των υπαλλήλων, στη διαδικασία λήψης αποφάσεων για θέματα αποτελεσματικής λειτουργίας της Δημόσιας Οργάνωσης;	0	1	2	3	4	5
18	Σε ποιο βαθμό το ισχύον σύστημα αξιολόγησης προσωπικού, αποτελεί μέσο υποκίνησης του ανθρώπινου δυναμικού και βοηθά την προσπάθεια αποτελεσματικής λειτουργίας της Δημόσιας Οργάνωσης;	0	1	2	3	4	5
19	Σε ποιο βαθμό η Δημόσια Οργάνωση αναπτύσσει συστηματικά τις δυνατότητες, γνώσεις και δεξιότητες του ανθρώπινου δυναμικού σε σχέση και με τους στόχους που τίθενται; (π.χ. ανάπτυξη δεξιοτήτων πληροφορικής σε συνδυασμό με το στόχο για την αύξηση των ηλεκτρονικά παρεχόμενων υπηρεσιών)	0	1	2	3	4	5
20	Σε ποιο βαθμό είναι αποτελεσματικές οι αλλαγές στη λειτουργία της Δημόσιας Οργάνωσης;	0	1	2	3	4	5

Υποκρίτήριο 7.2: Δείκτες αποτελεσματικότητας ανθρώπινου δυναμικού.

Α/Α	Ερώτηση	Απάντηση					
		Καθόλου	Πολύ Λίγο	Λίγο	Πολύ	Πάρα Πολύ	
		(0)	(1)	(2)	(3)	(4)	
		Απόλυτα				(5)	
1	Σε ποιο βαθμό καταγράφονται αδικαιολόγητες απουσίες του προσωπικού από τη Δημόσια Οργάνωση;	0	1	2	3	4	5
2	Σε ποιο βαθμό κρίνετε ότι το προσωπικό υποπίπτει σε σφάλματα σχετικά με την υπηρεσιακή του συμπεριφορά;	0	1	2	3	4	5
3	Σε ποιο βαθμό το προσωπικό υποβάλλει παράπονα για υπηρεσιακά θέματα;	0	1	2	3	4	5
4	Σε ποιο βαθμό η απόδοση του προσωπικού μετριέται με τη χρήση δεικτών;	0	1	2	3	4	5
5	Σε ποιο βαθμό κρίνετε ως επαρκή τη χρήση των Τεχνολογιών Πληροφορικής και Τηλεπικοινωνιών από το προσωπικό;	0	1	2	3	4	5
6	Σε ποιο βαθμό αξιολογούνται συστηματικά τομείς όπως η ανάπτυξη δεξιοτήτων;	0	1	2	3	4	5
7	Σε ποιο βαθμό το προσωπικό ανταποκρίνεται επαρκώς στις ανάγκες των πολιτών με τους οποίους συναλλάσσεται η Δημόσια Οργάνωση;	0	1	2	3	4	5
8	Σε ποιο βαθμό κρίνετε επαρκή την εναλλαγή καθηκόντων μέσα στη Δημόσια Οργάνωση;	0	1	2	3	4	5
9	Σε ποιο βαθμό υπάρχει πολιτική υποκίνησης με τη χρήση δεικτών για το προσωπικό;	0	1	2	3	4	5
10	Σε ποιο βαθμό καταγράφονται οι συγκρούσεις συμφερόντων μεταξύ υπαλλήλων ή ομάδων εντός της Δημόσιας Οργάνωσης;	0	1	2	3	4	5

Κριτήριο 8: Αποτελέσματα σχετικά με την κοινωνία

Οι ερωτήσεις που ακολουθούν για το Κριτήριο αυτό απευθύνονται εκτός από τους υπαλλήλους της υπηρεσίας και σε πολίτες ή κοινωνικούς φορείς, οι οποίοι έρχονται σε επαφή με τη Δημόσια Οργάνωση, κατά τη διαδικασία διεκπεραίωσης υποθέσεων τους. **Μελετήστε ποια αποτελέσματα έχει επιτύχει η Δημόσια Οργάνωση για να ανταποκριθεί στις ανάγκες της κοινωνίας σε σχέση με:**

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

Α/Α	Ερώτηση	Απάντηση					
		Καθόλου	Πολύ Λίγο	Λίγο	Πολύ	Πάρα Πολύ	Απόλυτα
		(0)	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)
1	Σε ποιο βαθμό θεωρείτε ότι η λειτουργία της Δημόσιας Οργάνωσης συμβάλλει στη βελτίωση της ποιότητας ζωής των πολιτών της περιοχής εντός της οποίας δραστηριοποιείται;	0	1	2	3	4	5
2	Σε ποιο βαθμό κρίνετε τη δημόσια εικόνα της Δημόσιας Οργάνωσης ως θετική;	0	1	2	3	4	5
3	Σε ποιο βαθμό θεωρείτε ικανοποιητική τη συχνότητα και ποιότητα των επαφών και της συνεργασίας της Δημόσιας Οργάνωσης, με τους τοπικούς κοινωνικούς φορείς;	0	1	2	3	4	5
4	Σε ποιο βαθμό θεωρείτε ικανοποιητικές τις αλληλαγές που επέρχονται στη λειτουργία της Δημόσιας Οργάνωσης, ως αποτέλεσμα της προσπάθειας ανταπόκρισης στις μεταβολές του κοινωνικού περιβάλλοντος;	0	1	2	3	4	5
5	Σε ποιο βαθμό θεωρείτε ότι επηρεάζει θετικά η λειτουργία της Δημόσιας Οργάνωσης, την ευρύτερη κοινωνία και οικονομία της περιοχής εντός της οποίας δραστηριοποιείται;	0	1	2	3	4	5
6	Σε ποιο βαθμό θεωρείτε ικανοποιητική την υποστήριξη των Α.Μ.Ε.Α. από τη Δημόσια Οργάνωση;	0	1	2	3	4	5
7	Σε ποιο βαθμό θεωρείτε ικανοποιητική τη λειτουργία της Δημόσιας Οργάνωσης για την προστασία του περιβάλλοντος; (προσπάθειες εξοικονόμησης ενέργειας, χρήση εναλλακτικών πηγών ενέργειας, διαχείριση αποβλήτων, συμμόρφωση σε περιβαλλοντικές προδιαγραφές, κ.τ.λ.).	0	1	2	3	4	5
8	Σε ποιο βαθμό θεωρείτε ότι η λειτουργία της Δημόσιας Οργάνωσης είναι ανοικτή σε τρίτους και διαφανής;	0	1	2	3	4	5
9	Σε ποιο βαθμό θεωρείτε ικανοποιητική τη δημοσιογραφική κάλυψη των δραστηριοτήτων της Δημόσιας Οργάνωσης από τα Μ.Μ.Ε.;	0	1	2	3	4	5

Υποκρίτήριο 8.2: Δείκτες κοινωνικής απόδοσης καθιερωμένοι από τη Δημόσια Οργάνωση.

