



ΔΗΜΟΣΙΑ
ΔΙΟΙΚΗΣΗ

ΜΑΘΗΣΗ | ΑΛΛΑΓΗ | ΑΠΟΤΕΛΕΣΜΑ

ΟΔΗΓΟΣ ΓΙΑ ΤΗΝ

**ΕΦΑΡΜΟΓΗ ΤΟΥ
ΚΟΙΝΟΥ ΠΛΑΙΣΙΟΥ
ΑΞΙΟΛΟΓΗΣΗΣ
ΣΤΗΝ ΚΥΠΡΙΑΚΗ
ΔΗΜΟΣΙΑ ΔΙΟΙΚΗΣΗ**

ΚΥΠΡΙΑΚΗ ΑΚΑΔΗΜΙΑ ΔΗΜΟΣΙΑΣ ΔΙΟΙΚΗΣΗΣ

Απαγορεύεται η μερική ή ολική αναδημοσίευση του έργου αυτού, καθώς και η αναπαραγωγή του με οποιοδήποτε μέσο χωρίς σχετική άδεια του Εκδότη

Κυπριακή Ακαδημία Δημόσιας Διοίκησης - Τμήμα Δημόσιας Διοίκησης και Προσωπικού - Υπουργείο Οικονομικών

Έτος 2023, έκδοση Ιανουάριος

ISBN: 978-9963-34-162-7

Υπεύθυνος Έκδοσης:

Νίκος Μιλτιάδους, Λειτουργός Επιμόρφωσης Α', ΚΑΔΔ

Επιμέλεια:  ΚΥΠΡΙΑΚΗ ΑΚΑΔΗΜΙΑ ΔΗΜΟΣΙΑΣ ΔΙΟΙΚΗΣΗΣ

Copyright © 2022: Κυπριακή Ακαδημία Δημόσιας Διοίκησης - Τμήμα Δημόσιας Διοίκησης και Προσωπικού - Υπουργείο Οικονομικών

Το περιεχόμενο της έκδοσης ήταν αποτέλεσμα της υλοποίησης της δράσης για την Εισαγωγή του Κοινού Πλαισίου Αξιολόγησης (ΚΠΑ) ως εργαλείου Διοίκησης Ολικής Ποιότητας στους Οργανισμούς της Κυπριακής Δημόσιας Διοίκησης, η οποία έχει υλοποιηθεί στα πλαίσια του Συγχρηματοδοτούμενου Έργου «Μαθησιακή Υποστήριξη της Εφαρμογής Διοικητικών Αλλαγών στη Δημόσια Διοίκηση».

