



ΔΙΑΤΜΗΜΑΤΙΚΟ ΠΡΟΓΡΑΜΜΑ ΜΕΤΑΠΤΥΧΙΑΚΩΝ ΣΠΟΥΔΩΝ

ΕΘΝΙΚΗ ΚΑΙ ΚΟΙΝΟΤΙΚΗ ΔΙΟΙΚΗΣΗ

ΔΙΠΛΩΜΑΤΙΚΗ ΕΡΓΑΣΙΑ

Το Κοινό Πλαίσιο Αξιολόγησης (Κ.Π.Α)

**ως μέσο εκσυγχρονισμού, καινοτομίας και αλλαγής της
Δημόσιας Διοίκησης**



**Φοιτητής:
Τζανετάκος
Πέτρος**

Επιβλέπων καθηγητής: Κέφης Βασίλειος

**Αθήνα
Νοέμβριος 2012**

Ευχαριστίες

Η παρούσα διπλωματική εργασία πραγματοποιήθηκε στα πλαίσια του Προγράμματος Μεταπτυχιακών Σπουδών με τίτλο «Εθνική και Κοινοτική Διοίκηση», του τμήματος της Δημόσιας Διοίκησης του Παντείου Πανεπιστημίου. Θα ήθελα να ευχαριστήσω θερμά τον επιβλέποντα καθηγητή κ.Κέφη Βασίλειο, για την πολύτιμη καθοδήγησή του και τη συνεργασία μας. Τέλος θα ήθελα να ευχαριστήσω τον παππού μου **Ανδρικογιαννόπουλο Πέτρο** που με στήριξε κατά την εισοδό μου, όσο και κατά την διάρκεια αυτού του μεταπτυχιακού, όσο ήταν στην ζωή.

«Μην ακολουθείς το μονοπάτι, πήγαινε εκεί όπου
δεν υπάρχει μονοπάτι και άφησε τα ίχνη σου»

Ralph Waldo Emerson (May 25, 1803 – April 27, 1882)

ΠΙΝΑΚΑΣ ΠΕΡΙΕΧΟΜΕΝΩΝ

Περίληψη.....	5
SUMMARY	6
ΕΙΣΑΓΩΓΗ	7
ΣΥΝΤΟΜΟΓΡΑΦΙΕΣ	11
ΛΕΞΕΙΣ ΚΛΕΙΔΙΑ	11
ΚΕΦΑΛΑΙΟ 1 ^ο : ΤΟ ΚΟΙΝΟ ΠΛΑΙΣΙΟ ΑΞΙΟΛΟΓΗΣΗΣ ΚΑΙ Η ΔΗΜΟΣΙΑ ΔΙΟΙΚΗΣΗ	12
1.1.2 Έννοια και περιεχόμενο της Δημόσιας Διοίκησης	12
1.1.3 Αξιολόγηση στην Δημόσια Διοίκηση.....	14
1.2 Ορισμός Κοινού Πλαισίου Αξιολογήσης	16
1.2.1 Δομή του Κ.Π.Α.	19
1.2.2 Χαρακτηριστικά Κ.Π.Α.	20
1.2.3 Σκοπός του Κ.Π.Α.	22
ΚΕΦΑΛΑΙΟ 2 ^ο : ΤΑ ΚΡΙΤΗΡΙΑ ΤΩΝ ΠΡΟΫΠΟΘΕΣΕΩΝ ΩΣ ΣΥΣΤΑΤΙΚΩΝ ΣΤΟΙΧΕΙΩΝ ΤΟΥ Κ.Π.Α.	25
2.1 Ανάλυση των Κριτηρίων των Προϋποθέσεων.....	25
2.1.1 Κριτήριο 1: Ηγεσία.....	25
2.1.2 Κριτήριο 2: Στρατηγική και Προγραμματισμός	33
2.1.3 Κριτήριο 3: Ανθρώπινο Δυναμικό	37
2.1.4 Κριτήριο 4: Συνεργασίες και Πόροι	43
2.1.5 Κριτήριο 5: Διαδικασίες.....	50
ΚΕΦΑΛΑΙΟ 3 ^ο : ΤΑ ΚΡΙΤΗΡΙΑ ΤΩΝ ΑΠΟΤΕΛΕΣΜΑΤΩΝ ΩΣ ΣΥΣΤΑΤΙΚΩΝ ΣΤΟΙΧΕΙΩΝ ΤΟΥ Κ.Π.Α.	55
3.1 Ανάλυση των Κριτηρίων των Αποτελεσμάτων.....	56
3.1.1 Κριτήριο 6: Αποτελέσματα προσανατολισμένα προς τον πολίτη/πελάτη	56
3.1.2 Κριτήριο 7: Αποτελέσματα για το Ανθρώπινο Δυναμικό.....	61
3.1.3 Κριτήριο 8: Αποτελέσματα σχετικά με την κοινωνία	65

Κριτήριο 8: Κύρια αποτελέσματα επίδοσης	69
ΚΕΦΑΛΑΙΟ 4 ^ο : ΤΟ ΣΥΣΤΗΜΑ ΒΑΘΜΟΛΟΓΗΣΗΣ ΤΟΥ ΚΠΑ ΚΑΙ ΤΑ ΑΜΕΣΑ ΑΠΟΤΕΛΕΣΜΑΤΑ ΤΗΣ ΕΦΑΡΜΟΓΗΣ ΤΟΥ ΣΤΗΝ ΕΛΛΑΔΑ & ΣΕ ΑΛΛΕΣ ΕΥΡΩΠΑΪΚΕΣ ΧΩΡΕΣ	73
4.1.1 Ο απλός τρόπος βαθμολόγησης ΚΠΑ.....	76
4.1.2 Σύστημα αναλυτικής – παραμετροποιημένης βαθμολόγησης.....	78
4.1.2 Κατευθυντήριες γραμμές για βελτίωση των δημοσίων οργανώσεων χρησιμοποιώντας το ΚΠΑ μέσω της αυτοαξιολόγησης	80
4.1.3 Η Διαδικασία Συγκριτικής Αξιολόγησης και Συγκριτικής Μάθησης.	82
4.1.3 Συγκριτική Ανάλυση	89
4.2 Αποτελέσματα εφαρμογής ΚΠΑ σε ευρωπαϊκό επίπεδο.....	93
4.2.1 Management με διαδικασίες και πραγματικά στοιχεία	94
4.2.2 Αμοιβαία Επωφελείς συνεργασίες.....	96
4.2.3 Ενεργή Συμμετοχή του Προσωπικού.....	98
4.2.4 Ηγεσία και σταθερότητα του σκοπού	100
4.2.5 Προσανατολισμός στα αποτελέσματα.....	102
4.2.6 Επικέντρωση στους χρήστες των υπηρεσιών	103
4.2.7 Συνεχής Βελτίωση και Καινοτομία	104
ΣΥΜΠΕΡΑΣΜΑΤΑ	106
ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΑ	112
ΠΑΡΑΡΤΗΜΑΤΑ	115

Περίληψη

Με την παρούσα εργασία, επιχειρείται να παρουσιαστεί το Κοινό Πλαίσιο Αξιολόγησης , το οποίο έχει εμφανιστεί τα τελευταία χρόνια στην Ευρωπαϊκή Ένωση και αποτελεί ένα σύστημα Διοίκησης Ολικής Ποιότητας. Η εφαρμογή του ΚΠΑ αφορά τους Δημόσιους Οργανισμούς και την προσπάθεια που διενεργείται, προκειμένου να επιτευχθεί η μέγιστη δυνατή βελτίωση της αποδοτικότητάς τους και κατά συνέπεια η καλύτερη ποιοτικά παροχή υπηρεσιών προς τους πολίτες.

Η συγγραφή της εργασίας πραγματοποιήθηκε, στηριζόμενη σε βιβλιογραφική και διαδικτυακή έρευνα και επιχειρεί να παρουσιάσει την μεθοδολογία, τον τρόπο λειτουργίας αλλά και τον σκοπό του ΚΠΑ. Η εργασία χωρίζεται σε τέσσερα (4) κεφάλαια. Το πρώτο κεφάλαιο χωρίζεται σε δύο (2) υποκεφάλαια, όπου το πρώτο αναφέρεται στην Δημόσια Διοίκηση προσεγγίζοντάς την εννοιολογικά, ενώ το δεύτερο, παρουσιάζει την βασική δομή και τα κυριότερα χαρακτηριστικά του ΚΠΑ, όπου και γίνεται μία αναλυτικότερη προσέγγιση του περιεχομένου τους.

Στην συνέχεια στο 2^ο κεφάλαιο καταβάλλεται μια προσπάθεια παρουσίασης και ανάλυσης των συστατικών στοιχείων του ΚΠΑ, και συγκεκριμένα τα κριτήρια των προϋποθέσεων, τα οποία είναι πέντε (5) και τα οποία αναλύονται εκτενώς. Στο 3^ο κεφάλαιο συνεχίζεται η ανάλυση των συστατικών στοιχείων του ΚΠΑ, όπου παρουσιάζονται λεπτομερώς τα κριτήρια των αποτελεσμάτων, έτσι ώστε ο αναγνώστης να έχει μία πλήρη εικόνα της σύστασης του ΚΠΑ.

Το 4^ο και τελευταίο κεφάλαιο χωρίζεται σε 2 υποκεφάλαια. Στο πρώτο παρουσιάζεται το σύστημα βαθμολόγησης του ΚΠΑ, ενώ στο δεύτερο αναλύονται οι εφαρμογές του σε κάποιες ευρωπαϊκές χώρες και ποια ήταν τα αποτελέσματα που υπήρξαν . Τέλος η παρούσα εργασία κλείνει με κάποιες συμπερασματικές προτάσεις, οι οποίες προέκυψαν στα πλαίσια της γενικότερης έρευνας που διενεργήθηκε.

SUMMARY

The main purpose of the current thesis is the presentation of the Common Assessment Framework (CAF), which is a total quality management (TQM) tool and is being used the last twelve years by European public sector organizations. The CAF implementation was designed for the public sector organizations to improve their performance and the upgrading of the quality of the services provided to citizens.

This essay is based on bibliographical and web research and is trying to present the methodology and the main purpose of CAF. This essay consist of 4 chapters. The first chapter is reported in the Public administration and in the appearance of Common frame of evaluation, where becomes a conceptual approach of above terms giving more accent in their content.

In the second chapter becomes a component analysis of the CAF, especially of the enables criteria. Moreover, In the third chapter becomes a component analysis of the results criteria, so the reader will have a full idea of the CAF constitution.

In the first part of the 4th chapter is analyzed the CAF Scoring and in the second part of the last chapter there is a presentation of the CAF implementation on some European countries and the results from it, in these public organizations. Finally, the work is completed with the conduct of conclusions and with the formulation of certain proposals, that resulted so much from the bibliographic study what from the research area.

ΕΙΣΑΓΩΓΗ

Παρά τις κατά καιρούς προσπάθειες που έχουν επιχειρηθεί, στο επίπεδο της Ευρωπαϊκής Ένωσης δεν υπάρχει Κοινοτική Πολιτική για τη Δημόσια Διοίκηση. Υπάρχει όμως συνεργασία πάνω σε θέματα των Δημοσίων Διοικήσεων των κρατών μελών σε διακυβερνητικό επίπεδο, στο πλαίσιο της οποίας καταβάλλεται προσπάθεια από όλα τα κράτη - μέλη για την ανάπτυξη και εφαρμογή πολιτικών, που οδηγούν σε μία πορεία διοικητικής σύγκλισης των Εθνικών Διοικήσεων. Στα πλαίσια λοιπόν αυτής της κατεύθυνσης, το Κοινό Πλαίσιο Αξιολόγησης(Κ.Π.Α.) υπήρξε ένα αποτέλεσμα αυτής της διακρατικής συνεργασίας των Υπουργών της Ευρωπαϊκής Ένωσης, που είναι υπεύθυνοι για τη Δημόσια Διοίκηση.

Η δημιουργία του ΚΠΑ ήταν μία απαίτηση της σύγχρονης εποχής, καθ' ότι στον τομέα της ανταγωνιστικότητας όπου η ποιότητα αναδεικνύεται πλέον ως βασική παράμετρος απόκτησης και διατήρησης πλεονεκτήματος, σε ό,τι αφορά την παραγωγή και διάθεση προϊόντων και υπηρεσιών με γνώμονα πάντα την ικανοποίηση του πελάτη και τη μεγιστοποίηση των αποτελεσμάτων των επιχειρήσεων, η Δημόσια Διοίκηση όφειλε να συμπεριλάβει την έννοια της ποιότητας των παρεχομένων υπηρεσιών σε πρώτο πλάνο.

Η εφαρμογή μεθόδων ποιότητας, είναι μία μέθοδος που στοχεύει στην ικανοποίηση των πελατών και την ταυτόχρονη ενεργοποίηση του ανθρώπινου δυναμικού, με γνώμονα την αποτελεσματικότητα και αποδοτικότητα.¹ Επιπλέον επιχειρεί να επιφέρει βελτιστοποίηση των επιχειρησιακών και λειτουργικών αποτελεσμάτων, καθώς δεν εκλαμβάνει την ποιότητα μόνο ως λειτουργικό χαρακτηριστικό της διαδικασίας παραγωγής, αλλά και ως παράγοντα ικανοποίησης των πελατών, ενώ ταυτόχρονα εστιάζει τόσο στην διαδικασία παραγωγής αγαθών και υπηρεσιών, εντοπίζοντας την

¹ Τσιότρας Γ.Δ., *Βελτίωση Ποιότητας*, δεύτερη έκδοση, εκδόσεις Ε.Μπένου, Αθήνα, 2002, σ.25 & σ.132. και Dale B.G., *Managing Quality*, fourth edition, Blackwell Publishing, Oxford, 2002, σ.26.

ποιότητα στα βασικά χαρακτηριστικά των προϊόντων και υπηρεσιών, όσο και στην ικανοποίηση του πελάτη, εντοπίζοντας την ποιότητα στον τρόπο με τον οποίο γίνεται αντιληπτή από τους χρήστες των προϊόντων και υπηρεσιών

Εδώ λοιπόν εντοπίζεται η λεγόμενη Διοίκηση Ολικής Ποιότητας (Total Quality Management, TQM) η οποία είναι μια φιλοσοφία διοίκησης που πρεσβεύει, ότι η ποιότητα είναι ευθύνη όλων των εμπλεκόμενων μελών και όλων των λειτουργιών μέσα σε έναν οργανισμό. Υποστηρίζει ότι η επίτευξη του ελέγχου ποιότητας είναι αυτοσκοπός και αναμένεται από οποιονδήποτε να συμβάλλει στην συνολική βελτίωση της ποιότητας. Η Δ.Ο.Π. μπορεί να χαρακτηριστεί ως ένα σύγχρονο «μοντέλο διοίκησης», που η επιτυχία του εξαρτάται από την αποτελεσματικότερη επίτευξη του άριστου συνδυασμού όλων των συντελεστών της παραγωγής που συμμετέχουν σε μια επιχείρηση. Για την επιτυχία της εφαρμογής της ΔΟΠ υπάρχουν 3 βασικές συνιστώσες: (συμπεριλαμβανομένου πάντα της επικοινωνίας και της κουλτούρας):

1. ένα τεκμηριωμένο σύστημα διαχείρισης ποιότητας
2. τεχνικές και εργαλεία διαχείρισης ποιότητας
3. ομαδική εργασία και άτομα

Αν και η ΔΟΠ αναπτύχθηκε προκειμένου να υποστηρίξει την εισαγωγή της έννοιας της ποιότητας κυρίως στις ιδιωτικές επιχειρήσεις, οι δημόσιες οργανώσεις αντιλήφθηκαν τη σημασία της και προχώρησαν στην υλοποίηση δράσεων με στόχο τη βελτίωση της ποιότητας των παρεχομένων υπηρεσιών τους. Κι αυτό γιατί η ΔΟΠ δείχνει την διεύθυνση του εκσυγχρονισμού, θέτοντας σε συνεργασία τους φορείς με το εσωτερικό ή εξωτερικό περιβάλλον, και ευνοεί την αποδοχή του εκσυγχρονισμού αυτού με την κατανόηση της χρησιμότητάς του. Επιπλέον στην προσπάθεια ολοκλήρωσής της, συγκεντρώνει φορείς, προτείνοντας ένα σύνολο αρχών δράσης που μεταφέρουν μία νέα ηθική στο δημόσιο τομέα.²

² Μπέσιλα Ε -Νανόπουλος Κ. 2000, Η Διοίκηση Ολικής Ποιότητας στο Δημόσιο Τομέα, Αθήνα, σελ.18

Η ΔΟΠ αναγνωρίζοντας τη σημασία σχεδιασμού και υλοποίησης της αξιολόγησης από τους ίδιους τους οργανισμούς, προχώρησε στην υιοθέτηση της διαδικασίας της αυτοαξιολόγησης, η οποία παρέχει τη δυνατότητα στους φορείς να «γνωρίσουν» καλύτερα τον τρόπο λειτουργίας τους. Η αυτοαξιολόγηση παρακινεί τους υπαλλήλους των οργανισμών να συμμετέχουν ενεργά στη διαδικασία αποτύπωσης της υφιστάμενης επιχειρησιακής και λειτουργικής κατάστασης του φορέα και να αποφασίσουν από κοινού με την ανώτατη Διοίκηση για τα μέτρα βελτίωσης της απόδοσης των οργανωτικών μονάδων. Αυτός υπήρξε λοιπόν ένας σημαντικός λόγος, ο οποίος οδήγησε στην ανάπτυξη και υιοθέτηση του Κοινού Πλαισίου Αξιολόγησης (ΚΠΑ) από τους φορείς της Δημόσιας Διοίκησης.

Το Κ.Π.Α. μπορεί να χαρακτηριστεί ως ένα εργαλείο διοίκησης ολικής ποιότητας που έχει επηρεαστεί από το Πρότυπο Αριστείας του Ευρωπαϊκού Ιδρύματος για τη Διοίκηση Ποιότητας (European Foundation Quality Management - EFQM) και το πρότυπο του Γερμανικού Πανεπιστημίου Διοικητικών Επιστημών Speyer. Διαμρφώθηκε από την ομάδα Καινοτόμων Δημοσίων Υπηρεσιών (Innovative Public Services Group - IPSG), που αποτελείται από εθνικούς εμπειρογνώμονες και συστάθηκε με απόφαση των Γενικών Διευθυντών. Σκοπός της ομάδας αυτής είναι η προώθηση ανταλλαγών και η οργάνωση συνεργασιών στο πεδίο των διοικητικών καινοτομιών και της παροχής δημοσίων υπηρεσιών στους πολίτες των κρατών μελών της Ευρωπαϊκής Ένωσης.

Έτσι σε διακυβερνητικό επίπεδο και με ευθύνη της χώρας, που κάθε φορά ασκεί την εξάμηνη Προεδρία, διοργανώνονται Άτυπες Συναντήσεις Υπουργών, αρμόδιων για θέματα Δημόσιας Διοίκησης. Τίς Υπουργικές Συναντήσεις προετοιμάζουν οι Γενικοί Διευθυντές Δημόσιας Διοίκησης των κρατών-μελών, οι οποίοι συνέρχονται τακτικά τουλάχιστον μια φορά κάθε εξάμηνο, στη χώρα που ασκεί την Προεδρία. Κάτω από το επίπεδο των Γενικών Διευθυντών, έχουν συσταθεί και λειτουργούν Ομάδες Εμπειρογνομόνων. Η διαδικασία ξεκίνησε το 1998 και το πρώτο Κ.Π.Α. παρουσιάστηκε στο 1ο Ευρωπαϊκό Συνέδριο Ποιότητας στην Δημόσια Διοίκηση, που πραγματοποιήθηκε στη Λισαβόνα το 2000. Έκτοτε υπάρχει πάγια συνεργασία πάνω στα θέματα του Κ.Π.Α. το οποίο συνεχώς εξελίσσεται

και επεκτείνεται σταδιακά η εφαρμογή του στα κράτη-μέλη, με σκοπό να αποτελέσει την κύρια εφαρμογή Διοίκησης Ολικής Ποιότητας στις Δημόσιες Διοικήσεις των κρατών-μελών της Ε.Ε..

Για την ακρίβεια, η πρώτη πιλοτική έκδοση παρουσιάστηκε τον Μάιο 2000 και στη συνέχεια αναθεωρήθηκε το 2002 , ενώ ακολούθησε η πρόσφατη έκδοση 2006. Παράλληλα, βάσει σχετικής απόφασης των Γενικών Διευθυντών έχει συσταθεί και λειτουργεί το Κέντρο Διαχείρισης Δεδομένων του Κ.Π.Α. στο Ευρωπαϊκό Ινστιτούτο Δημόσιας Διοίκησης (European Institute of Public Administration - EIPA) στο Μάαστριχτ. Στους στρατηγικούς στόχους του EIPA είναι η ολοκληρωμένη λειτουργία του Κέντρου Διαχείρισης Δεδομένων του Κ.Π.Α. Μαζί με το δίκτυο των εθνικών εκπροσώπων για το ΚΠΑ, το οποίο υποβοηθείται από το Ευρωπαϊκό Ίδρυμα για τη Διοίκηση Ποιότητας (EFQM) και το Πανεπιστήμιο Spreyer, το Κέντρο Διαχείρισης Δεδομένων του Κ.Π.Α. ανέλαβε την παρακολούθηση εφαρμογής του προτύπου και αξιολόγησης της χρήσης του. Από το 2000 μέχρι το 2005 περίπου 900 ευρωπαϊκές υπηρεσίες δημόσιας διοίκησης χρησιμοποιούν το Κ.Π.Α. για να βελτιώσουν την λειτουργία τους.

ΣΥΝΤΟΜΟΓΡΑΦΙΕΣ

CAF: Common Assessment Framework

EFQM : European Foundation Quality Management

ΔΟΠ: Διοίκηση Ολικής Ποιότητας

ΚΠΑ: Κοινό Πλαίσιο Αξιολόγησης

ΕΕ: Ευρωπαϊκή Ένωση

M.I.S: Management Information System

ΠΕΕΑ: Προγραμματισμός, Εκτέλεση, Έλεγχος, Ανάδραση

ΑΜΕΑ: Άτομα με Ειδικές Ανάγκες

ΔΠΙΑ: Διεύθυνση Ποιότητας και Αποδοτικότητας

ΥΠΕΣ: Υπουργείο Εσωτερικών

ΛΕΞΕΙΣ ΚΛΕΙΔΙΑ

Κοινό Πλαίσιο Αξιολόγησης, ποιότητα, τεχνικές ποιότητας, αυτοαξιολόγηση, απόδοση, αποδοτικότητα, αποτελεσματικότητα, βέλτιστες πρακτικές, βέλτιστα αποτελέσματα, κριτήρια προϋποθέσεων, κριτήρια αποτελεσμάτων, πολίτες/πελάτες, ανθρώπινο δυναμικό, παροχή υπηρεσιών, διαδικασίες, δυνατά σημεία, αδύνατα σημεία, γνώση, καινοτομίες, αλλαγές, συγκριτική βαθμολόγηση, ηγεσία, διοίκηση ολικής ποιότητας.

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 1^ο: ΤΟ ΚΟΙΝΟ ΠΛΑΙΣΙΟ ΑΞΙΟΛΟΓΗΣΗΣ ΚΑΙ Η ΔΗΜΟΣΙΑ ΔΙΟΙΚΗΣΗ

1.1 Κράτος – Διοίκηση

Είναι σημαντικό να αποσαφηνιστούν εκ των προτέρων οι όροι “Κράτος” και “Διοίκηση”, στους οποίους στηρίζεται η ανάπτυξη του θέματος της παρούσης εργασίας.

Με τον όρο “Κράτος” καλείται το σύστημα εξουσίας, η οργανωμένη χώρα, οι αρχές της επικράτειας, η πολιτική οργάνωση, και εν γένει ο τρόπος με τον οποίο διακυβερνάται μια πολιτεία. Κάθε κοινωνία για να υπάρχει έχει ανάγκη από ειρήνη και τάξη, αξίες τις οποίες επιβάλλει μια εξουσία που έχει δύναμη πάνω στους ανθρώπους. Κράτος συνεπώς είναι αυτή η κοινωνία. Ο όρος είναι ευρύς και περιλαμβάνει στοιχεία τόσο νομικά, κοινωνιολογικά καθώς και στοιχεία γεωγραφικά. Κράτος επίσης είναι αυτό που οι πολίτες σήμερα ονομάζουν «το δημόσιο».

Ο τρόπος με τον οποίο οργανώνεται και δομείται το κράτος καλείται Διοίκηση, και περιλαμβάνει την οργάνωση και κατανομή των εξουσιών και των αρμοδιοτήτων. Διοίκηση είναι η ενέργεια του «διοικείν», η διεύθυνση του συνόλου των αρχών μιας χώρας, η διοικητική υποδιαίρεση αυτής, καθώς και η οργάνωση αυτής της υποδιαίρεσης. Επιπρόσθετα, Διοίκηση είναι το σύστημα διακυβέρνησης ενός κράτους ή ενός οργανισμού ή ενός οργανωμένου συνόλου, οποιασδήποτε μορφής ή περιεχομένου. Από την παραπάνω ανάλυση καθίσταται φανερό το μεγάλο μέγεθος του εύρους του όρου διοίκησης, η οποία έχει τόσο λειτουργική όσο και οργανική έννοια.³

1.1.2 Έννοια και περιεχόμενο της Δημόσιας Διοίκησης

Οι ακαδημαϊκοί και οι διοικητικοί παράγοντες δυσκολεύονται να δώσουν ένα ορισμό στη Δημόσια Διοίκηση. Αν η θεώρηση της Δημόσιας Διοίκησης ,γίνει στο γενικότερο πλαίσιο τόσο των κοινωνικών όσο και ιδιαίτερα των πολιτικών επιστημών, τότε καθίσταται εύκολα κατανοητό ότι η πολιτική συμπεριφορά δεν είναι αποκλειστικά κυβερνητική, αλλά μπορεί να προέρχεται εξίσου και από άλλες πηγές. Εφόσον η Δημόσια Διοίκηση

³ Παρθενόπουλος Κ., 1997, Ελληνική Δημόσια Διοίκηση, Εκδόσεις Ζήτη, Θεσσαλονίκη σελ. 23-25

εμπλέκεται στην πολιτική, είναι αδύνατον να δοθεί σε αυτή ορισμός άνευ πολιτικών στοιχείων.

Η επιστήμη της διοίκησης αποτελεί ένα σύστημα γνώσεων, μέσω του οποίου οι άνθρωποι έχουν τη δυνατότητα να αντιληφθούν σχέσεις, να προβλέψουν αποτελέσματα, να ασκήσουν επιρροή σε εκροές κάθε κατάστασης, όπου τόσο οι άνθρωποι όσο και η εργασία είναι συστηματικά οργανωμένα για την επίτευξη ενός κοινού σκοπού. Για την επιστήμη της διοίκησης ο ουσιώδης αυτός σκοπός, είναι η εκτέλεση της εργασίας με την ελάχιστη δυνατή δαπάνη όχι μόνο σε ανθρώπινο δυναμικό, αλλά και σε υλικά αγαθά.

Η Δημόσια Διοίκηση μελετά την οργάνωση και τη λειτουργία του διοικητικού συστήματος μιας χώρας. Από τους ορισμούς που κατά καιρούς δόθηκαν από τους ειδικούς, καθίσταται εμφανές ότι η Δημόσια Διοίκηση αποτελεί την διοικητική πλευρά της κυβέρνησης

Για το λόγο αυτό υπάρχει αδυναμία να διαχωριστούν απόλυτα οι δύο αυτές έννοιες, της δημόσιας διοίκησης και της κυβέρνησης. Ο ρόλος της κυβέρνησης εστιάζεται στη χάραξη γενικής πολιτικής καθώς και στην παροχή κατευθύνσεων για την υλοποίηση των προγραμμάτων της. Από την άλλη, ο ρόλος της δημόσιας διοίκησης είναι η εφαρμογή της πολιτικής υλοποιώντας τα σχέδια και τα προγράμματα της κυβέρνησης.

Το σύνολο των κρατικών οργάνων και μέσων, με τη βοήθεια των οποίων οι πολιτικές ιδέες και τα προγράμματα μετατρέπονται σε πράξη και υλοποιούνται, αποτελούν τη Δημόσια Διοίκηση υπό τη στενή έννοια του όρου.

Ο εξ ορισμού δυναμικός χαρακτήρας της Δημόσιας Διοίκησης οφείλεται σε δύο κύριους λόγους. Καταρχάς επειδή στελεχώνεται από ανθρώπινο δυναμικό και δεύτερον επειδή είναι αδύνατον να ασκείται πάντοτε σταθερά και με τον ίδιο τρόπο, εξαιτίας της αέναης μεταβολής όλων ανεξαρτήτως των παραγόντων που την επηρεάζουν. Η αναπροσαρμογή της συνεπώς κρίνεται αναγκαία σε κάθε μεταβολή των οικονομικών, κοινωνικών, πολιτιστικών ή εκπαιδευτικών σκοπών του κράτους.⁴

Ωστόσο, για ένα σημαντικό τμήμα του πληθυσμού, Δημόσια Διοίκηση είναι το σύνολο των υπηρεσιών και των οργανισμών οι οποίοι λειτουργούν

⁴ Παγάκης Γρ. 1991, Εισαγωγή στη Δημόσια Διοίκηση, β' έκδοση, Εκδόσεις Αντ. Ν. Σάκκουλα, Αθήνα-Κομοτηνή σελ.139-145

υπό την άμεση εποπτεία του κράτους. Εντός αυτών των πλαισίων εντάσσονται οι δημόσιες υπηρεσίες με τη στενή έννοια, όπως είναι για παράδειγμα οι κεντρικές υπηρεσίες υπουργείων, οι αποκεντρωμένες υπηρεσίες του δημοσίου καθώς και τα Νομικά Πρόσωπα Δημοσίου Δικαίου.

Υπό μια πιο ευρεία έννοια, στη Δημόσια Διοίκηση εντάσσονται πάσης φύσεως δημόσιες επιχειρήσεις και οργανισμοί, οι οποίοι αποσκοπούν στην επίτευξη δημόσιων σκοπών και ασκούν δημόσια εξουσία. Αυτοί είναι οι οργανισμοί κοινής ωφέλειας καθώς επίσης και οι δημόσιες επιχειρήσεις, κύριος μέτοχος των οποίων είναι το δημόσιο.

Οι οργανισμοί που προαναφέρθηκαν αποτελούν τον γνωστό σε όλους ευρύτερο Δημόσιο Τομέα, η λειτουργία του οποίου αποσκοπεί στην εξυπηρέτηση του δημόσιου συμφέροντος. Σε αντίθεση με τους οργανισμούς που ανήκουν στον ιδιωτικό τομέα και έχουν καθαρά κερδοσκοπικό χαρακτήρα, οι οργανισμοί του Δημοσίου Τομέα είναι μη κερδοσκοπικού χαρακτήρα και δεν αντιμετωπίζουν τον επιχειρηματικό κίνδυνο.

1.1.3 Αξιολόγηση στην Δημόσια Διοίκηση

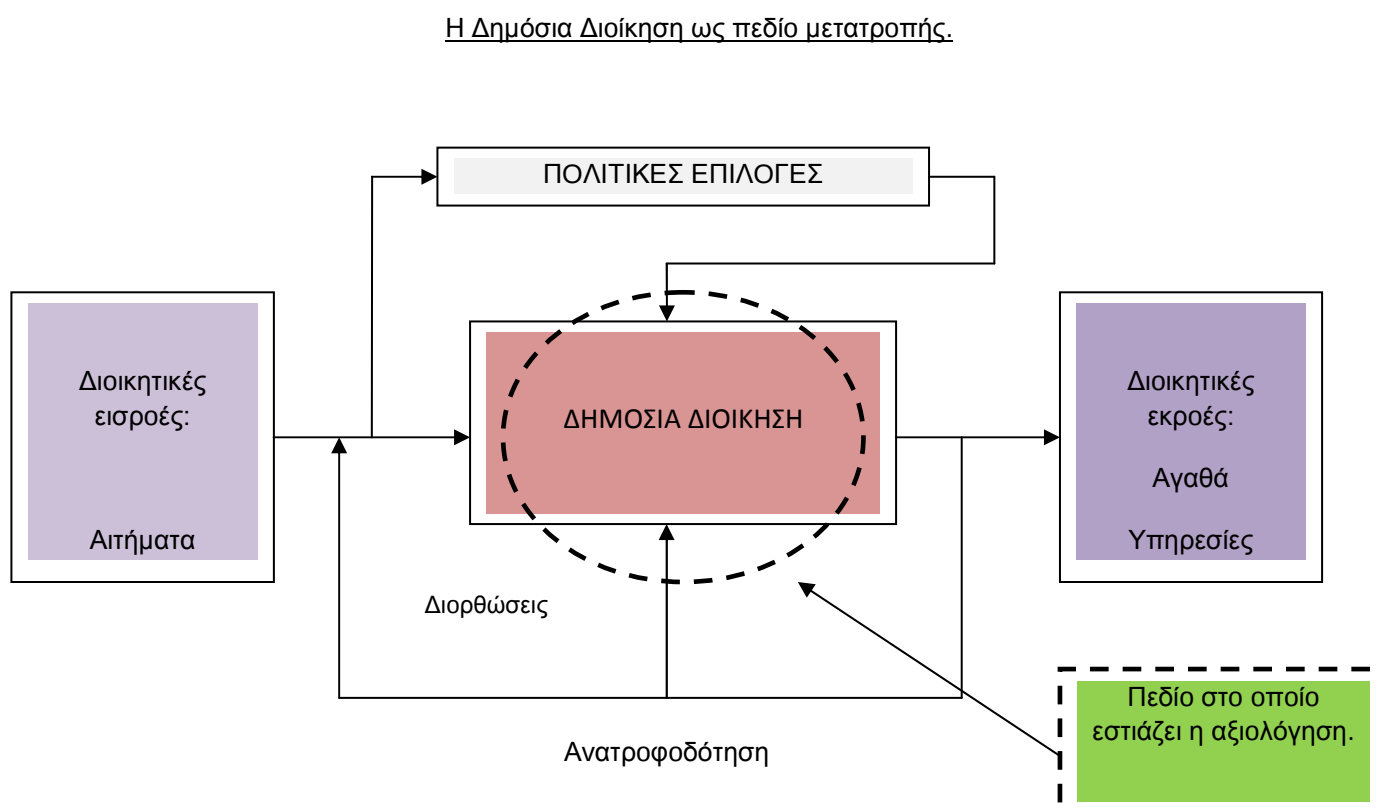
Η αξιολόγηση αποτελεί σημαντική διαδικασία και αφορά κάθε πεδίο δραστηριοποίησης της Δημόσιας Διοίκησης. Κάθε φορέας πρέπει να προγραμματίζει εξ'αρχής τη διαδικασία αξιολόγησης των δραστηριοτήτων του και να την εντάσσει αρμονικά στο στρατηγικό και λειτουργικό του σχεδιασμό. Η ίδια η δράση της Δημόσιας Διοίκησης θα μπορούσε να χαρακτηριστεί ως μια άρτια συστημική διαδικασία, η οποία δέχεται ως εισροές αιτήματα, ανάγκες, επιθυμίες και προβλήματα και καταλήγει σε εκροή αγαθών και κυρίως υπηρεσιών. Η συστημική⁵ θεώρηση των εσωτερικών διαδικασιών των δημόσιων οργανώσεων αποτελεί το ζητούμενο για κάθε σύγχρονη

⁵ Σύστημική θεωρείται κάθε διαδικασία, η οποία αποτελείται από ένα σύμπλεγμα αλληλοεπηρεαζόμενων και αλληλοεξαρτώμενων μεταξύ τους στοιχείων. Κάθε αλλαγή σε κάποιο στοιχείο του συστήματος επιφέρει αλλαγές σε ολόκληρο το σύστημα. Το σύστημα δεν είναι απλά το άθροισμα των μερών του, αλλά μια οργανική ενότητα, η οποία διαφέρει ποιοτικά από τα επιμέρους κομμάτια που την απαρτίζουν. Τα συστήματα επηρεάζονται από το περιβάλλον τους, ενώ στην απλούστερη μορφή τους αποτελούνται από εισροές, μια ενδοιάμεση διαδικασία μετασχηματισμού, εκροές και τη διαδικασία ανατροφοδότησης (feedback). Για περισσότερες πληροφορίες βλ. Skyttner L., *General Systems Theory: Problems, Perspectives, Practice*, World Scientific, 2005, σσ.56-57 & 78-81 και Gharajedaghi J., *Systems Thinking: Managing Chaos and Complexity : a Platform for Designing Business Architecture*, Elsevier, 1999, σσ.29-49.