Α/Α	Ερώτηση	Απάντηση					
		Καθόλου	Πολύ Λίγο	Λίγο	Πολύ	Πάρα Πολύ	
		(0)	(1)	(2)	(3)	(4)	
		Απόλυτα				(5)	
1	Σε ποιο βαθμό κρίνονται ως ικανοποιητικές οι σχέσεις με άλλες Δημόσιες Οργανώσεις και κοινωνικούς φορείς;	0	1	2	3	4	5
2	Σε ποιο βαθμό κρίνονται ως ικανοποιητικές οι προσπάθειες που καταβάλλει η Δημόσια Οργάνωση για την αντιμετώπιση των προβλημάτων μειονεκτούντων ομάδων πληθυσμού;	0	1	2	3	4	5
3	Σε ποιο βαθμό κρίνετε ικανοποιητική την κάλυψη των θεμάτων της Δημόσιας Οργάνωσης από τα Μ.Μ.Ε.;	0	1	2	3	4	5
4	Σε ποιο βαθμό κρίνετε ικανοποιητική την συμβολή της Δημόσιας Οργάνωσης στο σχεδιασμό, τη χρηματοδότηση και την υλοποίηση διεθνών αναπτυξιακών πρωτοβουλιών;	0	1	2	3	4	5
5	Σε ποιο βαθμό ενθαρρύνει η Δημόσια Οργάνωση τους υπαλλήλους της, αλλά και τους πολίτες που έρχονται σε επαφή με αυτή να ασχολούνται με κοινωνικά ζητήματα και να δραστηριοποιούνται στο χώρο της κοινωνίας των πολιτών;	0	1	2	3	4	5
6	Σε ποιο βαθμό θεωρείτε παραγωγική την ανταλλαγή γνώσης και εμπειριών της Δημόσιας Οργάνωσης με κοινωνικούς φορείς;	0	1	2	3	4	5
7	Σε ποιο βαθμό η Δημόσια Οργάνωση αναλαμβάνει πρωτοβουλίες πρόληψης κινδύνων υγείας και ατυχημάτων, για τους υπαλλήλους της, αλλά και για τους πολίτες με τους οποίους συναλλάσσεται;	0	1	2	3	4	5
8	Σε ποιο βαθμό η Δημόσια Οργάνωση έχει δράσεις για τη διαχείριση των πόρων της και για την προστασία του περιβάλλοντος (ανακύκλωση, περιβαλλοντικά πρότυπα, ενέργεια κτλ);	0	1	2	3	4	5

Κριτήριο 9: Κύρια αποτελέσματα

Οι ερωτήσεις που ακολουθούν για το Κριτήριο αυτό απευθύνονται κυρίως στο προσωπικό της Δημόσιας Οργάνωσης για την εκτίμηση των αποτελεσμάτων του Φορέα:

Μελετήστε τα αποδεικτικά στοιχεία, των καθορισμένων στόχων που έχουν επιτευχθεί από τη Δημόσια Οργάνωση σε σχέση με :

Υποκριτήριο 9.1: Εξωτερικά αποτελέσματα: Εκροές και αποτελέσματα σε σχέση με τους στόχους.

Α/Α	Ερώτηση	Απάντηση					
		Καθόλου	Πολύ Λίγο	Λίγο	Πολύ	Πάρα Πολύ	Απόλυτα
		(0)	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)
1	Σε ποιο βαθμό κρίνετε ως αποτελεσματική τη λειτουργία της Δημόσιας Οργάνωσης, δηλαδή σε ποιο βαθμό επιτυγχάνει τους στόχους που έχουν τεθεί;	0	1	2	3	4	5
2	Σε ποιο βαθμό θεωρείτε ότι βελτιώνεται η ποιότητα των παρεχόμενων υπηρεσιών προς τους πολίτες με βάση τα διαθέσιμα στοιχεία μετρήσεων;	0	1	2	3	4	5
3	Σε ποιο βαθμό θεωρείτε αποδοτική τη λειτουργία της Δημόσιας Οργάνωσης; (επίτευξη στόχων με το χαμηλότερο δυνατό κόστος).	0	1	2	3	4	5
4	Σε ποιο βαθμό θεωρείτε αποτελεσματικούς τους οικονομικούς ελέγχους (εσωτερικούς ή εξωτερικούς) που διενεργούνται στη Δημόσια Οργάνωση;	0	1	2	3	4	5
5	Σε ποιο βαθμό κρίνετε θετική τη συμμετοχή της Δημόσιας Οργάνωσης, καθώς και την ανάπτυξη και πιστοποίηση των Πολιτικών και Προτύπων Ποιότητας;	0	1	2	3	4	5
6	Σε ποιο βαθμό κρίνετε θετικά τα αποτελέσματα συγκριτικών μετρήσεων με άλλους φορείς;	0	1	2	3	4	5
7	Σε ποιο βαθμό θεωρείτε ότι ο τρόπος λειτουργίας της Δημόσιας Οργάνωσης συμβάλλει στην ορθολογική διαχείριση των οικονομικών της πόρων;	0	1	2	3	4	5

Υποκριτήριο 9.2: Εσωτερικά αποτελέσματα.

Α/Α	Ερώτηση	Απάντηση					
		Καθόλου	Πολύ Λίγο	Λίγο	Πολύ	Πάρα Πολύ	Απόλυτα
		(0)	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)
1	Σε ποιο βαθμό θεωρείτε ικανοποιητική τη συμμετοχή όλων των εμπλεκόμενων πλευρών στη λειτουργία της Δημόσιας Οργάνωσης, κατά τη διάρκεια της διαδικασίας λήψης αποφάσεων;	0	1	2	3	4	5
2	Σε ποιο βαθμό θεωρείτε ότι μένουν ικανοποιημένοι οι εμπλεκόμενοι φορείς ως προς τη λειτουργία της Δημόσιας Οργάνωσης, από την γενικότερη δραστηριότητά της;	0	1	2	3	4	5
3	Σε ποιο βαθμό θεωρείτε αποτελεσματική τη δημιουργία συνεργασιών της Δημόσιας Οργάνωσης με τρίτους (άλλες Δημόσιες Οργανώσεις, ιδιώτες, κοινωνικούς φορείς);	0	1	2	3	4	5
4	Σε ποιο βαθμό θεωρείτε επιτυχημένη την πολιτική για τη διοικητική βελτίωση και την εισαγωγή καινοτομιών στη Δημόσια Οργάνωση;	0	1	2	3	4	5
5	Σε ποιο βαθμό θεωρείτε ότι έχει συμβάλει η εισαγωγή των νέων τεχνολογικών εφαρμογών της πληροφορικής και της επικοινωνίας, στη βελτίωση της αποτελεσματικότητας και της αποδοτικότητας της λειτουργίας της Δημόσιας Οργάνωσης;	0	1	2	3	4	5
6	Σε ποιο βαθμό θεωρείτε ικανοποιητική την αποδοτικότητα των υφιστάμενων διαδικασιών – λειτουργιών της Δημόσιας Οργάνωσης;	0	1	2	3	4	5
7	Σε ποιο βαθμό θεωρείτε ότι εκτελείται επιτυχώς ο προϋπολογισμός της Δημόσιας Οργάνωσης;	0	1	2	3	4	5
8	Σε ποιο βαθμό η Δημόσια Οργάνωση βασίζεται για την λειτουργία της, σε ίδια έσοδα και πηγές χρηματοδότησης από την κοστολόγηση των παρεχόμενων από αυτήν υπηρεσιών;	0	1	2	3	4	5
9	Σε ποιο βαθμό η Δημόσια Οργάνωση ικανοποιεί τις οικονομικές απαιτήσεις των εμπλεκόμενων φορέων (αμοιβές στο προσωπικό, κοστολόγηση προϊόντων σε πολίτες, αμοιβές προμηθευτών - συνεργατών κτλ) στη λειτουργία του;	0	1	2	3	4	5
10	Σε ποιο βαθμό θεωρείτε αποτελεσματική τη διαχείριση των πόρων της Δημόσιας Οργάνωσης;	0	1	2	3	4	5
11	Σε ποιο βαθμό θεωρείτε αποτελεσματικές τις διαδικασίες οικονομικού ελέγχου που ακολουθούνται από τη Δημόσια Οργάνωση;	0	1	2	3	4	5