Γενική Εισαγωγή	5	3.5.3. Μορφή ερωτηματολογίου	16
1 ΚΑΙΝΟΤΟΜΙΑ ΚΑΙ ΜΑΘΗΣΗ	8	3.5.4. Μορφή ερωτήσεων – Δομημένη Συνέντευξη – Κλίμακα Απαντήσεων	17
1.1. Ευρωπαϊκή Ένωση και Δημόσια Διοίκηση	8	3.5.5. Κατάλογος Ερωτήσεων	19
1.2. Μοντέλα Αριστείας	8	3.6. Αξιολόγηση του Οργανισμού μέσω σχεδιαζόμενων συναντήσεων της Ομάδας του ΚΠΑ, στη βάση δομημένης μεθοδολογίας, κάτω από συγκεκριμένη καθοδήγηση και συντονισμό από ειδικό εμπειρογνώμονα του ΚΠΑ	46
1.3. Πλεονεκτήματα του Κοινού Πλαισίου Αξιολόγησης (ΚΠΑ)	11	3.6.1. Υπόδειγμα Υλικού Τεκμηρίωσης	47
1.4. Ενθάρρυνση της Κουλτούρας Διοίκησης Ολικής Ποιότητας – Το Παράδοξο της Δημόσιας Διοίκησης	12	3.6.1.1. Για τα κριτήρια των προϋποθέσεων αποτελεσματικής λειτουργίας του δημόσιου οργανισμού (κριτήρια 1 – 5)	48
1.5. Η εφαρμογή του ΚΠΑ στην Κυπριακή Δημόσια Διοίκηση	12	3.6.1.2. Για τα κριτήρια των αποτελεσμάτων της λειτουργίας του φορέα (Κριτήρια 6 - 9)	49
2 Η ΕΦΑΡΜΟΓΗ ΤΟΥ ΚΠΑ ΣΤΗΝ ΚΥΠΡΙΑΚΗ ΔΗΜΟΣΙΑ ΔΙΟΙΚΗΣΗ	13	3.6.2. ΤΡΟΠΟΣ ΒΑΘΜΟΛΟΓΗΣΗΣ - Οδηγίες για τη βαθμολόγηση των Υποκριτηρίων των Προϋποθέσεων και των Αποτελεσμάτων	51
3 Η ΔΙΑΔΙΚΑΣΙΑ ΚΑΙ Η ΜΕΘΟΔΟΛΟΓΙΑ ΕΦΑΡΜΟΓΗΣ ΤΟΥ ΚΠΑ	14	3.6.2.1. Η αναγκαιότητα και τρόπος βαθμολόγησης	51
3.1. Παρουσίαση στη Διευθυντική Ομάδα του Οργανισμού για επίτευξη της εμπλοκής και δέσμευσής τους στην εφαρμογή της διαδικασίας	14	3.6.2.1.1. Το σύστημα απλής βαθμολόγησης	52
3.2. Ορισμός της Ομάδας που θα εφαρμόσει το ΚΠΑ, εφόσον έχει ληφθεί η διευθυντική απόφαση εφαρμογής του στον Οργανισμό	14	3.6.2.1.2. Το σύστημα της αναλυτικής – παραμετροποιημένης βαθμολόγησης	54
3.3. Παρουσίαση του ΚΠΑ στο σύνολο του προσωπικού του Οργανισμού, για να κατανοήσει τη σημασία του και την προστιθέμενη αξία, καθώς και πως θα εμπλακεί στη διαδικασία εφαρμογής του	14	4 Η ΣΥΝΤΑΞΗ ΤΗΣ ΤΕΛΙΚΗΣ ΕΚΘΕΣΗΣ ΤΟΥ ΚΠΑ	58
3.4. Εκπαίδευση της Ομάδας του ΚΠΑ	15	4.1. Υπόδειγμα έκθεσης αξιολόγησης για την εφαρμογή του ΚΠΑ	58
3.5. Ερωτηματολόγιο για την εφαρμογή του ΚΠΑ	15	4.1.1. Εισαγωγικές παρατηρήσεις	58
3.5.1. Γιατί χρησιμοποιείται το ερωτηματολόγιο	15	4.1.2. Οδηγίες συμπλήρωσης	59
3.5.2. Επιλογή δείγματος	16		