Δημόσια Διοίκηση, σε μια προσπάθεια ρεαλιστικής και ταυτόχρονα δυναμικής απεικόνισης της επιχειρησιακής πραγματικότητας του δημόσιου τομέα.

Όπως είναι εμφανές και στο σχήμα που ακολουθεί, η Δημόσια Διοίκηση είναι ο χώρος μετατροπής των εισροών σε εκροές, με τη χρήση των διαθέσιμων διοικητικών και οργανωτικών μηχανισμών. Χαρακτηριστικό γνώρισμα του συστήματος αποτελεί ότι η δράση του πεδίου μετατροπής επηρεάζεται και εν μέρει καθοδηγείται από τις πολιτικές επιλογές της ανώτατης ιεραρχίας, καταδεικνύοντας την αδυναμία της Δημόσιας Διοίκησης να εκφράσει απολύτως προσωπική και αυτόνομη βούληση.

Σχήμα 1: Η Δημόσια Διοίκηση ως πεδίο μετατροπής διοικητικών εισροών σε εκροές.⁶



⁶ Πηγή: Μιχαλόπουλος V., Εισήγηση με θέμα το Στρατηγικό Προγραμματισμό,

Θεωρητικά, ο αναγνώστης μπορεί να εκλάβει τη Δημόσια Διοίκηση ως ένα υπερσύστημα, εντός του οποίου αναπτύσσονται επιμέρους υποσυστήματα, τα οποία διακρίνονται σε διαδικασίες, έργα και ενέργειες. Η αξιολόγηση πρέπει να επιχειρείται σε όλα αυτά τα επίπεδα.

1.2 Ορισμός Κοινού Πλαισίου Αξιολόγησης

Το **Κοινό Πλαίσιο Αξιολόγησης (ΚΠΑ)**⁷ είναι ένα εργαλείο διοίκησης ολικής ποιότητας που έχει επηρεαστεί από το Πρότυπο Αριστείας του Ευρωπαϊκού Ιδρύματος για τη Διοίκηση Ποιότητας (European Foundation Quality Management - EFQM) και το πρότυπο του Γερμανικού Πανεπιστημίου Διοικητικών Επιστημών Spreyer. Σύμφωνα με το ΚΠΑ τα άριστα αποτελέσματα ως προς την οργανωτική απόδοση, τους πελάτες/πολίτες και την κοινωνία, εξαρτώνται από την ηγεσία, τη στρατηγική, τον προγραμματισμό, το ανθρώπινο δυναμικό, τις συνεργασίες καθώς και τους πόρους και τις διοικητικές διαδικασίες. Το ΚΠΑ αποτελεί μια ολιστική ανάλυση της οργανωτικής απόδοσης προσεγγίζοντας την από διαφορετικές οπτικές ταυτόχρονα.

Ο σκοπός τον οποίο εξυπηρετεί η αξιολόγηση, είναι ο εντοπισμός των αδυνάτων σημείων, σε συνδυασμό με την ανεύρεση και ενδυνάμωση των δυνατών σημείων, ώστε να επιτυγχάνονται καλύτερα αποτελέσματα με γνώμονα την αποδοτικότητα. Αυτός είναι και ο λόγος που η αξιολόγηση είναι μια διαρκής, δυναμική διαδικασία η οποία αφορά το σύνολο των δρώντων σε κάθε οργανισμό. Οι οργανώσεις αναζητούν το βέλτιστο τρόπο για να εντάξουν την αξιολόγηση σε κάθε τους διεργασία και σε αυτό ακριβώς το σημείο παρεμβαίνει ουσιαστικά η μεθοδολογία του ΚΠΑ, παρέχοντας έναν απλό και κατανοητό τρόπο συλλογής, καταγραφής και μέτρησης των αποτελεσμάτων, σε συνδυασμό με τη χαρτογράφηση της υφισταμένης κατάστασης της οργάνωσης, και τον εντοπισμό των μέτρων βελτίωσης της απόδοσής της.

Το ΚΠΑ προέκυψε από τη συνεργασία των αρμόδιων Υπουργών σε θέματα Δημόσιας Διοίκησης στις χώρες της Ευρωπαϊκής Ένωσης (ΕΕ), σε μια πανευρωπαϊκή κοινή προσπάθεια εισαγωγής και υιοθέτησης των αρχών και

⁷ Πηγή: www.el.wikipedia.org/wiki/Κοινό_Πλαίσιο_Αξιολόγησης

τεχνικών Διοίκησης Ποιότητας στο δημόσιο τομέα.⁸ Αξιολογεί συνολικά τον τρόπο λειτουργίας μιας δημόσιας υπηρεσίας καθώς και τα αποτελέσματα που αυτή επιτυγχάνει σε σχέση με τις προσδοκίες και ανάγκες των πολιτών. Η πρώτη έκδοση του ΚΠΑ κυκλοφόρησε το 2000, ενώ είχε ήδη λάβει μια τελική μορφή από το 1998. Αρμόδια για το σχεδιασμό και ανάπτυξη του μοντέλου είναι η Ομάδα Καινοτομιών του Δημοσίου Τομέα (Innovative Public Services Group - IPSG), η οποία λειτουργεί στο πλαίσιο της ΕΕ και συνεργάζεται στενά με τους Γενικούς Διευθυντές αρμόδιους για θέματα Δημόσιας Διοίκησης σε ολόκληρη την Ευρώπη.

Το ΚΠΑ αποτελείται από εννέα κριτήρια τα οποία αναφέρονται στις βασικές πτυχές μιας οργάνωσης και εξετάζονται σε κάθε μορφή διοικητικής ανάλυσης. Τα κριτήρια χωρίζονται σε προϋποθέσεις και αποτελέσματα, μεταξύ των οποίων αναπτύσσεται μία σχέση αιτίου – αιτιατού.

Δηλαδή, τα κριτήρια των προϋποθέσεων αναφέρονται σε όλες τις ενέργειες στις οποίες προβαίνει η δημόσια οργάνωση προκειμένου να επιτύχει τη στοχοθεσία της, ενώ τα κριτήρια των αποτελεσμάτων μετρούν τις συνέπειες από την ολοκλήρωση των ανωτέρω ενεργειών στην απόδοση του οργανισμού. Αναπτύσσεται δηλαδή μια σχέση αλληλεξάρτησης μεταξύ προϋποθέσεων και αποτελεσμάτων, η οποία αντανακλάται και στις πολύ μικρές αποκλίσεις, οι οποίες συνήθως παρατηρούνται στη βαθμολόγηση των κριτηρίων. Καθένα από τα εννέα κριτήρια υποδιαιρείται σε δέσμη υποκριτηρίων (σύνολο: 28), τα οποία προσδιορίζουν τα κύρια σημεία προς εξέταση κατά τη διάρκεια της αξιολόγησης, ενώ κάθε υποκριτήριο υποδιαιρείται σε δέσμη παραδειγμάτων (σύνολο: 212), τα οποία αποτελούν και τη μικρότερη μονάδα αξιολόγησης.

Το ΚΠΑ ως εργαλείο της Διοίκησης Ολικής Ποιότητας θεμελιώνεται στις βασικές έννοιες και αξίες που συνθέτουν τη διοικητική αριστεία, όπως αυτή έχει αποτυπωθεί από το EFQM⁹, και ειδικότερα στον προσανατολισμό στα

⁸ Υπουργείο Εσωτερικών, «Κοινό Πλαίσιο Αξιολόγησης (Κ.Π.Α.) – Common Assessment Framework (CAF)», Αθήνα, 2007, σ.7.

⁹ Το Ε.Φ.Κ.Μ. είναι ένας μη κερδοσκοπικός οργανισμός, ο οποίος ιδρύθηκε το 1988. Σήμερα, είναι ο κύριος φορέας στην Ευρώπη που παρέχει εργαλεία και μεθόδους για την επίτευξη αριστείας σε οργανισμούς πάσης φύσεως - ανεξάρτητα μεγέθους, είδους ή χαρακτήρα, δημοσίων ή ιδιωτικών - που θέλουν να βελτιώσουν τα αποτελέσματα της εργασίας τους. Το

αποτελέσματα, στην εξυπηρέτηση του πελάτη, στην ηγεσία και στην αξιοπιστία της στοχοθεσίας, στη διοίκηση μέσω διαδικασιών και πραγματικών δεδομένων, στη συμμετοχή του ανθρώπινου δυναμικού, στη συνεχή βελτίωση και καινοτομία, στις αμοιβαία επωφελείς συνεργασίες και στη συλλογική κοινωνική ευθύνη. Επιπλέον βοηθάει στη βελτίωση της απόδοσης των δημοσίων οργανώσεων στη βάση των παραπάνω εννοιών.

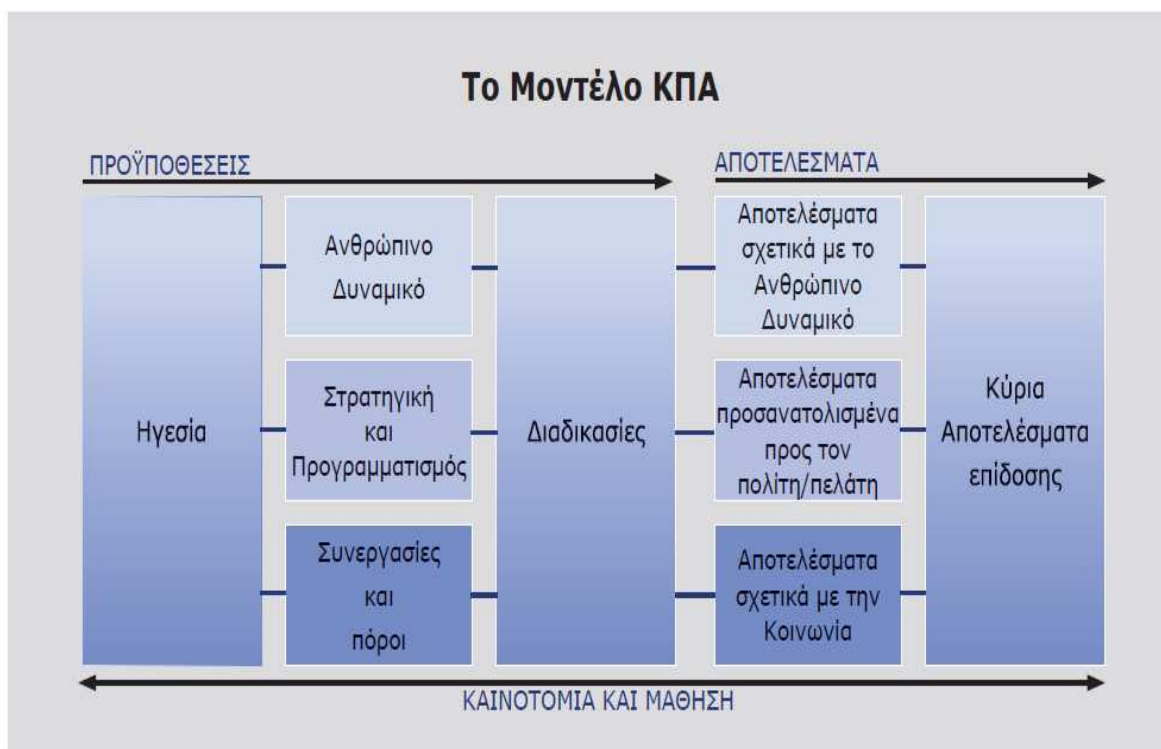
Οι βασικές κοινές προϋποθέσεις λειτουργίας της δημόσιας διοίκησης στην ευρωπαϊκή κοινωνικόπολιτική και διοικητική κουλτούρα είναι: η νομιμότητα (δημοκρατική, κοινοβουλευτική), η αρχή του νόμου και η ηθική συμπεριφορά που βασίζεται σε κοινές αξίες και αρχές όπως ο ανοιχτός χαρακτήρας της διοίκησης, η υποχρέωση λογοδοσίας, η συμμετοχή, η ποικιλομορφία, η ισότητα, η κοινωνική δικαιοσύνη, η αλληλεγγύη, η συνεργασία και οι συμπράξεις. Αν και το ΚΠΑ εστιάζεται κυρίως στην αξιολόγηση της απόδοσης της διοίκησης και στον προσδιορισμό των οργανωτικών της αιτιών, ώστε να καταστήσει δυνατή τη διοικητική βελτίωση, ο τελικός στόχος της εφαρμογής του είναι η συνεισφορά στην καλή διακυβέρνηση.

Έτσι, η αξιολόγηση της απόδοσης αφορά τα εξής ζητήματα:

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

1.2.1 Δομή του Κ.Π.Α.¹⁰

Η δομή των εννέα κριτηρίων προσδιορίζει τα κύρια σημεία που πρέπει να ληφθούν υπόψη σε οποιαδήποτε οργανωτική ανάλυση. Τα κριτήρια 1 έως 5 αφορούν τις προϋποθέσεις μιας οργάνωσης. Οι προϋποθέσεις καθορίζουν το τι κάνει η οργάνωση και πώς προσεγγίζει τα έργα που της έχουν ανατεθεί, ώστε να επιτύχει τα επιθυμητά αποτελέσματα. Τα κριτήρια 6 έως 9 αφορούν τα αποτελέσματα που επιτυγχάνει η δημόσια οργάνωση ως προς τους πολίτες/πελάτες, το ανθρώπινο δυναμικό, την κοινωνία και τα βασικά



αποτελέσματα μέσω μετρήσεων της ικανοποίησης των πολιτών από τη λειτουργία μιας δημόσιας οργάνωσης. Τα ανωτέρω κριτήρια βασίζονται στη χρησιμοποίηση δεικτών μέτρησης αποτελεσμάτων. Κάθε κριτήριο χωρίζεται σε έναν αριθμό 28 υποκριτηρίων, τα οποία προσδιορίζουν τα κύρια ζητήματα που πρέπει να ληφθούν υπόψη όταν αξιολογείται μια οργάνωση. Το περιεχόμενο κάθε υποκριτηρίου εκφράζεται μέσω παραδειγμάτων που εξηγούν τη φύση του. Κάθε παράδειγμα αφορά και ένα πεδίο ή πτυχή της

¹⁰ Υπουργείο Εσωτερικών, «Κοινό Πλαίσιο Αξιολόγησης (Κ.Π.Α.) – Common Assessment Framework (CAF)», Αθήνα, 2007, σ.8

διοικητικής πραγματικότητας που προσεγγίζεται ώστε να διερευνηθεί εάν αυτή ανταποκρίνεται στις προβλεπόμενες απαιτήσεις από το Κ.Π.Α.

1.2.2 Χαρακτηριστικά Κ.Π.Α.¹¹

Το ΚΠΑ διαθέτει ορισμένα χαρακτηριστικά, τα οποία το καθιστούν ως μεθοδολογία κοινής αποδοχής από τους δημόσιους οργανισμούς.

Συγκεκριμένα, το ΚΠΑ:

- ☑ Δύναται να εφαρμοστεί από όλες τις δημόσιες οργανώσεις χωρίς οικονομική ή άλλη επιβάρυνση.
- ☑ Θέτει κοινά κριτήρια και ενιαία μέθοδο αξιολόγησης, ώστε τα συμπεράσματα που προκύπτουν να είναι συγκρίσιμα, κοινώς αποδεκτά και άμεσα αξιοποιήσιμα από το σύνολο της Δημόσιας Διοίκησης, σε εθνικό και ευρωπαϊκό επίπεδο.
- ☑ Διευκολύνει τον εντοπισμό και διόρθωση λαθών, την ανίχνευση αδυναμιών και την ενδυνάμωση των ικανοτήτων των οργανισμών, μέσω του σχεδιασμού εφαρμόσιμων μέτρων βελτίωσης, ικανών να πετύχουν βιώσιμα αποτελέσματα σε βάθος χρόνου.
- ☑ Προϋποθέτει την ενεργό συμμετοχή των υπαλλήλων, οι οποίοι αυτοδεσμεύονται για διαρκή και μεθοδική βελτίωση.

Επιπροσθέτως, το Κ.Π.Α. αποτελεί ένα εργαλείο που μπορεί να βοηθήσει τις οργανώσεις του δημόσιου τομέα σε όλη την Ευρώπη να χρησιμοποιήσουν τις τεχνικές της διοίκησης της ποιότητας ώστε να βελτιώσουν τις επιδόσεις τους. Το Κ.Π.Α. συνιστά ένα απλό, εύχρηστο εργαλείο που είναι κατάλληλο για την αυτο-αξιολόγηση των οργανώσεων του δημοσίου τομέα.

¹¹ Υπουργείο Εσωτερικών, «Κοινό Πλαίσιο Αξιολόγησης (Κ.Π.Α.) – Common Assessment Framework (CAF)», Αθήνα, 2007, σ.9

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

Το ΚΠΑ παρέχει:

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

1.2.3 Σκοπός του Κ.Π.Α.

Το Κ.Π.Α. έχει τέσσερις κύριους σκοπούς:¹²

1. Να εκφράσει τα μοναδικά χαρακτηριστικά των οργανώσεων του δημοσίου 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 δημοσίου τομέα.

Το Κ.Π.Α. έχει σχεδιαστεί για να χρησιμοποιείται σε όλα τα τμήματα του δημοσίου τομέα και να εφαρμόζεται στις δημόσιες οργανώσεις σε εθνικό/ομοσπονδιακό, περιφερειακό και τοπικό επίπεδο. Επίσης μπορεί να χρησιμοποιηθεί σε ένα ευρύ φάσμα περιπτώσεων π.χ. ως μέρος ενός συστηματικού προγράμματος μεταρρύθμισης ή ως βάση για εστιασμένες προσπάθειες βελτίωσης των οργανώσεων δημοσίων υπηρεσιών. Σε ορισμένες περιπτώσεις, και ειδικά σε πολύ μεγάλες οργανώσεις, μία αυτο-αξιολόγηση μπορεί να διενεργηθεί σε ένα μόνο τμήμα της οργάνωσης π.χ. σε μια επιλεγμένη υπηρεσία.

Συνοπτικά, η αυτο-αξιολόγηση βάσει του Κ.Π.Α. παρέχει τη δυνατότητα στην οργάνωση να μάθει περισσότερα για τον εαυτό της. Σε σύγκριση με ένα πλήρως ανεπτυγμένο μοντέλο Διοίκησης Ολικής Ποιότητας, το ΚΠΑ είναι ένα πολύ «ήπιο» μοντέλο, ιδιαίτερα πρόσφορο για να αποκτήσουμε μια πρώτη ιδέα σχετικά με το πως λειτουργεί η οργάνωση. Οποιαδήποτε οργάνωση επιθυμεί να προχωρήσει περισσότερο μπορεί να επιλέξει ένα από τα πλήρως εξελιγμένα μοντέλα (όπως το μοντέλο Spreyer ή το μοντέλο EFQM). Το Κ.Π.Α. έχει το πλεονέκτημα ότι διατηρεί τη συμβατότητά του με τα κύρια αυτά μοντέλα και συνεπώς μπορεί να αποτελέσει το πρώτο βήμα για μια οργάνωση που θέλει να προχωρήσει πιο πέρα με τη διαχείριση ποιότητας.

¹² Βλ. Κοινό Πλαίσιο Αξιολόγησης (ΚΠΑ), ΥΠΕΣΔΔΑ, Αθήνα 2005

Ο σκοπός τον οποίο εξυπηρετεί η αξιολόγηση είναι ο εντοπισμός των αδύνατων σημείων, σε συνδυασμό με την ανεύρεση και ενδυνάμωση των δυνατών σημείων, ώστε να επιτυγχάνονται καλύτερα αποτελέσματα με γνώμονα την αποδοτικότητα. Αυτός είναι και ο λόγος που η αξιολόγηση είναι μια διαρκής, δυναμική διαδικασία η οποία αφορά το σύνολο των δρώντων σε κάθε οργανισμό. Οι οργανώσεις αναζητούν το βέλτιστο τρόπο για να εντάξουν την αξιολόγηση σε κάθε τους διεργασία και σε αυτό ακριβώς το σημείο παρεμβαίνει ουσιαστικά η μεθοδολογία του ΚΠΑ, παρέχοντας έναν απλό και κατανοητό τρόπο συλλογής, καταγραφής και μέτρησης των αποτελεσμάτων, σε συνδυασμό με τη χαρτογράφηση της υφιστάμενης κατάστασης της οργάνωσης και τον εντοπισμό των μέτρων βελτίωσης της απόδοσής της.

Οι βασικές κοινές προϋποθέσεις λειτουργίας της δημόσιας διοίκησης στην ευρωπαϊκή κοινωνικόπολιτική και διοικητική κουλτούρα είναι: η νομιμότητα (δημοκρατική, κοινοβουλευτική), η αρχή του νόμου και η ηθική συμπεριφορά που βασίζεται σε κοινές αξίες και αρχές όπως ο ανοιχτός χαρακτήρας της διοίκησης, η υποχρέωση λογοδοσίας, η συμμετοχή, η ποικιλομορφία, η ισότητα, η κοινωνική δικαιοσύνη, η αλληλεγγύη, η συνεργασία και οι συμπράξεις. Αν και το ΚΠΑ εστιάζεται κυρίως στην αξιολόγηση της απόδοσης της διοίκησης και στον προσδιορισμό των οργανωτικών της αιτιών, ώστε να καταστήσει δυνατή τη διοικητική βελτίωση, ο τελικός στόχος της εφαρμογής του είναι η συνεισφορά στην καλή διακυβέρνηση.

Έτσι, η αξιολόγηση της απόδοσης αφορά τα εξής ζητήματα:

- την ικανότητα ανταπόκρισης στις ανάγκες των πολιτών και τη λογοδοσία,
- την έννομη λειτουργία της και τη δράση της εντός του προβλεπόμενου θεσμικού-κανονιστικού πλαισίου,
- την επικοινωνία με το πολιτικό επίπεδο,
- τη συμμετοχή των μετόχων και την εξισορρό-πηση των αναγκών των μετόχων,
- την άριστη παροχή υπηρεσιών,
- την εξοικονόμηση πόρων,
- την επίτευξη των στόχων και
- τη διαχείριση του εκσυγχρονισμού, της καινοτομίας και της αλλαγής.

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 2^ο: ΤΑ ΚΡΙΤΗΡΙΑ ΤΩΝ ΠΡΟΫΠΟΘΕΣΕΩΝ ΩΣ ΣΥΣΤΑΤΙΚΩΝ ΣΤΟΙΧΕΙΩΝ ΤΟΥ Κ.Π.Α.

2.1 Ανάλυση των Κριτηρίων των Προϋποθέσεων

Τα κριτήρια των προϋποθέσεων του ΚΠΑ αναφέρονται στην καταγραφή και αξιολόγηση των δράσεων, τις οποίες έχουν αναλάβει οι δημόσιοι οργανισμοί, προκειμένου να επιτύχουν τους επιχειρησιακούς τους στόχους, καθορίζουν δηλαδή το τι κάνει η δημόσια οργάνωση και πώς προσεγγίζει τα έργα της, ώστε

να επιτύχει τα επιθυμητά αποτελέσματα. Η αξιολόγηση των δράσεων που συνδέονται με τις προϋποθέσεις απόδοσης πρέπει να βασίζονται στην Ομάδα Αξιολόγησης Προϋποθέσεων

Το περιεχόμενό τους σχετίζεται με θέματα τα οποία άπτονται της ηγεσίας, της στρατηγικής και προγραμματισμού, του ανθρώπινου δυναμικού, των πόρων και συνεργασιών, καθώς και των διαδικασιών τις οποίες αναπτύσσουν οι φορείς της Δημόσιας Διοίκησης.¹³

2.1.1 Κριτήριο 1: Ηγεσία

«Ηγεσία σημαίνει να ανασύρεις στην επιφάνεια τον ενθουσιασμό που υπάρχει εκ φύσεως σε κάθε άνθρωπο»¹⁴ Η συμπεριφορά των ηγετών μιας δημόσιας οργάνωσης μπορεί να βοηθήσει ώστε να δημιουργηθεί σαφήνεια και ενότητα του σκοπού και ένα περιβάλλον στο οποίο να διαπρέπει η ίδια η οργάνωση και το ανθρώπινο δυναμικό της.

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

¹³ Υπουργείο Εσωτερικών, «Κοινό Πλαίσιο Αξιολόγησης (Κ.Π.Α.) – Common Assessment Framework (CAF)», Αθήνα, 2007, σ.9.

¹⁴ Πηγή: Henry Mintzberg

και ελέγχουν το σύστημα διοίκησης της οργάνωσης και επιθεωρούν την απόδοσή της και τα αποτελέσματά της.

Είναι υπεύθυνοι για τη βελτίωση της απόδοσης και προετοιμάζονται για το μέλλον οργανώνοντας τις αλλαγές που απαιτούνται, ώστε η δημόσια οργάνωση να εκπληρώσει την αποστολή της. Στο δημόσιο τομέα, οι ηγέτες είναι ο κύριος συνδετικός κρίκος μεταξύ της δημόσιας οργάνωσης και της πολιτικής ηγεσίας στη διαχείριση των κοινών ευθυνών τους. Επίσης, είναι υπεύθυνοι για το χειρισμό των σχέσεων με τους άλλους μετόχους και εξασφαλίζουν την ικανοποίηση των αναγκών τους.

Σε ένα αντιπροσωπευτικό δημοκρατικό σύστημα, οι εκλεγμένοι πολιτικοί χαράζουν τις στρατηγικές επιλογές και ορίζουν τους σκοπούς που θέλουν να επιτύχουν στα διαφορετικά πεδία δημόσιας πολιτικής. Η ηγεσία των οργανώσεων του δημοσίου τομέα βοηθάει τους πολιτικούς να διαμορφώσουν την πολιτική τους δίνοντας συμβουλές από άποψη ανάλυσης, χρονικού ορίζοντα ή οράματος και είναι, επίσης, υπεύθυνη για την εφαρμογή της πολιτικής. Κατά συνέπεια, πρέπει να γίνει διαχωρισμός στο πλαίσιο του δημοσίου τομέα μεταξύ του ρόλου της πολιτικής ηγεσίας και εκείνου της διοικητικής ηγεσίας.

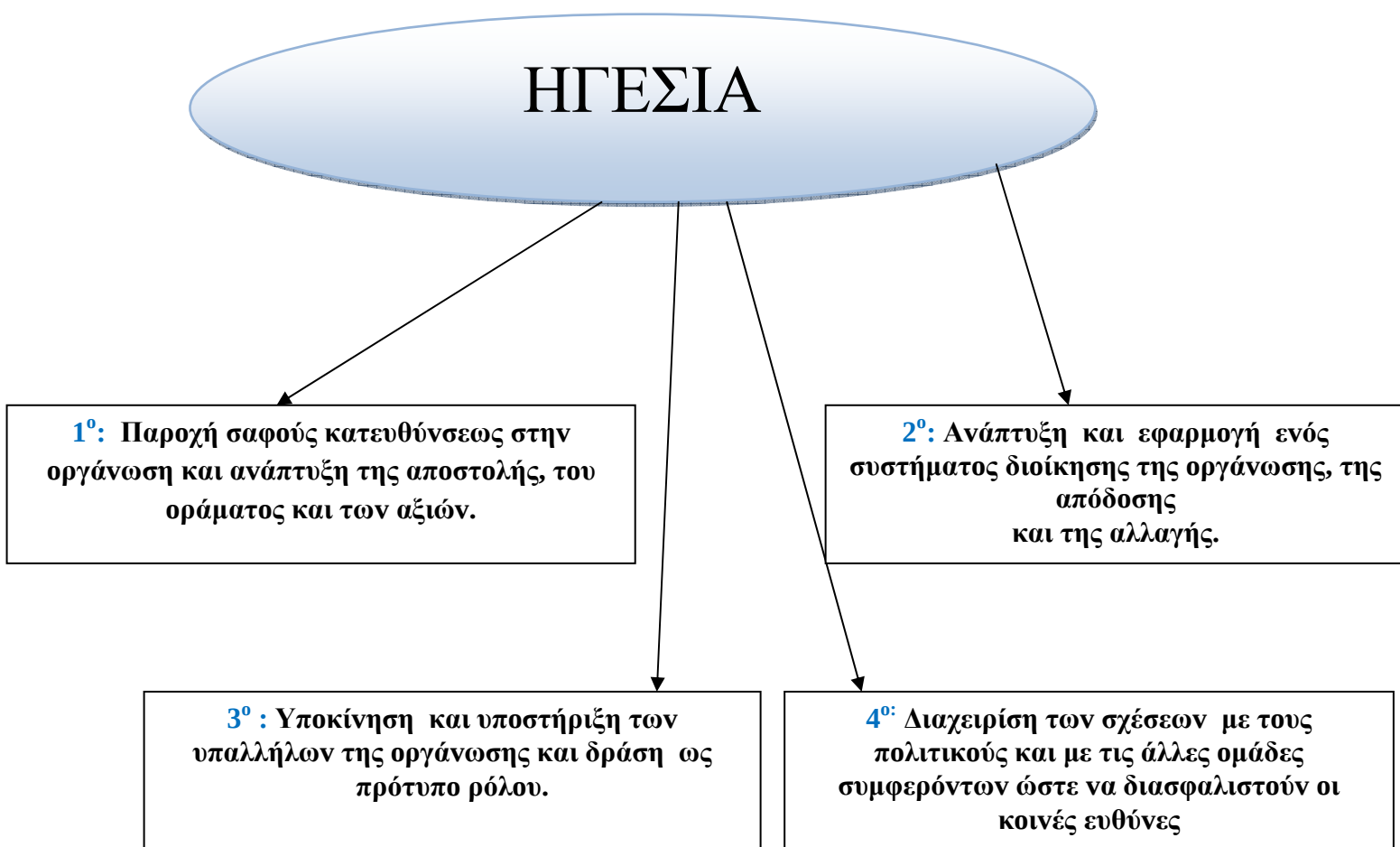
Το ΚΠΑ εστιάζει, μάλλον, στο σύστημα διοίκησης της δημόσιας οργάνωσης παρά στην «ποιότητα» των δημοσίων πολιτικών που είναι ευθύνη της πολιτικής ηγεσίας. Εδώ εντοπίζεται μία σχέση αλληλεπίδρασης της διοικητικής ηγεσίας με την πολιτική ηγεσία, αλλά και με το σύνολο των υπαλλήλων, οι οποίοι αποτελούν το ανθρώπινο δυναμικό του φορέα. Ο ρόλος της διοικητικής ηγεσίας είναι κατά κύριο λόγο να διασφαλίζει την ισορροπία μεταξύ των προσδοκιών της πολιτικής ηγεσίας και των επιθυμιών του ανθρώπινου δυναμικού. Πρόκειται, δηλαδή, για ένα ρόλο διαμεσολάβησης μεταξύ του ανώτερου και του κατώτερου ιεραρχικού επιπέδου και μια προσπάθεια εξισορρόπησης συμφερόντων. Σε κάθε περίπτωση, σκοπός της ηγεσίας, είναι η επίτευξη της στοχοθεσίας και η προώθηση δράσεων, οι οποίες θα βελτιώσουν την αποτελεσματικότητα και αποδοτικότητα του φορέα.

Πέρα από τις δικές τους ιδιαίτερες αξίες, οι ευρωπαϊκές οργανώσεις του δημοσίου τομέα μοιράζονται έναν αριθμό κοινών αξιών όπως είναι η νομιμότητα, η διαφάνεια, η ισότητα, η ποικιλομορφία και η άρνηση των συγκρούσεων συμφερόντων. Οι ηγέτες μεταδίδουν αυτές τις αξίες σε όλη τη δημόσια οργάνωση και μπορεί να τις μεταφράζουν, παραδείγματος χάρη, σε κώδικες συμπεριφοράς που καθορίζουν την επαγγελματική συμπεριφορά του ανθρώπινου δυναμικού. Οι ηγέτες δημιουργούν τις άριστες συνθήκες για την οργάνωσή τους, ώστε αυτή να προσαρμόζεται στη συνεχώς μεταβαλλόμενη κοινωνία την οποία υπηρετούν.

Οι ίδιοι αναζητούν ευκαιρίες, ώστε να καινοτομούν και να εκσυγχρονίζεται το σύστημα διοίκησης των δημοσίων οργανώσεων. Ταυτόχρονα, ενσωματώνουν τις αρχές της ηλεκτρονικής διοίκησης στο μάνατζμεντ των δημοσίων οργανώσεων. Οι ηγέτες στις οργανώσεις του δημοσίου τομέα απαιτείται τυπικά να εργάζονται με τους πόρους που τους έχουν εκχωρηθεί και με αυτούς να επιτυγχάνουν τους σκοπούς και τους στόχους. Αυτό μερικές φορές καθιστά αναγκαία την εξισορρόπηση των αναγκών των πολιτών, των πολιτικών και των άλλων μετόχων. Συνεπώς, οι ηγέτες πρέπει να δείχνουν ότι κατανοούν ποιοι είναι οι πελάτες τους, οι απαιτήσεις τους και πώς όλα αυτά μπορούν να εξισορροπηθούν με τις εντολές των πολιτικών, επιδεικνύοντας σαφή δέσμευση στους πολίτες/πελάτες τους, όπως επίσης και στους άλλους μετόχους.

Έτσι η πραγματική ικανότητα των ηγετών είναι να καταφέρουν να καθιερώσουν συνεργατική κουλτούρα εντός των οργανισμών, όπως και να διαθέτουν την ικανότητα ενθάρρυνσης της συμμετοχής των υπαλλήλων, στη διαδικασία σχεδιασμού της στρατηγικής και λήψης σχετικών αποφάσεων. Επιπλέον, ικανή θεωρείται μία ηγεσία, όταν καταφέρνει να παρακινεί τους εργαζόμενους με τη χρήση των κατάλληλων μεθόδων επιβράβευσης και αμοιβής, να πετύχαινει σύμπτωση της ικανοποίησης του ανθρώπινου δυναμικού με την ικανοποίηση της Διοίκησης από την εκπλήρωση της στοχοθεσίας.