ΠΑΡΑΡΤΗΜΑ ΙΙΙ

5.1 Για τα κριτήρια των προϋποθέσεων αποτελεσματικής λειτουργίας της Δημόσιας Οργάνωσης (Κριτήρια 1 – 5)

1. Οργανισμός Εσωτερικής Υπηρεσίας.
2. Νόμοι που διέπουν τη δομή, οργάνωση, λειτουργία και στελέχωση της Δημόσιας Οργάνωσης και καθορίζουν τις αρμοδιότητες της.
3. Επίσημα έγγραφα (π.χ. αποφάσεις συλλογικών οργάνων διοίκησης, υπηρεσιακά – ενημερωτικά σημειώματα στη διοικητική ιεραρχία και την πολιτική ηγεσία κ.α.) που αφορούν τη στοχοθεσία.
4. Νόμος 2683/ 1999 (Υπαλληλικός Κώδικας).
5. Ν. 2690/ 1999 (Κώδικας Διοικητικής Διαδικασίας).
6. Έγγραφα τα οποία διανέμονται σε όλους τους υπαλλήλους, προκειμένου να ενημερωθούν ενυπόγραφα.
7. Αποφάσεις των Προϊσταμένων της Δημόσιας Οργάνωσης, για τη μεταβίβαση αρμοδιοτήτων σε υφιστάμενα διοικητικά όργανα, καθώς και για την εξουσιοδότηση υπογραφής αυτών.
8. Βιβλία εσωτερικού πρωτοκόλλου και ηλεκτρονικό πρωτόκολλο.
9. Απόφαση συγκρότησης Ομάδων Εργασίας, Συλλογικών Οργάνων κ.τ.λ. για ζητήματα που αφορούν το σχεδιασμό και την εφαρμογή προγραμμάτων διοικητικής μεταρρύθμισης.
10. Επίσημα έγγραφα, που αφορούν την ενίσχυση ή ανανέωση των υποδομών (γραφεία, έπιπλα, υλικά επικοινωνίας, ηλεκτρονικός εξοπλισμός κ.τ.λ.).
11. Βεβαιώσεις συμμετοχής υπαλλήλων σε εκπαιδευτικά σεμινάρια, που διοργανώνει το Ε.Κ.Δ.Δ.Α. ή άλλοι εκπαιδευτικοί φορείς.
12. Αποφάσεις χορήγησης εκπαιδευτικών αδειών σε υπαλλήλους, για πραγματοποίηση μεταπτυχιακών σπουδών.

13. Επίσημα έγγραφα, που αφορούν προτάσεις χορήγησης υπηρεσιακών αδειών, καθώς και αμειβόμενης υπερωριακής εργασίας.
14. Βιβλία – φυλλάδια – αφίσες ενημερωτικού περιεχομένου, για τις δραστηριότητες της Δημόσιας Οργάνωσης.
15. Έγγραφα που αφορούν ή αποδεικνύουν τη συμμετοχή της Δημόσιας Οργάνωσης ή των υπαλλήλων της, σε ημερίδες, συνέδρια κ.τ.λ., μέσω των οποίων επιδιώκεται και επιτυγχάνεται η δημοσιότητα της διοικητικής της δραστηριότητας.
16. Έγγραφα που αποδεικνύουν τις προσπάθειες διαφημιστικής προβολής του έργου της Δημόσιας Οργάνωσης.
17. Αποφάσεις συγκρότησης συλλογικών οργάνων, που λειτουργούν για θέματα αρμοδιότητας της Δημόσιας Οργάνωσης, καθώς και πρακτικά από τις συνεδριάσεις των συλλογικών αυτών οργάνων.
18. Αντίγραφο από την ιστοσελίδα του Εθνικού Τυπογραφείου στο Internet, καθώς και από τον αντίστοιχο διαδικτυακό τόπο του «ΝΟΜΟΣ», σε περίπτωση που η Δημόσια Οργάνωση είναι συνδρομητής και χρησιμοποιεί το περιεχόμενό της, στην καθημερινή της λειτουργία.
19. Προεδρικά Διατάγματα (50/ 2001, 347/ 2003, 44/ 2005) που αφορούν το «προσαντολιόγιο» των δημοσίων υπαλλήλων.
20. Κοινές Αποφάσεις Υπουργών ή Πράξεις Υπουργικού Συμβουλίου (Π.Υ.Σ.) ή πράξεις κανονιστικού περιεχομένου, από τις οποίες φαίνεται η υποχρέωση συνεργασίας και σύμπραξης δύο ή περισσότερων Δημοσίων Οργανώσεων, για θέματα της αρμοδιότητάς τους.
21. Έγγραφα πολιτών ή κοινωνικών φορέων προς τη Δημόσια Οργάνωση, με τα οποία υποβάλλονται παρατηρήσεις, για θέματα της αρμοδιότητάς της.
22. Αντίγραφο της ιστοσελίδας (site) της Δημόσιας Οργάνωσης στο διαδίκτυο (internet).
23. Εισερχόμενα έγγραφα, στα οποία να φαίνεται το όνομα των συγκεκριμένων υπαλλήλων, ο οποίος τα έχουν χρεωθεί, καθώς και οι έγγραφες απαντήσεις σε αυτά, στα οποία να φαίνονται τα στοιχεία επικοινωνίας, με τον αρμόδιο χειριστή.
24. Νόμος 1943/ 1991 (Άρθρο 6 που αφορά τη δημοσιότητα της διοικητικής δράσης).
25. Έγγραφα με τα οποία υποβάλλονται προτάσεις της Δημόσιας Οργάνωσης, για την κατάρτιση του ετήσιου προϋπολογισμού, καθώς και έγγραφα που καθορίζουν το ύψος και τις κατηγορίες των δαπανών αυτού.
26. Αντίγραφο των ηλεκτρονικών βάσεων πληροφοριακών δεδομένων, που χρησιμοποιούνται στην καθημερινή εργασία της Δημόσιας Οργάνωσης.
27. Ν. 2672/ 1998 (Άρθρο 14, που αφορά τη χρήση του φαξ και του ηλεκτρονικού ταχυδρομείου στην ενδοϋπηρεσιακή επικοινωνία).
28. Μηνύματα ηλεκτρονικού ταχυδρομείου που δέχεται η Δημόσια Οργάνωση από πολίτες ή κοινωνικούς φορείς, καθώς και οι ανάλογες απαντήσεις που δίνονται σε αυτά, με τη χρήση των δυνατοτήτων του διαδικτύου.
29. Επίσημα έγγραφα στα οποία καταγράφονται οι αρμοδιότητες και οι δράσεις της Δημόσιας Οργάνωσης.
30. Κανονισμός Επικοινωνίας Δημοσίων Υπηρεσιών (Κ.Ε.Δ.Υ.).

5.2 Για τα κριτήρια των αποτελεσμάτων της λειτουργίας της Δημόσιας Οργάνωσης (Κριτήρια 6 – 9)

Κριτήριο 6: Αποτελέσματα προσανατολισμένα προς τον Πολίτη/Πελάτη

1. Αποτελέσματα ερευνών ικανοποίησης των πολιτών που έρχονται σε επαφή με τη Δημόσια Οργάνωση, για τη συνολική της εικόνα, την ποιότητα των υπηρεσιών που παρέχει, το βαθμό συμμετοχής των πολιτών στις διαδικασίες λήψης αποφάσεων κ.α.