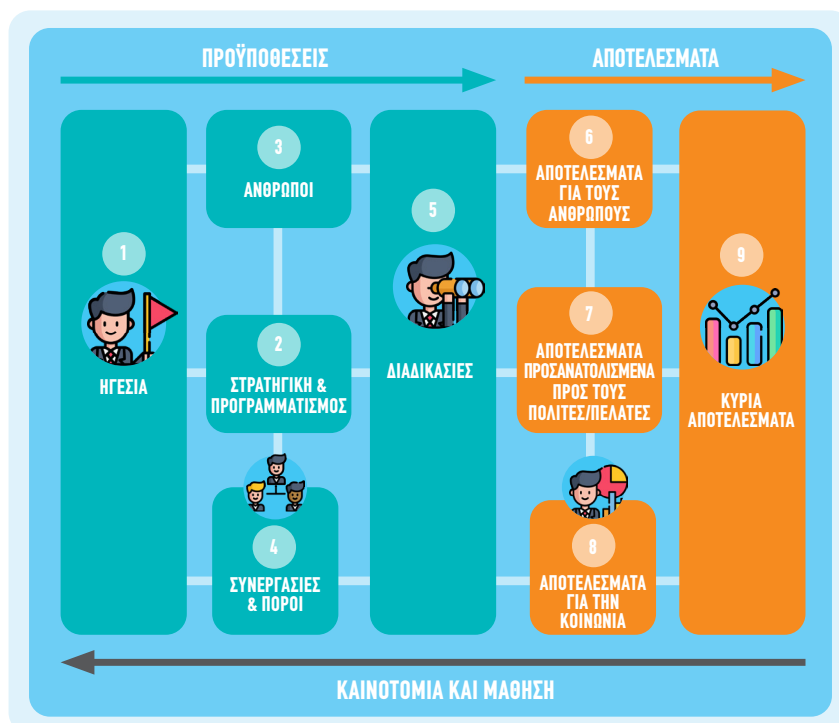
Γενική εισαγωγή

ΤΟ ΠΕΡΙΕΧΟΜΕΝΟ ΤΟΥ ΚΟΙΝΟΥ ΠΛΑΙΣΙΟΥ ΑΞΙΟΛΟΓΗΣΗΣ (ΚΠΑ)

Το Κοινό Πλαίσιο Αξιολόγησης (ΚΠΑ) είναι ένα εργαλείο διοίκησης ολικής ποιότητας για την αυτοαξιολόγηση που αναπτύχθηκε από τη δημόσια διοίκηση για τη δημόσια διοίκηση. Το ΚΠΑ είναι ένα δωρεάν εργαλείο διαθέσιμο στις οργανώσεις του δημόσιου τομέα με σκοπό να τις βοηθήσει να βελτιώσουν τις επιδόσεις τους. Έχει σχεδιαστεί για χρήση σε όλους τους τομείς και επίπεδα του δημοσίου τομέα (εθνικό / ομοσπονδιακό, περιφερειακό και τοπικό επίπεδο). Αν και το ΚΠΑ αναπτύχθηκε σε ευρωπαϊκό πλαίσιο, μπορεί να χρησιμοποιηθεί σε οποιαδήποτε δημόσιος οργανισμός σε ολόκληρο τον κόσμο.

Το ΚΠΑ ανήκει στην οικογένεια των μοντέλων Διοίκησης Ολικής Ποιότητας (ΔΟΠ - TQM) και η αρχική έμπνευση για την ανάπτυξη του προήλθε από το Μοντέλο Αριστείας του Ευρωπαϊκού Ιδρύματος για τη Διοίκηση Ποιότητας (EFQM®). Είναι ένα πρότυπο για τη διαχείριση της απόδοσης, το οποίο λειτουργεί ως «πυξίδα» για να βοηθά τα διευθυντικά στελέχη να χαράξουν την πορεία προς την αριστεία. Με τις γραφικές παραστάσεις του, εξηγεί τη σχέση αιτίου/αιτιατού μεταξύ των παραγόντων του οργανισμού και των αποτελεσμάτων απόδοσης.

Το ΚΠΑ βασίζεται στην παραδοχή ότι τα άριστα αποτελέσματα, όσον αφορά στο ανθρώπινο δυναμικό, τους πολίτες/πελάτες και την κοινωνία επιτυγχάνονται μέσω των κατευθύνσεων που δίνει η ηγεσία, όσον αφορά στη στρατηγική και τον προγραμματισμό, το ανθρώπινο δυναμικό, συνεργασίες, τους πόρους και τις διαδικασίες. Εξετάζει τον οργανισμό από διαφορετικές οπτικές ταυτόχρονα, πρόκειται δηλαδή για μια ολιστική προσέγγιση στην ανάλυση επιδόσεων.



Η δομή των εννέα πλαισίων-κριτηρίων προσδιορίζει τα κύρια στοιχεία που πρέπει να λαμβάνονται υπόψη σε οποιαδήποτε οργανωσιακή ανάλυση. Τα κριτήρια 1-5 (προϋποθέσεις) αφορούν στις διαχειριστικές πρακτικές ενός οργανισμού: τις προϋποθέσεις. Αυτά καθορίζουν τι κάνει ο οργανισμός και πώς προσεγγίζει τους στόχους της για την επίτευξη των επιθυμητών αποτελεσμάτων. Στα κριτήρια 6-9, τα αποτελέσματα που επιτυγχάνονται στους τομείς των πολιτών/πελατών, του ανθρώπινου δυναμικού, της κοινωνικής ευθύνης και των βασικών επιδόσεων μετρούνται βάσει της αντίληψης για τον οργανισμό και των μετρήσεων απόδοσης.