Αναλυτικότερα, υπάρχουν 4 υποκριτήρια¹⁵ που συνοψίζονται στον ακόλουθο πίνακα:



Η αξιολόγηση γίνεται βάσει της μελέτης των αποδεικτικών στοιχείων σχετικά με το τι κάνει η ηγεσία της υπηρεσίας για να εκπληρώσει με τον καλύτερο δυνατό τρόπο τις παραπάνω αρμοδιότητες. Αναλυτικότερα όσον αφορά το 1^ο υποκριτήριο, η βαθμολογία θα γίνει με βάση κάποια παραδείγματα όπως:

- Διαμόρφωση και ανάπτυξη της αποστολής (ποιοι είναι οι στόχοι μας) και του οράματος (πού θέλουμε να πάμε) της οργάνωσης εμπλέκοντας τους σημαντικούς μετόχους και υπαλλήλους.

¹⁵ Υπουργείο Εσωτερικών, «Κοινό Πλαίσιο Αξιολόγησης (Κ.Π.Α.) – Common Assessment Framework (CAF)», Αθήνα, 2007, σ.15

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

Όσον αφορά το 2^ο κριτήριο τα παραδείγματα είναι τα εξής:

- Ανάπτυξη των διοικητικών διαδικασιών και των οργανωτικών δομών σε συμφωνία με τη στρατηγική, το σχεδιασμό, τις ανάγκες και προσδοκίες των μετόχων χρησιμοποιώντας τις διαθέσιμες τεχνολογίες.
- Ορισμός των κατάλληλων μορφών διοίκησης (επίπεδα, λειτουργίες, ευθύνες και αρμοδιότητες) και εξασφάλιση ενός συστήματος για τη διοίκηση των διαδικασιών.
- Ανάπτυξη και συμφωνία για τους μετρήσιμους σκοπούς και στόχους μεταξύ όλων των επιπέδων της δημόσιας οργάνωσης.

- Προσανατολισμός στους στόχους, στις εκροές και τα αποτελέσματα εξισορροπώντας τις ανάγκες και τις προσδοκίες των διαφορετικών μετόχων.
- Διαμόρφωση και ουσιαστική συσχέτιση της ηλεκτρονικής διοίκησης με τους στρατηγικούς και επιχειρησιακούς σκοπούς της δημόσιας οργάνωσης.
- Θέσπιση ενός πληροφοριακού συστήματος διοίκησης (Management Information System-M.I.S.) συμπεριλαμβανομένων και των εσωτερικών επιθεωρήσεων.
- Δημιουργία κατάλληλων προϋποθέσεων για διοίκηση έργων και ομαδική εργασία.
- Μόνιμη εφαρμογή ενός συστήματος Διοίκησης Ολικής Ποιότητας όπως είναι το Πρότυπο ΚΠΑ ή το Πρότυπο Αριστείας EFQM.
- Ανάπτυξη ενός συστήματος μετρήσιμων στρατηγικών και επιχειρησιακών στόχων και μέτρησης της απόδοσης της δημόσιας οργάνωσης (π.χ. Εξισορροπημένη Βαθμολόγηση, ISO 9001: 2000).
- Εντοπισμός και ορισμός προτεραιοτήτων για τις απαραίτητες αλλαγές όσον αφορά τον οργανωτικό σχεδιασμό και το επιχειρησιακό πρότυπο λειτουργίας.
- Γνωστοποίηση των πρωτοβουλιών αλλαγής και των λόγων που την υπαγορεύουν στους υπαλλήλους και όλους τους μετόχους.

Συνεχίζοντας τα παραδείγματα του 3^{ου} υποκριτηρίου είναι :

- Καθοδήγηση δια του παραδείγματος έτσι ώστε η δράση να συμφωνεί με τους παγιωμένους στόχους και αξίες
- Αποδεδειγμένη προσωπική επιθυμία των ηγετών και των στελεχών να αποδέχονται τις αλλαγές δρώντας στο πλαίσιο μιας εποικοδομητικής ανάδρασης.
- Συνεχής ενημέρωση των υπαλλήλων για σημαντικά ζητήματα που σχετίζονται με την οργάνωση.
- Υποστήριξη των υπαλλήλων για την πραγματοποίηση των υποχρεώσεων τους, των σχεδίων και των στόχων τους σε υποστήριξη της επίτευξης των συνολικών στόχων της δημόσιας οργάνωσης.
- Ενθάρρυνση, υποστήριξη και δημιουργία συνθηκών για την εκχώρηση αρμοδιοτήτων, ανάθεση ευθυνών και κατανομή ικανοτήτων συμπεριλαμβανομένης της λογοδοσίας και της ενδυνάμωσης.
- Προώθηση μιας κουλτούρας καινοτομίας και βελτίωσης ενθαρρύνοντας και υποστηρίζοντας τους υπαλλήλους ώστε να κάνουν προτάσεις για καινοτομίες και βελτιώσεις και να δρουν προληπτικά στην καθημερινή τους εργασία.
- Αναγνώριση και επιβράβευση των προσπαθειών των ομάδων και των ατόμων.
- Υποχρέωση της διοίκησης να σέβεται και να ασχολείται σοβαρά με τις ατομικές ανάγκες και συνθήκες των υπαλλήλων.

Τέλος τα παραδείγματα του 4^{ου} υποκριτηρίου είναι:¹⁶

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

¹⁶ Υπουργείο Εσωτερικών, «Κοινό Πλαίσιο Αξιολόγησης (Κ.Π.Α.) – Common Assessment Framework (CAF)», Αθήνα, 2007, σ.17

2.1.2 Κριτήριο 2: Στρατηγική και Προγραμματισμός¹⁷

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

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

Ο εντοπισμός των κρίσιμων παραγόντων επιτυχίας που πρέπει να εκπληρώνονται ώστε να πραγματοποιούνται οι στρατηγικοί στόχοι και οι καθορισμένοι στόχοι διαδραματίζει σημαντικό ρόλο στην αποτελεσματική παρακολούθηση και μέτρηση των αποτελεσμάτων. Οι στόχοι πρέπει να διατυπώνονται με τέτοιο τρόπο ώστε να γίνεται διαχωρισμός μεταξύ εκροών και αποτελεσμάτων. Οι οργανώσεις πρέπει να παρακολουθούν ανελλιπώς και με κριτικό πνεύμα την εφαρμογή της στρατηγικής και του προγραμματισμού τους, να την επικαιροποιούν και να την προσαρμόζουν όποτε θεωρούν ότι είναι απαραίτητο. Η αρτιότητα και η καταλληλότητα των επιμέρους ενεργειών,

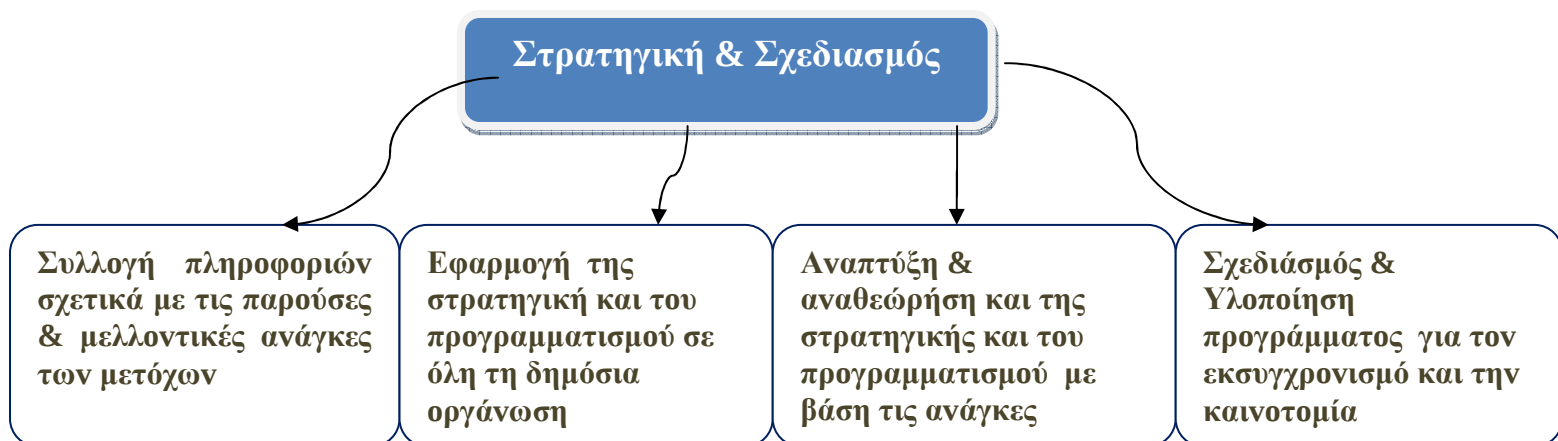
¹⁷ Υπουργείο Εσωτερικών, «Κοινό Πλαίσιο Αξιολόγησης (Κ.Π.Α.) – Common Assessment Framework (CAF)», Αθήνα, 2007, σ.17

τις οποίες αναλαμβάνουν οι δημόσιοι φορείς, συμβάλλει στην αύξηση της λειτουργικότητας της στρατηγικής,¹⁸ δεδομένου ότι εξασφαλίζεται η δέσμευση του ανθρώπινου δυναμικού στην επίτευξή της

Σε κάθε δημόσια οργάνωση καταρτίζεται ένα στρατηγικό σχέδιο, όπου προσδιορίζονται οι μακροπρόθεσμοι στόχοι. Η στρατηγική που θα ακολουθηθεί και θα αφορά μακροχρόνιες επιδιώξεις των οργανισμών, καθώς και ο γενικότερος σχεδιασμός της υλοποίησης των στόχων, θα πρέπει να γίνεται με γνώμονα την ικανοποίηση των συμφερόντων όλων των ενδιαφερομένων μερών.¹⁹ Δηλαδή, η αξιολόγηση της στρατηγικής θα είναι θετική, εφόσον η επίτευξη των στόχων θα έχει απήχηση, όχι μόνο στην ανώτατη διοίκηση ή στην πολιτική ηγεσία, αλλά σε όλο το σύνολο του ανθρώπινου δυναμικού, ανεξαρτήτως ιεραρχικής βαθμίδας.

Πρέπει να επισημανθεί ότι αντικείμενο αξιολόγησης δεν είναι μόνο οι διαδικασίες που απορρέουν από την εφαρμογή της στρατηγικής, αλλά ολόκληρη η διαδικασία του στρατηγικού προγραμματισμού, συμπεριλαμβανομένων των δημοσίων πολιτικών και της διαδικασίας υλοποίησής τους. Αξιολογείται δηλαδή και ο προγραμματισμός των δράσεων των φορέων, ο οποίος θα οδηγήσει στην εκπλήρωση της στρατηγικής.

Και σε αυτό το κριτήριο όπως και σε εκείνο της ηγεσίας υπάρχουν 4 υποκριτήρια που περιγράφονται στο ακόλουθο σχεδιάγραμμα:



¹⁸ Παπαδάκης Β.Μ., *Στρατηγική των Επιχειρήσεων. Ελληνική και διεθνής εμπειρία.*, εκδ. Ε.Μπένου, Αθήνα, 2002, σ.44.

¹⁹ Johnson G., Scholes K., *Exploring Corporate Strategy: Text and Cases*, 5th edition, Prentice Hall Europe, London, 1999, σ.10.

Τα αντίστοιχα παραδείγματα αξιολόγησης είναι τα ακόλουθα, για το 1^ο :

- Προσδιορισμός όλων των κύριων/σημαντικών μετόχων.
- Συστηματική συγκέντρωση και ανάλυση πληροφοριών σχετικά με τους μετόχους, τις ανάγκες και τις προσδοκίες τους.
- Τακτική συλλογή και ανάλυση των πληροφοριών, των πηγών, της ακρίβειας και της ποιότητάς τους. Αυτό μπορεί να περιλαμβάνει πληροφορίες για σημαντικές μεταβλητές όπως είναι οι κοινωνικές, οικολογικές, οικονομικές, νομικές και δημογραφικές εξελίξεις.
- Συστηματική ανάλυση των εσωτερικών δυνατών και αδύνατων σημείων (π.χ. διάγνωση Διοίκησης Ολικής Ποιότητας ή ανάλυση με βάση τα **Δ**υνατά και **Α**δύνατα σημεία, **Ε**υκαιρίες και **Α**πειλές – ΔΑΕΑ).

Για το 2^ο:

α. Εφαρμογή της στρατηγικής και του προγραμματισμού κατόπιν συμφωνίας και θέτοντας προτεραιότητες, προσδιορίζοντας χρονοδιαγράμματα και σχεδιάζοντας τις κατάλληλες διαδικασίες και την οργανωτική δομή.

β. Συμμετοχή των μετόχων στη διαδικασία ανάπτυξης της στρατηγικής και του προγραμματισμού καθώς επίσης και στον καθορισμό προτεραιοτήτων βάσει των προσδοκιών και των αναγκών των μετόχων.

γ. Μετάφραση των στρατηγικών και επιχειρησιακών στόχων της οργάνωσης σε σχετικά προγράμματα δράσης και έργα για τις υπηρεσιακές μονάδες και το προσωπικό της δημόσιας οργάνωσης.

Για το 3^ο:

1. Ανάπτυξη και εφαρμογή μεθόδων παρακολούθησης, μέτρησης ή/και αξιολόγησης της επίδοσης της οργάνωσης σε όλα τα επίπεδα εξασφαλίζοντας την παρακολούθηση της εφαρμογής της στρατηγικής.
2. Συστηματική ανάλυση των κινδύνων και των ευκαιριών (π.χ. ανάλυση ΔΑΕΑ) και εντοπισμός των κρίσιμων παραγόντων επιτυχίας μέσω της συστηματικής αξιολόγησης των παραγόντων του περιβάλλοντος της

λειτουργίας της δημόσιας οργάνωσης (συμπεριλαμβανομένων των πολιτικών αλλαγών).

3. Αξιολόγηση των υφιστάμενων έργων με όρους εκροών, αποτελεσμάτων, επιπτώσεων και ποιότητας των στρατηγικών και επιχειρησιακών σχεδίων.
4. Εξισορρόπηση των έργων και των πόρων, των μακροπρόθεσμων και μεσοπρόθεσμων πιέσεων καθώς και των απαιτήσεων των μετόχων.
5. Εκτίμηση της ανάγκης για αναδιοργάνωση και βελτίωση των στρατηγικών και των μεθόδων προγραμματισμού.

Για το 4^ο:

- 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.
- Συστηματική παρακολούθηση των εσωτερικών δεικτών και των παραγόντων αλλαγής όπως επίσης και των εξωτερικών απαιτήσεων για εκσυγχρονισμό και καινοτομία.
- Προγραμματισμός των αλλαγών που οδηγούν στη διαδικασία εκσυγχρονισμού και καινοτομίας (π.χ. με την εφαρμογή υπηρεσιών δικτύου) στη βάση συζητήσεων με τους μετόχους.
- Ενσωμάτωση εργαλείων και μετρήσεων αποτελεσμάτων όπως λ.χ. μέτρηση εισροών, εκροών, αποτελεσμάτων και των αρχών Διοίκησης Ολικής Ποιότητας.
- Εξασφάλιση της ανάπτυξης ενός αποδοτικού συστήματος διοίκησης αλλαγών που περιλαμβάνει την παρακολούθηση της προόδου στην καινοτομία.
- Εξασφάλιση της διαθεσιμότητας των απαραίτητων πόρων, ώστε να εφαρμοστούν οι σχεδιαζόμενες αλλαγές.

Η αξιολόγηση της στρατηγικής και του προγραμματισμού των δημόσιων οργανώσεων, λαμβάνει υπόψη την ικανότητα των οργανώσεων να προσαρμόζονται στις αλλαγές και να υλοποιούν αποτελεσματικά τη στοχοθεσία τους.

2.1.3 Κριτήριο 3: Ανθρώπινο Δυναμικό²⁰

Το τρίτο κριτήριο των προϋποθέσεων, το οποίο αξιολογείται στο ΚΠΑ είναι το ανθρώπινο δυναμικό . Οι άνθρωποι πόροι αποτελούν βασική προϋπόθεση ύπαρξης των δημοσίων οργανώσεων και ταυτόχρονα κρίσιμο παράγοντα επιτυχίας και επίτευξης ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος. Το ανθρώπινο δυναμικό είναι η ίδια η οργάνωση. Είναι το σημαντικότερο περιουσιακό στοιχείο της. Ο τρόπος με τον οποίο οι υπάλληλοι αλληλεπιδρούν μεταξύ τους και διαχειρίζονται τους διαθέσιμους πόρους με άριστο τρόπο ορίζει την επιτυχία της οργάνωσης. Ο σεβασμός, ο διάλογος, η ενδυνάμωση και επίσης η παροχή ενός ασφαλούς και υγιούς περιβάλλοντος είναι θεμελιώδη στοιχεία για την εξασφάλιση της αφοσίωσης και της συμμετοχής των ατόμων στην πορεία προς την αριστεία.

Η οργάνωση διαχειρίζεται, αναπτύσσει και απελευθερώνει όλες τις ικανότητες των υπαλλήλων της σε ατομικό και οργανωτικό επίπεδο, ώστε να υποστηρίζεται η στρατηγική, ο προγραμματισμός της και η αποτελεσματική λειτουργία των διαδικασιών της. Κάθε φορέας αναλαμβάνει ένα σύνολο δράσεων με σκοπό την ικανοποίηση του προσωπικού του, έτσι ώστε να επιτύχει μεγαλύτερη παραγωγικότητα και αποτελεσματικότητα. Πρέπει να επισημανθεί πως το ανθρώπινο δυναμικό επιτελεί το ρόλο του εσωτερικού πελάτη για τους οργανισμούς. Αυτό σημαίνει πως, από το βαθμό ικανοποίησης των αναγκών και των επιθυμιών του, εξαρτάται η θετική ή μη αξιολόγηση του φορέα, σε ό,τι αφορά την ανάληψη πρωτοβουλιών για τη βελτίωση των συνθηκών εργασίας του προσωπικού.

Το κριτήριο αυτό αξιολογεί εάν η οργάνωση ευθυγραμμίζει τους στρατηγικούς της στόχους με τους ανθρώπινους πόρους της, έτσι ώστε αυτοί

²⁰ Υπουργείο Εσωτερικών, «Κοινό Πλαίσιο Αξιολόγησης (Κ.Π.Α.) – Common Assessment Framework (CAF)», Αθήνα, 2007, σ.19

να εντοπίζονται, να αναπτύσσονται, να χρησιμοποιούνται αποτελεσματικά και να δέχονται τη μέριμνα της υπηρεσίας ώστε να επιτυγχάνεται η άριστη αξιοποίησή τους και η τελική επιτυχία. Πρέπει να δοθεί προσοχή, ώστε να διευρυνθεί η έκταση της διοίκησης ανθρώπινου δυναμικού προς όφελος τόσο της οργάνωσης όσο και των υπαλλήλων της. Οι υπάλληλοι πρέπει να βοηθούνται ώστε να επιτυγχάνουν το μέγιστο των δυνατοτήτων τους. Σημαντική διάσταση της διοίκησης προσωπικού είναι η μέριμνα για να νιώθουν καλά οι υπάλληλοι.

Όταν οι οργανώσεις δημιουργούν το κατάλληλο πλαίσιο, στο οποίο επιτρέπεται στους υπαλλήλους να αναπτύσσουν συνεχώς τις ικανότητές τους, να αναλαμβάνουν μεγαλύτερες ευθύνες και περισσότερες πρωτοβουλίες, οι υπάλληλοι συνεισφέρουν στην ανάπτυξη του χώρου εργασίας. Αυτό μπορεί να πραγματοποιηθεί είτε εξασφαλίζοντας την ταύτιση των ατομικών στόχων με τους στρατηγικούς στόχους της δημόσιας οργάνωσης, είτε με τη συμμετοχή στη διαμόρφωση των δημοσίων πολιτικών που αφορούν τις προσλήψεις, την επιμόρφωση και το σύστημα αμοιβών των υπαλλήλων. Το ΚΠΑ αξιολογεί τη προσπάθεια της Διοίκησης των οργανισμών να προβεί σε ενέργειες, οι οποίες επηρεάζουν άμεσα ή έμμεσα την απόδοση και παραγωγικότητα της εργασίας του ανθρώπινου δυναμικού. Μεταξύ αυτών, περιλαμβάνεται η ικανότητα ακρίβειας στον προσδιορισμό των αναγκών για προσλήψεις προσωπικού και η ορθή τοποθέτηση των υπαλλήλων μέσα στην οργάνωση, με γνώμονα τη λογική «ο κατάλληλος άνθρωπος στην κατάλληλη θέση». Επίσης, λαμβάνεται θετικά υπόψη η πρόβλεψη για διεξαγωγή προγραμμάτων εκπαίδευσης και επιμόρφωσης του προσωπικού, σε συνδυασμό με τη δυνατότητα ανέλιξης στην ιεραρχία και την ταυτόχρονη αναγνώριση των ικανοτήτων και επιτευγμάτων του κάθε υπαλλήλου.²¹

Τέλος, αφορά την ικανότητα της συνεργασίας όλων των υπαλλήλων για την ανάπτυξη του διαλόγου και την υπέρβαση του οργανωτικού κατακερματισμού ενθαρρύνοντάς τους να διατυπώνουν καινοτόμες ιδέες και προτάσεις βελτίωσης της διοικητικής απόδοσης. Έτσι, αυξάνεται η ικανοποίηση των υπαλλήλων. Εξαρτάται από την πολιτική ηγεσία και όλους

²¹ Παπαλεξανδρή Ν., Μπουραντάς Δ., *Διοίκηση Ανθρωπίνων Πόρων*, εκδ. Ε.Μπένου, Αθήνα, 2003, σσ.280-281.

τους προϊσταμένους των οργανικών μονάδων της οργάνωσης επιδεικνύοντας το ενδιαφέρον τους για τα ζητήματα των υπαλλήλων και προωθώντας ενεργά μια κουλτούρα ανοικτής επικοινωνίας και διαφάνειας. Οι δημόσιες οργανώσεις μπορούν, όταν αξιολογούν τα αποτελέσματα και τις επιδόσεις τους, να λαμβάνουν υπόψη τους υφιστάμενους περιορισμούς των δράσεών τους που απορρέουν από τις γενικότερες ασκούμενες δημόσιες πολιτικές (π.χ. πολιτική μισθών) δείχνοντας με αυτόν τον τρόπο πώς λειτουργούν και πώς επιχειρούν να μεγιστοποιήσουν τις δυνατότητες των υπαλλήλων τους.²²

Στο κριτήριο του ανθρώπινου δυναμικού εμπεριέχονται 3 υποκριτήρια τα οποία περιγράφονται στο ακόλουθο σεδιάγραμμα:



²² Υπουργείο Εσωτερικών, «Κοινό Πλαίσιο Αξιολόγησης (Κ.Π.Α.) – Common Assessment Framework (CAF)», Αθήνα, 2007, σ.17

Όσον αφορά το υποκριτήριο του προγραμματισμού, της διοίκησης και της βελτίωσης του ανθρώπινου δυναμικού με διαφάνεια, σε σχέση με την στρατηγική και τον προγραμματισμό, τα παραδείγματα αξιολόγησης είναι τα ακόλουθα:

- Ανάλυση ανά τακτά χρονικά διαστήματα των τρεχουσών και μελλοντικών αναγκών σε ανθρώπινο δυναμικό συνεκτιμώντας τις ανάγκες και τις προσδοκίες των μετόχων.
- Ανάπτυξη και γνωστοποίηση της πολιτικής για τη διοίκηση του ανθρώπινου δυναμικού που βασίζεται στη στρατηγική και τον προγραμματισμό της δημόσιας οργάνωσης.
- Διασφάλιση επαρκούς και κατάλληλου ανθρώπινου δυναμικού (πρόσληψη, κατανομή, εξέλιξη) ώστε να πραγματοποιούνται τα έργα και να επιτυγχάνεται η αντιστοίχιση έργων και ευθυνών.
- Παρακολούθηση των ανθρωπίνων πόρων που έχουν επενδυθεί στην παραγωγή και ανάπτυξη διαδικτυακών υπηρεσιών.
- Ανάπτυξη και συμφωνία για μια σαφή πολιτική που περιλαμβάνει αντικειμενικά κριτήρια προσλήψεων, προαγωγών, αμοιβών, επιβραβεύσεων και κατανομών των διοικητικών λειτουργιών.
- Εξασφάλιση καλών συνθηκών εργασίας σε όλη τη δημόσια οργάνωση συμπεριλαμβανομένης και της μέριμνας για την υγιεινή και ασφάλεια των εργαζομένων.
- Διαχείριση των προσλήψεων και της εξέλιξης του προσωπικού λαμβάνοντας υπόψη την αρχή της ίσης μεταχείρισης αυτού, τη δημιουργία ίσων ευκαιριών και τα στοιχεία της ποικιλομορφίας (π.χ. φύλο, σεξουαλικός προσανατολισμός, σωματική αναπηρία, ηλικία, φυλή και θρησκεία).
- Δημιουργία συνθηκών εργασίας που εξασφαλίζουν την ισόρροπη σχέση μεταξύ των ατομικών αναγκών και των υπηρεσιακών υποχρεώσεων.
- Μέριμνα για τις ανάγκες των ΑΜΕΑ και των μειονεκτούντων υπαλλήλων.

Ο Προσδιορισμός, η ανάπτυξη και η χρησιμοποίηση των ικανοτήτων των υπαλλήλων, εναρμονίζοντας άτομα και ομάδες με τους σκοπούς και τους στόχους της οργάνωσης γίνεται κατανοητός με τα εξής παραδείγματα:

- ✚ Προσδιορισμός των τρεχουσών ικανοτήτων σε γνώσεις, δεξιότητες και συμπεριφορές σε ατομικό και οργανωτικό επίπεδο.
- ✚ Συζήτηση, διαμόρφωση και γνωστοποίηση της στρατηγικής για την ανάπτυξη των ικανοτήτων. Αυτό αφορά ένα συμφωνημένο συνολικό εκπαιδευτικό πρόγραμμα βασισμένο στις υφιστάμενες οργανωτικές και ατομικές ανάγκες (π.χ. διαχωρισμός υποχρεωτικών και προαιρετικών προγραμμάτων).
- ✚ 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).
- ✚ Προώθηση της εσωτερικής και εξωτερικής κινητικότητας των υπαλλήλων.
- ✚ Ανάπτυξη και προώθηση σύγχρονων μεθόδων επιμόρφωσης (π.χ. με πολυμέσα, κατάρτιση στο χώρο της εργασίας και ηλεκτρονική μάθηση).
- ✚ Σχεδιασμός των δραστηριοτήτων εκπαίδευσης και ανάπτυξης των τεχνικών επικοινωνίας στα εδία της διαχείρισης κινδύνων και σύγκρουσης συμφερόντων.

Τα παραδείγματα του 3^{ου} υποκριτηρίου είναι:

- ❖ Προώθηση μιας κουλτούρας ανοικτής επικοινωνίας και διαλόγου και ενθάρρυνσης της συλλογικής εργασίας.
- ❖ Δημιουργία ενός περιβάλλοντος που ευνοεί τη γέννηση ιδεών και προτάσεων από τους υπαλλήλους και ανάπτυξη των σχετικών μηχανισμών (π.χ. σχέδια προτάσεων, ομάδες εργασίας, καταιγισμός ιδεών).
- ❖ 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.
- ❖ Συστηματική διεξαγωγή ερευνών, στάσεων και αντιλήψεων του προσωπικού.
- ❖ Εξασφάλιση όρων ανάδρασης και αμφίδρομης επικοινωνίας μεταξύ των υπαλλήλων και των διοικητικών στελεχών.
- ❖ Συσκέψεις με τους εκπροσώπους των υπαλλήλων (π.χ. με τα συνδικάτα)

2.1.4 Κριτήριο 4: Συνεργασίες και Πόροι

Οι συνεργασίες και οι πόροι είναι ο τρόπος με τον οποίο η δημόσια οργάνωση σχεδιάζει και διαχειρίζεται τις κύριες συνεργασίες της – ειδικά με τους πελάτες/πολίτες- ώστε να υποστηρίζεται η στρατηγική και ο προγραμματισμός της και η αποτελεσματική λειτουργία των διαδικασιών της. Με αυτό τον τρόπο οι συνεργασίες αποτελούν σημαντικό πόρο για την καλή λειτουργία της οργάνωσης. Παράλληλα με τις συνεργασίες, οι οργανώσεις χρειάζονται και τους πιο παραδοσιακούς πόρους- όπως είναι τα οικονομικά, η τεχνολογία, οι εγκαταστάσεις- για να εξασφαλίζουν την αποτελεσματική τους λειτουργία. Αυτοί χρησιμοποιούνται και αναπτύσσονται για να στηρίζουν τη στρατηγική μιας οργάνωσης και τις πιο σημαντικές της διαδικασίες έτσι ώστε να επιτυγχάνονται οι στόχοι της οργάνωσης με τον πιο αποτελεσματικό τρόπο. Όταν παρουσιάζονται με διαφάνεια, οι οργανώσεις μπορούν να εξασφαλίσουν την υποχρέωση λογοδοσίας προς τους πολίτες/πελάτες με τη νόμιμη χρήση των διαθέσιμων πόρων.

Με αυτό το κριτήριο επιχειρείται η αξιολόγηση των οργανώσεων ως προς την ανάπτυξη στρατηγικών συμμαχιών και συνεργασιών και τη διαχείριση των σχέσεων με τις διάφορες ομάδες συμφερόντων.²³ Εδώ εντοπίζεται μία σημαντική διαφοροποίηση με τους οργανισμούς του ιδιωτικού τομέα, καθώς ενώ οι διευθύνοντες σύμβουλοι των ιδιωτικών επιχειρήσεων καλούνται, μεταξύ άλλων, να εξισορροπήσουν τα συμφέροντα των δανειστών, και των μετόχων, οι Διοικήσεις των δημοσίων Υπηρεσιών είναι υποχρεωμένες να ικανοποιούν τις επιθυμίες των πολιτών, των πολιτικών, των επιχειρήσεων, των δημοσίων φορέων, αλλά και του συνόλου του εργασιακού τους δυναμικού.

²³ Peters G.B., Pierre J., *Politicians, Bureaucrats and Administrative Reform*, Routledge, 2001, σ.27.

Οι ομάδες ενδιαφερομένων προέρχονται τόσο από το εσωτερικό, όσο και από το εξωτερικό περιβάλλον των οργανώσεων.²⁴ Η θετική αξιολόγηση στηρίζεται στην ανάπτυξη στρατηγικών συνεργασιών και στην εξασφάλιση συνεργιών με όλες αυτές τις ομάδες. Οι δημόσιες οργανώσεις επιδιώκοντας την ικανοποίηση των εσωτερικών τους πελατών, δηλαδή των υπαλλήλων τους, αναπτύσσουν μια διαρκή συνεργασία και επικοινωνία με τα εργατικά συνδικάτα, προκειμένου να έρχονται σε συμφωνία σε ό,τι αφορά το καθεστώς των εργασιακών σχέσεων.

Συνεργαζόμενοι με εκπροσώπους της ιδιωτικής οικονομίας για την προμήθεια αγαθών και εξοπλισμού, καθώς και με την κοινωνία των πολιτών και τις οργανώσεις της, καθίσταται εφικτή η αποκόμιση θετικών αποτελεσμάτων. Η εξασφάλιση της διαφάνειας και η συνειδητοποίηση του αυξημένου βαθμού κοινωνικής υπευθυνότητας και λογοδοσίας, η οποία θα πρέπει να χαρακτηρίζει τους φορείς της Δημόσιας Διοίκησης αποτελεί βασική προϋπόθεση θετικής έκβασης όλων των ανωτέρω ενεργειών

Είναι γεγονός πως σε μια κοινωνία που γίνεται όλο και πιο περίπλοκη, οι δημόσιες οργανώσεις απαιτείται να διαχειρίζονται τις σχέσεις τους με τις άλλες οργανώσεις (δημόσιες και ιδιωτικές) ώστε να υλοποιούν τους στρατηγικούς τους στόχους. Οι όροι πολίτης-πελάτης καλύπτουν όλο το εύρος των ρόλων που εκτείνεται από τον πολίτη-πελάτη ως μέτοχο μέχρι τον πολίτη-πελάτη ως χρήστη των υπηρεσιών. Το κριτήριο αυτό εστιάζεται: α) στη συμμετοχή των πολιτών στις δημόσιες υποθέσεις, β) στη συμμετοχή των πολιτών στην ανάπτυξη των δημοσίων πολιτικών και γ) στον προσανατολισμό στις ανάγκες και προσδοκίες των πολιτών (ανοικτή διοίκηση).

Οι δημόσιες οργανώσεις υπόκεινται συχνά σε περιορισμούς και πιέσεις, κατά τη διαχείριση των οικονομικών τους πόρων, πέραν εκείνων στους οποίους υπόκεινται οι επιχειρήσεις του ιδιωτικού τομέα. Η ικανότητα των δημοσίων οργανώσεων να βρίσκουν πρόσθετους οικονομικούς πόρους μπορεί να είναι περιορισμένη όπως το ίδιο μπορεί να είναι και η ελευθερία τους να διαθέτουν ή να ανακατανέμουν τα κεφάλαιά τους προς τις υπηρεσίες

²⁴ Ostroff F., «*Harvard Business Review*» «Η Διαχείριση της Αλλαγής στο Δημόσιο», <http://www.managementtips.gr/blog/>

που επιθυμούν να παράσχουν. Η βάση για μια υγιή κοστολόγηση είναι ένα πλήρες χρηματοοικονομικό σύστημα διοίκησης στο οποίο συμπεριλαμβάνονται οι εσωτερικοί έλεγχοι και τα λογιστικά συστήματα.

Αν και οι δημόσιες οργανώσεις έχουν μικρή επιρροή ως προς την κατανομή των διαθέσιμων πόρων, ωστόσο εάν επιδεικνύουν ικανότητα να παρέχουν «περισσότερες και πιο βελτιωμένες υπηρεσίες με το μικρότερο κόστος», τότε δημιουργούν τις ευκαιρίες να εισαγάγουν καινοτόμες δημόσιες υπηρεσίες ή αγαθά γρηγορότερα. Είναι σημαντικό να προσδιορίζονται οι οργανωτικές απαιτήσεις γνώσης και πληροφόρησης και αυτές θα πρέπει να ενσωματώνονται στις διαδικασίες διαμόρφωσης της στρατηγικής και του προγραμματισμού. Η οργάνωση πρέπει να εξασφαλίζει ότι η κατάλληλη γνώση και πληροφόρηση είναι διαθέσιμες διαρκώς και σε μορφές εύκολα προσβάσιμες ώστε να καθίσταται αποτελεσματική η εργασία των υπαλλήλων. Η οργάνωση πρέπει, επίσης, να εξασφαλίζει ότι μοιράζεται τις σημαντικές πληροφορίες και τη γνώση με τους κύριους εταίρους και μετόχους σύμφωνα με τις ανάγκες τους.