2. Αποτελέσματα συναντήσεων, κοινών συνεδριάσεων και εκδηλώσεων της Δημόσιας Οργάνωσης με τους πολίτες και τους κοινωνικούς φορείς που έρχονται σε επαφή με αυτήν, για την συνολική της εικόνα, την ποιότητα των υπηρεσιών που παρέχει, το βαθμό συμμετοχής των πολιτών στις διαδικασίες λήψης αποφάσεων κ.α.
3. Αριθμός παραπόνων πολιτών για φαινόμενα κακοδιαχείρισης, που υποβάλλονται στη Δημόσια Οργάνωση, σε προϊστάμενές της αρχές και στην Ανεξάρτητη Αρχή «Συνήγορος του Πολίτη» και ποσοστό από αυτά τα οποία υιοθετούνται ως βάσιμα και υποδεικνύεται στη Δημόσια Οργάνωση να δράσει αποκαταστατικά.
4. Επίσημα έγγραφα που αποδεικνύουν τις προσπάθειες που έχει καταβάλει η Δημόσια Οργάνωση, για να επιτύχει βελτίωση της εμπιστοσύνης του κοινού προς αυτήν και τη λειτουργία της.
5. Επίσημα έγγραφα από τα οποία φαίνεται η λειτουργία έγκυρου και έγκαιρου μηχανισμού διαχείρισης παραπόνων πολιτών για φαινόμενα κακοδιοίκησης, αλλά και προτάσεων αυτών για βελτίωση της διοικητικής λειτουργίας της Δημόσιας Οργάνωσης.
6. Αποτελέσματα ερευνών σχετικά με το χρόνο που απαιτείται για τη διεκπεραίωση των διοικητικών διαδικασιών, αρμοδιότητας της Δημόσιας Οργάνωσης.
7. Αριθμός αιτήσεων προς την Επιτροπή Ελέγχου της Νομοθεσίας που αφορά την εμπρόθεσμη διεκπεραίωση των υποθέσεων των πολιτών από τις Δημόσιες Οργανώσεις (Άρθρο δεύτερο Ν. 2690/ 1999) για θέματα της συγκεκριμένης υπηρεσίας και ποσοστό εγκρίσεων ή απορριψεων αυτών των αιτήσεων.
8. Έγγραφα από τα οποία να φαίνεται ο αριθμός των υπαλλήλων της Δημόσιας Οργάνωσης, που έχουν εκπαιδευτεί σε ζητήματα αποτελεσματικής πληροφόρησης και εξυπηρέτησης κοινού.
9. Έγγραφα που τεκμηριώνουν τη συμμετοχή πολιτών και κοινωνικών φορέων, στις διαδικασίες λήψης αποφάσεων, για αντικείμενα αρμοδιότητας της Δημόσιας Οργάνωσης.
10. Έγγραφα από τα οποία αποδεικνύεται η ανάληψη πρωτοβουλιών από τη Δημόσια Οργάνωση, για το σχεδιασμό και την εφαρμογή νέων και καινοτόμων μεθόδων ποιοτικής πληροφόρησης και εξυπηρέτησης του κοινού.
11. Χάρτες Δικαιωμάτων Πολιτών, με τους οποίους η Δημόσια Οργάνωση αυτό-δεσμεύεται για την εξυπηρέτηση του κοινού, με βάση συγκεκριμένα ποιοτικά χαρακτηριστικά, που η ίδια θέτει. Σε περίπτωση μη τήρησης των προδιαγραφών που θέτει ο Χάρτης Δικαιωμάτων, ο πολίτης αποζημιώνεται, σύμφωνα με τον τρόπο που ορίζει ο ίδιος ο Χάρτης.
12. Αριθμός αποφάσεων που εκδίδονται με τη διαδικασία της ορθής επανάληψης (για θέματα που αφορούν τους πολίτες) λόγω σφάλματος στο οποίο υπέπεσε η Δημόσια Οργάνωση.

Κριτήριο 7: Αποτελέσματα για το ανθρώπινο δυναμικό

1. Αποτελέσματα ερευνών του βαθμού συνολικής ικανοποίησης και υποκίνησης του προσωπικού της Δημόσιας Οργάνωσης, για τη συνολική εικόνα και απόδοση της, τη σχετική συνεισφορά της στην προσπάθεια οικονομικό – κοινωνικής ανάπτυξης, τις σχέσεις της με τους πολίτες με τους οποίους έρχεται σε επαφή και με την κοινωνία, το βαθμό ουσιαστικής συμμετοχής τους στη διαδικασία λήψης αποφάσεων κ.α.
2. Αποτελέσματα ερευνών για το βαθμό ικανοποίησης του προσωπικού σχετικά με τη διοικητική ικανότητα των στελεχών της Δημόσιας Οργάνωσης, τα συστήματα καθορισμού αρμοδιοτήτων και αξιολόγησης της απόδοσης του προσωπικού και την επιβράβευση ατομικών και ομαδικών προσπαθειών των υπαλλήλων κ.α.
3. Αποτελέσματα ερευνών του βαθμού ικανοποίησης του προσωπικού σχετικά με τις συνθήκες εργασίας, την καταλληλότητα του εργασιακού χώρου, το εργασιακό περιβάλλον, τις υποδομές, την παροχή ίσων ευκαιριών ανέλιξης, το ωράριο εργασίας κ.α.
4. Αποτελέσματα ερευνών του βαθμού ικανοποίησης του προσωπικού σχετικά με τις προοπτικές σταδιοδρομίας του, τις μεθόδους υποκίνησης κ.α.

5. Αποτελέσματα ερευνών του βαθμού ικανοποίησης του προσωπικού σχετικά με την αποτελεσματικότητα των μηχανισμών διαλόγου της Δημόσιας Οργάνωσης, τη συμμετοχή του στις διαδικασίες λήψης αποφάσεων και στην εφαρμογή πρωτοβουλιών διοικητικής μεταρρύθμισης κ.α.
6. Στατιστικά στοιχεία που αφορούν τον αριθμό αδικαιολόγητων απουσιών των υπαλλήλων από την εργασία, καθώς και τις αναρρωτικές άδειες.
7. Στατιστικά στοιχεία που αφορούν την κινητικότητα του προσωπικού (αποσπάσεις, μεταθέσεις, μετακινήσεις, μετατάξεις).
8. Στατιστικά στοιχεία για τις αναφορές που κατατίθενται από υπαλλήλους της Δημόσιας Οργάνωσης, σχετικά με θέματα του υπηρεσιακού τους περιβάλλοντος.
9. Στατιστικά στοιχεία από τη συμμετοχή του προσωπικού της Δημόσιας Οργάνωσης σε απεργίες.
10. Αποτελέσματα μετρήσεων της παραγωγικότητας, αποδοτικότητας της λειτουργίας της Δημόσιας Οργάνωσης.
11. Στατιστικά στοιχεία από τις ετήσιες αξιολογήσεις του προσωπικού της Δημόσιας Οργάνωσης.
12. Στατιστικά στοιχεία που αφορούν τη συμμετοχή των υπαλλήλων σε εκπαιδευτικά προγράμματα, για αντικείμενα της αρμοδιότητας της Δημόσιας Οργάνωσης.
13. Οικονομικά στοιχεία που αφορούν στη χρηματοδότηση εκπαιδευτικών προγραμμάτων, για αντικείμενα αρμοδιότητας της Δημόσιας Οργάνωσης.
14. Στατιστικά στοιχεία που αφορούν τα ποσοστά των δημοσίων υπαλλήλων που χρησιμοποιούν στην καθημερινή τους εργασία, τις νέες τεχνολογικές εφαρμογές της πληροφορικής και επικοινωνίας (χρήση Η/Υ, προγραμματισμός, πρόσβαση στο διαδίκτυο, χρήση ηλεκτρονικού ταχυδρομείου κ.α.).
15. Στατιστικά στοιχεία που αφορούν τη συμμετοχή του προσωπικού σε κοινωνικές εκδηλώσεις, που οργανώνονται από τη Δημόσια Οργάνωση.
16. Επίσημα έγγραφα, που αφορούν την εθελοντική προσφορά εργασίας από το προσωπικό και πέραν του κανονικού ωραρίου λειτουργίας της Δημόσιας Οργάνωσης, όταν προκύπτουν έκτακτες και απρόβλεπτες ανάγκες.