Τα κύρια ζητήματα που πρέπει να λαμβάνονται υπόψη κατά την αξιολόγηση ενός οργανισμού προσδιορίζονται από 28 υποκριτήρια. Συνοδεύονται από παραδείγματα που εξηγούν το περιεχόμενο των υποκριτηρίων με περισσότερες λεπτομέρειες και υποδεικνύουν πιθανούς τομείς που πρέπει να εξεταστούν, ώστε να ερευνηθεί πώς η διοίκηση ανταποκρίνεται στις απαιτήσεις που διατυπώνονται σε κάθε υποκριτήριο.

Τα παραδείγματα αυτά αποτελούν ορθές πρακτικές από όλη την Ευρώπη. Δε βρίσκουν όλα εφαρμογή σε κάθε οργανισμό, αλλά πολλά μπορούν να θεωρηθούν ως σημεία στα οποία είναι σημαντικό να δοθεί προσοχή κατά τη διαδικασία της αυτοαξιολόγησης. Η ενσωμάτωση των συμπερασμάτων από την αξιολόγηση των κριτηρίων, των προϋποθέσεων και των αποτελεσμάτων στις διοικητικές πρακτικές αποτελεί τον συνεχή κύκλο καινοτομίας και μάθησης που συνοδεύει τις οργανώσεις κατά την πορεία τους προς την αριστεία.

Χωρίς να τροποποιηθεί η δομή του μοντέλου, αλλά προσαρμόζοντας απλώς τα παραδείγματα και τη γλώσσα, έχουν καταρτιστεί οι τομεακές εκδόσεις του μοντέλου, ώστε να καταστεί η εφαρμογή του ΚΠΑ ευκολότερη και πιο αποτελεσματική για κάθε οργανισμό. Μια ευρωπαϊκή έκδοση «ΚΠΑ στην Εκπαίδευση» υφίσταται από το 2013 ενώ και σε πολλούς άλλους τομείς έχουν αναπτυχθεί εκδόσεις του ΚΠΑ σε εθνικό επίπεδο (π.χ. για τις δικαστικές οργανώσεις, τα πανεπιστήμια, τους δήμους).

ΣΚΟΠΟΣ ΚΑΙ ΟΦΕΛΗ

Το ΚΠΑ έχει ως στόχο να λειτουργήσει ως καταλύτης για μια πλήρη διαδικασία βελτίωσης εντός του οργανισμού. Στόχος είναι οι καλύτερες υπηρεσίες για τους πολίτες, διότι η εφαρμογή του ΚΠΑ τη βοηθά να βελτιώσει την ποιότητα των υπηρεσιών για τους πελάτες και επομένως και την ικανοποίηση των πολιτών.

Στηρίζει τις δημόσιες διοικήσεις στα εξής:

- καλλιέργεια κουλτούρας αριστείας,
- σταδιακή εφαρμογή του κύκλου ΠΕΕΑ (ΠΡΟΓΡΑΜΜΑΤΙΣΜΟΣ, ΕΚΤΕΛΕΣΗ, ΕΛΕΓΧΟΣ, ΑΝΑΔΡΑΣΗ),
- διεξαγωγή της διαδικασίας αυτοαξιολόγησης ώστε να επιτευχθεί ένας ολοκληρωμένος έλεγχος του οργανισμού
- παρουσίαση μιας διάγνωσης που δείχνει τα πλεονεκτήματα και τα σημεία που χρήζουν βελτίωσης και θα συμβάλλουν στον καθορισμό των δράσεων βελτίωσης.

Τι αξιολογούμε: Το πλαίσιο αξιολόγησης

Η δομή των εννέα πλαισίων -κριτηρίων προσδιορίζει τα κύρια στοιχεία που πρέπει να λαμβάνονται υπόψη σε οποιαδήποτε οργανωσιακή ανάλυση.