Τα υποκριτήρια σε αυτό το κριτήριο είναι 5 και είναι τα εξής:

Συνεργασίες και Πόροι	Ανάπτυξη και υλοποίηση βασικών σχέσεων συνεργασίας
	Ανάπτυξη και εφαρμογή συνεργασιών με τους πολίτες/πελάτες
	Διαχείριση των Οικονομικών
	Διαχείριση της πληροφορίας και της γνώσης
	Διαχείριση της τεχνολογίας
	Διαχείριση των εγκαταστάσεων

Αναλυτικότερα το υποκριτήριο της ανάπτυξης και της υλοποίησης των βασικών σχέσεων συνεργασίας έχει τα εξής παραδείγματα αξιολόγησης:

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

Τα παραδείγματα για το υποκριτήριο της ανάπτυξης και εφαρμογής των συνεργασιών με τους πολίτες/πελάτες είναι:

- ❖ Ενθάρρυνση της συμμετοχής των πολιτών/πελατών σε θέματα που απασχολούν την κοινωνία και στις διαδικασίες λήψης αποφάσεων (π.χ. ομάδες συσκέψεων, έρευνες, σφυγμομετρήσεις της κοινής γνώμης, κύκλους ποιότητας).
- ❖ Δημιουργία μιας ανοικτής διοίκησης σε ιδέες, προτάσεις και παράπονα των πολιτών/πελατών και ανάπτυξη και χρησιμοποίηση των κατάλληλων μηχανισμών για τη συλλογή τους (π.χ. με τη βοήθεια

ερευνών, ομάδων συσκέψεων, ερωτηματολογίων²⁵, κυτίων παραπόνων, σφυγμομετρήσεων της κοινής γνώμης, κτλ.).

- ❖ Εξασφάλιση προληπτικής πολιτικής πληροφοριών (π.χ. για τις αρμοδιότητες των διαφόρων δημοσίων αρχών, για τις διαδικασίες τους, κτλ).
- ❖ Εξασφάλιση της διαφάνειας στη λειτουργία της οργάνωσης, στις αποφάσεις της και στην ανάπτυξή της (π.χ. δημοσιεύοντας ετήσιες εκθέσεις, δίνοντας συνεντεύξεις τύπου και δημοσιεύοντας πληροφορίες στο διαδίκτυο).
- ❖ Ενεργή ενθάρρυνση των πολιτών/πελατών να οργανώνονται, να εκφράζουν τις ανάγκες και τις απαιτήσεις τους και υποστήριξη των ομάδων πολιτών.

Για την διαχείριση των οικονομικών είναι:

- Εναρμόνιση της οικονομικής διαχείρισης με τους στρατηγικούς στόχους.
- Εξασφάλιση της διαφάνειας στην οικονομική διαχείριση και στον προϋπολογισμό.
- Εξασφάλιση μιας αποδοτικής, ως προς το κόστος, διαχείρισης των οικονομικών πόρων.
- Εισαγωγή καινοτόμων συστημάτων κατάρτισης του προϋπολογισμού και σχεδιασμού του κόστους (π.χ. πολλαπλοί ετήσιοι προϋπολογισμοί, πρόγραμμα για τους προϋπολογισμούς έργων, προϋπολογισμός κατά φύλο).
- Διαρκής έλεγχος του κόστους των προϊόντων και υπηρεσιών που παρέχονται από τη δημόσια οργάνωση συμπεριλαμβανομένης της συμμετοχής των μονάδων.

²⁵ Βλ. ΠΑΡΑΡΤΗΜΑ Δ

- Εκχώρηση και αποκέντρωση των οικονομικών ευθυνών και εξισορρόπησή τους με τον κεντρικό έλεγχο.
- Θεμελίωση των επενδυτικών αποφάσεων και του οικονομικού ελέγχου βάσει της ανάλυσης κόστους-οφέλους
- Ανάπτυξη και εισαγωγή σύγχρονου οικονομικού ελέγχου (π.χ. μέσω εσωτερικών οικονομικών επιθεωρήσεων, κτλ.) και προώθηση της διαφάνειας του οικονομικού ελέγχου για όλους τους υπαλλήλους.
- Δημιουργία παράλληλων συστημάτων οικονομίας και κοστολόγησης συμπεριλαμβανομένων των ισολογισμών (λογαριασμοί κεφαλαίου).
- Εξασφάλιση ενός εσωτερικού επιμερισμού κόστους (π.χ. τιμές μεταβίβασης: οι μονάδες χρεώνονται για εσωτερικές υπηρεσίες).
- Ενσωμάτωση μη οικονομικών δεδομένων στον προϋπολογισμό.
- Εισαγωγή συγκριτικών επιδόσεων (π.χ.benchmarking) μεταξύ διαφορετικών οργάνωσης.

Για την διαχείριση της πληροφορίας και της γνώσης είναι:

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

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

Για την διαχείριση της τεχνολογίας τα παραδείγματα αξιολόγησης είναι:

α. Εφαρμογή μιας ολοκληρωμένης πολιτικής για τη διαχείριση της τεχνολογίας σύμφωνα με τους στρατηγικούς και επιχειρησιακούς στόχους.

β. Αποτελεσματική εφαρμογή της κατάλληλης τεχνολογίας στη:

- διαχείριση εργασιών,
- διαχείριση γνώσης,
- υποστήριξη δραστηριοτήτων εκμάθησης και βελτιώσεων,
- υποστήριξη της συνεργασίας με τους μετόχους και τους συνεταίρους και
- υποστήριξη της ανάπτυξης και διατήρησης εσωτερικών και εξωτερικών δικτύων.

Για την διαχείριση των εγκαταστάσεων είναι:

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

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

- ✓ Εξασφάλιση μιας αποτελεσματικής και αποδοτικής συντήρησης των κτιρίων, των γραφείων και του εξοπλισμού βάσει ενός σχεδίου.
- ✓ Εξασφάλιση της αποδοτικής, αποτελεσματικής και συνεχούς χρήσης των μεταφορικών μέσων και των ενεργειακών πόρων.
- ✓ Εξασφάλιση της κατάλληλης πρόσβασης στα κτίρια αντίστοιχα με τις ανάγκες και τις προσδοκίες των υπαλλήλων και πολιτών/πελατών

2.1.5 Κριτήριο 5: Διαδικασίες

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

Στις διαδικασίες αποτυπώνεται ο τρόπος με τον οποίο οι οργανισμοί συνδυάζουν τους υλικούς και άυλους πόρους, το ανθρώπινο δυναμικό, τις συνεργασίες και τη δράση της διοικητικής ηγεσίας με το στρατηγικό προγραμματισμό, έτσι ώστε να επιτύχουν βέλτιστα αποτελέσματα. Στο πλαίσιο αυτό, αξιολογούνται οι διαδικασίες, οι οποίες καταφέρνουν να δημιουργήσουν προστιθέμενη αξία για τον πολίτη/πελάτη,²⁶ ενώ αποδίδεται προσοχή και στην ικανοποίηση του πολίτη μετά την ολοκλήρωση της συναλλαγής του με το δημόσιο, με τη διευθέτηση τυχόν προβλημάτων και με την αντιμετώπιση των παραπόνων.²⁷ Συνυπολογίζεται, επίσης, η ανάληψη

²⁶ Camaron J.T., *Managers, Part of the Problem?: Changing how the Public Sector Works*, Greenwood Publishing Group, USA, 1999, σσ.139-140 και Moore M.H., ό.π., σ.20.

²⁷ Peter J. P., Donnelly J.H., *A Preface to Marketing Management*, McGraw-Hill Professional, 2002, σ.141.

πρωτοβουλιών για τον περιορισμό των παραγόντων εκείνων, οι οποίοι δυσχεραίνουν την ταχεία και αποτελεσματική ολοκλήρωση των επιμέρους διαδικασιών, καθώς και σχετικές αποφάσεις για μείωση του αριθμού των διαδικασιών (downsizing) και μείωση των διοικητικών βαρών, όπου παρατηρούνται δυσλειτουργίες.

Κάθε δημόσια οργάνωση με καλή απόδοση καθοδηγείται από πολλές διαδικασίες. Κάθε διαδικασία αποτελείται από μια σειρά αλληπάλληλων δραστηριοτήτων που μετατρέπουν τους πόρους ή τις εισροές σε αποτελέσματα ή εκροές, και έτσι σε προστιθέμενη αξία. Αυτές οι διαδικασίες μπορεί να είναι διαφορετικής φύσεως. Οι *βασικές διαδικασίες* είναι σημαντικές στην παροχή προϊόντων ή υπηρεσιών. Οι *διαδικασίες διαχείρισης* διευθύνουν την οργάνωση και οι *διαδικασίες υποστήριξης* παρέχουν τους απαραίτητους πόρους. Μόνο οι πιο σημαντικές από αυτές τις διαδικασίες, οι κύριες διαδικασίες, αποτελούν αντικείμενο αξιολόγησης βάσει του ΚΠΑ. Κλειδί στον εντοπισμό, αξιολόγηση και βελτίωση των κύριων διαδικασιών είναι πόσο αποτελεσματικά αυτές συνεισφέρουν στην επίτευξη της αποστολής της οργάνωσης. Η συμμετοχή των πολιτών/πελατών στα διαφορετικά στάδια της διοίκησης των διαδικασιών, λαμβάνοντας υπόψη τις προσδοκίες τους συνεισφέρει στη συνολική τους ποιότητα και αξιοπιστία.²⁸

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

²⁸ Υπουργείο Εσωτερικών, «Κοινό Πλαίσιο Αξιολόγησης (Κ.Π.Α.) – Common Assessment Framework (CAF)», Αθήνα, 2007, σ.24

Ο ρόλος των πολιτών/πελατών θα μπορούσε να λειτουργήσει σε σχέση με τα εξής:

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

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

Παραδείγματα διαδικασιών δημόσιας διοίκησης είναι:

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

Για τις μονάδες υποστήριξης, οι κύριες διαδικασίες θα συνδεθούν με την υποστηρικτική λειτουργία της οργάνωσης που είναι υπεύθυνη για την παροχή των βασικών εργασιών. Είναι σημαντικό οι διαδικασίες να αναθεωρούνται συνεχώς όσο ο σχεδιασμός, η καινοτομία και οι νέες τεχνολογίες προχωρούν με ταχύ βήμα στην αγορά. Οι δημόσιες οργανώσεις,

για να αξιοποιούν όλες τις δυνατές βελτιώσεις, απαιτείται να διαθέτουν μηχανισμούς που τους επιτρέπουν να πληροφορούνται από όλους τους πολίτες τις απόψεις τους για τις παρεχόμενες υπηρεσίες και προϊόντα.

Το κριτήριο των διαδικασιών έχει 3 υποκριτήρια τα οποία διατυπώνονται στον παρακάτω πίνακα:

	Διαδικασίες	
Υποκριτήρια	5.1	Προσδιορισμός, σχεδιασμός, διαχείριση και βελτίωση των διαδικασιών σε συνεχόμενη βάση.
	5.2	Ανάπτυξη και παροχή υπηρεσιών και προϊόντων προσανατολισμένα προς τον πολίτη-πελάτη.
	5.3	Καινοτομία ως προς τις διαδικασίες με τη συμμετοχή πολιτών-πελατών.

Τα παραδείγματα²⁹ για το 1^ο υποκριτήριο είναι:

- Προσδιορισμός, περιγραφή και τεκμηρίωση των κύριων διοικητικών διαδικασιών σε διαρκή βάση.
- Εντοπισμός των υπευθύνων των διαδικασιών και ανάθεση καθηκόντων σε αυτούς.
- Συμμετοχή των εργαζομένων και των άλλων εξωτερικών μετόχων στο σχεδιασμό και ανάπτυξη των κύριων διαδικασιών.
- Κατανομή των πόρων στις διαδικασίες βάσει της σχετικής τους σημασίας και της συμβολής τους στην επίτευξη των στρατηγικών σκοπών της οργάνωσης.
- Συλλογή, καταγραφή και κατανόηση των νομικών όρων και των άλλων ρυθμίσεων που σχετίζονται με τις διαδικασίες της οργάνωσης, αναλύοντάς τες και κάνοντας προτάσεις για απλούστευση των

²⁹ Υπουργείο Εσωτερικών, «Κοινό Πλαίσιο Αξιολόγησης (Κ.Π.Α.) – Common Assessment Framework (CAF)», Αθήνα, 2007, σ.24-25

διαδικασιών περιορίζοντας τα μη αναγκαία διοικητικά εμπόδια και την γραφειοκρατία.

- Εφαρμογή δεικτών που σχετίζονται με τις διαδικασίες και θέσπιση στόχων απόδοσης προσανατολισμένων προς τον πολίτη/πελάτη.
- Συντονισμός και συγχρονισμός των διαδικασιών.
- Έλεγχος και αξιολόγηση των συνεπειών των δικτυακών υπηρεσιών ηλεκτρονικής διοίκησης επί των διαδικασιών της οργάνωσης (π.χ. αποδοτικότητα, ποιότητα, αποτελεσματικότητα).
- Βελτίωση των διαδικασιών βάσει της μέτρησης της αποτελεσματικότητας και της αποδοτικότητας των αποτελεσμάτων σε συνδυασμό με τους κύριους μετόχους.
- Ανάλυση και αξιολόγηση των κύριων διαδικασιών, των κινδύνων και των κρίσιμων παραγόντων επιτυχίας λαμβάνοντας υπόψη τους στόχους της οργάνωσης και το μεταβαλλόμενο περιβάλλον της.
- Προσδιορισμός, σχεδιασμός και εφαρμογή των αλλαγών των διαδικασιών που οδηγούν σε υπηρεσίες μιας στάσης.
- Μέτρηση και επιθεώρηση της αποτελεσματικότητας των αλλαγών των διαδικασιών και εφαρμογή συγκριτικών επιδόσεων ως οδηγού βελτίωσης.

Τα παραδείγματα για το 2^ο υποκριτήριο είναι:

- ❖ Συμμετοχή των πολιτών/πελατών στο σχεδιασμό και τη βελτίωση των υπηρεσιών και προϊόντων (π.χ. με τη χρήση μέσων όπως έρευνες, διαδικασίες ανάδρασης, ομάδες ενδιαφερομένων που σχετίζονται με την καταλληλότητα των υπηρεσιών ή των προϊόντων και την αποτελεσματικότητά τους λαμβάνοντας υπόψη το φύλο και στοιχεία ποικιλομορφίας).
- ❖ Συμμετοχή των πολιτών/πελατών και άλλων μετόχων στην ανάπτυξη ποιοτικών προδιαγραφών για τις υπηρεσίες, τα προϊόντα και τις πληροφορίες για τους πολίτες/πελάτες.

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

Τα παραδείγματα για το 3^ο υποκριτήριο είναι:

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

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 3^ο: ΤΑ ΚΡΙΤΗΡΙΑ ΤΩΝ ΑΠΟΤΕΛΕΣΜΑΤΩΝ ΩΣ ΣΥΣΤΑΤΙΚΩΝ ΣΤΟΙΧΕΙΩΝ ΤΟΥ Κ.Π.Α.

3.1 Ανάλυση των Κριτηρίων των Αποτελεσμάτων

Η εστίαση της αξιολόγησης μετατοπίζεται τώρα από τις Προϋποθέσεις στα αποτελέσματα. Στα κριτήρια των αποτελεσμάτων μετράμε τον βαθμό ικανοποίησης του υπηρετούντος προσωπικού στη δημόσια υπηρεσία, των πολιτών/πελατών όπως και της κοινωνίας γενικότερα από τον τρόπο λειτουργίας της δημόσιας υπηρεσίας. Έχουμε επίσης εσωτερικούς δείκτες απόδοσης που δείχνουν κατά πόσο έχουμε πετύχει τους στόχους που έχουμε θέσει για τον εαυτό μας – τα αποτελέσματα δηλαδή.

Τα κριτήρια των αποτελεσμάτων αναφέρονται στην έκβαση των δράσεων και ενεργειών των δρώντων των δημόσιων οργανώσεων, με γνώμονα την επίτευξη των στόχων που έχουν τεθεί σε στρατηγικό, επιχειρησιακό και λειτουργικό επίπεδο. Συνδέονται με σχέση αιτίου-αιτιατού με τα κριτήρια των προϋποθέσεων, αφού ουσιαστικά αξιολογούνται οι συνέπειες των πρακτικών και πολιτικών, οι οποίες υιοθετούνται από τους φορείς, σχετικά με το ανθρώπινο δυναμικό, τους πολίτες/πελάτες και την κοινωνία. Ενδιαφέρον παρουσιάζουν επίσης τα συνολικά, κύρια αποτελέσματα, τα οποία επιτυγχάνονται από τις δημόσιες οργανώσεις και αφορούν την αποτελεσματική ή μη εκπλήρωση των πτυχών της αποστολής των φορέων.³⁰

3.1.1 Κριτήριο 6: Αποτελέσματα προσανατολισμένα προς τον πολίτη/πελάτη

Η αλματώδης πρόοδος της επιστήμης και της τεχνολογίας, το διεθνές ανταγωνιστικό περιβάλλον και η αναπτυσσόμενη κοινωνία των πολιτών καθιστούν αναγκαίο τον επαναπροσδιορισμό του ρόλου και του τρόπου λειτουργίας της Δημόσιας Διοίκησης. Ο κυρίαρχος πλέον ρόλος του πολίτη/πελάτη αναγκάζει τη Δημόσια Διοίκηση να στρέψει την προσοχή της

³⁰ Υπουργείο Εσωτερικών, «Κοινό Πλαίσιο Αξιολόγησης (Κ.Π.Α.) – Common Assessment Framework (CAF)», Αθήνα, 2007, σ.29

στην ποιότητα των υπηρεσιών της. Ο πολίτης δεν είναι πλέον παθητικός αποδέκτης των υπηρεσιών του Κράτους, αλλά πελάτης-καταναλωτής των υπηρεσιών αυτών και μάλιστα συχνά απαιτητικός³¹, κι έτσι πρέπει να είναι. Έτσι λοιπόν το ΚΠΑ αντιλαμβανόμενο τα ανωτέρω δεδομένα εισήγαγε στα κριτηριά του τα αποτελέσματα της ικανοποίησης των πολιτών/πελατών.

Οι δημόσιοι οργανισμοί αξιολογούνται για τα αποτελέσματα τα οποία επιτυγχάνουν, ώστε η παροχή δημόσιων υπηρεσιών να δημιουργεί προστιθέμενη αξία στους πολίτες. Η αποτίμηση των συνεπειών από τη δραστηριοποίηση των φορέων της Δημόσιας Διοίκησης επιτυγχάνεται μέσω της μέτρησης του επιπέδου ικανοποίησης των πολιτών και της καταγραφής των προβλημάτων και παραπόνων τα οποία τυχόν ανακύπτουν.

Στο πλαίσιο αυτό και προκειμένου να διευκολυνθεί η διαδικασία συλλογής του τεκμηριωτικού υλικού για την αξιολόγηση, οι δημόσιες Υπηρεσίες διενεργούν σχετικές έρευνες μέτρησης ικανοποίησης των πολιτών,³² με τη χρήση ερωτηματολογίων³³, τη διεξαγωγή συνεντεύξεων και την ανάπτυξη ηλεκτρονικών εργαλείων αποτύπωσης της άποψης των πολιτών. Με αυτό τον τρόπο, καθίσταται δυνατή η παρακολούθηση της αντίληψης, την οποία έχουν διαμορφώσει οι πολίτες για την οργάνωση, καθώς και ο εντοπισμός των αδύνατων σημείων στη διαδικασία παροχής υπηρεσιών. Έτσι, το ενδιαφέρον εστιάζεται στην καταγραφή της άποψης των πολιτών για τη συνολική εικόνα του οργανισμού, το βαθμό προσβασιμότητας στις υπηρεσίες και την τήρηση των προτύπων ποιότητας στις εσωτερικές διαδικασίες των φορέων.

Οι οργανώσεις του δημοσίου τομέα έχουν μια πολυσύνθετη σχέση με το κοινό. Σε ορισμένες περιπτώσεις μπορεί να χαρακτηριστεί ως σχέση με πελάτες – ειδικά στην περίπτωση απευθείας παροχής υπηρεσιών από τις δημόσιες οργανώσεις – και σε κάποιες άλλες περιπτώσεις μπορεί να χαρακτηριστεί ως σχέση με πολίτες, όταν δηλαδή η δημόσια οργάνωση συμμετέχει στον καθορισμό και στην ενίσχυση των κανόνων σύμφωνα με

³¹ Μπέσιλα Ε -Νανόπουλος Κ. 2000, Η Διοίκηση Ολικής Ποιότητας στο Δημόσιο Τομέα, Αθήνα, σελ.47

³² Dyché J., *The CRM Handbook: A Business Guide to Customer Relationship Management*, Addison-Wesley, 2002, σ.62.

³³ Βλ. ΠΑΡΑΡΤΗΜΑ Δ

τους οποίους αναπτύσσεται η οικονομική και κοινωνική ζωή. Επειδή οι δύο περιπτώσεις δεν είναι πάντα σαφώς διαχωρισμένες, η πολυσύνθετη αυτή σχέση θα περιγράφεται ως σχέση με τους πολίτες/πελάτες. Οι πολίτες/πελάτες είναι οι αποδέκτες ή οι δικαιούχοι της δραστηριότητας, των προϊόντων ή των υπηρεσιών των οργανώσεων του δημοσίου τομέα. Οι πολίτες/πελάτες πρέπει να ορίζονται αλλά να μην περιορίζονται απαραίτητα μόνο στους πρωταρχικούς χρήστες των παρεχομένων υπηρεσιών.

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

Είναι σημαντικό για κάθε είδους οργάνωση του δημοσίου τομέα να μετράει άμεσα την ικανοποίηση των πολιτών/πελατών της όσον αφορά τη συνολική της εικόνα, τα προϊόντα και τις υπηρεσίες που παρέχει η οργάνωση, την εξωστρέφειά της και το βαθμό συμμετοχής των πολιτών/πελατών. Οι δημόσιες οργανώσεις χρησιμοποιούν συνήθως ερωτηματολόγια ή έρευνες πολιτών/πελατών για να μετρήσουν τα επίπεδα ικανοποίησης, αλλά μπορούν επίσης να χρησιμοποιήσουν και άλλα συμπληρωματικά εργαλεία όπως π.χ. το βήμα πολιτών ή εστιασμένες έρευνες της ικανοποίησης των πολιτών/πελατών.

Αναλυτικότερα, υπάρχουν 2 υποκριτήρια που συνοψίζονται στον ακόλουθο πίνακα:



Για να μελετηθούν τα αποτελέσματα που έχει επιτύχει η δημόσια οργάνωση για να ανταποκριθεί στις ανάγκες και τις προσδοκίες των πολιτών και πελατών, πρέπει να γίνει αξιολόγηση των:

1. Αποτελεσμάτων των μετρήσεων ικανοποίησης των πολιτών/πελατών , που θα γίνει με βάση τα ακόλουθα παραδείγματα :

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

2. Δεικτών που αφορούν μετρήσεις για τον πολίτη/πελάτη με τα εξής παραδείγματα:

- Δείκτες που αφορούν τη συνολική εικόνα της δημόσιας οργάνωσης
- Αριθμός και χρόνος διεκπεραίωσης των παραπόνων (π.χ. απόφαση για περιπτώσεις σύγκρουσης συμφερόντων).
- Βαθμός της εμπιστοσύνης του κοινού προς την οργάνωση, τις υπηρεσίες και τα προϊόντα της.
- Χρόνος αναμονής.
- Χρόνος παροχής των υπηρεσιών.
- Εύρος της επιμόρφωσης των υπαλλήλων σε σχέση με την αποτελεσματική αντιμετώπιση των σχέσεων πολιτών/πελατών (π.χ. επαγγελματισμός και φιλική επικοινωνία, καθώς και συμπεριφορά προς τους πολίτες/πελάτες).
- Δείκτες συμμόρφωσης όσον αφορά στοιχεία ποικιλομορφίας και φύλου.

Επιπλέον υπάρχουν δείκτες που αφορούν τη συμμετοχή με τα παρακάτω παραδείγματα:

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

Ενώ Δείκτες που αφορούν προϊόντα και υπηρεσίες είναι μετρήσιμοι ως:

- Πιστή τήρηση των δημοσιευμένων προδιαγραφών για τις υπηρεσίες (π.χ. χάρτες πολιτών).
- Αριθμός φακέλων που επιστρέφονται λόγω λαθών ή/και υποθέσεων που απαιτούν επανειλημμένη διεκπεραίωση/αποζημίωση.

3.1.2 Κριτήριο 7: Αποτελέσματα για το Ανθρώπινο Δυναμικό

Εδώ συγκαταλέγονται τα αποτελέσματα τα οποία επιτυγχάνει η δημόσια οργάνωση σε σχέση με την ικανότητα, τα κίνητρα, την ικανοποίηση και την απόδοση του ανθρώπινου δυναμικού της.³⁴

Η ανάλυση η οποία προηγήθηκε σχετικά με την αξιολόγηση του κριτηρίου των προϋποθέσεων για το ανθρώπινο δυναμικό, συνδέεται με την αποτίμηση των αποτελεσμάτων των επιχειρησιακών δράσεων, οι οποίες στοχεύουν στην ικανοποίηση των εσωτερικών πελατών των οργανισμών. Η ανάληψη δηλαδή, πρωτοβουλιών και πρακτικών για την παρακίνηση του προσωπικού και τη βελτίωση της παραγωγικότητάς του, αποκτά ιδιαίτερο ενδιαφέρον, όταν μετρηθούν οι συνέπειες της εν λόγω δραστηριοποίησης, μέσω δεικτών. Με αυτό τον τρόπο, καθίσταται δυνατή η αξιολόγηση της ικανοποίησης την οποία αντλούν οι άνθρωποι πόροι από το περιβάλλον εργασίας τους και εντοπίζονται τα σημεία εκείνα τα οποία χρήζουν παρέμβασης και βελτίωσης.

Η απόδοση του ανθρώπινου δυναμικού επηρεάζεται από πλήθος παραγόντων του εσωτερικού και εξωτερικού περιβάλλοντος των δημόσιων οργανώσεων. Το ακόλουθο σχήμα παρουσιάζει το πλέγμα των στοιχείων, τα οποία επιδρούν θετικά ή αρνητικά στη παραγωγικότητα και αποτελεσματικότητα του προσωπικού. Η αξιολόγηση των αποτελεσμάτων για το ανθρώπινο προσωπικό προϋποθέτει τη συνεκτίμηση του μεγέθους της επιρροής την οποία ασκούν οι παράγοντες αυτοί, στο έμφυχο δυναμικό της Δημόσιας Διοίκησης.

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

³⁴ Υπουργείο Εσωτερικών, «Κοινό Πλαίσιο Αξιολόγησης (Κ.Π.Α.) – Common Assessment Framework (CAF)», Αθήνα, 2007, σ.30

συνεντεύξεις και οι αξιολογήσεις. Μπορούν επίσης να εξετάζουν την απόδοση του ανθρώπινου δυναμικού και το επίπεδο ανάπτυξης δεξιοτήτων.

Μερικές φορές υπάρχουν εξωτερικοί περιορισμοί που μπορεί να περιστέλλουν την ελευθερία της οργάνωσης σε αυτόν τον τομέα. Οι περιορισμοί και ο τρόπος που η οργάνωση ξεπερνά ή επηρεάζει τους περιορισμούς πρέπει να παρουσιάζονται με σαφήνεια. Η καταγραφή των αποτελεσμάτων του ανθρώπινου δυναμικού που αφορούν την αντίληψή του για τη δημόσια οργάνωση, την αποστολή της, το εργασιακό περιβάλλον, την ηγεσία, τα συστήματα διοίκησης, τη σταδιοδρομία, την ανάπτυξη των προσωπικών ικανοτήτων και την παροχή προϊόντων και υπηρεσιών της οργάνωσης, είναι σημαντική για όλους τους τύπους οργανώσεων του δημοσίου τομέα.

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

	Αποτελέσματα για το ανθρώπινο δυναμικό.	
Υποκριτήρια	7.1	Αποτελέσματα της μέτρησης ικανοποίησης του ανθρώπινου δυναμικού.
	7.2	Δείκτες αποτελεσματικότητας του ανθρώπινου δυναμικού.

Για να μελετηθούν τα αποτελέσματα που έχει επιτύχει η δημόσια οργάνωση για να ανταποκριθεί στις ανάγκες και τις προσδοκίες των πολιτών και πελατών, πρέπει να γίνει αξιολόγηση των:

7.1. Αποτελεσμάτων της μέτρησης της ικανοποίησης του ανθρώπινου δυναμικού που θα γίνει με βάση τα ακόλουθα παραδείγματα :³⁵

Αποτελέσματα που αφορούν τη συνολική ικανοποίηση σχετικά με:

- τη συνολική εικόνα και απόδοση της οργάνωσης (για την κοινωνία, τους πολίτες/πελάτες και τους άλλους μετόχους),
- το επίπεδο της επίγνωσης των υπαλλήλων σχετικά με τις συγκρούσεις συμφερόντων,
- 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 ανώτερων και μεσαίων στελεχών της διοίκησης να καθοδηγούν την οργάνωση (π.χ. θέσπιση στόχων, καταμερισμός πόρων κτλ.) και επικοινωνία,
- επιβράβευση των ατομικών και συλλογικών προσπαθειών,
- η προσέγγιση της οργάνωσης στην καινοτομία.

Αποτελέσματα που αφορούν την ικανοποίηση από τις συνθήκες εργασίας:

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

³⁵ Υπουργείο Εσωτερικών, «Κοινό Πλαίσιο Αξιολόγησης (Κ.Π.Α.) – Common Assessment Framework (CAF)», Αθήνα, 2007, σ.30

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. Δείκτες αποτελεσματικότητας του ανθρώπινου δυναμικού

Παραδείγματα:

- Δείκτες που αφορούν την ικανοποίηση (π.χ.επίπεδα απουσιών ή ασθένειας, βαθμός κινητικότητας του προσωπικού, αριθμός παραπόνων).
- Δείκτες που αφορούν την απόδοση (π.χ. μέτρα παραγωγικότητας, αποτελέσματα αξιολόγησης προσωπικού).
- Επίπεδα χρήσης των τεχνολογικών και πληροφοριακών συστημάτων από τους υπαλλήλους.
- Δείκτες που αφορούν την ανάπτυξη των ικανοτήτων (π.χ. βαθμός συμμετοχής και επιτυχίας στις εκπαιδευτικές δραστηριότητες, αποτελεσματικότητα των προϋπολογισμών που διατίθενται για επιμόρφωση).
- Αποδεικτικά στοιχεία για την ικανότητα συνεργασίας με τους πολίτες/πελάτες και ανταπόκρισης στις ανάγκες τους.
- Βαθμός κινητικότητας του προσωπικού μέσα στην οργάνωση.
- Δείκτες που αφορούν την κινητικότητα και τη συμμετοχή (π.χ. βαθμός ανταπόκρισης στις έρευνες για το προσωπικό, αριθμός προτάσεων για καινοτομία, συμμετοχή στις εσωτερικές ομάδες συζήτησης).
- Αριθμός/συχνότητα επιβράβευσης ατόμων και ομάδων.

3.1.3 Κριτήριο 8: Αποτελέσματα σχετικά με την κοινωνία³⁶

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

Η αξιολόγηση των αποτελεσμάτων για την κοινωνία αποτελεί επισήμανση του κοινωνικού ρόλου τον οποίο καλούνται εκ φύσεως να επιτελέσουν οι δημόσιες οργανώσεις. Η δράση των φορέων της Δημόσιας Διοίκησης αναμφίβολα, επηρεάζει το κοινωνικό σύνολο και επιδρά στην αντίληψη την οποία σχηματίζουν οι πολίτες για τη λειτουργία του δημόσιου τομέα. Άρα, είναι σημαντικό για τους οργανισμούς να αναπτύσσουν μηχανισμούς μέτρησης των συνεπειών των δράσεών τους στο κοινωνικό σύνολο.

Η ικανότητα της κοινωνίας να αντιλαμβάνεται και να κατανοεί το όφελος της δράσης της Δημόσιας Διοίκησης αναπτύσσεται με τη δημιουργία δικτύου επικοινωνίας και πληροφόρησης μεταξύ πολιτών και Δημόσιας Διοίκησης. Ο ρόλος των δημόσιων οργανώσεων δεν περιορίζεται στην ανταπόκριση στα αιτήματα των πολιτών, αλλά αφορά και την ευαισθητοποίηση σε θέματα μικρών υποομάδων του πληθυσμού, οι οποίες αντιμετωπίζουν προβλήματα κοινωνικής αποδοχής και ενσωμάτωσης.³⁷ Το ζητούμενο, δηλαδή, είναι η αξιολόγηση της κοινωνικής υπευθυνότητας του δημόσιου τομέα και η μέτρηση των αποτελεσμάτων της δράσης του σχετικά με την ευαισθητοποίηση για το φυσικό περιβάλλον, τη προστασία των μειονεκτικών ομάδων του πληθυσμού και τη βελτίωση του βιοτικού επιπέδου της κοινωνίας.

³⁶ Υπουργείο Εσωτερικών, «Κοινό Πλαίσιο Αξιολόγησης (Κ.Π.Α.) – Common Assessment Framework (CAF)», Αθήνα, 2007, σ.32

³⁷ Πρόκειται για την άσκηση κοινωνικής πολιτικής και την πρόβλεψη παροχής πρόνοιας σε ανθρώπους που το έχουν ανάγκη.

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

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

Αυτοί μπορεί να συνδέονται με:

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

Εδώ η αξιολόγηση γίνεται με βάση την μελέτη του τι έχει επιτύχει η οργάνωση αναφορικά με την επίδρασή της στην κοινωνία σε σχέση με:

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

Παραδείγματα:

- α. 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.
- β. Γενική εκτίμηση της οργάνωσης (π.χ. όπως ένας εργοδότης/χορηγός στην τοπική/παγκόσμια κοινότητα).
- γ. Οικονομικές επιπτώσεις επί της κοινωνίας σε τοπικό, περιφερειακό, εθνικό και διεθνές επίπεδο.
- δ. Προσέγγιση σε περιβαλλοντικά θέματα (π.χ. προστασία από το θόρυβο, τη μόλυνση του αέρα).
- ε. Περιβαλλοντικές επιπτώσεις επί της κοινωνίας σε τοπικό, περιφερειακό, εθνικό και διεθνές επίπεδο.
- στ. Επιπτώσεις επί της κοινωνίας όσον αφορά τη βιωσιμότητα σε τοπικό, περιφερειακό, εθνικό και διεθνές επίπεδο.
- ζ. Επιπτώσεις επί της κοινωνίας λαμβάνοντας υπόψη την ποιότητα της δημοκρατικής συμμετοχής σε τοπικό, περιφερειακό, εθνικό και διεθνές επίπεδο.
- η. Γενική άποψη του κοινού για το πόσο διαφανής και ανοιχτή σε επιρροές από το περιβάλλον είναι η δημόσια οργάνωση.
- θ. Ηθική συμπεριφορά της οργάνωσης.
- ι. Ο τόνος που δίνουν οι δημοσιογραφικές καλύψεις από τα μέσα μαζικής ενημέρωσης.