Κριτήριο 8: Αποτελέσματα σχετικά με την κοινωνία

1. Επίσημα έγγραφα (προσκήσεις, πρακτικά) από τα οποία να φαίνονται η συχνότητα και το περιεχόμενο των επαφών της Δημόσιας Οργάνωσης με κοινωνικούς φορείς, που εμπλέκονται στη λειτουργία της.
2. Επίσημα έγγραφα οικονομικής υποστήριξης κοινωνικών φορέων, που ασκούν δραστηριότητες προαγωγής της ποιότητας ζωής των κατοίκων της περιοχής που εδρεύει η οργάνωση ή ασχολούνται με ζητήματα που άπτονται των αρμοδιοτήτων της Δημόσιας Οργάνωσης.
3. Επίσημα έγγραφα που δείχνουν τις δραστηριότητες της Δημόσιας Οργάνωσης, προς υποβοήθηση των Α.Μ.Ε.Α.
4. Επίσημα έγγραφα που αποδεικνύουν την ενεργό συμμετοχή της Δημόσιας Οργάνωσης στην προσπάθεια αναβάθμισης του επιπέδου της ποιότητας ζωής των κατοίκων της περιοχής στην οποία εδρεύει.
5. Δημοσιεύματα στον Τύπο και γενικότερα δημοσιογραφικές αναφορές στα Μ.Μ.Ε., που προβάλλουν θετικά το έργο της Δημόσιας Οργάνωσης, ως επωφελές για το κοινωνικό της περιβάλλον.
6. Ειδικά προγράμματα και μέτρα που έχει σχεδιάσει και εφαρμόζει η Δημόσια Οργάνωση, για την πρόληψη κινδύνων υγείας και ατυχημάτων.
7. Ειδικά προγράμματα και μέτρα που έχει σχεδιάσει και εφαρμόζει η Δημόσια Οργάνωση, τα οποία αποσκοπούν στην ενσωμάτωση των αρχών της αειφόρου ανάπτυξης στην καθημερινή της λειτουργία (εξοικονόμηση ενέργειας, χρήση ανανεώσιμων πηγών ενέργειας, βιολογική επεξεργασία αποβλήτων, ανακύκλωση απορριμμάτων, χρήση φιλικών προς το περιβάλλον μέσων μεταφοράς, ενθάρρυνση των υπαλλήλων για τη χρήση των μέσων μαζικής μεταφοράς για τις μετακινήσεις τους, μείωση θορύβων κ.α.).

Κριτήριο 9: Κύρια αποτελέσματα

1. Αποτελέσματα ελέγχων και επιθεωρήσεων, που αποδεικνύουν ότι η Δημόσια Οργάνωση επιτυγχάνει τους στόχους που έχει θέσει, για ένα συγκεκριμένο χρονικό διάστημα, με τη μεγαλύτερη δυνατή εξοικονόμηση πόρων.
2. Εφαρμογή μεθόδων Διοίκησης Ολικής Ποιότητας (ISO, EFQM, Κ.Π.Α. κ.τ.λ.).
3. Αποτελέσματα από τη συμμετοχή της Δημόσιας Οργάνωσης σε διαγωνισμούς ποιότητας.
4. Επίσημα έγγραφα που αποδεικνύουν την ουσιαστική συμμετοχή όλων των εμπλεκόμενων στη λειτουργία της Δημόσιας Οργάνωσης, στη διαδικασία λήψης αποφάσεων.
5. Αποτελέσματα ερευνών που αποδεικνύουν την ικανοποίηση όλων των εμπλεκόμενων στην λειτουργία της Δημόσιας Οργάνωσης πλευρών, από την εν γένει δραστηριότητά της.
6. Αποτελέσματα και έγγραφα ή άλλα στοιχεία για το σχεδιασμό και εφαρμογή καινοτόμων προγραμμάτων διοικητικής βελτίωσης της λειτουργίας της Δημόσιας Οργάνωσης, με τη χρήση των νέων τεχνολογικών εφαρμογών της πληροφορικής και επικοινωνίας.
7. Στοιχεία που αφορούν την πιστή εκτέλεση του προϋπολογισμού (υπερβάσεις εξόδων, στέρψη εσόδων κ.τ.λ.).
8. Αποτελέσματα ελέγχων και επιθεωρήσεων, που αποδεικνύουν την ορθολογική οικονομική διαχείριση των πόρων της Δημόσιας Οργάνωσης.

ΠΑΡΑΡΤΗΜΑ IV

A. Σύστημα απλής βαθμολόγησης (C.A.F. classical scoring)
 Οι βαθμοί στα πέντε (5) Κριτήρια των Προϋποθέσεων αποτελεσματικής λειτουργίας της Δημόσιας Οργάνωσης, κλιμακώνονται από το μηδέν (0) έως το εκατό (100) με τον τρόπο που αναλύεται στον κατωτέρω Πίνακα:

ΚΡΙΤΗΡΙΑ 1-5: Κριτήρια Προϋποθέσεων						
ΦΑΣΗ ΚΥΚΛΟΥ ΠΟΙΟΤΗΤΑΣ	ΕΠΙΠΕΔΟ ΔΡΑΣΤΗΡΙΟΤΗΤΑΣ ΤΗΣ ΔΗΜΟΣΙΑΣ ΟΡΓΑΝΩΣΗΣ ΠΟΥ ΑΝΤΙΣΤΟΙΧΕΙ ΣΕ ΚΑΘΕ ΦΑΣΗ ΤΟΥ ΚΥΚΛΟΥ ΠΟΙΟΤΗΤΑΣ	Κριτήριο 1	Κριτήριο 2	Κριτήριο 3	Κριτήριο 4	Κριτήριο 5
-	Επίτευξη δραστηριότητας ή έλλειψη πληροφορίας στο συγκεκριμένο πεδίο Βαθμός 0-10	0-10	0-10	0-10	0-10	0-10
ΠΡΟΓΡΑΜΜΑΤΙΣΜΟΣ	Υπαρξη προγραμματισμού για την πραγματοποίηση δράσεων Βαθμός 11-30	11-30	11-30	11-30	11-30	11-30
ΕΚΤΕΛΕΣΗ	Υπαρξη προγραμματισμού και εφαρμογής δράσεων Βαθμός 31-50	31-50	31-50	31-50	31-50	31-50
ΕΛΕΓΧΟΣ	Υπαρξη προγραμματισμού, εφαρμογής και επεξεύρωσης εφαρμογής δράσεων Βαθμός 51-70	51-70	51-70	51-70	51-70	51-70
ΑΝΑΔΡΑΣΗ	Υπαρξη προγραμματισμού, εφαρμογής, επεξεύρωσης εφαρμογής δράσεων και τροποποίηση της λειτουργίας με βάση τα αποτελέσματα της επεξεύρωσης Βαθμός 71-90	71-90	71-90	71-90	71-90	71-90
ΟΛΟΚΛΗΡΩΜΕΝΗ ΕΦΑΡΜΟΓΗ ΚΥΚΛΟΥ ΠΟΙΟΤΗΤΑΣ	Υπαρξη συνεχούς ολοκληρωμένου βελτιωτικού κύκλου Ποιότητας (PDCA), καθώς και διαδικασιών μάθησης από τρίτους φορείς. Βαθμός 91-100	91-100	91-100	91-100	91-100	91-100