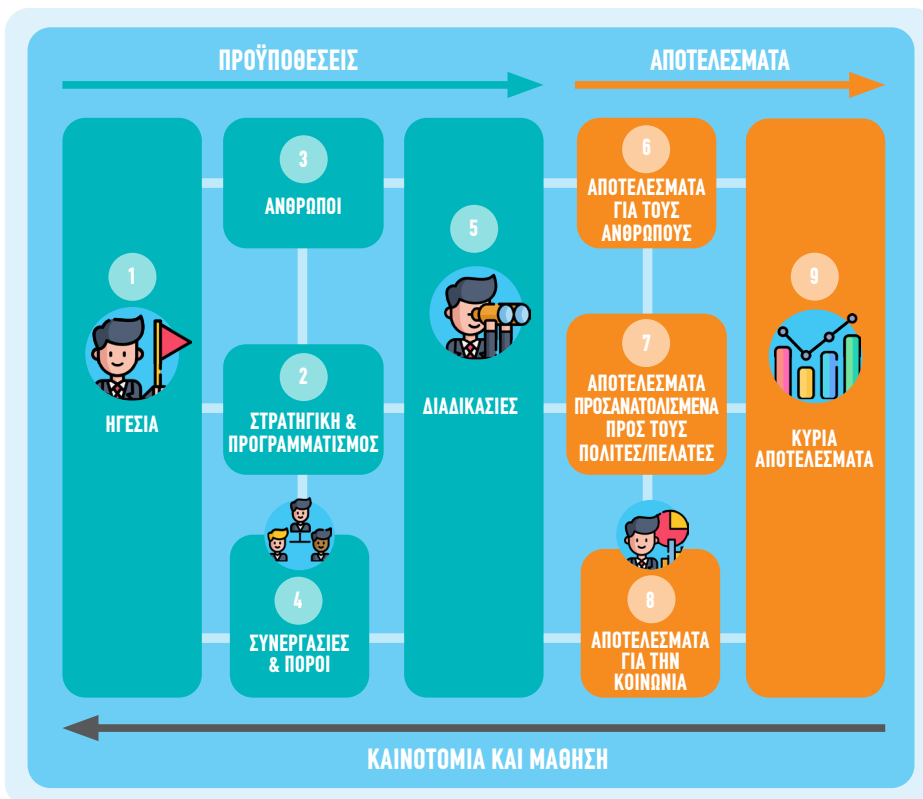
Οι πέντε προϋποθέσεις δίνουν ώθηση στον οργανισμό για να λειτουργεί με τον καλύτερο τρόπο.

- Το κύριο κριτήριο-προϋπόθεση είναι η «ηγεσία» (1), η οποία καθορίζει τη στρατηγική κατεύθυνση του οργανισμού και δημιουργεί τα οργανωσιακά θεμέλια.
- Η ορθή ηγεσία χρησιμοποιεί εργαλεία «στρατηγικής και προγραμματισμού (2)» καθώς και «Διαχείρισης ανθρώπινων πόρων» (3)», αναπτύσσει συνεργασίες και διαχειρίζεται τους πόρους (4), όπως ο προϋπολογισμός, οι γνώσεις και οι τεχνολογίες πληροφορικής.
- Στις βάσεις αυτές, ο οργανισμός προσδιορίζει και καταγράφει τις εσωτερικές «διαδικασίες (5)» και τις αναπτύσσει σε μόνιμη βάση.

- Εάν ο οργανισμός είναι σε θέση να ενισχύσει τις προϋποθέσεις θα αποφέρει επίσης άριστα αποτελέσματα για τους πελάτες, τα ενδιαφερόμενα μέρη, τους εργαζομένους, τους πολίτες και την κοινωνία. Το ΚΠΑ επίσης ορίζει τέσσερα κριτήρια (6,7,8,9) που μετρούν τα αποτελέσματα των δραστηριοτήτων του οργανισμού.