8.2. Δείκτες κοινωνικής επίδοσης καθιερωμένοι από την οργάνωση

Παραδείγματα:

- α. Σχέση με τις αρμόδιες αρχές, ομάδες και εκπροσώπους της κοινότητας.
- β. Βαθμός κάλυψης από τα μέσα μαζικής ενημέρωσης.
- γ. Υποστήριξη που δίδεται στις μειονεκτικές ομάδες της κοινωνίας.
- δ. Υποστήριξη για την ένταξη και αποδοχή των εθνικών μειονοτήτων.
- ε. Υποστήριξη για διεθνή αναπτυξιακά έργα.
- στ. Υποστήριξη για πολιτική συμμετοχή των πολιτών/πελατών και υπαλλήλων.
- ζ. Παραγωγική ανταλλαγή γνώσεων και πληροφοριών με άλλους.
- η. Προγράμματα πρόληψης για τους πολίτες/πελάτες και υπαλλήλους από κινδύνους υγείας και ατυχήματα.
- θ. Δράσεις της δημόσιας οργάνωσης για διατήρηση των φυσικών πόρων (π.χ. βαθμός συμμόρφωσης με περιβαλλοντικά πρότυπα, χρήση ανακυκλώσιμων υλικών, χρήση φιλικών προς το περιβάλλον τρόπων μεταφοράς, μείωση των ενοχλήσεων, των ζημιών και του θορύβου, μείωση της χρήσης των αγαθών κοινής ωφελείας π.χ. νερό, ηλεκτρισμός, αέριο).



Κριτήριο 8: Κύρια αποτελέσματα επίδοσης

Είναι τα αποτελέσματα που επιτυγχάνει η δημόσια οργάνωση αναφορικά με τη στρατηγική και το προγραμματισμό της σε σχέση με τις ανάγκες και τις απαιτήσεις των διαφορετικών μετόχων (π.χ. εξωτερικά αποτελέσματα), και τα αποτελέσματα που έχει επιτύχει η οργάνωση σε σχέση με τη διοίκηση και τη βελτίωσή της (εσωτερικά αποτελέσματα).³⁸

Συγκεκριμένα, αξιολογείται κατά πόσον ο φορέας καταφέρνει να υλοποιήσει δράσεις στο εσωτερικό του, οι οποίες αντικατοπτρίζονται στην απόδοση του ανθρώπινου δυναμικού και στη βελτίωση των διαδικασιών, με όρους ποιότητας.³⁹ Ακόμη, εξετάζεται η ικανότητα αξιοποίησης των ευκαιριών για εκσυγχρονισμό και ανάπτυξη σύγχρονων τεχνολογικών εφαρμογών, με γνώμονα τη μεγιστοποίηση της ικανοποίησης του πολίτη. Σημαντική είναι επίσης η ανάληψη δράσης, όπως η σύναψη διαφόρων ειδών συνεργασίας με ομοειδείς φορείς εθνικού ή διεθνούς επιπέδου και η συγκριτική προτυποποίηση λειτουργιών και διαδικασιών. Με αυτό τον τρόπο, επιδιώκεται η εξασφάλιση οφέλους, το οποίο δεν περιορίζεται στο άμεσο, βραχυπρόθεσμο διάστημα, αλλά επεκτείνεται χρονικά, εξυπηρετώντας τη μακροπρόθεσμη υλοποίηση της στρατηγικής και της αποστολής των φορέων.

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

³⁸ Υπουργείο Εσωτερικών, «Κοινό Πλαίσιο Αξιολόγησης (Κ.Π.Α.) – Common Assessment Framework (CAF)», Αθήνα, 2007, σ.33

³⁹ Beam G., *Quality Public Management: What It Is and How It Can Be Improved and Advanced*, Rowman & Littlefield, New York, 2001, σ.35.

Τα κύρια αποτελέσματα επίδοσης μπορούν να διαιρεθούν σε:

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

Η αξιολόγηση γίνεται με βάση την μελέτη των αποδεικτικών στοιχείων των καθορισμένων στόχων που έχουν επιτευχθεί από την οργάνωση σε σχέση με:

9.1. Εξωτερικά αποτελέσματα: εκροές και αποτελέσματα των σκοπών

Παραδείγματα:

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

9.2. Εσωτερικά αποτελέσματα

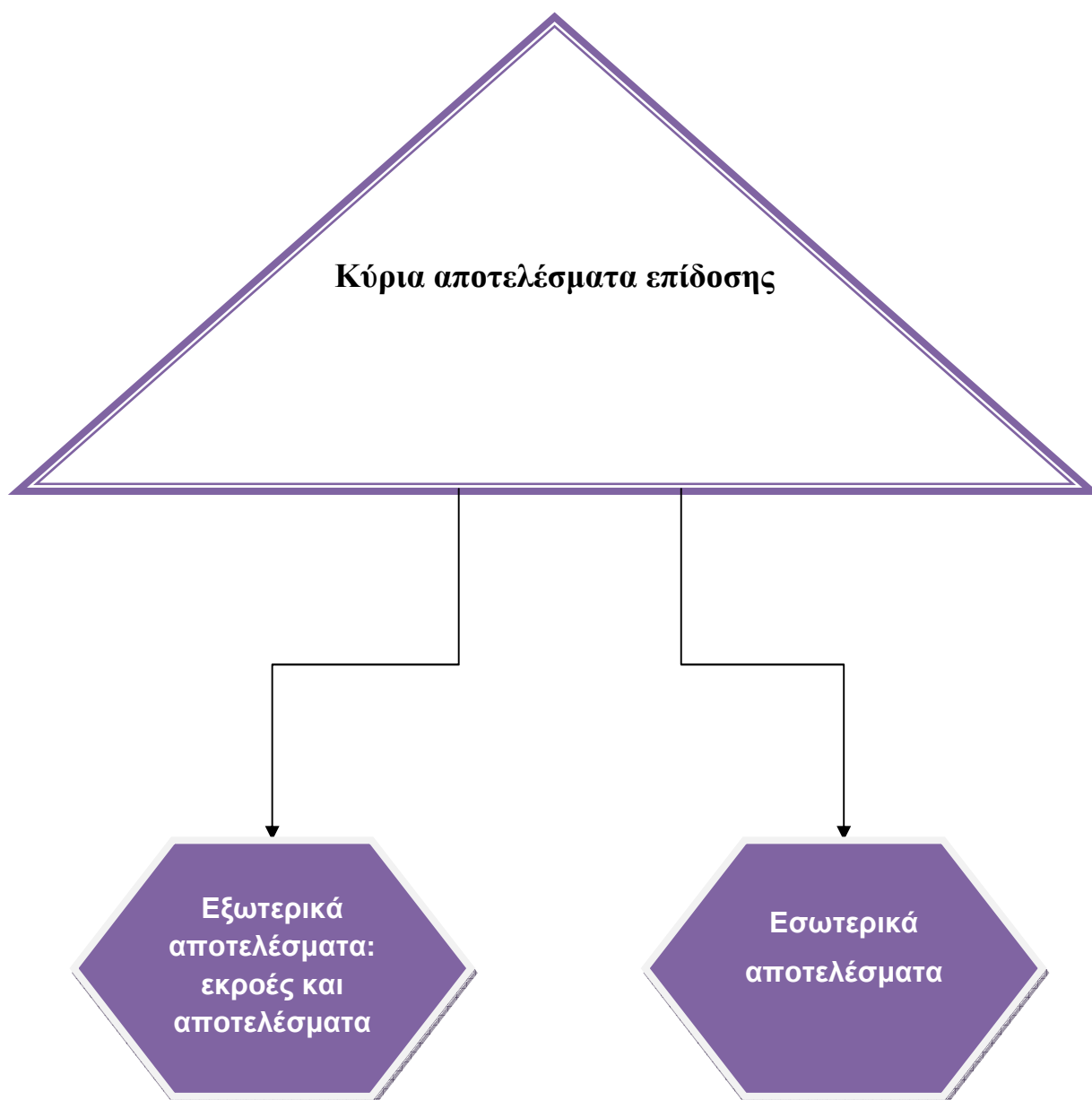
Παραδείγματα:

Αποτελέσματα στον τομέα της διαχείρισης και της καινοτομίας:

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

Οικονομικά αποτελέσματα

- η. ο βαθμός στον οποίο καλύπτονται οι προϋπολογισμοί και επιτυγχάνονται οι οικονομικοί στόχοι,
- θ. σε ποιο βαθμό η οργάνωση εξαρτάται από τους δικούς της οικονομικούς πόρους και έσοδα από εισφορές και εισπράξεις από πώληση υπηρεσιών/αγαθών,
- ι. αποδεικτικά στοιχεία της ικανότητας ικανοποίησης και εξισορρόπησης των οικονομικών συμφερόντων όλων των μετόχων,
- κ. μέτρα αποτελεσματικής χρήσης των επιχειρησιακών πόρων,
- λ. αποτελέσματα των οικονομικών ελέγχων και επιθεωρήσεων.



ΚΕΦΑΛΑΙΟ 4ο: ΤΟ ΣΥΣΤΗΜΑ ΒΑΘΜΟΛΟΓΗΣΗΣ ΤΟΥ ΚΠΑ ΚΑΙ ΤΑ ΑΜΕΣΑ ΑΠΟΤΕΛΕΣΜΑΤΑ ΤΗΣ ΕΦΑΡΜΟΓΗΣ ΤΟΥ ΣΤΗΝ ΕΛΛΑΔΑ & ΣΕ ΑΛΛΕΣ ΕΥΡΩΠΑΪΚΕΣ ΧΩΡΕΣ

4.1 Το σύστημα Βαθμολόγησης

Η διαδικασία βαθμολόγησης των κριτηρίων και υποκριτηρίων περιγράφεται στο βασικό κείμενο του ΚΠΑ και αναλύεται διεξοδικά, με παραδείγματα, στον Οδηγό Εφαρμογής, ο οποίος έχει εκδοθεί από τη Διεύθυνση Ποιότητας και Αποδοτικότητας (ΔΙΠΑ), του Υπουργείου Εσωτερικών (ΥΠΕΣ) και περιλαμβάνει αναλυτικές πληροφορίες για την εφαρμογή του ΚΠΑ, προς διευκόλυνση των χρηστών του ΚΠΑ.

Η διαδικασία της βαθμολόγησης εξυπηρετεί τους εξής σκοπούς:⁴⁰

- ☑ Προσδιορισμός του επιπέδου λειτουργίας της δημόσιας οργάνωσης βάσει της κλίμακας μέτρησης του κύκλου ποιότητας.
- ☑ Διαχρονική εκτίμηση-μέτρηση του βαθμού διοικητικής βελτίωσης της Δημόσιας Οργάνωσης και διενέργεια συγκρίσεων.
- ☑ Προσδιορισμός καλών διοικητικών πρακτικών.
- ☑ Αναζήτηση των κατάλληλων υπηρεσιών για τη διενέργεια συγκριτικής αξιολόγησης-προτυποποίησης (benchmarking) και μάθησης (benchlearning).

Αναλυτικότερα ο βαθμός σε κάθε ένα υποκριτήριο και κριτήριο του προτύπου ΚΠΑ έχει 4 κύριους σκοπούς: ⁴¹

1. να παρέχει πληροφορίες και να δίνει μία ένδειξη για τον προσανατολισμό των ακολουθούμενων δράσεων βελτίωσης.
2. να μετρά τη δική σας πρόοδο, εάν εφαρμόζετε τακτικά το ΚΠΑ, κάθε χρόνο ή κάθε δύο χρόνια, και θέλετε να θεωρήστε καλή πρακτική σύμφωνα με τις περισσότερες προσεγγίσεις ποιότητας.

⁴⁰ Υπουργείο Εσωτερικών, «Οδηγός Εφαρμογής Κοινού Πλαισίου Αξιολόγησης», Αθήνα, 2007, σ.60

⁴¹ «Κοινό Πλαίσιο Αξιολόγησης (Κ.Π.Α.) – Common Assessment Framework (CAF)», Αθήνα, 2007, σ.35

3. να εντοπίζει τις Καλές Πρακτικές όπως αυτές αποτυπώνονται από τις υψηλές βαθμολογίες για τα κριτήρια των Προϋποθέσεων και των Αποτελεσμάτων. Η υψηλή βαθμολογία των Αποτελεσμάτων είναι συνήθως ένδειξη της ύπαρξης Καλών Πρακτικών στο πεδίο των Προϋποθέσεων.

4. να βοηθήσει ώστε να βρεθούν έγκυροι εταίροι ώστε να μάθουν από αυτούς (Συγκριτική μάθηση – Πώς συγκρίνουμε και μαθαίνουμε – Τι μαθαίνουμε ο ένας από τον άλλον).

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

Το ΚΠΑ προβλέπει τη χρήση δύο τρόπων βαθμολόγησης. Η επιλογή της κατάλληλης μεθόδου εναποτίθεται στη κρίση των οργανισμών, ανάλογα με τυχόν προηγούμενη εμπειρία στη χρήση του ΚΠΑ και το βαθμό ωριμότητάς τους, σε ό,τι αφορά την αυτοαξιολόγηση. Σε κάθε περίπτωση, η διαδικασία ξεκινά με τη συγκέντρωση του τεκμηριωτικού υλικού και τη βαθμολόγηση των παραδειγμάτων,⁴² σε κλίμακα από 0 έως 100,⁴³ από τα μέλη της ομάδας αυτοαξιολόγησης. Στη συνέχεια, υπολογίζεται η βαθμολογία κάθε υποκριτηρίου, ως ο μέσος όρος της βαθμολογίας των παραδειγμάτων, ενώ αντίστοιχα υπολογίζεται και η βαθμολογία των κριτηρίων. Ο μέσος όρος της βαθμολογίας του σύνολου των εννέα κριτηρίων συνιστά την τελική

⁴² Συνίσταται η βαθμολόγηση στο μικρότερο-στενότερο δυνατό επίπεδο. Δηλαδή, εάν υπάρχει η δυνατότητα, θα ήταν θετικό να βαθμολογούνται οι επιμέρους δράσεις που συντελούν στην εμφάνιση και σύσταση του κάθε παραδείγματος.

⁴³ Σε παλιότερη έκδοση του μοντέλου γινόταν χρήση της κλίμακα βαθμολόγησης από 0 έως 5. Στη νέα έκδοση γίνεται χρήση της κλίμακας 0 έως 100. Οι οργανισμοί που επιθυμούν να συμμετάσχουν στο διαγωνισμό για την απονομή του Εθνικού Βραβείου Ποιότητας, πρέπει να κάνουν χρήση της κλίμακας 0-100, ενώ εναλλακτικά μπορούν να μετατρέψουν τα αποτελέσματα της βαθμολόγησης με την προηγούμενη κλίμακα σε αποτελέσματα βάσει βαθμολόγησης από 0-100.βλ.Παράρτημα Γ

βαθμολογία της διαδικασίας αυτοαξιολόγησης του οργανισμού. Στη συνέχεια, παρουσιάζονται σχηματικά, τα βήματα της διαδικασίας βαθμολόγησης, όπως πρέπει να ακολουθούνται από τους οργανισμούς, οι οποίοι εφαρμόζουν το ΚΠΑ.

Ο απλός τρόπος βαθμολόγησης μέσω του ΚΠΑ έχει αθροιστικό χαρακτήρα και ουσιαστικά βοηθάει τη δημόσια οργάνωση να εξοικειωθεί περισσότερο με τον κύκλο ποιότητας και την κατευθύνει αναμφίβολα προς μια προσέγγιση ποιότητας. Οι βαθμολογίες όπως ορίζονται στο ΚΠΑ 2005 παρουσιάζονται στη στήλη «επίπεδο 2005». Στην ομάδα αξιολόγησης των προϋποθέσεων, η φάση του κύκλου ποιότητας λαμβάνει χώρα μόνο όταν οι δραστηριότητες συγκριτικής μάθησης είναι μέρος του κύκλου της συνεχούς βελτίωσης. Στην ομάδα αξιολόγησης αποτελεσμάτων γίνεται διάκριση μεταξύ της τάσης των αποτελεσμάτων και της επίτευξης των στόχων.

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

- Στην Ομάδα Αξιολόγησης των προϋποθέσεων, η έμφαση δίνεται περισσότερο στον κύκλο ποιότητας ΠΕΕΑ και η πρόοδος μπορεί να παρουσιαστεί σαν μια σπειροειδής ανέλιξη όπου με κάθε ολοκλήρωση του κύκλου επιτυγχάνεται βελτίωση σε κάθε φάση: **ΠΡΟΓΡΑΜΜΑΤΙΣΜΟΣ**, **ΕΚΤΕΛΕΣΗ**, **ΕΛΕΓΧΟΣ** και **ΑΝΑΔΡΑΣΗ**.

- Οι δραστηριότητες της συγκριτικής μάθησης λαμβάνονται λογικά υπόψη στο υψηλότερο σημείο όλων των φάσεων.

- Αυτός ο τρόπος βαθμολόγησης δίνει περισσότερες πληροφορίες στα πεδία εκείνα που απαιτούνται δράσεις βελτίωσης.

- Η ομάδα αξιολόγησης των αποτελεσμάτων σας δείχνει εάν πρέπει να ενισχύσετε την τάση ή να εστιάσετε στην επίτευξη των στόχων.

4.1.1 Ο απλός τρόπος βαθμολόγησης ΚΠΑ

Η πρώτη επιλογή των δημόσιων οργανώσεων είναι το Σύστημα της Απλής Βαθμολόγησης.⁴⁴ Απευθύνεται στο σύνολο των φορέων, οι οποίοι αποφασίζουν να εφαρμόσουν το ΚΠΑ, ενώ ενδείκνυται για τους φορείς χωρίς προηγούμενη εμπειρία σε διαδικασίες αυτοαξιολόγησης. Σύμφωνα με το πρώτο σύστημα λοιπόν, τα κριτήρια των προϋποθέσεων βαθμολογούνται ανάλογα με το βαθμό ολοκλήρωσης των φάσεων ενός κύκλου ποιότητας (Προγραμματισμός, Εκτέλεση, Έλεγχος, Ανάδραση). Η βαθμολόγηση λαμβάνει προσθετικό χαρακτήρα και μόνο εάν η δημόσια οργάνωση εφαρμόζει συνεχώς ολοκληρωμένο και βελτιωτικό κύκλο ποιότητας μπορεί να φθάσει την άριστη βαθμολογία. Σε ό,τι αφορά τα κριτήρια των

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

⁴⁴ Βλ. Υπουργείο Εσωτερικών, «Οδηγός Εφαρμογής Κοινού Πλαισίου Αξιολόγησης», Αθήνα, 2007, σ.58 και Υπουργείο Εσωτερικών, «Κοινό Πλαίσιο Αξιολόγησης (Κ.Π.Α.) – Common Assessment Framework (CAF)», Αθήνα, 2007, σσ.35-36.

αποτελεσμάτων, η βαθμολόγηση διαιρείται σε έξι βαθμίδες και αποτυπώνεται είτε βάσει της τάσης της επίδοσης του φορέα, είτε βάσει της επίτευξης των προκαθορισμένων στόχων, ή και με το συνδυασμό των παραπάνω συνιστωσών.

Αυτός ο τρόπος βαθμολόγησης είναι σωρευτικός: πρέπει να έχετε ολοκληρώσει μία φάση (π.χ. Έλεγχος) πριν προχωρήσετε στην επόμενη (π.χ. Ανάδραση). Εδώ δίνεται μια βαθμολογία από το 0 έως το 100 σύμφωνα με το επίπεδο που έχετε φτάσει στην κάθε φάση.

Η κλίμακα του 100 σας επιτρέπει να συγκεκριμενοποιήσετε το βαθμό ανάπτυξης και εφαρμογής της προσέγγισης. Όσον αφορά την αξιολόγηση των κριτηρίων των αποτελεσμάτων, αυτά συνοψίζονται στον παρακάτω πίνακα⁴⁵:

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

⁴⁵ Υπουργείο Εσωτερικών, «Οδηγός Εφαρμογής Κοινού Πλαισίου Αξιολόγησης», Αθήνα, 2007, σελ.36

4.1.2 Σύστημα αναλυτικής – παραμετροποιημένης βαθμολόγησης

Ο δεύτερος τρόπος βαθμολόγησης είναι το Σύστημα Αναλυτικής – Παραμετροποιημένης Βαθμολόγησης.⁴⁶ Πρόκειται για ένα σύστημα με μεγαλύτερο βαθμό δυσκολίας και πολυπλοκότητας από το πρώτο και απευθύνεται κυρίως σε οργανισμούς με προηγούμενη εμπειρία στην εφαρμογή του ΚΠΑ. Το εν λόγω σύστημα προβλέπει την εισαγωγή της βαθμολογίας των κριτηρίων των προϋποθέσεων, σε πίνακα διπλής εισόδου, επιτρέποντας στον Οργανισμό να βαθμολογεί ξεχωριστά το κάθε επίπεδο του κύκλου ποιότητας.

Συνεπώς, η βαθμολόγηση είναι πιο αναλυτική από το πρώτο σύστημα και αποδίδει πιο ρεαλιστική απεικόνιση της απόδοσης του φορέα. Σχετικά με την καταγραφή της βαθμολογίας των κριτηρίων των αποτελεσμάτων, το σύστημα αυτό επιτρέπει την καταγραφή της κατεύθυνσης των τάσεων, σε συνδυασμό με το επίπεδο υλοποίησης των στόχων, διευκολύνοντας τον εντοπισμό των σημείων προς βελτίωση.

⁴⁶ Υπουργείο Εσωτερικών, «Οδηγός Εφαρμογής Κοινού Πλαισίου Αξιολόγησης», Αθήνα, 2007, σσ.58-60 και Υπουργείο Εσωτερικών, «Κοινό Πλαίσιο Αξιολόγησης (Κ.Π.Α.) – Common Assessment Framework (CAF)», Αθήνα, 2007, σ.37.

Ομάδα αξιολόγησης Προϋποθέσεων 2

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

Τομείς βελτίωσης

Σε αυτό το σημείο θα πραγματοποιηθεί μία σύγκριση των δύο συστημάτων βαθμολόγησης προκειμένου να εξαχθούν κάποια συμπεράσματα για τα βασικά χαρακτηριστικά τους. Ο παρακάτω πίνακας :

ΣΥΣΤΗΜΑ ΑΠΛΗΣ ΒΑΘΜΟΛΟΓΗΣΗΣ	ΣΥΣΤΗΜΑ ΑΝΑΛΥΤΙΚΗΣ – ΠΑΡΑΜΕΤΡΟΠΟΙΗΜΕΝΗΣ ΒΑΘΜΟΛΟΓΗΣΗΣ
☑ Απλή διαδικασία εφαρμογής. Εύκολη διαδικασία συμπλήρωσης από την ομάδα αυτοαξιολόγησης.	☑ Μεγαλύτερος βαθμός δυσκολίας στην εφαρμογή. Περισσότερο απαιτητική διαδικασία. Καταλληλότητα ομάδας αυτοαξιολόγησης ως προς το βαθμό κατάρτισης, επιμόρφωσης και εμπειρίας.
☑ Περιορισμένη δυνατότητα ανάλυσης.	☑ Μεγαλύτερη ανάλυση και λεπτομέρεια.
☑ Προσθετικός, σωρευτικός χαρακτήρας βαθμολόγησης.	☑ Πίνακας διπλής εισόδου. Βαθμολόγηση όλων των επιπέδων του κύκλου ποιότητας ανά παράδειγμα, υποκριτήριο, κριτήριο.
☑ Βαθμολόγηση των κριτηρίων αποτελεσμάτων ως προς την τάση, ή ως προς την επίτευξη των στόχων, ή με συνδυασμό των ανωτέρω.	☑ Βαθμολόγηση των κριτηρίων αποτελεσμάτων ξεχωριστά ως προς την τάση και προς την επίτευξη των προκαθορισμένων στόχων.
☑ Εντοπισμός των πεδίων προς βελτίωση και των βέλτιστων πρακτικών.	☑ Μεγαλύτερη ακρίβεια στον εντοπισμό των πεδίων προς βελτίωση και των βέλτιστων πρακτικών.
☑ Ενδείκνυται η χρήση του από δημόσιες οργανώσεις χωρίς προηγούμενη εμπειρία στην εφαρμογή του ΚΠΑ.	☑ Ενδείκνυται η χρήση του από δημόσιες οργανώσεις με προηγούμενη εμπειρία στην εφαρμογή του ΚΠΑ, οι οποίες θέλουν να έχουν πιο συγκεκριμένα και αντιπροσωπευτικά αποτελέσματα αξιολόγησης.

Σε γενικές γραμμές λοιπόν μπορεί να εξαχθεί το συμπέρασμα ότι το σύστημα της απλής βαθμολόγησης συνίσταται σε εκείνους που δεν έχουν σημαντική εμπειρία στην εφαρμογή της αξιολόγησης, λόγω της μεγαλύτερης ευκολίας της χρήσης του, σε αντίθεση με το σύστημα παραμετροποιημένης βαθμολόγησης, το οποίο χαρακτηρίζεται από μεγαλύτερο βαθμό δυσκολίας, αλλά καταλήγει σε πιο ακριβή συμπεράσματα για την απόδοση του οργανισμού. Θα ήταν προτιμότερο εδώ να επιλέγεται η χρήση του δεύτερου συστήματος από τους φορείς με προηγούμενη και μεγαλύτερη εξοικείωση στην εφαρμογή του ΚΠΑ, καθώς η παραμετροποίηση θα οδηγήσει σε ρεαλιστική απεικόνιση των δράσεων των οργανώσεων.

4.1.2 Κατευθυντήριες γραμμές για βελτίωση των δημοσίων οργανώσεων χρησιμοποιώντας το ΚΠΑ μέσω της αυτοαξιολόγησης

Η διαδικασία της αυτό-αξιολόγησης μπορεί να σχεδιαστεί και να διεξαχθεί με πολλούς τρόπους. Το μέγεθος της οργάνωσης, η κουλτούρα και η προηγούμενη εμπειρία με τα εργαλεία Διοίκησης Ολικής Ποιότητας είναι κάποιες από τις παραμέτρους που βοηθούν να καθοριστεί η πιο κατάλληλη διαδικασία αυτό-αξιολόγησης. Η αυτοαξιολόγηση δε θα πρέπει να αντιμετωπίζεται με δισταγμό από τους οργανισμούς, οι οποίοι πρέπει να συνειδητοποιήσουν το μέγεθος του οφέλους, το οποίο μπορούν να αποκομίσουν. Κι αυτό διότι αποτελεί έναν ασφαλή τρόπο μέτρησης των αποτελεσμάτων και της επίδοσης των οργανισμών, συμβάλλοντας στη δημιουργία βιώσιμου ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος και συνεισφέροντας καθοριστικά, στη συγκέντρωση και αξιοποίηση της γνώσης.⁴⁷

Η αυτοαξιολόγηση συμβάλλει στη καταγραφή των δυνατών και αδύνατων σημείων, καθώς και στην ανάπτυξη μέτρων βελτίωσης της απόδοσης των οργανισμών. Όσο μεγαλύτερη είναι η εξοικείωση των φορέων με συστήματα αυτοαξιολόγησης, τόσο αυξάνουν την ικανότητα τους για επίτευξη όλο και σημαντικότερων βελτιώσεων, με θετικό αντίκτυπο στην αποδοτικότητα και αποτελεσματικότητά των δράσεών τους. Η διαδικασία η οποία ακολουθείται από τις δημόσιες οργανώσεις για την αυτοαξιολόγηση των διαδικασιών τους μπορεί να αποτυπωθεί σε ένα πλαίσιο τριών (3) φάσεων και δέκα (10) βημάτων. Με αυτό τον τρόπο, οι οργανισμοί έχουν στη διάθεσή τους μια ολοκληρωμένη διαδικασία αποτελούμενη από διαδοχικά στάδια και μπορούν σε κάθε σημείο της πορείας εφαρμογής του ΚΠΑ να ελέγχουν τη δράση τους.⁴⁸

⁴⁷ Bailey M.L., *Cultural Competency and the Practice of Public Administration*., στο Rice M.F., *Diversity and Public Administration: Theory, Issues, and Perspectives*, M.E. Sharpe, 2004, σ.190.

⁴⁸ Υπουργείο Εσωτερικών, «Κοινό Πλαίσιο Αξιολόγησης (Κ.Π.Α.) – Common Assessment Framework (CAF)», Αθήνα, 2007, σσ.40-50.

Συνοπτικά, η διαδικασία αυτοαξιολόγησης ακολουθεί την εξής πορεία:

 Φάση 1^η: Έναρξη του ΚΠΑ.

Βήμα 1^ο: Λήψη απόφασης και αρχικός προγραμματισμός της αυτοαξιολόγησης: Επιχειρείται η επίτευξη δέσμευσης και κοινής αντίληψης. Επιλέγεται η ομάδα αξιολόγησης και ορίζεται υπεύθυνος έργου.

Βήμα 2^ο: Γνωστοποίηση του έργου της αυτοαξιολόγησης: Ορίζεται σαφώς το σχέδιο διάδοσης, ενισχύεται η συμμετοχή του ανθρώπινου δυναμικού και διασφαλίζεται η συνεχής ενημέρωση των μετόχων.

 Φάση 2^η: Διαδικασία αυτοαξιολόγησης.

Βήμα 3^ο: Συγκρότηση μίας ή περισσότερων ομάδων αυτοαξιολόγησης: Αποφασίζεται ο αριθμός και τα μέλη της ομάδας αξιολόγησης και επιλέγεται ο αρχηγός της ομάδας.

Βήμα 4^ο: Οργάνωση επιμόρφωσης: Οργάνωση των προγραμμάτων εκπαίδευσης για τη χρήση του ΚΠΑ. Επιμόρφωση όλων των υπαλλήλων που εμπλέκονται στην εφαρμογή του μοντέλου.

Βήμα 5^ο: Διενέργεια της αυτοαξιολόγησης: Χρήση όλων των μεθόδων για τη συκέντρωση στοιχείων για τη βαθμολόγηση καθώς και συλλογή του απαραίτητου τεκμηριωτικού υλικού. Επίσης, στο βήμα αυτό επιδιώκεται και η επίτευξη συναίνεσης και ομοφωνίας στο εσωτερικό της ομάδας.

Βήμα 6^ο: Σύνταξη έκθεσης περιγραφής αποτελεσμάτων της αυτοαξιολόγησης: Η έκθεση αυτή περιλαμβάνει τα αποτελέσματα από τη διενέργεια της αυτοαξιολόγησης, συμπεριλαμβανομένων των βαθμολογιών ανά κριτήριο και των συμπερασμάτων για τα δυνατά και αδύνατα σημεία της δημόσιας οργάνωσης.

Φάση 3^η: Σχέδιο βελτίωσης / προτεραιότητες.

Βήμα 7^ο: Προσχέδιο σχεδίου βελτίωσης: Ανάπτυξη χρονοδιαγράμματος και προτεραιοτήτων ως προς την εφαρμογή μέτρων βελτίωσης και πρόβλεψη για την ομαλή τους ένταξη στο στρατηγικό προγραμματισμό του οργανισμού.

Βήμα 8^ο: Διάδοση του προγράμματος βελτίωσης: Φροντίδα για τη διάδοση του προγράμματος βελτίωσης σε όλα τα επίπεδα του οργανισμού, καθώς και ενημέρωση όλων των μετόχων για τις ενέργειες στις οποίες προβλέπεται να προβεί ο οργανισμός.

Βήμα 9^ο: Εφαρμογή του προγράμματος βελτίωσης: Καθορισμός διαδικασίας παρακολούθησης της υλοποίησης του προγράμματος σε συνδυασμό με συνεχή επίβλεψη και έλεγχο για την αποφυγή λαθών και παραλείψεων. Συμφωνία υλοποίησης με τις προσαγές του κύκλου ποιότητας.

Βήμα 10^ο: Προγραμματισμός της επόμενης αυτοαξιολόγησης: Ολοκλήρωση της συστημικής διαδικασίας με νέα αξιολόγηση της εφαρμογής του προγράμματος, εντοπισμό των αστοχιών ή νέων προκλήσεων και απειλών και ανάπτυξη νέου σχεδίου με βελτιωτικά μέτρα, στο πλαίσιο της φιλοσοφίας του οργανισμού για συνεχή βελτίωση.

4.1.3 Η Διαδικασία Συγκριτικής Αξιολόγησης και Συγκριτικής Μάθησης.

Η Διαδικασία Συγκριτικής Αξιολόγησης⁴⁹ είναι η διαδικασία με την οποία μια οργάνωση βρίσκει ομοιότητες δημόσιες οργανώσεις με τις οποίες

⁴⁹ «Η συγκριτική αξιολόγηση είναι η πρακτική του να είναι κανείς αρκετά μετριοφρων, ώστε να παραδεχτεί ότι κάποιος άλλος είναι καλύτερος σε κάτι και αρκετά συνετός, ώστε να μάθει να γίνει εφάμιλλός του ή και καλύτερος σε αυτό». Χουσουρίδης V., Βλαδίκας Γ., *Επιχειρησιακός Οδηγός Benchmarking*, Κέντρο Επιχειρηματικής και Τεχνολογικής Ανάπτυξης Κεντρικής Μακεδονίας,

μπορεί να συγκρίνεται είτε ως προς την οργάνωσή της είτε ως προς την απόδοσή της. Η τεχνική αυτή αποτελεί ένα ισχυρό και αποτελεσματικό εργαλείο για την οργανωτική ανάπτυξη, καθώς αξιοποιεί τις εξής δύο βασικές αρχές: α) «δεν εφευρίσκουμε ξανά τον τροχό» και β) «μαθαίνουμε από τους άλλους». Το ΚΠΑ και άλλα σχετικά διοικητικά εργαλεία ανάλυσης, μπορούν να χρησιμοποιηθούν για να υποστηρίξουν το σκοπό αυτό. Η συγκριτική αξιολόγηση είναι μία αξιολόγηση που επιτυγχάνεται μέσω της σύγκρισης των βέλτιστων πρακτικών, που εφαρμόζονται όχι μόνο σε ελληνικό αλλά και σε παγκόσμιο επίπεδο, όπου αναζητείται ένας μηχανισμός γνώσης προερχόμενος από τους κορυφαίους οργανισμούς⁵⁰, προκειμένου να προσδιοριστούν και να κατανοηθούν τα βήματα που οδήγησαν σε αυτή την επιτυχία. Επομένως η αποτελεσματικότητά της εναπόκειται σε μεγάλο βαθμό από την συνεργασία των εμπλεκόμενων οργανώσεων.

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

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

⁵⁰ Κέφης Β 2005, Διοίκηση Ολικής Ποιότητας (Θεωρία και Πρότυπα), Εκδόσεις Κριτική, Αθήνα σελ.183-184

από ανόμοιους εταίρους. Εφαρμόζοντας στην οργάνωσή σας οτιδήποτε έχετε μάθει μέσω της διαδικασίας της συγκριτικής μάθησης, δημιουργείτε αναπόφευκτα τις δικές σας πρακτικές.

Η συγκριτική αξιολόγηση (Benchmarking) αφορά τη διαδικασία βελτίωσης των επιδόσεων, μέσω συνεχούς καθορισμού, κατανόησης, και προσαρμογής συγκεκριμένων πρακτικών και διαδικασιών, οι οποίες εντοπίζονται εντός και εκτός των πλαισίων δραστηριότητας ενός οργανισμού.⁵¹ Βασική προϋπόθεση για την επιτυχή προτυποποίηση είναι ο καθορισμός μιας σαφούς εικόνας των διαδικασιών και λειτουργιών ενός φορέα, ενώ πρέπει να είναι δυνατή η μέτρηση των στοιχείων της απόδοσης με τη χρήση δεικτών, έτσι ώστε να διευκολύνεται η σύγκριση με την απόδοση άλλων φορέων ή οργανωτικών μονάδων.