Οι βαθμοί στα τέσσερα (4) Κριτήρια των αποτελεσμάτων της λειτουργίας της Δημόσιας Οργάνωσης, κλιμακώνονται από το μηδέν (0) έως το εκατό (100):

ΚΡΙΤΗΡΙΑ 6-9: Κριτήρια Αποτελεσμάτων				
ΕΠΙΠΕΔΟ ΕΠΙΤΕΥΞΗΣ ΑΠΟΤΕΛΕΣΜΑΤΩΝ Ή ΣΤΟΧΩΝ	Κριτήριο 6	Κριτήριο 7	Κριτήριο 8	Κριτήριο 9
	Απουσία μετρήσιμων αποτελεσμάτων ή έλλειψη πληροφορίας Βαθμός 0-10	0-10	0-10	0-10
Υπαρξη μετρήσιμων αποτελεσμάτων που δείχνουν αρνητικές τάσεις ή αποκλίσεις από τους σχετικούς στόχους Βαθμός 11-30	11-30	11-30	11-30	11-30
Υπαρξη μετρήσιμων αποτελεσμάτων που δείχνουν σταθερές τάσεις ή επιτυχία ορισμένων από τους σχετικούς στόχους Βαθμός 31-50	31-50	31-50	31-50	31-50
Υπαρξη μετρήσιμων αποτελεσμάτων που δείχνουν τάσεις βελτίωσης ή επιτυχία στους περισσότερους από τους σχετικούς στόχους Βαθμός 51-70	51-70	51-70	51-70	51-70
Υπαρξη μετρήσιμων αποτελεσμάτων που δείχνουν σημαντική πρόοδο ή επιτυχία σε όλους τους σχετικούς στόχους Βαθμός 71-90	71-90	71-90	71-90	71-90
Υπαρξη άριστων αποτελεσμάτων διαχρονικά. Όλοι οι σχετικοί στόχοι επιτυγχάνονται. Πραγματοποιούνται θετικές συγκριτικές αξιολογήσεις με ομοειδείς οργανισμούς. Βαθμός 91-100	91-100	91-100	91-100	91-100

Β. Σύστημα αναλυτικής – παραμετροποιημένης βαθμολόγησης (C.A.F. fine tuned scoring).
 Οι βαθμοί στα πέντε (5) Κριτήρια των Προϋποθέσεων αποτελεσματικής λειτουργίας της Δημόσιας Οργάνωσης, κλιμακώνονται από το μηδέν (0) έως το εκατό (100) όπως αναλύεται στον κατωτέρω Πίνακα:

		ΚΡΙΤΗΡΙΑ 1-5: Κριτήρια Προϋποθέσεων					
ΦΑΣΗ ΚΥΚΛΟΥ ΠΟΙΟΤΗΤΑΣ	ΒΑΘΜΟΛΟΓΙΚΗ ΚΑΙΜΑΚΑ	0-10	11-30	31-50	51-70	71-90	91-100
		Επίπεδο ύπαρξης αποδείξεων	Απόδειξη ή απλή ορισμένες ιδέες	Λίγες αποδείξεις σχετικές με ορισμένους τομείς	Επαρκείς αποδείξεις σχετικά με κύριους τομείς	Αρκετές αποδείξεις σχετικά με τους περισσότερους τομείς	Εξαιρετικές αποδείξεις σχετικά με όλους τους τομείς
ΠΡΟΓΡΑΜΜΑΤΙΣΜΟΣ	Βασισμένος στις ανάγκες και προσδοκίες των μετόχων. Εφαρμόζεται στα σχετικά τμήματα του οργανισμού σε τακτική βάση Βαθμολογία						
ΕΚΤΕΛΕΣΗ	Η εκτέλεση γίνεται μέσα από προκαθορισμένες διαδικασίες και αρμοδιότητες οι οποίες κατανέμονται στα σχετικά τμήματα του οργανισμού σε τακτική βάση Βαθμολογία						
ΕΛΕΓΧΟΣ	Οι προκαθορισμένες διαδικασίες παρακολουθούνται με αναλόγους δείκτες μέτρησης και ανασφαιρώνονται στα σχετικά τμήματα του οργανισμού σε τακτική βάση Βαθμολογία						
ΑΝΑΔΡΑΣΗ	Διορθώσεις και βελτιωτικές δράσεις ενεργούνται βάσει των αποτελεσμάτων του ελέγχου στα σχετικά τμήματα του οργανισμού σε τακτική βάση Βαθμολογία						
						Σύνολο /400	Βαθμός/100

Οι βαθμοί στα τέσσερα (4) Κριτήρια των αποτελεσμάτων της λειτουργίας της Δημόσιας Οργάνωσης, κλιμακώνονται από το μηδέν (0) έως το εκατό (100):

ΚΡΙΤΗΡΙΑ 6-9: Κριτήρια Αποτελεσμάτων						
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 τάση	Σημαντική πρόοδος	Θετικές συγκρίσεις με ομοειδείς οργανισμούς σε όλα τα αποτελέσματα
Βαθμολογία						
ΕΠΙΠΕΔΟ ΥΛΟΠΟΙΗΣΗΣ ΣΤΟΧΩΝ	Καμία ή ελλιπής πληροφορία	Αποτελέσματα που δεν επιτυγχάνουν τους στόχους	Ελάχιστοι στόχοι επιτυγχάνονται	Μερικοί σχετικοί στόχοι επιτυγχάνονται	Οι περισσότεροι σχετικοί στόχοι επιτυγχάνονται	Όλοι οι στόχοι επιτυγχάνονται
					Σύνολο/200	Βαθμός/100

6.2 Η Εφαρμογή της διαδικασίας βαθμολόγησης

6.2.1 Το σύστημα απλής βαθμολόγησης.

1. Για την βαθμολόγηση των Κριτηρίων των Προϋποθέσεων (1 έως 5) σε κάθε περίπτωση κατ' αρχήν επιλέγεται το επίπεδο του «Κύκλου Ποιότητας» (Προγραμματισμός, Εκτέλεση, Έλεγχος, Ανάδραση / Plan, Do, Check, Act) στο οποίο αντιστοιχεί το υπό βαθμολόγηση Παράδειγμα, Υποκριτήριο κτλ , και δίδεται ο βαθμός στην κλίμακα 0 – 100. Η επιλογή του κατάλληλου επιπέδου έχει προσθετικό – σωρευτικό χαρακτήρα. Δηλαδή απαραίτητη προϋπόθεση για την επιλογή ενός επιπέδου είναι η εκπλήρωση όλων των προϋποθέσεων των κατώτερων επιπέδων από αυτό. Στα κριτήρια των προϋποθέσεων η Φάση PDCA (συνεχούς ολοκληρωμένου βελτιωτικού «Κύκλου Ποιότητας») νοείται μόνο όταν υπάρχουν συγκριτικές δραστηριότητες στο πλαίσιο της προσπάθειας οργανωτικής βελτίωσης της Δημόσιας Οργάνωσης.
2. Για τη βαθμολόγηση των Κριτηρίων των Αποτελεσμάτων (6 έως 9) αποφασίζεται ο βαθμός κάθε Παραδείγματος ή Αποτελέσματος Μέτρησης ή Δείκτη Μέτρησης στην κλίμακα μηδέν (0) έως εκατό (100) η οποία διαιρείται σε έξι (6) βαθμίδες, όπως φαίνεται αναλυτικά στον αντίστοιχο Πίνακα. Η βαθμολογία αποφασίζεται με βάση τις τάσεις επιδόσεων της Δημόσιας Οργάνωσης που καταδεικνύουν οι διάφορες μετρήσεις αποτελεσματικότητας, αποδοτικότητας, ικανοποίησης πολιτών και υπαλλήλων κ.α., καθώς και τον βαθμό επίτευξης των στόχων της Δημόσιας Οργάνωσης. Για κάθε επίπεδο λαμβάνεται υπόψη είτε η τάση , είτε ο βαθμός επίτευξης των στόχων, είτε και τα δύο.
3. Κάθε μέλος της ομάδας αναλαμβάνει να αξιολογήσει κάθε Υποκριτήριο.
4. Κάθε μέλος της ομάδας θα πρέπει να λειτουργεί συναινετικά – μέσω διαπραγματεύσεων και συμφωνιών – κατά τη διάρκεια της διαδικασίας αξιολόγησης. Αυτό μπορεί να επιτευχθεί ως εξής:
 - Κάθε μέλος παρουσιάζει την ατομική του βαθμολογία για κάθε Υποκριτήριο.
 - Μετά από αυτή την παρουσίαση, εντοπίζονται τα κυριότερα σημεία συμφωνίας και διαφωνίας, τα οποία και διερευνώνται αναλυτικά.
 - Μέσα από αυτή τη διαδικασία διερεύνησης, μπορεί να βρεθεί συναινετική λύση για τη βαθμολόγηση κάθε Υποκριτηρίου.
 - Ο Μέσος Όρος (Μ.Ο.) των βαθμών κάθε Υποκριτηρίου αποτελεί το βαθμό του Κριτηρίου.
 - Ο Μ.Ο. των βαθμών κάθε Κριτηρίου αποτελεί τον τελικό βαθμό της αυτοαξιολόγησης.
5. Αν αποτύχει η διαδικασία συναινετικής αξιολόγησης, τότε η βαθμολογία μπορεί να υπολογιστεί με τη μέθοδο του Μέσου Όρου, ως εξής:

Κάθε μέλος βαθμολογεί τις δράσεις τεκμηρίωσης (παραδείγματα, αποτελέσματα μετρήσεων, δείκτες κ.τ.λ.) κάθε Υποκριτηρίου.

 - Ο μέσος όρος (Μ.Ο.) των βαθμών αυτών αποτελεί τον βαθμό της κάθε δράσης του Υποκριτηρίου.
 - Ο Μ.Ο. των βαθμών κάθε δράσης αποτελεί το βαθμό του κάθε Υποκριτηρίου.
 - Ο Μ.Ο. των βαθμών κάθε Υποκριτηρίου αποτελεί το βαθμό του Κριτηρίου.
 - Ο Μ.Ο. των βαθμών κάθε Κριτηρίου αποτελεί τον τελικό βαθμό της αυτοαξιολόγησης.

6.2.2 Το σύστημα της αναλυτικής – παραμετροποιημένης βαθμολόγησης.

Η αναλυτική – παραμετροποιημένη βαθμολόγηση αποτελεί ένα πιο σύνθετο τρόπο βαθμολόγησης. Στα Κριτήρια των Προϋποθέσεων (1 – 5) η έμφαση δίνεται περισσότερο στον «Κύκλο Ποιότητας» (Προγραμματισμός, Εκτέλεση, Έλεγχος, Ανάδραση / Plan, Do, Check, Act) ως μια διαδικασία συνολικής οργανωτικής βελτίωσης, όπου εμφανίζεται ισχυρή αλληλεπίδραση μεταξύ των επιμέρους κύκλων. Οι δραστηριότητες σύγκρισης (bench learning) λαμβάνονται υπόψη μόνο στο υψηλότερο επίπεδο της κάθε φάσης.

Αυτός ο τρόπος βαθμολογίας παρέχει περισσότερες λεπτομέρειες για τις εφαρμοζόμενες δράσεις διοικητικής βελτίωσης, με την έννοια ότι μπορούν να εντοπιστούν εύκολα τα πεδία που χρήζουν βελτίωσης, καθώς και τα πεδία όπου εμφανίζονται οργανωτικές και λειτουργικές αδυναμίες. Αυτό συμβαίνει διότι παρέχεται μεγαλύτερη ανάλυση και επεξήγηση στον τρόπο με τον οποίο δίνεται η βαθμολογία, καθώς επίσης καταδεικνύεται επαρκέστερα η αναγκαιότητα επιτάχυνσης της διαδικασίας υλοποίησης των στόχων της Δημόσιας Οργάνωσης.

Οδηγίες για την βαθμολόγηση των Υποκριτηρίων των Προϋποθέσεων.

- Μελέτη των ορισμών κάθε φάσης του κύκλου ποιότητας (Προγραμματισμός, Εκτέλεση, Έλεγχος, Ανάδραση / Plan, Do, Check, Act) ώστε να γίνει πλήρως κατανοητό το περιεχόμενό τους.
- Καθορισμός αποδεικτικών στοιχείων που τεκμηριώνουν την δράση της Δημόσιας Οργάνωσης ανά παράδειγμα του υποκριτηρίου και βαθμολόγηση κάθε παραδείγματος. Ο βαθμός τοποθετείται στο κατάλληλο πεδίο – τετράγωνο του αντίστοιχου Πίνακα διπλής εισόδου, ο οποίος στην μια του είσοδο έχει την κλίμακα των αποδεικτικών στοιχείων (ανύπαρκτα, αδύναμα, μέτρια, καλά, πολύ καλά και άριστα) και στην άλλη του τις φάσεις του «Κύκλου Ποιότητας». Με αυτό τον τρόπο δίνεται η δυνατότητα εκτίμησης της επάρκειας των αποδείξεων, σε συνδυασμό με την κάθε φάση του κύκλου ποιότητας, στην οποία τοποθετείται το υπό αξιολόγηση παράδειγμα. Η αξιολόγηση αυτή μπορεί να δοθεί είτε για μερικά από τα παραδείγματα κάθε Υποκριτηρίου (για να αποφευχθεί η πολυπλοκότητα) είτε για όλα τα παραδείγματα. Σε κάθε περίπτωση υπολογίζεται ο μέσος όρος της βαθμολογίας των παραδειγμάτων, ο οποίος αποτελεί ταυτόχρονα το βαθμό του Υποκριτηρίου σε κάθε φάση του «Κύκλου Ποιότητας».
- Υπολογισμός του αθροίσματος των βαθμών των τεσσάρων (4) φάσεων του «Κύκλου Ποιότητας» και διαίρεση αυτού δια του τέσσερα (4) για να αναχθεί η βαθμολογία του Υποκριτηρίου στην κλίμακα του 100. Αυτή είναι η βαθμολογία του κάθε Υποκριτηρίου, που εξάγεται ανάλογα με το πώς είναι κατανοημένα τα επιμέρους παραδείγματα, σε σχέση με την επάρκεια των αποδεικτικών στοιχείων αφενός και την φάση του «Κύκλου Ποιότητας» στην οποία εντάσσονται αφετέρου. Η συγκεκριμένη βαθμολογία πρέπει να είναι συσχετισμένη με την όλη εικόνα του Πίνακα. Π.χ. η συνολική βαθμολογία του Υποκριτηρίου δεν θα πρέπει να υπερβαίνει το 40 αν κάποια από τις 4 φάσεις του «Κύκλου Ποιότητας» (Σχεδιασμός, Εκτέλεση, Έλεγχος, Ανάδραση) είναι βαθμολογημένη χαμηλότερα από 20. Ή π.χ. να μην υπερβαίνει το 60 αν κάποια από τις 4 φάσεις του «Κύκλου Ποιότητας» (Προγραμματισμός, Εκτέλεση, Έλεγχος, Ανάδραση) είναι βαθμολογημένη χαμηλότερα από 30.
- Κάθε μέλος της ομάδας θα πρέπει να λειτουργεί συναινετικά – μέσω διαπραγματεύσεων και συμφωνιών – κατά τη διάρκεια της διαδικασίας αξιολόγησης. Αυτό μπορεί να επιτευχθεί ως εξής:

Α) Κάθε μέλος παρουσιάζει την ατομική του βαθμολογία για κάθε παράδειγμα.