Βασικός στόχος της συγκριτικής αξιολόγησης είναι η βελτίωση των επιχειρησιακών διαδικασιών με την αξιοποίηση βέλτιστων πρακτικών, οι οποίες έχουν αναπτυχθεί από ομοειδείς οργανισμούς. Δεν αρκεί όμως η απλή αντιγραφή των βέλτιστων αυτών πρακτικών. Οι φορείς καλούνται να τις προσαρμόσουν στις εσωτερικές συνθήκες λειτουργίας τους, ώστε να διασφαλίσουν βέλτιστες επιδόσεις. Έτσι, η συστηματική χρήση της τεχνικής αποβλέπει στον εντοπισμό, μελέτη, ανάλυση και προσαρμογή βέλτιστων πρακτικών, καθώς και στην αξιοποίησή τους για την επίτευξη βέλτιστων αποτελεσμάτων.

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

⁵¹ Zairi M., *Benchmarking for best practice – continuous learning through sustainable innovation.*, Butterworth-Heinemann, Oxford, 1998, σελ.35-36.

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

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

Μια αξιολόγηση των αποτελεσμάτων σε αυτά τα κύρια πεδία θα μας δώσει μια ευρεία άποψη για το τι έχει επιτύχει μια οργάνωση και θα μας τροφοδοτήσει με δεδομένα απόδοσης και κατάλληλες μετρήσεις. Ωστόσο, για να προσφέρουμε το πλήρες εύρος των ωφελειών που μπορούν να αποκτηθούν από μια δραστηριότητα συγκριτικής μάθησης, είναι επίσης απαραίτητο να εξετάσουμε το ζήτημα της διοίκησης και πώς η οργάνωση διοικείται. Αυτό αντανακλάται στα κριτήρια των προϋποθέσεων του προτύπου ΚΠΑ, το οποίο περιγράφει τον τρόπο που η οργάνωση προσεγγίζει ζητήματα όπως η θέσπιση στόχων, η ανάπτυξη των ανθρωπίνων πόρων, η λειτουργία της ηγεσίας, οι πόροι της διοίκησης και οι διαδικασίες, κτλ.

Κάθε λειτουργία, διαδικασία και έργο της οργάνωσης μπορεί να είναι αντικείμενο της συγκριτικής μάθησης. Το πλεονέκτημα της σύνδεσης των πρωτοβουλιών συγκριτικής μάθησης με το ΚΠΑ είναι ότι το πλαίσιο ΚΠΑ με τα 9 κριτήρια και τα 28 υποκριτήρια μπορεί να χρησιμοποιηθεί για να εντοπίσει τις προβληματικές περιοχές μιας οργάνωσης και να αναζητήσει τους κατάλληλους εταίρους για συγκριτική μάθηση που έχουν καλή απόδοση στις δεδομένες περιοχές. Αξίζει να αναφερθεί ότι η τεχνική της συγκριτικής αξιολόγησης χρησιμοποιείται ως εργαλείο επιδίωξης επιχειρηματικής αριστείας και αποτελεί πρακτική της Διοίκησης Ποιότητας. Απώτερος στόχος των φορέων, οι οποίοι χρησιμοποιούν τη τεχνική είναι ο εντοπισμός των κατάλληλων βέλτιστων πρακτικών, στο πλαίσιο όμως μιας πολιτικής ποιότητας, η οποία επιδιώκει τη συνεχή βελτίωση της απόδοσης

Μια αυτό-αξιολόγηση μέσω ΚΠΑ πρέπει να οδηγεί στο σχεδιασμό ενός προγράμματος δράσης που θα έχει ως στόχο τα πεδία εκείνα που χρειάζονται βελτίωση. Η συγκριτική μάθηση με άλλες δημόσιες οργανώσεις είναι απλώς ένας τρόπος να πραγματοποιηθούν αυτές οι δράσεις βελτίωσης. Όπως και στην περίπτωση της αυτό-αξιολόγησης, η συγκριτική μάθηση περιέχει μια έμφυτη έννοια συνέχειας και βελτίωσης της απόδοσης μακροχρόνια. Δεδομένης της αυξανόμενης χρήσης του ΚΠΑ στην Ευρώπη, έχει γίνει ευκολότερο να βρεθούν εταίροι για συγκριτική μάθηση βάσει του ΚΠΑ. Το κέντρο διαχείρισης δεδομένων του ΚΠΑ στο Ευρωπαϊκό Ινστιτούτο Δημόσιας Διοίκησης, με τη βοήθεια των εθνικών αντιπροσώπων και του δικτύου των οργανώσεών τους, βρίσκεται σε επικοινωνία με τους χρήστες του ΚΠΑ στην Ευρώπη και τους προσκαλεί να εισαγάγουν τις καλές τους πρακτικές στη βάση δεδομένων που υπάρχει στο ΕΙΡΑ⁵².

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



⁵² (European Institute of Public Administration - EIPA) : Κέντρο Διαχείρισης Δεδομένων του ΚΠΑ στο Ευρωπαϊκό Ινστιτούτο Δημόσιας Διοίκησης στο Μάαστριχτ.

Αναλυτικότερα:

1. Ο Προγραμματισμός

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

2. Συλλογή, μέτρηση και σύγκριση

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

3. Ανάλυση

Η τρίτη φάση είναι η ανάλυση. Ζητείται από τις οργανώσεις που συμμετέχουν να εντοπίσουν τις αιτίες των προβλημάτων που εμφανίζονται σε κάθε πεδίο. Τους ζητείται επίσης, όπου είναι δυνατό, να εντοπίσουν τη ρίζα

των αιτιών των προβλημάτων και να κατανοήσουν πώς οι αιτίες μπορεί να είναι σημαντικές ώστε να γίνουν τα επιτυχημένα πρώτα βήματα στην επίλυση των προβλημάτων. Από τη στιγμή που οι αιτίες των προβλημάτων γίνονται γνωστές, είναι απαραίτητο να επιλεγούν ή να υιοθετηθούν καλές πρακτικές ή να οριστούν άλλες δυνητικές επιτυχημένες λύσεις. Συνιστάται, επίσης, οι συμμετέχοντες στο έργο να προσδιορίσουν γιατί κάποιες διαδικασίες, αποτελέσματα ή μέθοδοι ταιριάζουν και είναι πιο επιτυχημένες από άλλες και να καταγράφονται αυτά τα ευρήματα.

4. Υιοθέτηση

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

5. Αξιολόγηση και Επανάληψη

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

4.1.3 Συγκριτική Ανάλυση

«Η συγκριτική αξιολόγηση είναι η πρακτική του να είναι κανείς αρκετά μετριοφρων, ώστε να παραδεχτεί ότι κάποιος άλλος είναι καλύτερος σε κάτι και αρκετά συνετός, ώστε να μάθει να γίνει εφάμιλλός του ή και καλύτερος σε αυτό».⁵³

Για τη Συγκριτική Ανάλυση των αποτελεσμάτων από την εφαρμογή του ΚΠΑ στους συμμετέχοντες Δήμους στο έργο, εφαρμόστηκε μια νέα πρότυπη και καινοτόμα μεθοδολογία το 2007 που δίνει μία άλλη ιδιαίτερα ενδιαφέρουσα οπτική στην προσέγγιση του μοντέλου Διοίκησης Ολικής Ποιότητας του ΚΠΑ. Από την Συγκριτική Ανάλυση που πραγματοποιήθηκε στα πλαίσια της εφαρμογής του ΚΠΑ στους Δήμους Βούλας, Αργυρούπολης, Περιστερίου και Ν.Πεντέλης. Με βάση τη μεθοδολογία⁵⁴, υπήρξαν κάποια σημαντικά ευρήματα.

Συγκεκριμένα, μεταξύ των τεσσάρων Δήμων η Νέα Πεντέλη δείχνει περισσότερο προσανατολισμένη στον πελάτη/πολίτη αν και οι διαφορές είναι σχετικά μικρές. Ακολουθεί ο Δήμος Περιστερίου ενώ Βούλα και Αργυρούπολη σχεδόν ταυτίζονται. Η Νέα Πεντέλη είναι ο μοναδικός Δήμος μεταξύ των τεσσάρων όπου η κλίση της συνάρτησης έχει θετικό πρόσημο, συνεπώς δείχνει μια σχετική υστέρηση στην ανάπτυξη των πέντε πρώτων κριτηρίων (προϋποθέσεις) του ΚΠΑ. Αυτό είναι λογικό καθώς η Νέα Πεντέλη πρόσφατα έγινε Δήμος συνεπώς εμφανίζει λογικές διαφορές στα πέντε πρώτα κριτήρια από τους υπόλοιπους που διαθέτουν μεγαλύτερη εμπειρία στην οργάνωση ως παλαιότεροι Δήμοι. Ταυτόχρονα εμφανίζει μεγαλύτερο προσανατολισμό στον πελάτη/πολίτη. Το συμπέρασμα αυτό συνάδει με την πραγματικότητα καθώς η Νέα Πεντέλη δεν «υποφέρει» από την αστικοποίηση ή τον γιγαντισμό των υπόλοιπων Δήμων και ως Κοινότητα μέχρι πρόσφατα είναι σαφώς πιο κοντά στον πολίτη.

Οι ελαφρά αρνητικές κλίσεις που διαπιστώνουμε στους υπόλοιπους τρεις Δήμους δηλώνουν την προσπάθεια να οργανωθούν καλύτερα (που ενδεχομένως φαίνεται να αποδίδει), μια προσπάθεια όμως που συνοδεύεται

⁵³ Χουσουρίδης Ν., Βλαδίκας Γ., *Επιχειρησιακός Οδηγός Benchmarking*, Κέντρο Επιχειρηματικής και Τεχνολογικής Ανάπτυξης Κεντρικής Μακεδονίας, (<http://www.ee.teihal.gr/labs/pkoukos/Documentation/benchmarking.pdf>), σ.29.

⁵⁴ Η μεθοδολογία παρουσιάζεται στο ΠΑΡΑΡΤΗΜΑ Α

από μια ελαφρά εσωστρέφεια, αφού υστερούν στα αποτελέσματα προς τον πελάτη/πολίτη. Τέλος και στους τέσσερις Δήμους οι συναρτήσεις έχουν κλίση. Αυτό επιβεβαιώνει την μη ισόρροπη ανάπτυξη των 9 κριτηρίων σύμφωνα με το μοντέλο του ΚΠΑ και μπορεί να αποτελέσει έναν αρχικό «οδηγό» ως προς την θέσπιση προτεραιοτήτων στις όποιες ενέργειες ή δράσεις θα επιλέξουν οι Δήμοι, για να προσεγγίσουν το βέλτιστο επίπεδο ΚΠΑ, καθώς η υιοθέτηση έργων ή ενεργειών (δράσεων) που εξελίσσουν τα 9 κριτήρια ισόρροπα βοηθά την προσέγγιση του βέλτιστου επιπέδου ΚΠΑ χωρίς υστερήσεις.

Η κατάταξη των τεσσάρων Δήμων με βάσει την κλίση της συνάρτησης $y = \alpha x + \beta$ σε απόλυτες τιμές⁵⁵ κάθε Δήμου έχει ως εξής:

$0,7678 < 0,8178 < 0,8194 < 1,3367$ ή αντίστοιχα

Περιστέρι < Βούλα < Αργυρούπολη < Ν. Πεντέλη

Από την σειρά αυτή συνάγεται το συμπέρασμα ότι το Περιστέρι είναι ο Δήμος με την περισσότερη ισόρροπη ανάπτυξη των 9 κριτηρίων του ΚΠΑ ανεξάρτητα αν έχει διανύσει μεγαλύτερο «δρόμο» προς το βέλτιστο επίπεδο ΚΠΑ. Παράλληλα η Νέα Πεντέλη θα πρέπει να δώσει προτεραιότητα σε δράσεις ή ενέργειες ως προς τα πέντε πρώτα κριτήρια (προϋποθέσεις) του μοντέλου του ΚΠΑ επιδιώκοντας περισσότερη ισόρροπη ανάπτυξη του μοντέλου. Τέλος, οι κλίσεις των συναρτήσεων και των 4 Δήμων εκτιμώνται ως σχετικά μικρές και η γενική εικόνα τείνει προς την ισόρροπη εξέλιξη των 9 κριτηρίων του ΚΠΑ. Η κατάταξη των τεσσάρων Δήμων με βάση την Απόκλιση της Υφιστάμενης Κατάστασης από το Βέλτιστο (θεωρητικό) Επίπεδο του ΚΠΑ όπως φαίνεται και στο ακόλουθο γράφημα έχει ως εξής:

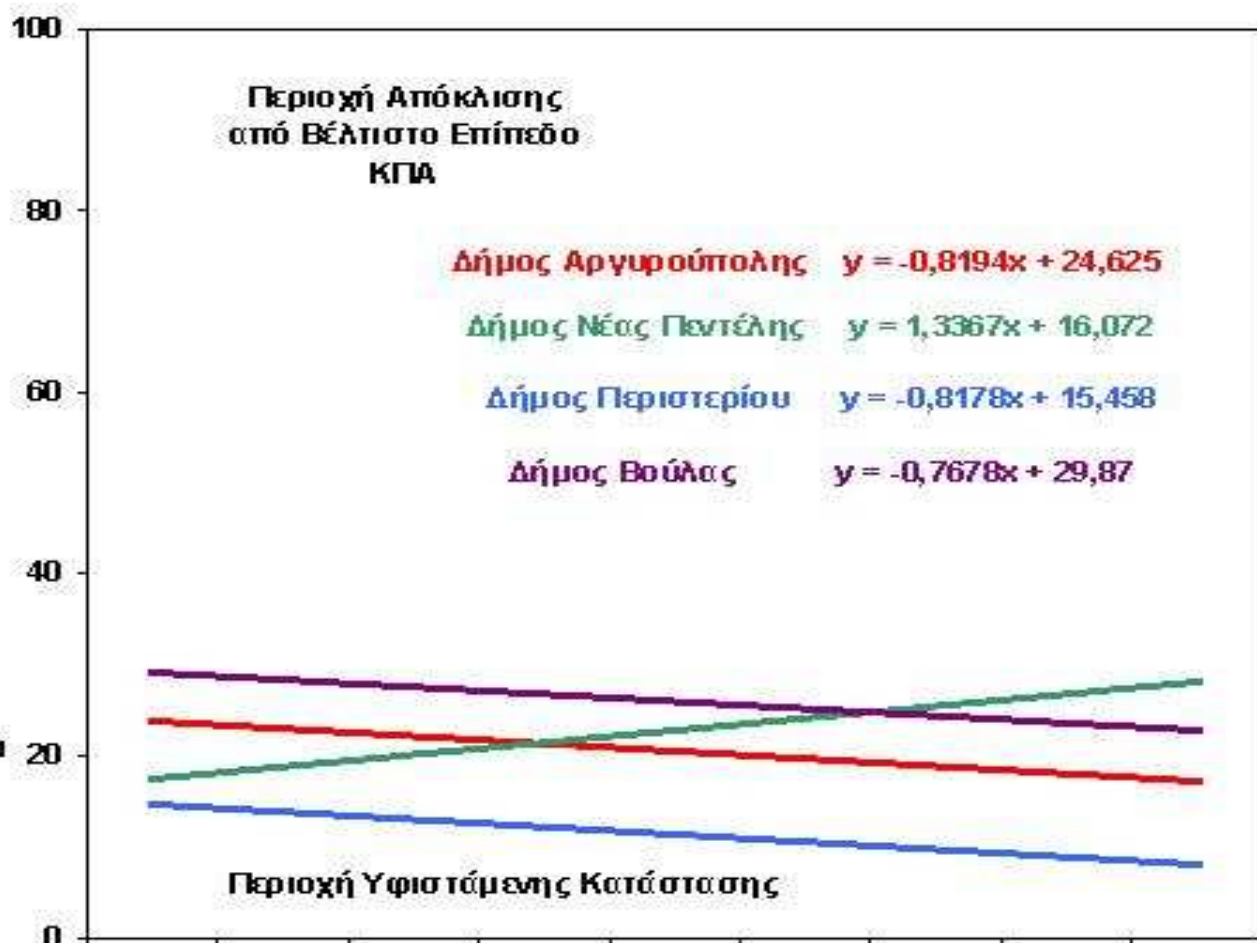
⁵⁵ Λεπτομέρειες στο Παράρτημα Α

Βούλα < Ν. Πεντέλη < Αργυρούπολη < Περιστερί επειδή $666 < 695 < 715 < 798$. Πράγματι από την εφαρμογή του ΚΠΑ στους τέσσερις Δήμους, ο Δήμος Βούλας φαίνεται να έχει καλύψει «μεγαλύτερη» επιφάνεια προς το βέλτιστο (θεωρητικό) επίπεδο ΚΠΑ, ενώ ο Δήμος Περιστερίου την «μικρότερη». Το ποσοστό που έχουν καλύψει οι τέσσερις Δήμοι είναι μεταξύ 26,03% (Δ. Βούλας) το μέγιστο και 11,37% (Δ. Περιστερίου) το ελάχιστο.⁵⁶

Εφαρμογή ΚΠΑ στους Δήμους Βούλας, Αργυρούπολης, Περιστερίου, Ν.Πεντέλη Συγκριτική Ανάλυση 2007

Βέλτιστο
Επίπεδο
ΚΠΑ
 $y = 100$

Δεν
εφαρμόζεται
μοντέλο
Διοίκησης
Ολικής
Ποιότητας
 $y = 0$



Ηγεσία
Στρατηγική και Προγραμματισμός
Διοίκηση Ανθρώπινου Δυναμικού
Εξωτερικές Συνεργασίες και Πόροι
Διοίκηση Διαδικασιών και Πόροι
Προσ/σμένα στον Πελάτη/Πολίτη
Για το Ανθρώπινο Δυναμικό
Σχέση με την Κοινωνία
Κύρια Αποτελέσματα

⁵⁶ Η έρευνα φιλοξενήθηκε στην ιστοσελίδα του ΚΠΑ και το περιεχόμενο ανήκει Δημοτική Επιχείρηση Ανάπτυξης του Δήμου Αργυρούπολης

Είναι εμφανές ότι απαιτείται προσπάθεια, με την επιλογή κατάλληλων έργων και ενεργειών, ώστε να βελτιωθούν οι επιδόσεις και των τεσσάρων Δήμων, καθώς ανεξάρτητα από την παραπάνω κατάταξη, οι επιδόσεις τους είναι χαμηλές. Ειδικότερα για την περίπτωση του Δ. Περιστερίου η εφαρμογή του ΚΠΑ και στα κριτήρια 6 και 8 που απαιτεί την εμπλοκή των πολιτών θα έδινε σημαντικά βελτιωμένο αποτέλεσμα, έτσι ώστε τελικά οι τέσσερις Δήμοι να βρίσκονται περίπου στα ίδια επίπεδα.

Μια επανάληψη της εφαρμογής του ΚΠΑ μετά 2 ή 3 έτη και με την προϋπόθεση ότι οι τέσσερις Δήμοι έχουν εφαρμόσει τις κατευθύνσεις του μοντέλου, επιλέγοντας κατάλληλα έργα και ενέργειες θα επέτρεπε την Συγκριτική Ανάλυση τόσο οριζόντια (μεταξύ των Δήμων) όσο και κάθετα (σύγκριση αποτελεσμάτων από την εφαρμογή σε κάθε Δήμο σε σχέση με την προηγούμενη χρονικά εφαρμογή).

4.2 Αποτελέσματα εφαρμογής ΚΠΑ σε ευρωπαϊκό επίπεδο

Όπως έχει προαναφερθεί, το ΚΠΑ αναπτύχθηκε από την Ομάδα Καινοτομιών του Δημοσίου Τομέα (IPSG) σε συνεργασία με τους Γενικούς Διευθυντές με αρμοδιότητα σε θέματα Δημόσιας Διοίκησης στην Ευρώπη.⁵⁷

Ορισμένα από τα σημαντικά γεγονότα στην ευρωπαϊκή πορεία του ΚΠΑ είναι τα εξής:

- ☑ Παρουσίαση του μοντέλου για πρώτη φορά στο 1^ο Συνέδριο Ποιότητας, τον Μάιο του 2000 στη Λισσαβόνα.
- ☑ Παρουσίαση της 2^{ης} έκδοσης του ΚΠΑ στο 2^ο Συνέδριο Ποιότητας, το 2002 στην Κοπεγχάγη.
- ☑ Παρουσίαση της 3^{ης} έκδοσης στο 4^ο Συνέδριο Ποιότητας, το Σεπτέμβριο του 2006, στο Τάμπερε της Φιλανδίας.

Την απήχηση την οποία έχει το ΚΠΑ εντός της Ευρωπαϊκής Ένωσης, μαρτυρά το γεγονός πως υπάρχουν κάτι λιγότερο από 2000 εγγεγραμμένοι χρήστες του ΚΠΑ εντός της Ευρώπης με βάση τους καταχωρημένους χρήστες⁵⁸ του CAF μέχρι το 2010, ενώ στόχος είναι να αυξηθεί ο αριθμός. Στο πλαίσιο αυτό το μοντέλο έχει μεταφραστεί σε 19 γλώσσες από τους αρμόδιους φορείς στις χώρες που τυγχάνει εφαρμογής. Η ευρεία αποδοχή της συγκεκριμένης μεθοδολογίας από τις Δημόσιες Διοικήσεις της ΕΕ λειτουργεί ως επιστέγασμα της αναγνώρισης της συμβολής του ΚΠΑ στην υιοθέτηση τεχνικών διοίκησης ποιότητας στο δημόσιο τομέα και της προσήλωσης στην επίτευξη και διατήρηση βελτιωμένων χαρακτηριστικών ποιότητας από τις δημόσιες υπηρεσίες.

⁵⁷ Staes P., Bulaceanu S., *CAF for Starters*, (presentation) CAF Centre, 5QC, Paris 20-22 October 2008.

⁵⁸ Βλ. Παράρτημα Β, πίνακα 1

4.2.1 Management με διαδικασίες και πραγματικά στοιχεία⁵⁹

Στην Ιταλία όπου έγινε προσπάθεια εφαρμογής της «αλυσίδας διαδικασιών», ώστε να γεφυρωθεί το χάσμα ανάμεσα στις δημόσιες λειτουργίες και την παροχή υπηρεσιών στον τομέα της Δικαιοσύνης όσον αφορά το Δικαστήριο D' Arello του Μιλάνο, η εφαρμογή του ΚΠΑ οδήγησε στον καθορισμό των διαδικασιών-κλειδιών, τη σύνδεσή τους με τις στρατηγικές του Οργανισμού, την αποσαφήνιση του ρόλου των εμπλεκομένων μερών και τον σαφή ορισμό της έννοιας "παροχή υπηρεσιών", η οποία συνεπάγεται πληροφόρηση για τις προσδοκίες των πολιτών και έρευνες μέτρησης ικανοποίησής τους.

Επιπλέον κατέστη εφικτός ο διάλογος μεταξύ των δικαστών και διοικητικών υπαλλήλων όπου και διαπιστώθηκε και από τα δύο μέρη η αλληλεξάρτησή τους, γεφυρώνοντας έτσι το χάσμα που υπήρχε παραδοσιακά μεταξύ των δύο πλευρών. Έτσι η εφαρμογή του ΚΠΑ είχε ως απότοκο την ανταλλαγή πλεόν απόψεων για κρίσιμα ζητήματα του management (ροή πληροφοριών σε διάφορα επίπεδα, διαχείριση παραπόνων κλπ) με σκοπό την αύξηση της αποδοτικότητας. Αυτό είναι πολύ σημαντικό, καθώς η εισαγωγή του Δημοσίου management είναι άκρως απαραίτητη, αφού εξασφαλίζει μία ποιοτική αντιμετώπιση των αναδυόμενων αδάμαστων κοινωνικών προβλημάτων, με αποτελεσματικότητα, ποιότητα αλλά και διαφάνεια, επιταχύνοντας έτσι την διοικητική μεταρρύθμιση.⁶⁰ Να επισημανθεί σε αυτό το σημείο ότι στον Οργανισμό αυτό δεν υπήρχε προηγούμενη εμπειρία στο σχεδιασμό εργασιακών διαδικασιών και στην μέτρηση εισροών-εκροών (αποτελεσμάτων) αλλά με την θέληση της πολιτικής ηγεσίας, των ιεραρχικά διοικούντων, αλλά και των υπαλλήλων, όλα αυτά ξεπεράστηκαν με απόλυτη επιτυχία.

Ακόμη άλλη μία περίπτωση όπου εφαρμόστηκε το ΚΠΑ προκειμένου να ενδυναμωθεί το Management του Δικαστηρίου της Περιφέρειας Aust-Adger στη Νορβηγία, τα αποτελέσματα υπήρξαν πολύ ενθαρρυντικά. Αναλυτικότερα, με την εφαρμογή του ΚΠΑ το 2008, διαγνώσθηκε η ανάγκη βελτίωσης του management συνολικά, της κατάρτισης ετήσιου πλάνου

⁵⁹ Πηγή: 4^ο Συνέδριο χρηστών ΚΠΑ

⁶⁰ Μιχαλόπουλος Ν. 2003, Από τη Δημόσια Γραφειοκρατία στο Δημόσιο Management, Εκδόσεις Παπαήση, Αθήνα, σελ.87

δραστηριοτήτων, της έγκυρης πληροφόρησης για τις προσδοκίες των συναλλασόμενων πολιτών (‘‘πελατών’’) και της συνεργασίας με άλλες υπηρεσίες. Έτσι αποφασίστηκε να δοθεί έμφαση για πρώτη φορά, όχι μόνο στην χάραξη κανόνων στις εργασιακές διαδικασίες, αλλά και στο management των οικονομικών του Οργανισμού, στην διαχείριση ανθρώπινου δυναμικού, την ανάμειξη του προσωπικού στην λήψη αποφάσεων, καθώς και την ανάπτυξη του αισθήματος ευθύνης των εργαζομένων. Κατόπιν λοιπόν της εφαρμογής του ΚΠΑ και της αυτοαξιολόγησης που έγινε, κατά την διάρκεια του 2009, ο σχεδιασμός των δραστηριοτήτων έγινε για πρώτη φορά με την συμμετοχή του προσωπικού, ενώ παράλληλα διενεργήθηκαν έρευνες για να μετρηθεί η ικανοποίηση των πολιτών.

Επιπροσθέτως στην προσπάθεια βελτιστοποίησης του management από την Νομαρχιακή Διοίκηση της επαρχίας Hunedoara μέσω της εφαρμογής του ΚΠΑ δημιουργήθηκε ένα σύστημα management Ποιότητας, πιστοποιημένο με ISO 9001:2001⁶¹, βασισμένου αποκλειστικά σε εσωτερικούς πόρους και συνεργασίες χωρίς κάποια εξωτερική συνδρομή. Χαρακτηρίζεται από τη συνεχή εισροή στοιχείων και πληροφοριών από το ανώτατο επίπεδο του μανατζμεντ, προς τα υπόλοιπα επίπεδα.

⁶¹ Το ISO 9001:2000 είναι ένα διεθνές πρότυπο οργάνωσης, το οποίο διασφαλίζει την ποιότητα των παραγόμενων προϊόντων ή παρασχόμενων υπηρεσιών της επιχείρησής σας, αλλά οδηγεί και στην προβολή της στο διεθνές καταναλωτικό κοινό μέσα από εκλεκτικούς μηχανισμούς πιστοποίησης.

Το πιστοποιητικό μπορούν να αποκτήσουν όλες οι επιχειρήσεις και όλοι οι ελεύθεροι επιχειρηματίες, ανεξαρτήτως πόσο προσωπικό απασχολούν και με τι προϊόντα ή υπηρεσίες ασχολούνται. Με την πιστοποίηση της η επιχείρηση ανεξάρτητα από το μέγεθος ή το είδος της, εξασφαλίζει την:

-Σταθερή ποιότητα υπηρεσιών και τελικών προϊόντων.

-Βελτίωση της ποιότητας και της αξιοπιστίας των υπηρεσιών ή των παραγόμενων προϊόντων.

-Τεκμηρίωση του ποιοτικού προφίλ της εταιρίας σας.

-Απόκτηση ενός επιπλέον εργαλείου προβολής.

-Ικανότητα συμμετοχής σε διαγωνισμούς του δημοσίου, αλλά και μεγάλων ιδιωτικών εταιριών.

-Ικανοποίηση πελατών. Κύριος αντικειμενικός σκοπός των συστημάτων διαχείρισης ποιότητας είναι η πρόληψη και όχι απλά ο εντοπισμός προβλημάτων ποιότητας και η συνεχής βελτίωση. Αποτέλεσμα της χρήσης του ISO 9001:2000 ως σύστημα διαχείρισης είναι:

-Η μείωση του κόστους παραγωγής, η αύξηση της παραγωγικότητας.

-Η βελτίωση του προϊόντος, η βελτίωση της εικόνας της επιχείρησης.

-Ο αποτελεσματικός έλεγχος των εσωτερικών διαδικασιών.

-Η άριστη επικοινωνία μεταξύ των εσωτερικών διαδικασιών.

Επιπλέον ο υπεύθυνος Ποιότητας σχεδιάζει τις διαδικασίες και τις αποστέλλει κατόπιν για παρατηρήσεις και τυχόν προσθήκες σε κάθε έναν από τους υπευθύνους των οργανωτικών δομών, ενώ όλο το προσωπικό συμμετέχει στο προσχεδιασμό των εγγράφων, με αποτέλεσμα να προάγεται η επικοινωνία στο εσωτερικό του Οργανισμού, κάτι το καινοτόμο για τον συγκεκριμένο Οργανισμό, καθώς προηγουμένως δεν υπήρχε κάποιο πλαίσιο διατμηματικής συνεργασίας. Τέλος να επισημανθεί πως έχει ληφθεί πρόνοια συμβουλευτικής υποστήριξης υψηλού επιπέδου σε καθένα από τα στάδια της διαδικασίας.

4.2.2 Αμοιβαία Επωφελείς συνεργασίες

Η Ουγγαρία αποτελεί χαρακτηριστικό παράδειγμα μίας χώρας της οποίας μετά την εφαρμογή του ΚΠΑ σε κάποια υπηρεσία η οποία δεν είχε καλή φήμη, κατόπιν κατάφερε να αποκαταστήσει την εικόνα της αλλά και την αποδοτικότητα της εν γένει. Και συγκεκριμένα, αυτή η υπηρεσία ήταν το Γραφείο Περιφερειακής Διοίκησης των βορείων επαρχιών, το οποίο κατόπιν της εφαρμογής που πραγματοποιήθηκε το 2006, καταδείχθηκε ότι οι πολίτες είχαν άγνοια για τις παρεχόμενες υπηρεσίες από το συγκεκριμένο γραφείο, το οποίο είχε και κακή φήμη. Για την αλλαγή της κατάστασης επελέγησαν επτά πεδία για ανάπτυξη σχέσεων: πελάτες-τοπικές-κυβερνήσεις-Μέσα Ενημέρωσης-Οικονομικές Οργανώσεις- Πανεπιστήμια-Διεθνείς Οργανισμοί.

Η συνεργασία κατέληξε σε συμφωνίες και τα ενδιαφερόμενα μέρη τροφοδοτήθηκαν με πληροφοριακό υλικό σε έντυπη και ηλεκτρονική μορφή. Ακόμη:επαγγελματικού επιπέδου παροχή συμβουλών και διοργάνωση τακτικών σεμιναρίων για επαγγελματίες ή και για πολίτες, καθώς και ανάπτυξη εκπαιδευτικών προγραμμάτων για τις δραστηριότητες του Γραφείου. Απότοκος των ανωτέρω ενεργειών ήταν, ο χρόνος που παραχωρείται τώρα από τα media για την προβολή των δραστηριοτήτων του Γραφείου είχε αυξηθεί κατά 300%, ο αριθμός συμφωνιών για συνεργασίες έχει διπλασιασθεί και ο αριθμός προγραμμάτων γνωριμίας είναι κατά 20% μεγαλύτερος αφού υπάρχει αυξημένη ζήτηση εκ μέρους των πολιτών.

Το Μάρτιο του 2009 στην Ισπανία, η κυβέρνηση των Βαλεαρίδων Νήσων εφάρμοσε το Κοινό Πλαίσιο Αξιολόγησης σε 8 κέντρα Πολιτισμού(μουσεία, βιβλιοθήκες και υπηρεσίες Αρχείων). Από την εφαρμογή προέκυψαν τα εξής: α) κατανοήθηκε η ανάγκη αναθεώρησης των στρατηγικών πλάνων των Κέντρων και επαναπροσδιορισμού του ρόλου και της αποστολής τους στην κοινωνία, β) κατανοήθηκε καλύτερα η σημασία της σχέσης τους με την κοινωνία και αποφασίστηκε η διενέργεια ερευνών μέτρησης της ικανοποίησης των πολιτών και αντιστοίχισης των επιχειρηματικών προγραμμάτων των μονάδων με τις προσδοκίες τους, ενώ παράλληλα γ) αποφασίστηκε η εμφάνιση της εσωτερικής επικοινωνίας (δηλ. μέσα στις τάξεις του προσωπικού) .

Στη συνεδρίαση του Συμβουλίου για την αξιολόγηση των ευρημάτων, αποφασίστηκε από τους εκπροσώπους των οργανισμών που συμμετείχαν, η υιοθέτηση διορθωτικών μέτρων για τη διόρθωση των ατελειών και προβλημάτων, καθώς και η συνεχής πλέον εφαρμογή του συστήματος αξιολόγησης. Απώτερος λοιπόν της εφαρμογής του ΚΠΑ ήταν να ληφθούν στρατηγικές αποφάσεις για τα κέντρα πολιτισμού, στην προσπάθεια βελτίωσης των ελλειμματικών πεδίων που διαγνώστηκαν με την εφαρμογή του, και οι οποίες αφορούσαν το Συμβούλιο Εκπαίδευσης και κουλτούρας των Βαλεαρίδων Νήσων.

Επιπροσθέτως, στην Αυστρία η Περιφερειακή Διοίκηση της περιοχής Styria(graz), επιχειρώντας να εισάγει το Κοινό Πλαίσιο Αξιολόγησης στην Διοίκηση, αποκόμισε πολύ ευεργετικά αποτελέσματα. Συγκεκριμένα, το ΚΠΑ εφαρμόστηκε με κεντρικό συντονισμό από την Περιφερειακή Διοίκηση και σε (9) από τις 16 επαρχίες της Περιφέρειας. Τα προγράμματα του ΚΠΑ που εφαρμόστηκαν, ήταν ανεξάρτητα μεταξύ τους. Ο κεντρικός συντονισμός επέτρεψε τη συνέργεια μεταξύ των χρηστών του πλαισίου αξιολόγησης και την επιτυχημένη προσέγγιση (στην πράξη) εννοιών, όπως η ταυτόχρονη ικανοποίηση πολιτών ("πελατών") και εργαζομένων.