Β) Μετά από αυτή την παρουσίαση, εντοπίζονται τα κυριότερα σημεία συμφωνίας και διαφωνίας, τα οποία και διερευνώνται αναλυτικά.

Γ) Μέσα από αυτή τη διαδικασία διερεύνησης, πρέπει οπωσδήποτε να βρεθεί συναινετική λύση για τη βαθμολόγηση κάθε παραδείγματος, αφού στο περιεχόμενο του συγκεκριμένου τρόπου βαθμολόγησης, προσιδιάζουν μόνο οι συναινετικές διαδικασίες.

Παρακάτω παρατίθενται οδηγίες για την βαθμολόγηση των Υποκριτηρίων των Αποτελεσμάτων:

- Αρχικά επιχειρείται μια συνολική εκτίμηση για την τάση των αποτελεσμάτων της λειτουργίας της Δημόσιας Οργάνωσης, για τα 3 τελευταία χρόνια, καθώς και για το βαθμό υλοποίησης των στόχων τον τελευταίο χρόνο, για κάθε Υποκριτήριο του Κ.Π.Α.
- Βαθμολογείται η τάση των αποτελεσμάτων, μεταξύ των βαθμών 0 και 100, σε μία κλίμακα χωρισμέ-

νη σε 6 επίπεδα, όπως αναλύονται στον αντίστοιχο Πίνακα.

- Βαθμολογείται το επίπεδο υλοποίησης των στόχων του τελευταίου χρόνου, μεταξύ των βαθμών 0 και 100 σε μία κλίμακα χωρισμένη σε 6 επίπεδα, όπως αναλύονται στον αντίστοιχο Πίνακα.
- Υπολογίζεται το άθροισμα για τις τάσεις και τους επιτευχθέντες στόχους και διαιρείται αυτό δια του 2 ώστε να αναχθεί η βαθμολογία στην κλίμακα του 100 για κάθε Υποκριτήριο.

Κάθε μέλος της ομάδας, θα πρέπει να λειτουργεί συναινετικά – μέσω διαπραγματεύσεων και συμφωνιών – κατά τη διάρκεια της διαδικασίας αξιολόγησης. Αυτό μπορεί να επιτευχθεί ως εξής:

- Κάθε μέλος παρουσιάζει την ατομική του βαθμολογία για τις τάσεις ή την επίτευξη των στόχων.
- Μετά από αυτή την παρουσίαση, εντοπίζονται τα κυριότερα σημεία συμφωνίας και διαφωνίας, τα οποία και διερευνώνται αναλυτικά.
- Μέσα από αυτή τη διαδικασία διερεύνησης, μπορεί να βρεθεί συναινετική λύση για τη βαθμολόγηση κάθε Υποκριτηρίου.

Αν αποτύχει η διαδικασία συναινετικής αξιολόγησης, τότε η βαθμολογία μπορεί να υπολογιστεί με τη μέθοδο του Μέσου Όρου, ως εξής:

- Κάθε μέλος βαθμολογεί τις τάσεις ή την επίτευξη των στόχων.
- Ο μέσος όρος (Μ.Ο.) των βαθμών αυτών αποτελεί το βαθμό των τάσεων και της επίτευξης των στόχων.
- Υπολογίζεται το άθροισμα για τις τάσεις και τους επιτευχθέντες στόχους και διαιρείται αυτό δια του 2, ώστε να αναχθεί η βαθμολογία στην κλίμακα του 100 για κάθε Υποκριτήριο.

ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΑ

- ✚ Robert S. Kaplan- David P. Norton(2008): Ισορροπημένη Κάρτα Επιδόσεων
The Balanced Scorecard: Η μετάφραση της στρατηγικής σε δράση, Εκδόσεις
Επίκεντρο, Θεσσαλονίκη.
- ✚ Βαλασόγλου Χ., Το Ευρωπαϊκό Μοντέλο Επιχειρηματικής Αριστείας:
Εφαρμογή και Συμπεράσματα στην Ελλάδα
- ✚ Tito Conti(2001): Αυτοαξιολόγηση Επιχειρήσεων & Οργανισμών: η Πορεία
προς την Επιχειρηματική Τελειοποίηση, Εκδόσεις Eco- q, Κορωπί.
- ✚ Καρδάσης Σ., Διοίκηση Ολικής Ποιότητας, Σημειώσεις Μαθήματος.
- ✚ Τσάτσος Α., (2009), Κοινό Πλαίσιο Αξιολόγησης C.A.F, Περιφερειακό Ινστι-
τούτο Επιμόρφωσης Θεσσαλίας, Εκπαιδευτικές Σημειώσεις Σεμιναρίου.
- ✚ Έκθεση Αξιολόγησης κατά Κ.Π.Α. Δήμου Βούλας, 2007.
- ✚ Υπουργείο Εσωτερικών, Διεύθυνση Ποιότητας και Αποδοτικότητα (2007),
Κοινό Πλαίσιο Αξιολόγησης (Κ.Π.Α.), Common Assessment Framework(
C.A.F.).
- ✚ Ευρωπαϊκός Οργανισμός Επιχειρηματικής Αριστείας:
www.editec.com/MMC/2005/1st%20SEMESTER/efqm/EFQM.doc
- ✚ European Institute of Public Administration:
www.eipa.eu/CAF/CAFUserEvents/CAF.../EFQM%20and%20CAF.pps
- ✚ European Institute of Public Administration:
<http://www.eipa.eu/en/pages/show/&tid=71>
- ✚ Κοινό πλαίσιο αξιολόγησης : Εφαρμογές στην Ελληνική Δημόσια Διοίκηση και
Τοπική Αυτοδιοίκηση: [http://www.caf-
localgov.gr/index.php?option=com_content&task=view&id=58&Itemid=77](http://www.caf-localgov.gr/index.php?option=com_content&task=view&id=58&Itemid=77)
- ✚ Βικιπαίδεια: Η ελεύθερη εγκυκλοπαίδεια: Νέα Πεντέλη:
http://el.wikipedia.org/wiki/%CE%9D%CE%AD%CE%B1_%CE%A0%CE%B5%CE%BD%CF%84%CE%AD%CE%BB%CE%B7
- ✚ Βικιπαίδεια: Η ελεύθερη εγκυκλοπαίδεια: Βούλα Αττικής:
http://el.wikipedia.org/wiki/%CE%94%CE%AE%CE%BC%CE%BF%CF%82_%CE%92%CE%BF%CF%8D%CE%BB%CE%B1%CF%82
- ✚ Δήμος Αργυρούπολης: <http://www.argyroupoli.gr/>
- ✚ Δήμος Περιστερίου: <http://www.peristeri.gr/>