Αυτή η συνεργατική πορεία οδήγησε σε νέα βελτίωση, αφού διαπιστώθηκε ότι τροφοδοτεί τον Οργανισμό με κρίσιμες νέες πληροφορίες. Επιπλέον μία πρόσφατη αξιολόγηση έδειξε ότι με την εφαρμογή του ΚΠΑ επιτεύχθηκε βελτίωση σε πλήθος τομέων, όπως και ότι αναγνωρίστηκαν με

σαφήνεια τα πεδία στα οποία είναι απαραίτητο να έχει διατηρήσιμο χαρακτήρα η βελτίωση που προκύπτει. Γίνεται λοιπόν κατανοητό πως το ΚΠΑ αποτελεί όντως ένα μοντέλο Διοίκησης Ολικής ποιότητας που μπορεί να εκσυγχρονίσει την Δημόσια Διοίκηση, εντοπίζοντας τα αδύνατα και δυνατά σημεία ενός Οργανισμού, συντελώντας έτσι στο να βελτιωθούν ή να απαλειφθούν τα πρώτα και να συντηρηθούν ή να δοθούν περιθώρια βελτίωσης για τα δεύτερα.

4.2.3 Ενεργή Συμμετοχή του Προσωπικού

Στο Βέλγιο το 2006, ο Οργανισμός HEPCUT και HEPH Condorcet κέρδισε το πρώτο βραβείο στο σχετικό διαγωνισμό των δημοσίων οργανισμών στο Βέλγιο με το project «Αξιολόγηση του επιπέδου ικανοποίησης και των αναγκών των μαθητών». Παράλληλα όμως η εφαρμογή του Κοινού Πλαισίου Αξιολόγησης την ίδια χρονιά, κατέδειξε μία σημαντική αδυναμία του. Αποφασίστηκε έτσι να προστεθεί στο ανωτέρω πρόγραμμα, η αξιολόγηση των διδασκαλικών πρακτικών από τους μαθητές. Δόθηκε έτσι στους μαθητές η δυνατότητα να αξιολογούν ανώνυμα και εμπιστευτικά τους καθηγητές τους, χωρίς αυτή η αξιολόγηση να ισοδυναμεί με πιθανότητα επιβολής κυρώσεων.

Έτσι η αξιολόγηση των δασκάλων από τους μαθητές τους αποτελεί μία πρόκληση για την Ανώτερη Εκπαίδευση, καθότι ο κάθε ενδιαφερόμενος καθηγητής είναι ο μόνος που λαμβάνει γνώση των αξιολογήσεων που του έχουν γίνει, και η γνώση των στοιχείων αυτών τον βοηθά στην προσπάθεια βελτίωσής του, ενώ επικουρικά του προσφέρονται από τη Διοίκηση και άλλες βελτιωτικές τεχνικές (σε εθελοντική βάση). Δίνεται ακόμη η δυνατότητα στον καθηγητή να υποδείξει τις συνθήκες εκείνες, που θα επέτρεπαν να έχει την καλύτερη απόδοση. Για τον σκοπό αυτό συμπληρώνει σχετικό ερωτηματολόγιο.

Στην περίπτωση της Ιταλίας διαφαίνεται ο σημαντικός ρόλος που κατέχει το ΚΠΑ, πάνω στο οποίο στηρίζονται νέα συστήματα προκειμένου να αξιολογηθούν, και που έχουν ως στόχο την επίτευξη οργανωτικών σκοπών και την βελτίωση των υπηρεσιών ενός οργανισμού. Αναλυτικότερα το *Alma*

Mater Studiorum το οποίο είναι ένα Πανεπιστήμιο της Μπολώνια, επιχειρεί να πετύχει μία ισορροπία ανάμεσα στις ευκαιρίες και τους "δεσμούς" δίνοντας έμφαση στην ανάπτυξη της αποτελεσματικότητας του ανθρώπινου δυναμικού. Το σύστημα της Διοίκησης Ανθρώπινου Δυναμικού του ανωτέρω Οργανισμού, δίνει έμφαση και στην επίτευξη των οργανωτικών σκοπών και στην ανάπτυξη των δεξιοτήτων του προσωπικού - αποδίδοντας ιδιαίτερο βάρος στην υποκίνηση και την ικανοποίησή του.

Χρησιμοποιείται έτσι ένα μείγμα δράσεων, όπως: εφαρμογή προγραμμάτων δια βίου εκπαίδευσης, εναλλαγές ρόλων στους Τομείς του Πανεπιστημίου, έρευνες σχετικά με το οικονομικό και το ψυχο-κοινωνικό υπόβαθρο των εργαζομένων, αξιολόγηση των θέσεων και των απαιτούμενων ικανοτήτων. Η βελτίωση του μοντέλου, βασίζεται στην ανατροφοδότηση των εμπλεκομένων μερών και υποστηρίζεται από ειδικούς στη βελτίωση εσωτερικών επαγγελματικών δικτύων. Το ανωτέρω σύστημα Διοίκησης Ανθρώπινου Δυναμικού αξιολογείται μέσω δικτύου αναφορών, συνεργασίας με την Κεντρική Διοίκηση για την παρακολούθηση επίτευξης των στόχων, αλλά κατά κύριο λόγο μέσω της εφαρμογής συστήματος αυτοαξιολόγησης που δεν είναι άλλο από το Κοινό Πλαίσιο Αξιολόγησης, το οποίο του παρέχει αυτή τη δομή.

Στην Ρουμανία η Νομαρχιακή Διοίκηση της Κωσταντδας κατόπιν της εφαρμογής του ΚΠΑ, προχώρησε στην χάραξη της στρατηγικής και στον καθορισμό των στόχων ανά Τομέα με την ενεργή συμμετοχή του προσωπικού. Η Στρατηγική για την Ανάπτυξη και τον Εκσυγχρονισμό (2008-2010) διαμορφώθηκε από Ομάδα Εργασίας στην οποία συμμετείχαν εκπρόσωποι όλων των τομέων της Νομαρχιακής Διοίκησης. Στη διαδικασία συνεισέφερε το σύνολο του προσωπικού, αναλύοντας την κατάσταση στον κάθε τομέα και ορίζοντας επακριβώς τα αντικείμενα εργασίας.

Η Ομάδα Εργασίας εκπόνησε πλάνο δράσεων, όρισε υπευθύνους ανά Τμήμα, όρισε το χρονικό διάστημα επίτευξης των στόχων και καθόρισε δείκτες απόδοσης. Η στρατηγική συμφωνήθηκε από όλο το προσωπικό, μετά από σχετική διαβούλευση. Όλοι οι εργαζόμενοι συμμετείχαν επίσης στην παρακολούθηση της εφαρμογής των ανωτέρω μέσω μηνιαίων εκθέσεων, καθώς και στη διαδικασία επανεξέτασης των στόχων. Ως αποτέλεσμα της

ανωτέρω διαδικασίας, ενδυναμώθηκε ιδιαίτερα το αίσθημα ευθύνης των εργαζομένων.

4.2.4 Ηγεσία και σταθερότητα του σκοπού

Το OCMW είναι ανεξάρτητη τοπική αρχή στο Βέλγιο που εδρεύει σε κάθε δήμο από το 1976. Παρέχει κοινωνικές υπηρεσίες υψηλού επιπέδου, κυρίως στους τομείς της φροντίδας στο σπίτι και των οικιστικών υπηρεσιών. Η εφαρμογή του ΚΠΑ το 2004 κατέδειξε προβλήματα ηγεσίας, όπως π.χ. η μη ευθυγράμμιση των απόψεων των ηγετικών στελεχών με την αποστολή του Οργανισμού. Αποφασίστηκε έτσι διορθωτική παρέμβαση σε τρία επίπεδα:

α) Στο επίπεδο της διεύθυνσης (ανώτατο μάνατζμεντ). Η Ομάδα που συγκροτήθηκε ήταν υπεύθυνη για την πολιτική του Οργανισμού και τον προϋπολογισμό και οι κύριοι σκοποί της ήταν η επαφή με τα πολιτικά στελέχη (με συμβουλές προς τις εκλεγμένες αρχές) και η σμίκρυνση της απόστασης με το προσωπικό –

β) Στο μεσαίο επίπεδο συγκροτήθηκε Ομάδα Ποιότητας με σκοπό την εναρμόνιση όλων των δραστηριοτήτων με την αποστολή του Οργανισμού. Συνδέει τις δραστηριότητες και παρακολουθεί το βαθμό επίτευξής τους εντός προθεσμιών που καθορίζει η ίδια

γ) Στο επιχειρησιακό επίπεδο του μάνατζμεντ, εφαρμόστηκε πρόγραμμα με ρόλους «εκπαιδευτή και εκπαιδευόμενου» για όλο το προσωπικό, με στόχο την ευθυγράμμιση των απόψεων των εργαζομένων για κοινά προβλήματα, αλλά και το ζήτημα της ηγεσίας ιδιαίτερα. Αποτέλεσμα αυτού ήταν ότι κατόπιν έρευνας που διενεργήθηκε το 2009 επιβεβαίωσε την ικανοποίηση του προσωπικού από τις παραπάνω πρωτοβουλίες.

Άλλη μία περίπτωση όπου το ΚΠΑ είχε ουσιαστικά αποτελέσματα είναι στην Λιθουανία, όπου εκεί με την εφαρμογή της αυτοαξιολόγησης από την Υπηρεσία υποστήριξης του Ευρωπαϊκού Κοινωνικού Ταμείου. διαπιστώθηκε ότι η οργανωτική δομή δεν ανταποκρινόταν στους στόχους της Υπηρεσίας και ακόμη ότι δεν υπήρχε αποτελεσματική συμμετοχή του προσωπικού στη διαδικασία λήψης αποφάσεων.

Η διορθωτική παρέμβαση διαρθρώθηκε στα εξής βήματα:

α) αναπτύχθηκε οργανωτική δομή εναρμονισμένη με τον κεντρικό σχεδιασμό και τις προσδοκίες των εμπλεκόμενων μερών,

β) επικαιροποιήθηκε η αποστολή του Οργανισμού και ενημερώθηκε το προσωπικό,

γ) επικαιροποιήθηκαν οι αξίες του Οργανισμού.

Διοργανώθηκαν σεμινάρια όπου οι εργαζόμενοι ανέδειξαν τις κύριες αξίες και καθιερώθηκε η διάκριση ανά τετράμηνο αυτών που τις υπηρέτησαν καλύτερα κάθε φορά. Επιπλέον υλοποιήθηκε μεθοδικά η συμμετοχή των υπαλλήλων στη λήψη αποφάσεων, μέσω του σχηματισμού ομάδων με διάφορες αρμοδιότητες: για την καλύτερη υποκίνηση, για τη βελτίωση της εσωτερικής επικοινωνίας, για νέα δομή του Οργανισμού κλπ. Το 2009, έρευνα κατέδειξε αύξηση της ικανοποίησης του προσωπικού κατά 12,5 μονάδες, κάτι το οποίο δεν θα είχε καταστεί εφικτό εάν δεν είχε εφαρμοστεί το ΚΠΑ προηγουμένως.

Επιπλέον, στην χώρα της Νορβηγίας το *Επαρχιακό Συμβούλιο του Nord-Trendelag* χρησιμοποίησε Το Κοινό Πλαίσιο Αξιολόγησης ως εργαλείο υπολογισμού της Ποιότητας στην Εκπαίδευση και διαμόρφωσης πολιτικών σκοπών. Με ισχυρή πολιτική στήριξη, το Κοινό Πλαίσιο Αξιολόγησης εφαρμόσθηκε για πρώτη φορά το 2004. Σήμερα θεωρείται το πιο έγκυρο εργαλείο για τη χάραξη στόχων, με τις αξιόπιστες πληροφορίες που δίνει για τη μέση κατάσταση των σχολείων, αλλά και για το κάθε ένα από αυτά ξεχωριστά.

Τα ευρήματα της αυτοαξιολόγησης χρησιμεύουν στα εξής τρία επίπεδα:

α) τα σχολεία αναλύουν και ιεραρχούν τα πιο σημαντικά πεδία βελτίωσης και χαράσσουν πλάνο διορθώσεων επανασχεδιάζοντας κατόπιν τις προτεραιότητες,

β) Ακολουθεί διάλογος μέσω διαδικτύου μεταξύ σχολείου και Διευθυντή του Γραφείου Εκπαιδεύσεως με βάση τα ανωτέρω ευρήματα και με στόχο να καθορισθούν τα πλάνα - στόχοι από τη Διεύθυνση του σχολείου και

γ) τα ευρήματα του Κοινού Πλαισίου Αξιολόγησης παρουσιάζονται και αναλύονται (κάθε χρόνο) σε ειδική συνεδρίαση του Συμβουλίου της επαρχίας.

4.2.5 Προσανατολισμός στα αποτελέσματα

Στην Πορτογαλία η Αυτόνομη Περιφερειακή Διοίκηση των Αζορών, προέβη στην εφαρμογή του ΚΠΑ μέσω της αυτοαξιολόγησης στο πλαίσιο της Διοίκησης μέσω στόχων (management by objectives). Με την ψήφιση του νέου περιφερειακού νόμου στις 27 Αυγούστου 2010 για την εφαρμογή «Ολοκληρωμένου Συστήματος για το Μάνατζμεντ και την αξιολόγηση του προσωπικού» η διαδικασία της αυτο-αξιολόγησης εφαρμόζεται πλέον υποχρεωτικά σε ετήσια βάση, σε όλες τις δημόσιες υπηρεσίες των Αζορών.

Για πρώτη φορά η εφαρμογή της διαδικασίας είχε γίνει με τον Κυβερνητικό Κανονισμό του 2006, στα πλαίσια της νέας τότε πολιτικής Ποιότητας. Όπως διαπιστώθηκε σ'εκείνη την πρώτη εφαρμογή του Κοινού Πλαισίου Αξιολόγησης, υπήρξε σαφής βελτίωση σε αρκετούς τομείς, όπως: στη συμμετοχή του προσωπικού στη διαδικασία βελτίωσης, στην επισήμανση των δυνατών σημείων και των αδυναμιών κάθε Οργανισμού, στη δυνατότητα υπολογισμού της προόδου με μετρήσιμα στοιχεία, καθώς και στη δυνατότητα ενσωμάτωσης διαφόρων νέων μέτρων ποιότητας στις συνήθεις επιχειρησιακές λειτουργίες.

Μία ακόμη περίπτωση που εφαρμόστηκε το ΚΠΑ και στέφθηκε με επιτυχία είναι το Υπουργείο Οικονομικών της Αυστρίας. Η εφαρμογή του ΚΑΠ στο δημοσιονομικό τομέα σημαίνει την ανάμειξη και αξιολόγηση 11.500 υπαλλήλων που εργάζονται σε 40 Υπηρεσίες Φορολογίας, 9 Τελωνεία και μία πολύ μεγάλη Υπηρεσία Οικονομικού Ελέγχου για εμπορικές δραστηριότητες (χωρικά οι Υπηρεσίες αυτές εκτείνονται σε 9 Περιφέρειες).

Τα πολύ σαφή και πρακτικά αποτελέσματα των τεσσάρων (4) περιόδων εφαρμογής του ΚΠΑ στον τομέα αυτό της Διοίκησης, οδήγησαν στην απόφαση να εφαρμοσθεί πλέον σε όλη τη Δημόσια Διοίκηση. Σημειώνεται ότι οι εργαζόμενοι συζητούν και αξιολογούν την εργασία τους, σε καθημερινή βάση. Εκτός των βελτιώσεων που επήλθαν στη λειτουργία των Υπηρεσιών, με την εφαρμογή του ΚΠΑ ενισχύθηκαν και διευρύνθηκαν οι

συνεργασίες της Διοίκησης και με τους εξωτερικούς συνεργάτες (σύμβουλοι σε φορολογικά θέματα, εργατικές ενώσεις).

Η αξιολόγηση λαμβάνει χώρα κάθε χρόνο και τα αποτελέσματά της συζητούνται και αναλύονται με τους επικεφαλής των μονάδων που συμμετέχουν στη διαδικασία. Διοργανώνεται επίσης ετήσια εκδήλωση, αφιερωμένη αποκλειστικά στην εφαρμογή του ΚΠΑ. Στην εκδήλωση συμμετέχουν μόνο εκπρόσωποι του ανωτάτου επιπέδου της Διοίκησης (top managers), οι οποίοι αναλύουν τα πραγματικά στοιχεία και λαμβάνουν τις στρατηγικές αποφάσεις, όταν κάτι τέτοιο κρίνεται αναγκαίο.

4.2.6 Επικέντρωση στους χρήστες των υπηρεσιών

Ο Δήμος της Βαντάα είναι ένας από τους 14 δήμους που συναπαρτίζουν στη Μητροπολιτική Αυτοδιοίκηση του Ελσίνκι, με περίπου 12.000 εργαζόμενους στις υπηρεσίες του. Το σύνολο των δαπανών μισθοδοσίας και επιχειρησιακών δαπανών ανέρχεται σε 1,700 εκατ. ευρώ. Το ΚΠΑ εφαρμόζεται σε όλες τις δημοτικές υπηρεσίες, με τρόπο που ενσωματώνει απολύτως την τοπική κουλτούρα και τη φύση της περιοχής.

Επιπροσθέτως, στη Γαλλία η εφαρμογή του ΚΠΑ στο Κέντρο Εργασίας PAYSDE LA LOIRE έχει διττό σκοπό: αφενός να βοηθήσει τους ανέργους στην εξεύρεση εργασίας διασφαλίζοντας ταυτόχρονα τη χορήγηση επιδομάτων στους δικαιούχους και αφετέρου να βοηθήσει τις επιχειρήσεις στην εξεύρεση του κατάλληλου προσωπικού. Το Κέντρο είναι προσανατολισμένο στις ανάγκες του χρήστη - πελάτη. Βελτιώνοντας τη δική του απόδοση με την εφαρμογή του ΚΠΑ, κατορθώνει να προσφέρει τις υπηρεσίες του με τον τρόπο που απαιτούν οι ανάγκες των χρηστών.

Άλλο ένα χαρακτηριστικό παράδειγμα επικέντρωσης στους χρήστες των υπηρεσιών μέσω του Κοινού Πλαισίου Αξιολόγησης είναι ο Οργανισμός Αγροτικής Ασφάλισης, όπου οι μέτοχοι στη διαμόρφωση του συστήματος είναι οι αρμόδιοι υπουργοί (Γεωργίας και Φυσικών Πόρων, Οικονομικών, Εργασίας, Εσωτερικών) και οι αγρότες, εκπροσωπούμενοι από τις τέσσερις ενώσεις τους. Κάθε φορά που η κυβέρνηση προτίθεται να επιφέρει αλλαγή στο σύστημα, στελέχη του Οργανισμού επισκέπτονται τα χωριά

ενημερώνοντας σε συνελεύσεις τους ενδιαφερόμενους. Συχνά χρησιμοποιούνται ερωτηματολόγια.

Αξιολογώντας μέσω του ΚΠΑ τα αποτελέσματα των συναντήσεων και των ερωτηματολογίων, ο Οργανισμός εξετάζει την αντιπροσωπευτικότητά τους (συνήθως η συμμετοχή είναι εντυπωσιακή). Οι απόψεις των αγροτών λαμβάνονται πάντοτε υπόψη σοβαρά και δεν υπάρχει περίπτωση να τους επιβληθεί ρύθμιση που απορρίπτεται από αυτούς. Γίνονται επίσης συναντήσεις μεταξύ Διευθυντών του Οργανισμού και εκπροσώπων παραγωγών συγκεκριμένων προϊόντων. Με τη χρησιμοποίηση των μεθόδων που αναφέρθηκαν καλλιεργείται η εμπιστοσύνη των αγροτών προς το σύστημα, αφού η γνώμη τους υπολογίζεται. Επίσης οι αποφάσεις της Διοίκησης είναι απολύτως νομιμοποιημένες, αφού προκύπτουν από αμοιβαία προσπάθεια.

4.2.7 Συνεχής Βελτίωση και Καινοτομία

Εδώ στην Ελλάδα, χαρακτηριστικό παράδειγμα προώθησης της καινοτομίας στην Δημόσια Διοίκηση αποτελεί ο Δήμος Ηρακλείου Κρήτης, ο οποίος ενισχύει ενεργά την χρήση των νέων τεχνολογιών σαν έναυσμα για καινοτομία στη σχέση της Διοίκησης με τους πολίτες και προσπαθεί να την βελτιώσει με την εφαρμογή του ΚΠΑ.

Συγκεκριμένα ο Δήμος Ηρακλείου από το 2008 έχει αρχίσει την εφαρμογή ενός πρωτοποριακού προγράμματος βελτίωσης των υπηρεσιών του. Το πρόγραμμα αυτό, που επιτρέπει στους πολίτες να εξυπηρετηθούν στο σπίτι ή στο γραφείο τους μέσω Internet, βασίζεται σε τέσσερις (4) κύριους άξονες:

- ⊖ Δημιουργία δικτύου ψηφιακών ινών 36 χιλιομέτρων (Μητροπολιτικό Δίκτυο) που συνδέει 160 κτίρια δημοσίου ενδιαφέροντος και 30 ασύρματα πόστα στην πόλη.
- ⊖ Ψηφιοποίηση του περιεχομένου των δημοσίων αρχείων, ιστορικών εγγράφων κλπ.
- ⊖ Παροχή ηλεκτρονικών υπηρεσιών. Προσφέρονται 163 υπηρεσίες - 700 χρήστες έκαναν αίτηση την πρώτη χρονιά για 500 συνολικά εφαρμογές.

= Εφαρμογή της «Ηλεκτρονικής Δημοκρατίας» (e-democracy) με δημοσιοποίηση διοικητικών εγγράφων, διεξαγωγή forum, αποστολή ενημερωτικών δελτίων μέσω ηλεκτρονικού ταχυδρομείου.

Σε όλα αυτά, μέσω της εφαρμογής της αυτοαξιολόγησης (ΚΠΑ), έχουν ήδη καταδειχθεί τα σημεία που χρειάζονται βελτίωση και με την σωστή στρατηγική και τον επιθυμητό σχεδιασμό, είναι βεβαιο ότι θα υπάρξουν ακόμα καλύτερα αποτελέσματα.

Επιπλέον στην γειτονική Ιταλία το Εθνικό Ινστιτούτο Κοινωνικής Ασφάλισης Εργατών Κατά τη διάρκεια του 2007, το Ινστιτούτο εφάρμοσε πιλοτικά την αυτο- αξιολόγηση σε δύο (2) από τα 500 και πλέον Παραρτήματά του. Η πολύ θετική ανταπόκριση του προσωπικού, οδήγησε στην απόφαση της εφαρμογής της σε περισσότερα από 20 Παραρτήματα συνολικά, με τη συμμετοχή των μάνατζερ, των μετόχων, του προσωπικού και των εργατικών ενώσεων (και με άμεση πλέον προοπτική να εφαρμοστεί σε όλο τον Οργανισμό).

Η εφαρμογή του ΚΠΑ επέφερε: ισχυρή επικοινωνία και ανάμειξη των μετόχων, έντονη συμμετοχή του προσωπικού, σαφή καθορισμό σχεδίων, ευθυνών και χρονικών πλαισίων και συνεχή εποπτεία και υποστήριξη από το μάνατζμεντ. Το αποτέλεσμα των βελτιώσεων αυτών ήταν η πληρέστερη ανταπόκριση του Οργανισμού στις απαιτήσεις των πελατών του, εσωτερικών και εξωτερικών.

ΣΥΜΠΕΡΑΣΜΑΤΑ

Ο εκσυγχρονισμός της δημόσιας διοίκησης αποτελούσε ζητούμενο για τη χώρα μας επί δεκαετίες. Ο δημόσιος τομέας έχει την ανάγκη ενσωμάτωσης της ανταγωνιστικότητας, νέων όρων λειτουργίας και συγχρόνων μεθόδων παροχής υπηρεσιών, προκειμένου να επιτελέσει το ρόλο του στη σύγχρονη Ελλάδα και να ανταποκριθεί στις αναβαθμισμένες συνθήκες λειτουργίας του δημοσίου, σε ευρωπαϊκό επίπεδο. Η αναγκαιότητα καθιέρωσης ενός νέου συστήματος διοίκησης καθώς και η θεσμική καθιέρωση εργαλείων management στην δημόσια διοίκηση έρχεται να καλύψει ένα κενό «σύγχρονης διοίκησης», που υπάρχει στο ελληνικό δημόσιο από την ίδρυσή του. Αν και η ιδέα των διοικητικών αλλαγών είναι ίσως μια σύγχρονη τυραννία των δημοσίων υπηρεσιών, αυτές δεν μπορούν να επιβιώσουν στο ταραχώδες περιβάλλον των σύνθετων δημοσίων προβλημάτων και των ραγδαίων αλλαγών, εάν δεν αλλάξουν ουσιαστικά και πραγματικά.⁶²

Ειδικά αυτή την δύσκολη για την χώρα μας ιστορικά στιγμή, όπου οι μεταρρυθμίσεις στο δημόσιο τομέα και δη στην δημόσια διοίκηση αποτελούν αδιαμφισβήτητη αναγκαιότητα, η μετάβαση από ένα γραφειοκρατικό και αναποτελεσματικό κράτος, σε ένα κράτος με στρατηγική και σχεδιασμό, το οποίο θα έχει ανθρωποκεντρικό χαρακτήρα και θα λειτουργεί με γνώμονα την εξυπερέταση του πολίτη/πελάτη και το ΚΠΑ αποτελεί ένα πολύ σημαντικό εργαλείο για την επίτευξη αυτού του στόχου.

Κι αυτό διότι το Κοινό πλαίσιο Αξιολόγησης ως ένα μοντέλο διοίκησης ολικής ποιότητας, εισάγει στην Δημόσια Διοίκηση την συνειδητοποίηση της αξίας της ποιότητας, ως το σύνολο των χαρακτηριστικών των αγαθών και υπηρεσιών, τα οποία ικανοποιούν πλήρως συγκεκριμένες προδιαγραφές, απαιτήσεις και προσδοκίες του πολίτη/πελάτη. Στο πλαίσιο αυτό η Δημόσια Διοίκηση καλείται να πετύχει το εξής τετράπτυχο:

- 1) Βελτίωση της ποιότητας των παρεχομένων υπηρεσιών
- 2) Αύξηση της αποδοτικότητας
- 3) Μέγιστη εξυπηρέτηση του πολίτη
- 4) Εισαγωγή Καινοτόμων ιδεών

⁶² Μιχαλόπουλος Ν. 2003, Από τη Δημόσια Γραφειοκρατία στο Δημόσιο Management, Εκδόσεις Παπαήση, Αθήνα, σελ.86

Επιπροσθέτως, το ΚΠΑ αναπτύχθηκε για να εφαρμοσθεί κυρίως σε δημόσιες οργανώσεις, ενώ ακολουθεί μια ολιστική προσέγγιση αξιολόγησης, η οποία συνδυάζεται με χαρακτηριστικά ευχρησίας, απλότητας και καθολικότητας σε ό,τι αφορά την εφαρμογή του. Δηλαδή ξεχωρίζει, επειδή δύναται να εφαρμοστεί από όλους τους δημόσιους οργανισμούς, ανεξαρτήτως είδους και αντικειμένου ενασχόλησης, με απλό και κατανοητό τρόπο. Πρέπει, ωστόσο, να σημειωθεί ότι η εφαρμογή του ΚΠΑ δεν αποκλείει τη χρήση των υπόλοιπων μοντέλων ποιότητας. Αντιθέτως, ενθαρρύνει κάθε πρωτοβουλία των φορέων να χρησιμοποιήσουν τεχνικές, οι οποίες συμβάλλουν στην καθιέρωση κουλτούρας ποιότητας και αξιολόγησης, στο πλαίσιο μιας γενικότερης πολιτικής ποιότητας.

Το ΚΠΑ αναπτύχθηκε ως μεθοδολογία και εφαρμόζεται στις δημόσιες οργανώσεις μόλις τα τελευταία δώδεκα (12) χρόνια, και παρόλο που η εφαρμογή του είναι εθελοντική, μέχρι το 2010 που πραγματοποιήθηκε η τελευταία καταγραφή, πάνω από 2000 χρήστες το έχουν υιοθετήσει και το εφαρμόζουν, ακόμα και πέρα από τα σύνορα της Ευρωπαϊκής Ένωσης, όπως στην Κίνα, στην Ρωσία, στην Νότια Κορέα, αλλά και σε άλλες χώρες ενώ έχει μεταφραστεί σε 26 γλώσσες⁶³. Αυτή η μεγάλη απήχηση που έχει, φανερώνει ότι αποτελεί ένα ισχυρό διοικητικό εργαλείο αξιολόγησης, το οποίο ξεχωρίζει για την ευχρησία, την απλότητα και την καθολικότητα που το διακρίνει σε ό,τι αφορά την εφαρμογή του. Σχεδιάστηκε έτσι ώστε δύναται να εφαρμοστεί από όλους τους δημόσιους οργανισμούς, ανεξαρτήτως είδους και αντικειμένου ενασχόλησης, με απλό και κατανοητό τρόπο.

Επιπλέον στην εφαρμογή του ΚΠΑ σημαντικό και ενεργό ρόλο έχει η διοικητική ηγεσία, της οποίας τα δεδομένα αξιολόγησής της, συντελούν στη λήψη μέτρων για τη βελτίωση των δράσεων της, και παράλληλα επηρεάζουν θετικά την αξιολόγηση των υπόλοιπων προσδιοριστικών παραγόντων των οργανισμών. Τώρα όσον αφορά την αξιολόγηση της στρατηγικής και του σχεδιασμού, στην ουσία δεν αξιολογούνται τα αποτελέσματα από την υλοποίηση της στρατηγικής, αλλά οι ενέργειες των διοικητικών στελεχών για το σχεδιασμό του στρατηγικού προγραμματισμού και τη διασφάλιση της συμμετοχής των υπαλλήλων, στη λήψη των σημαντικών αποφάσεων για το μέλλον του οργανισμού, κάτι που είναι πολύ σημαντικό, καθώς έτσι επιτυγχάνεται μία ευρύτερη συμμετοχή, όσον αφορά τη στρατηγική που θα ακολουθηθεί από τον εκάστοτε δημόσιο οργανισμό.

⁶³ Πηγή :Ιστοσελίδα EIPA

Έτσι γίνεται κατανοητό πως μέσω του ΚΠΑ αναδεικνύεται η σπουδαιότητα του ρόλου του ανθρώπινου δυναμικού, στην προσπάθεια επίτευξης βέλτιστων αποτελεσμάτων και προωθείται η αύξηση του βαθμού παρακίνησης και συμμετοχής του στη λήψη σημαντικών αποφάσεων για τον οργανισμό. Στην εφαρμογή του Κοινού Πλαισίου Αξιολόγησης το έμπυχο δυναμικό αποτελεί κρίσιμο παράγοντα επιτυχίας για τους οργανισμούς, οι οποίοι πρέπει να προνοούν για την ανάληψη δράσεων ικανοποίησης των υπαλλήλων τους. Με αυτό τον τρόπο, δημιουργούνται οι κατάλληλες συνθήκες για αύξηση της παραγωγικότητας και βελτίωση της αποτελεσματικότητας και αποδοτικότητας του οργανισμού. Επιπλέον, η διασφάλιση της ικανοποίησης των ανθρώπινων πόρων αποτελεί προϋπόθεση για την αποτελεσματική λειτουργία όλων των επιμέρους επιχειρησιακών διαδικασιών, καθώς και για την ορθή ανάπτυξη και αξιοποίηση πόρων και συνεργασιών.

Επιπροσθέτως, οι δημόσιες οργανώσεις καλούνται να αξιολογήσουν το σύνολο των δράσεων τις οποίες αναλαμβάνουν, προκειμένου να εντοπίσουν τις διαδικασίες εκείνες που υπολείπονται σε απόδοση και αποτελεσματικότητα και να διορθώσουν τυχόν δυσλειτουργίες. Η ανάδειξη και ο εξορθολογισμός της λειτουργίας των βασικών διαδικασιών θα οδηγήσει τους φορείς σε επίτευξη βέλτιστων αποτελεσμάτων με προσανατολισμό τόσο προς το ανθρώπινο δυναμικό τους, όσο και προς τους πολίτες/πελάτες και το ευρύτερο κοινωνικό σύνολο.

Εξέχουσα θέση στο ΚΠΑ έχει η αξιολόγηση των αποτελεσμάτων, είτε αυτά είναι προσανατολισμένα προς τον πολίτη και την ευρύτερη κοινωνία, είτε αυτά αφορούν το ανθρώπινο δυναμικό των δημοσίων οργανώσεων και της γενικότερης επιδοσής τους. Κι αυτό γιατί τα αποτελέσματα αρχικά τα οποία είναι προσανατολισμένα προς τους πολίτες/πελάτες, πρέπει να τυγχάνουν ιδιαίτερης προσοχής από τους δημόσιους οργανισμούς, καθώς θεμελιώνουν το βασικό λόγο ύπαρξης της Δημόσιας Διοίκησης. Η αποτυχία πραγμάτωσης θετικών αποτελεσμάτων για τον πολίτη, μεταφράζεται σε αδυναμία των δημοσίων οργανώσεων να εκπληρώσουν το ρόλο τους, ενώ το κόστος δεν περιορίζεται στο καθαρά οικονομικό, αλλά προσλαμβάνει κοινωνικές και πολιτικές διαστάσεις. Συνεπώς, η συστηματική αξιολόγηση των αποτελεσμάτων για τον πολίτη μπορεί να εμποδίσει την εμφάνιση αρνητικών συνεπειών, οι οποίες πλήττουν ποικιλοτρόπως τη Δημόσια Διοίκηση, κάτι που καθίσταται εφικτό μέσω της εφαρμογής του ΚΠΑ.

Επιπλέον είναι πολύ σημαντική, η συνειδητοποίηση των οργανισμών της σημασίας επίτευξης θετικών αποτελεσμάτων για το ανθρώπινο δυναμικό τους, καθώς αυτά επηρεάζουν ολόκληρη τη λειτουργία του φορέα. Επομένως, η αντικειμενική μέτρησή τους, με τη χρήση των κατάλληλων δεικτών του ΚΠΑ, οδηγεί στην αποτελεσματική αξιολόγησή τους και βοηθάει τον οργανισμό να εστιάσει στο σχεδιασμό νέων δράσεων εμπλουτισμού και ενδυνάμωσης των ανθρωπίνων πόρων του.

Έμφαση επίσης εντός του ΚΠΑ δίνεται στην αξιολόγηση της κοινωνικής υπευθυνότητας του δημόσιου τομέα και την μέτρηση των αποτελεσμάτων της δράσης του, σχετικά με την ευαισθητοποίηση για το φυσικό περιβάλλον, τη προστασία των μειονεκτικών ομάδων του πληθυσμού και τη βελτίωση του βιοτικού επιπέδου της κοινωνίας, συμβάλλοντας έτσι στη δημιουργία καλής εικόνας των οργανισμών, γεγονός το οποίο μπορεί να καταστήσει και θετική την αντίληψη των πολιτών για τη Δημόσια Διοίκηση. Όλα τα προηγούμενα αποτελέσματα, έρχονται να συνδέσουν τα αποτελέσματα της επίδοσης των δημοσίων οργανισμών, σε μια ολιστική εκτίμηση της απόδοσής τους σε μακροχρόνιο διάστημα, αποτυπώνοντας την επιτυχία ή αποτυχία της δράσης τους για την υλοποίηση του στρατηγικού τους προγραμματισμού, και αποκαλύπτοντας έτσι τα δυνατά και τα αδύνατα σημεία, δείχνοντας ουσιαστικά που «πονάει» ο οργανισμός και που πρέπει να γίνουν διορθωτικές κινήσεις για μεγαλύτερη και ποιοτικότερη παροχή υπηρεσιών.

«Το μόνο κόσμημα, που δεν υπόκειται σε φθορά είναι η Γνώση».⁶⁴ Στην προσπάθεια που τελείται από τους δημόσιους οργανισμούς προκειμένου να πετύχουν την βελτιστοποίηση της λειτουργίας τους, σημαντικός αρωγός στέκεται η γνώση, η οποία μπορεί να καταστεί δυνατή, μέσω μίας πρακτικής τεχνικής που παρέχεται από το ΚΠΑ και δεν είναι άλλη από την συγκριτική αξιολόγηση με την οποία προχωρά από την τυπική, αλλά συχνά δύσκολη και αμφιλεγόμενη διαδικασία της μέτρησης και σύγκρισης, στη δημιουργία ενός χώρου συγκέντρωσης και ανταλλαγής γνώσης και πληροφόρησης, οδηγώντας έτσι στο μετασχηματισμό των φορέων σε οργανισμούς μάθησης. Η ΚΠΑ είναι ουσιαστικά μια μέθοδος που «σε μαθαίνει πως να μαθαίνεις». Ήδη σε όλες τις Διευθύνσεις που συμμετείχαν στην εφαρμογή του ΚΠΑ, υπάρχουν άτομα που απέκτησαν καινούργιες γνώσεις, έμαθαν καινούργια πράγματα για τις υπηρεσίες, αντιλήφθηκαν στάσεις και

⁶⁴ Thomas Fuller, 1608-1661

συμπεριφορές, κατάλαβαν τις διαδικασίες και ένιωσαν με λεπτομέρεια την δημόσια διοίκηση.

Η αρχική δυσπιστία μετατράπηκε σε ενεργή συμμετοχή και αντιλήφθηκαν στην πορεία, ότι με την βοήθεια ενός εργαλείου, χωρίς εξωτερικούς συμβούλους, μπορούν, όλοι όσοι εργάζονται στη δημόσια διοίκηση, με επιμονή και υπομονή, να κάνουν βήματα εκσυγχρονισμού με σημαντικά αποτελέσματα, όχι στα χαρτιά, αλλά με ουσιαστικό τρόπο. Επιπλέον η Μέθοδος αυτοαξιολόγησης πραγματοποιείται χωρίς να επιβαρύνεται ο προϋπολογισμός της εκάστοτε δημόσιας Οργάνωσης, ουσιαστικά με μηδενικό κόστος στην υπηρεσία, καθώς στο ΚΠΑ συμμετέχει το ίδιο το προσωπικό, δημιουργεί ομάδες, υποομάδες, συναντήσεις κ.τ.λ., χωρίς την καθοδήγηση εξωτερικών συμβούλων, έχοντας έτσι και οικονομικά αποτελέσματα, κάτι πολύ σημαντικό με βάση τα σημερινά δεδομένα όπου επειχειρείται μία εξυγίανση της Δημόσιας Διοίκησης, με γνώμονα την αύξηση της αποτελεσματικότητάς της και με ταυτόχρονη μείωση του κόστους.

Ωστόσο, το μεγαλύτερο όφελος το οποίο αποκομίζουν οι φορείς από τη χρήση του ΚΠΑ ίσως να είναι η συνειδητοποίηση της αξίας της διαδικασίας αυτοαξιολόγησης στη βελτίωση των επιχειρησιακών αποτελεσμάτων. Η αυτοαξιολόγηση αποτελεί μοναδική ευκαιρία για την απεικόνιση των δυνατών και αδύνατων σημείων ενός οργανισμού και πηγάζει από την καταγραφή της άποψης των ίδιων των υπαλλήλων της οργάνωσης. Επομένως, δε θα πρέπει να αντιμετωπίζεται ως μια διαδικασία «ρουτίνας» αλλά ως μία ευκαιρία για οργανωσιακή ανάπτυξη και προώθηση καινοτόμων αλλαγών, μέσω της διασφάλισης της ενεργούς συμμετοχής του συνόλου του ανθρώπινου δυναμικού.

Η εφαρμογή του Κ.Π.Α. είναι ένα εξαιρετικά χρήσιμο εργαλείο ενδεδειγμένης εκτίμησης των επιδόσεων ενός δημόσιου οργανισμού, αλλά για να αξιοποιηθεί σωστά και να έχουμε έγκυρα αποτελέσματα, θα πρέπει το μεγαλύτερο μέρος των προτάσεων βελτίωσης να υλοποιηθεί μέχρι την επόμενη εφαρμογή του. Δεν πρέπει να υπάρχουν λοιπόν μεγάλες καθυστερήσεις στην υλοποίηση των διορθωτικών κινήσεων, σημείο στο οποίο χωλαίνει η Δημόσια Διοίκηση. Πρέπει να υπάρχει μία σαφής τήρηση χρονοδιαγράμματος εφαρμογής. Η αξιολόγηση πρέπει να αρχίζει και να σταματά σε συγκεκριμένο χρονικό διάστημα, για να καταγραφούν τα δεδομένα συνολικά και να μην ταλανίζουν την υπηρεσία, δημιουργώντας καταστάσεις αδιαφορίας και αναβολών. Επομένως βασική προϋπόθεση για την επιτυχή εφαρμογή του ΚΠΑ αποτελεί η εξασφάλιση της υποστήριξης της πολιτικής και διοικητικής

ηγεσίας των οργανισμών, η οποία μεταφράζεται σε ενσωμάτωση μιας ολοκληρωμένης πολιτικής ποιότητας στην επιχειρησιακή στρατηγική των φορέων.

Όπως προκύπτει και από τα παραδείγματα οργανισμών σε διάφορες χώρες της ΕΕ που εφάρμοσαν το ΚΠΑ, τα αποτελέσματα ήταν θετικά, και σε ορισμένες περιπτώσεις ξεπέρασαν και τις προσδοκίες τους. Παράλληλα όμως υπήρξαν κάποιες δυσκολίες, τις οποίες συνάντησαν τα μέλη των ομάδων κατά την εφαρμογή, οι οποίες συνδέονται ως επί το πλείστον με τις διαδικασίες οργανωσιακής αλλαγής, όπως για παράδειγμα ο μη επαρκής χρόνος για εκπαίδευση και ενημέρωση των υπαλλήλων, καταλληλότερη επιλογή του χρόνου εφαρμογής ώστε να μη συμπίπτει σε περίοδο αιχμής και πιο σωστή κατανομή του χρόνου οργάνωσης και υλοποίησης, ώστε να μην επιβαρύνονται οι υπάλληλοι με επιπλέον φόρτο εργασίας. Ένα άλλο σημείο που πρέπει να προσεχθεί είναι η δυσκολία κατανόησης της ορολογίας του ΚΠΑ, που απαιτούσε βασικές γνώσεις management και ΔΟΠ, κάτι που θα μπορούσε να διορθωθεί με την συχνή παροχή σεμιναρίων πάνω στο συγκεκριμένο αντικείμενο από τους αρμόδιους φορείς.

Τέλος πρέπει να επισημανθεί πως η επαναλαμβανόμενη χρήση του ΚΠΑ, μπορεί να οδηγήσει σε αύξηση του επιπέδου ανταποκρισιμότητας της Δημόσιας Διοίκησης στις μεταβολές του επιχειρησιακού περιβάλλοντος και σε υιοθέτηση σημαντικών αλλαγών και καινοτομιών, οι οποίες βελτιώνουν την απόδοση των δημόσιων οργανώσεων, και αυτό γιατί η ποιοτική ανάπτυξη ενός οργανισμού αποτελεί μια βαθμιαία διαδικασία. Συνεπώς, η τρήση αυτού του εργαλείου πρέπει να είναι επαναλαμβανόμενη στο χρόνο, καθώς οι ετήσιες ή διετείς αυτοαξιολογήσεις παρέχουν ικανοποιητικές πληροφορίες, για την ετήσια εφαρμογή των ειδικών ενεργειών ανάπτυξης. Το ΚΠΑ θα μπορούσε να αποτελέσει έναν σημαντικό αποικοδομικό λίθο της γενικότερης αναδιάρθρωσης και εξυγίανσης της Δημόσιας Διοίκησης, η οποία με βάση την θέση στην οποία έχει επέλθει η χώρα, είναι μονόδρομος. Το Κοινό Πλαίσιο Αξιολόγησης αποτελεί μία αλλαγή νοοτροπίας, μια ριζική μετατροπή της αντίληψης της Δημόσιας Διοίκησης για την παροχή υπηρεσιών και την ικανοποίηση του πολίτη/πελάτη. Η προσπάθεια της Δημόσιας Διοίκησης να εντάξει την ποιότητα στις δράσεις της, βρίσκεται ακόμη σε εμβρυακό στάδιο, όμως δεν υπάρχει αμφιβολία ότι το μέλλον προδιαγράφεται ευοίωνο και ελπιδοφόρο.

ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΑ

ΕΛΛΗΝΙΚΗ ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΑ

- 1) Κέφης Β.Ν., Εισήγηση με θέμα: Η Διοίκηση Ολικής Ποιότητας στο Δημόσιο Τομέα. Τεχνικές Βελτίωσης και Διαδικασία Αξιολόγησης, Πάντειο Πανεπιστήμιο Κοινωνικών και Πολιτικών Επιστημών, Αθήνα, 19-3-2007.
- 2) Μιχαλόπουλος Ν. 2003, Από τη Δημόσια Γραφειοκρατία στο Δημόσιο Management, Εκδόσεις Παπαήση
- 3) Μιχαλόπουλος Ν., (Υπουργείο Εσωτερικών) «Κοινό Πλαίσιο Αξιολόγησης (Κ.Π.Α.) – Common Assessment Framework (CAF)», Αθήνα, 2007, σ.7.
- 4) Μιχαλόπουλος Ν., Η Δημόσια Διοίκηση στην Εποχή των Αποτελεσμάτων., εκδ. Παπαζήση, Αθήνα, 2007
- 5) Μπέσιλα Ε -Νανόπουλος Κ. 2000, Η Διοίκηση Ολικής Ποιότητας στο Δημόσιο Τομέα, Αθήνα,
- 6) Παγάκης Γρ. 1991, Εισαγωγή στη Δημόσια Διοίκηση, β' έκδοση, Εκδόσεις Αντ. Ν. Σάκκουλα, Αθήνα-Κομοτηνή
- 7) Παπαδάκης Β.Μ., *Στρατηγική των Επιχειρήσεων. Ελληνική και διεθνής εμπειρία.*, εκδ. Ε.Μπένου, Αθήνα, 2002
- 8) Παπαλεξανδρή Ν., Μπουραντάς Δ., *Διοίκηση Ανθρωπίνων Πόρων*, εκδ. Ε.Μπένου, Αθήνα, 2003
- 9) Παρθενόπουλος Κ., 1997, Ελληνική Δημόσια Διοίκηση, Εκδόσεις Ζήτη, Θεσσαλονίκη
- 10) Τσιότρας Γ.Δ., *Βελτίωση Ποιότητας*, β' έκδοση, εκδ. Ε.Μπένου, Αθήνα, 2002.
- 11) Υπουργείο Εσωτερικών, «*Οδηγός Εφαρμογής Κοινού Πλαισίου Αξιολόγησης*», Αθήνα, 2007
- 12) Υπουργείο Εσωτερικών, «*Κοινό Πλαίσιο Αξιολόγησης (Κ.Π.Α.) – Common Assessment Framework (CAF)*», Αθήνα, 2007
- 13) Χουσουρίδης Ν., Βλαδίκας Γ., *Επιχειρησιακός Οδηγός Benchmarking*, Κέντρο Επιχειρηματικής και Τεχνολογικής Ανάπτυξης Κεντρικής Μακεδονίας.
(<http://www.ee.teihal.gr/labs/pkoukos/Documentation/benchmarking.pdf>)

ΞΕΝΟΓΛΩΣΣΗ ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΑ

- 1) Skyttner L., *General Systems Theory: Problems, Perspectives, Practice*, World Scientific, 2005.
- 2) Johnson G., Scholes K., *Exploring Corporate Strategy: Text and Cases*, 5th edition, Prentice Hall Europe, London, 1999.
- 3) Ostroff F., «*Harvard Business Review*» «Η Διαχείριση της Αλλαγής στο Δημόσιο». <http://www.managementtips.gr/blog/>
- 4) Peters G.B., Pierre J., *Politicians, Bureaucrats and Administrative Reform*, Routledge, 2001.
- 5) Peter J. P., Donnelly J.H., *A Preface to Marketing Management*, McGraw-Hill Professional, 2002.
- 6) Camaron J.T., *Managers, Part of the Problem?: Changing how the Public Sector Works*, Greenwood Publishing Group, USA, 1999.
- 7) Dyché J., *The CRM Handbook: A Business Guide to Customer Relationship Management*, Addison-Wesley, 2002.
- 8) Beam G., *Quality Public Management: What It Is and How It Can Be Improved and Advanced*, Rowman & Littlefield, New York, 2001.
- 9) Bailey M.L., *Cultural Competency and the Practice of Public Administration.*, στο Rice M.F., *Diversity and Public Administration: Theory, Issues, and Perspectives*, M.E. Sharpe, 2004.
- 10) Zairi M., *Benchmarking for best practice – continuous learning through sustainable innovation.*, Butterworth-Heinemann, Oxford, 1998.
- 11) Staes P., Bulaceanu S., *CAF for Starters*, (presentation) CAF Centre, 5QC, Paris 20-22 October 2008.

ΙΣΤΟΣΕΛΙΔΕΣ

- 1) www.priority.com.gr
- 2) www.eipa.nl
- 3) www.gspa.gr
- 4) www.caf-localgov.gr
- 5) el.wikipedia.org
- 6) www.aqs.gr
- 7) www.nestor.com.gr
- 8) <http://kpaier.wordpress.com/labs.opengov.gr>
- 9) www.mof.gov.cy.com
- 10) www.deada.gr
- 11) www.zitaindex.gr
- 12) www.ptaba.gr
- 13) meetings.maxima.gr
- 14) www.ypes.gr
- 15) www.cacthes.gr
- 16) www.ee.teihal.gr

ΠΑΡΑΡΤΗΜΑΤΑ

ΠΑΡΑΡΤΗΜΑ Α

Συγκριτική Ανάλυση για την εφαρμογή του ΚΠΑ στους Δήμους Βούλας, Αργυρούπολης, Περιστερίου και Ν. Πεντέλης

Για τη Συγκριτική Ανάλυση των αποτελεσμάτων από την εφαρμογή του ΚΠΑ στους συμμετέχοντες Δήμους στο έργο, εφαρμόσαμε μια νέα πρότυπη και καινοτόμα μεθοδολογία που δίνει μία άλλη ιδιαίτερα ενδιαφέρουσα οπτική στην προσέγγιση του μοντέλου Διοίκησης Ολικής Ποιότητας του ΚΠΑ.

Η μεθοδολογία αυτή αναπτύχθηκε από την κ. **Δραμουντανή Στεφανία** υπάλληλο ΥΠΕΣΔΔΑ, αποφοίτου της Εθνικής Σχολής Δημόσιας Διοίκησης και κατόχου MBA, στο πλαίσιο της μεταπτυχιακής εργασίας της με θέμα "**Κοινό Πλαίσιο Αξιολόγησης. Η εισαγωγή του Κύκλου του Deming στην Δημόσια Διοίκηση και Τοπική Αυτοδιοίκηση**".

Στοιχεία της Μεθοδολογίας

Η μεθοδολογία εστιάζει στην μελέτη μιας πρωτοβάθμιας συνάρτησης ($y = ax + \beta$) για κάθε φορέα που εφάρμοσε το ΚΠΑ.

Η συνάρτηση αυτή παράγεται με την μέθοδο των ελαχίστων τετραγώνων και εξομαλύνει τα αποτελέσματα των 9 κριτηρίων του ΚΠΑ.

Κατεύθυνση της συνάρτησης (πρόσημο συντελεστή α)

Στη συνέχεια γίνεται σύγκριση του προσήμου (+ ή -) των συντελεστών α (κλίση της καμπύλης) έτσι ώστε να γίνει πιο σαφής η προσέγγιση εκείνου του Δήμου που είναι περισσότερο προσανατολισμένος στον πελάτη/πολίτη.

Σύμφωνα με την μεθοδολογία όσο μικρότερη είναι η αρνητική κλίση της καμπύλης (ή μεγαλύτερη η θετική) τόσο περισσότερο προσανατολισμένος στον πελάτη/πολίτη είναι ο Δήμος.

Μέγεθος απόλυτης τιμής του συντελεστή α (διαφορά του από το μηδέν)

Είναι γνωστό ότι ο συντελεστής α (συντελεστής κατεύθυνσης), είναι η πρώτη παραγωγός της συνάρτησης δηλαδή ο ρυθμός μεταβολής της. Για την άριστη (θεωρητική) συνάρτηση του ΚΠΑ ισχύει $a = 0$ αφού είναι μία ευθεία γραμμή η $y = 100$. Στην άριστη συνάρτηση του ΚΠΑ όλα τα κριτήρια βαθμολογούνται με άριστα και αναπτύσσονται ισόρροπα.

Όσο μεγαλύτερη είναι η αρνητική κλίση (ή θετική) τόσο μεγαλύτερος ο ρυθμός μεταβολής στην συνάρτηση $y = ax + \beta$ κάθε Δήμου.

Συνεπώς όσο μικρότερος είναι α σε απόλυτες τιμές (πιο κοντά στο 0), στις υπό μελέτη συναρτήσεις, τόσο πιο ισόρροπη και συμμετρική εξέλιξη δείχνει η εφαρμογή του ΚΠΑ στα κριτήρια κάθε Δήμου.

Απόκλιση Υφιστάμενης Κατάστασης από το Βέλτιστο Επίπεδο ΚΠΑ

Τέλος, η απόκλιση κάθε Δήμου από το βέλτιστο επίπεδο ΚΠΑ παρουσιάζεται με την βοήθεια της Γεωμετρίας.

Θεωρούμε ότι το βέλτιστο επίπεδο ΚΠΑ είναι το εμβαδό κάτω από την μέγιστη συνάρτηση ΚΠΑ που είναι $y=100$. Δηλαδή το εμβαδό που σχηματίζεται από το ορθογώνιο παραλληλόγραμμο (ΑΒΓΔ) που περιλαμβάνει τα 9 κριτήρια στο άξονα των x και την ευθεία γραμμή $y=100$. Το εμβαδό αυτό, που είναι το εμβαδό της βέλτιστης συνάρτησης ΚΠΑ, ισούται με 900 αφού είναι το γινόμενο δύο κάθετων μεταξύ τους πλευρών δηλαδή 9 επί 100 (θεωρούμε εδώ ότι για κάθε κριτήριο η πλευρά στο άξονα των x ισούται με 1 άρα για τα 9 κριτήρια του ΚΠΑ ισούται με 9).

Στη συνέχεια υπολογίζεται το εμβαδό που καταλαμβάνει η υφιστάμενη κατάσταση κάθε Δήμου με τον ίδιο τύπο εμβαδού του ορθογώνιου παραλληλόγραμμου ως εξής:

βαθμός κάθε κριτηρίου = μήκος μιας πλευράς

αριθμός κριτηρίου – αριθμός προηγούμενου κριτηρίου = 1 = μήκος της άλλης πλευράς.

Άρα το εμβαδό της υφιστάμενης κατάστασης ΚΠΑ για κάθε φορέα δεν είναι παρά το άθροισμα των βαθμών κάθε κριτηρίου αφού το μήκος της άλλης πλευράς σε όλα τα γινόμενα ισούται πάντα με ένα (1).

Συνεπώς αθροίζοντας τους βαθμούς των κριτηρίων κάθε φορέα και αφαιρώντας το σύνολο από το 900 βρίσκουμε την απόκλιση (ως εμβαδό) από το βέλτιστο επίπεδο ΚΠΑ.

Η εφαρμογή της Μεθοδολογίας στο Έργο

Με βάση τα παραπάνω από την εφαρμογή της μεθοδολογίας αυτής στο έργο έχουμε τα εξής:

<u>Δήμος</u>	<u>Συνάρτηση ΚΠΑ των 4 Δήμων</u>	<u>Υφιστάμενη Κατάσταση</u>	<u>Απόκλιση από Βέλτιστο ΚΠΑ</u>
Αργυρούπολης	$Y_A = -0,8194x + 24,625$	185 (20,53%)	900-185=715
N. Πεντέλης	$Y_{NP} = 1,3367x + 16,072$	205 (22,76%)	900-205=695
Περιστερίου	$Y_P = -0,8178x + 15,458$	102 (11,37%)	900-102=798
Βούλας	$Y_B = -0,7678x + 29,87$	234 (26,03%)	900-234=666

Η κατάταξη των τεσσάρων Δήμων **με βάσει τις κατευθύνσεις (πρόσημο των συντελεστών α) των καμπυλών** των τεσσάρων Δήμων έχει ως εξής:

$1,3367 > -0,7678 > -0,8178 > -0,8194$ ή αντίστοιχα

N. Πεντέλη > Περιστερί > Βούλα > Αργυρούπολη

Συνεπώς μεταξύ των τεσσάρων Δήμων η Νέα Πεντέλη δείχνει περισσότερο προσανατολισμένη στον πελάτη/πολίτη αν και οι διαφορές είναι σχετικά μικρές. Ακολουθεί ο Δήμος Περιστερίου ενώ Βούλα και Αργυρούπολη σχεδόν ταυτίζονται. Η Νέα Πεντέλη είναι ο μοναδικός Δήμος μεταξύ των τεσσάρων όπου η κλίση της συνάρτησης έχει θετικό πρόσημο, συνεπώς δείχνει μια σχετική υστέρηση στην ανάπτυξη των πέντε πρώτων κριτηρίων (προϋποθέσεις) του ΚΠΑ. Αυτό είναι λογικό καθώς η Νέα Πεντέλη πρόσφατα έγινε Δήμος συνεπώς εμφανίζει λογικές διαφορές στα πέντε πρώτα κριτήρια από τους υπόλοιπους που διαθέτουν μεγαλύτερη εμπειρία στην οργάνωση ως παλαιότεροι Δήμοι.

Ταυτόχρονα εμφανίζει μεγαλύτερο προσανατολισμό στον πελάτη/πολίτη. Το συμπέρασμα αυτό συνάδει με την πραγματικότητα καθώς η Νέα Πεντέλη δεν «υποφέρει» από την αστικοποίηση ή τον γιγαντισμό των υπόλοιπων Δήμων και ως Κοινότητα μέχρι πρόσφατα είναι σαφώς πιο κοντά στον πολίτη.

Οι ελαφρά αρνητικές κλίσεις που διαπιστώνουμε στους υπόλοιπους τρεις Δήμους δηλώνουν την προσπάθεια να οργανωθούν καλύτερα (που ενδεχομένως φαίνεται να αποδίδει), μια προσπάθεια όμως που συνοδεύεται από μια ελαφρά εσωστρέφεια, αφού υστερούν στα αποτελέσματα προς τον πελάτη/πολίτη.

Τέλος και στους τέσσερις Δήμους οι συναρτήσεις έχουν κλίση. Αυτό επιβεβαιώνει την μη ισόρροπη ανάπτυξη των 9 κριτηρίων σύμφωνα με το μοντέλο του ΚΠΑ και μπορεί να αποτελέσει έναν αρχικό «οδηγό» ως προς την θέσπιση προτεραιοτήτων στις όποιες ενέργειες ή δράσεις θα επιλέξουν οι Δήμοι, για να προσεγγίσουν το βέλτιστο επίπεδο ΚΠΑ, καθώς η υιοθέτηση έργων ή ενεργειών (δράσεων) που εξελίσσουν τα 9 κριτήρια ισόρροπα βοηθά την προσέγγιση του βέλτιστου επιπέδου ΚΠΑ χωρίς υστερήσεις.

Η κατάταξη των τεσσάρων Δήμων **με βάσει την κλίση της συνάρτησης $y = ax + b$ σε απόλυτες τιμές** κάθε Δήμου έχει ως εξής:

$0,7678 < 0,8178 < 0,8194 < 1,3367$ ή αντίστοιχα

Περιστερί < Βούλα < Αργυρούπολη < N. Πεντέλη

Από την σειρά αυτή συνάγεται το συμπέρασμα ότι το Περιστερί είναι ο Δήμος με την περισσότερο ισόρροπη ανάπτυξη των 9 κριτηρίων του ΚΠΑ ανεξάρτητα αν έχει διανύσει μεγαλύτερο «δρόμο» προς το βέλτιστο επίπεδο ΚΠΑ. Παράλληλα η Νέα Πεντέλη θα πρέπει να δώσει προτεραιότητα σε δράσεις ή ενέργειες ως προς τα πέντε πρώτα κριτήρια (προϋποθέσεις) του μοντέλου του ΚΠΑ επιδιώκοντας περισσότερο ισόρροπη ανάπτυξη του μοντέλου. Τέλος, οι κλίσεις των συναρτήσεων και των 4 Δήμων εκτιμώνται ως σχετικά μικρές και η γενική εικόνα τείνει προς την ισόρροπη εξέλιξη των 9 κριτηρίων του ΚΠΑ.

Η κατάταξη των τεσσάρων Δήμων με βάση την **Απόκλιση της Υφιστάμενης Κατάστασης από το Βέλτιστο (θεωρητικό) Επίπεδο του ΚΠΑ** έχει ως εξής:

Βούλα < Ν. Πεντέλη < Αργυρούπολη < Περιστερί
επειδή 666 < 695 < 715 < 798

Πράγματι από την εφαρμογή του ΚΠΑ στους τέσσερις Δήμους, ο Δήμος Βούλας φαίνεται να έχει καλύψει «μεγαλύτερη» επιφάνεια προς το βέλτιστο (θεωρητικό) επίπεδο ΚΠΑ, ενώ ο Δήμος Περιστερίου την «μικρότερη». Το ποσοστό που έχουν καλύψει οι τέσσερις Δήμοι είναι μεταξύ 26,03% (Δ. Βούλας) το μέγιστο και 11,37% (Δ. Περιστερίου) το ελάχιστο.

Είναι εμφανές ότι απαιτείται προσπάθεια, με την επιλογή κατάλληλων έργων και ενεργειών, ώστε να βελτιωθούν οι επιδόσεις και των τεσσάρων Δήμων, καθώς ανεξάρτητα από την παραπάνω κατάταξη, οι επιδόσεις τους είναι χαμηλές. Ειδικότερα για την περίπτωση του Δ. Περιστερίου η εφαρμογή του ΚΠΑ και στα κριτήρια 6 και 8 που απαιτεί την εμπλοκή των πολιτών θα έδινε σημαντικά βελτιωμένο αποτέλεσμα, έτσι ώστε τελικά οι τέσσερις Δήμοι να βρίσκονται περίπου στα ίδια επίπεδα.

Μια επανάληψη της εφαρμογής του ΚΠΑ μετά 2 ή 3 έτη και με την προϋπόθεση ότι οι τέσσερις Δήμοι έχουν εφαρμόσει τις κατευθύνσεις του μοντέλου, επιλέγοντας κατάλληλα έργα και ενέργειες θα επέτρεπε την Συγκριτική Ανάλυση τόσο οριζόντια (μεταξύ των Δήμων) όσο και κάθετα (σύγκριση αποτελεσμάτων από την εφαρμογή σε κάθε Δήμο σε σχέση με την προηγούμενη χρονικά εφαρμογή).

ΠΑΡΑΡΤΗΜΑ Β

Πίνακας1

ΚΑΤΑΧΩΡΗΜΕΝΟΙ ΣΤΗΝ ΒΑΣΗ ΤΟΥ CAF CENTER ΧΡΗΣΤΕΣ ΤΟΥ ΚΠΑ ΑΝΑ ΧΩΡΑ

A/A	ΧΩΡΑ	ΑΡΙΘΜΟΣ ΚΑΤΑΧΩΡΗΜΕΝΩΝ ΕΦΑΡΜΟΓΩΝ
1.	ΑΥΣΤΡΙΑ	89
2.	ΒΕΛΓΙΟ	293
3.	ΒΟΥΛΓΑΡΙΑ	10
4.	ΕΛΛΑΔΑ	39
5.	ΕΣΘΟΝΙΑ	18
6.	ΙΣΠΑΝΙΑ	44
7.	ΙΤΑΛΙΑ	324
8.	ΙΡΛΑΝΔΙΑ	5
9.	ΚΥΠΡΟΣ	19
10.	ΤΣΕΧΙΑ	64
11.	ΔΑΝΙΑ	248
12.	ΦΙΛΛΑΝΔΙΑ	53
13.	ΓΑΛΛΙΑ	16
14.	ΓΕΡΜΑΝΙΑ	69
15.	ΟΥΓΓΑΡΙΑ	104
16.	ΛΕΤΟΝΙΑ	6
17.	ΛΙΘΟΥΑΝΙΑ	10
18.	ΛΟΥΞΕΜΒΟΥΡΓΟ	12
19.	ΜΑΛΤΑ	0
20.	ΠΟΛΩΝΙΑ	164
21.	ΠΟΡΤΟΓΑΛΙΑ	112
22.	ΡΟΥΜΑΝΙΑ	34
23.	ΣΛΟΒΑΚΙΑ	39
24.	ΣΛΟΒΕΝΙΑ	50
25.	ΣΟΥΗΔΙΑ	5
26.	ΟΛΛΑΝΔΙΑ	2
27.	ΑΓΓΛΙΑ	7
28.	ΚΡΟΑΤΙΑ	3
29.	ΤΟΥΡΚΙΑ	7
30.	ΝΟΡΒΗΓΙΑ	85
31.	ΕΛΒΕΤΙΑ	21
32.	ΒΟΣΝΙΑ-ΕΡΖΕΓΟΒΙΝΗ	18
33.	FYROM	2
34.	ΜΑΥΡΟΒΟΥΝΙΟ	0
35.	ΚΙΝΑ	2
36.	ΔΟΜΙΝΙΚΑΝΗ ΔΗΜΟΚΡΑΤΙΑ	55
37.	NAMIMΠΙΑ	2
38.	ΡΩΣΣΙΑ	0
39.	ΟΥΚΡΑΝΙΑ	0
40.	ΝΟΤΙΑ ΚΟΡΕΑ	0
	ΣΥΝΟΛΟ	2034

ΠΑΡΑΡΤΗΜΑ Γ

4.4 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' αυτό 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 (αναλόγως του βαθμού της έντασης αυτών, από το μικρότερο στο μεγαλύτερο) 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 αποτελεσματικότητά 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 στο σημείο αυτό, ότι σε ορισμένες ερωτήσεις, προηγείται η θετική ή αρνητική απάντηση (ΝΑΙ ή ΟΧΙ) και σε περίπτωση κατάφασης, προχωρεί η περαιτέρω διαδικασία απαντήσεων, με βάση την προαναφερόμενη κλίμακα.

ΠΑΡΑΡΤΗΜΑ Δ

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

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
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
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

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 αλληλά 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

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.

A/A	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;	<table> <tr> <td>ΝΑΙ</td> <td>ΟΧΙ</td> </tr> <tr> <td>☐</td> <td>☐</td> </tr> <tr> <td>(αν ΝΑΙ, σημειώστε σε ποιο βαθμό)</td> <td>(αν ΟΧΙ, προχωρήστε στην επόμενη ερώτηση)</td> </tr> <tr> <td>0 1 2 3 4 5</td> <td></td> </tr> <tr> <td>☐ ☐ ☐ ☐ ☐ ☐</td> <td></td> </tr> </table>	ΝΑΙ	ΟΧΙ	☐	☐	(αν ΝΑΙ, σημειώστε σε ποιο βαθμό)	(αν ΟΧΙ, προχωρήστε στην επόμενη ερώτηση)	0 1 2 3 4 5		☐ ☐ ☐ ☐ ☐ ☐	
ΝΑΙ	ΟΧΙ											
☐	☐											
(αν ΝΑΙ, σημειώστε σε ποιο βαθμό)	(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;	<table> <tr> <td>ΝΑΙ</td> <td>ΟΧΙ</td> </tr> <tr> <td>☐</td> <td>☐</td> </tr> <tr> <td>(αν ΝΑΙ, σημειώστε σε ποιο βαθμό)</td> <td>(αν ΟΧΙ, προχωρήστε στην επόμενη ερώτηση)</td> </tr> <tr> <td>0 1 2 3 4 5</td> <td></td> </tr> <tr> <td>☐ ☐ ☐ ☐ ☐ ☐</td> <td></td> </tr> </table>	ΝΑΙ	ΟΧΙ	☐	☐	(αν ΝΑΙ, σημειώστε σε ποιο βαθμό)	(αν ΟΧΙ, προχωρήστε στην επόμενη ερώτηση)	0 1 2 3 4 5		☐ ☐ ☐ ☐ ☐ ☐	
ΝΑΙ	ΟΧΙ											
☐	☐											
(αν ΝΑΙ, σημειώστε σε ποιο βαθμό)	(αν ΟΧΙ, προχωρήστε στην επόμενη ερώτηση)											
0 1 2 3 4 5												
☐ ☐ ☐ ☐ ☐ ☐												
5	Δημιουργούνται εξειδικευμένες συνεργασίες και κοινά projects με άλλους Δημόσιους Φορείς;	<table> <tr> <td>ΝΑΙ</td> <td>ΟΧΙ</td> </tr> <tr> <td>☐</td> <td>☐</td> </tr> <tr> <td>(αν ΝΑΙ, σημειώστε σε ποιο βαθμό)</td> <td>(αν ΟΧΙ, προχωρήστε στην επόμενη ερώτηση)</td> </tr> <tr> <td>0 1 2 3 4 5</td> <td></td> </tr> <tr> <td>☐ ☐ ☐ ☐ ☐ ☐</td> <td></td> </tr> </table>	ΝΑΙ	ΟΧΙ	☐	☐	(αν ΝΑΙ, σημειώστε σε ποιο βαθμό)	(αν ΟΧΙ, προχωρήστε στην επόμενη ερώτηση)	0 1 2 3 4 5		☐ ☐ ☐ ☐ ☐ ☐	
ΝΑΙ	ΟΧΙ											
☐	☐											
(αν ΝΑΙ, σημειώστε σε ποιο βαθμό)	(αν ΟΧΙ, προχωρήστε στην επόμενη ερώτηση)											
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

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
2	Σε ποιο βαθμό κρίνετε τη δραστηριότητα της Δημόσιας Οργάνωσης ευέλικτη στην αντιμετώπιση ιδιαίτερων αναγκών των πολιτών;	0	1	2	3	4	5
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
4	Σε ποιο βαθμό κρίνετε ότι η συμμετοχή των πολιτών στον σχεδιασμό της διαδικασίας παροχής υπηρεσιών συμβάλλει στην ποιοτική αναβάθμισή τους; (π.χ. λαμβάνονται υπόψη οι ανάγκες τους;)	0	1	2	3	4	5
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
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
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
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

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.

A/A	Ερώτηση	Απάντηση
		Καθόλου (0) Πολύ Λίγο (1) Λίγο (2) Πολύ (3) Πάρα Πολύ (4) Απόλυτα (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 τις Δημόσιες 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
		☐	☐	☐	☐	☐	☐

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 υποθέσεών 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					(0)
		Πολύ Λίγο					(1)
		Λίγο					(2)
		Πολύ					(3)
		Πάρα Πολύ					(4)
		Απόλυτα					(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 αλλαγές 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

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					(0)
		Πολύ Λίγο					(1)
		Λίγο					(2)
		Πολύ					(3)
		Πάρα Πολύ					(4)
		Απόλυτα					(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