Κατά τη διαδικασία αυτοαξιολόγησης θα πρέπει να γίνεται διάκριση μεταξύ της σχέσης αίτιου- αποτελέσματος που διέπει τις προϋποθέσεις και τα αποτελέσματα και της ολιστικής σχέσης μεταξύ των αιτιών (προϋποθέσεων).

Πρέπει να λαμβάνεται υπόψη η σχέση αίτιου-αποτελέσματος μεταξύ των προϋποθέσεων (αιτιών) και των αποτελεσμάτων (συνεπειών). Ο οργανισμός θα πρέπει πάντα να ελέγχει τη συνάφεια μεταξύ ενός εξαχθέντος αποτελέσματος και των «τεκμηρίων» που συλλέγονται.



Ακολουθούν ορισμένα παραδείγματα αυτής της σύνδεσης:

- Αποτελέσματα για τους πελάτες/πολίτες — π.χ. πόσο ικανοποιημένοι είναι οι πολίτες από το έργο του οργανισμού (το υπουργείο, ο δήμος, το σχολείο κ.λπ.); Πώς κρίνεται η τηλεφωνική πρόσβαση; Ποιο είναι το ωράριο λειτουργίας του Κέντρου Εξυπηρέτησης Πολιτών;
- Αποτελέσματα για το προσωπικό — π.χ. πόσο ικανοποιημένοι είναι οι εργαζόμενοι από την εργασία τους στον οργανισμό; Πώς είναι οι επιδόσεις τους; Σε ποια προγράμματα κατάρτισης συμμετέχουν;
- Αποτελέσματα ως προς την κοινωνική ευθύνη — π.χ. πόση ποσότητα ανακυκλωμένου χαρτιού χρησιμοποιείται; Με ποιον τρόπο υποστηρίζονται πολλές πρωτοβουλίες διαφάνειας/ανοικτών δεδομένων;
- Αποτελέσματα βασικών επιδόσεων — π.χ. τι επίδραση έχουν τα αποτελέσματα και οι επιπτώσεις των εργασιών του οργανισμού (για τις δημόσιες μεταφορές, την αστυνομική ασφάλεια, την προστασία του περιβάλλοντος, τις κοινωνικές υπηρεσίες, την ποιότητα των νόμων κ.λπ.);

Η συνάφεια αυτή είναι μερικές φορές δύσκολο να εξακριβωθεί, διότι οι διάφορες αιτίες (προϋποθέσεις) αλληλεπιδρούν μεταξύ τους κατά την παραγωγή αποτελεσμάτων. Σε κάθε περίπτωση, θα πρέπει να ελέγχεται κατά την αξιολόγηση η ύπαρξη κατάλληλης ανατροφοδότησης των αποτελεσμάτων που εμφανίζονται στη δεξιά πλευρά του ανωτέρω πίνακα προς τα κατάλληλα κριτήρια στην αριστερή πλευρά.

1 ΚΑΙΝΟΤΟΜΙΑ ΚΑΙ ΜΑΘΗΣΗ

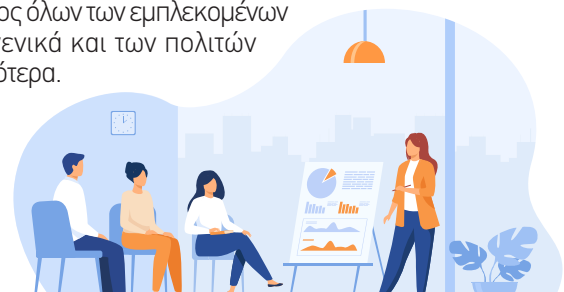
1.1 ΕΥΡΩΠΑΪΚΗ ΕΝΩΣΗ ΚΑΙ ΔΗΜΟΣΙΑ ΔΙΟΙΚΗΣΗ

Στα κράτη μέλη της Ευρωπαϊκής Ένωσης έχουν καταβληθεί πολλές προσπάθειες για την εφαρμογή νέων τεχνικών και μεθόδων, με στόχο τη βελτίωση της αποδοτικότητας, της αποτελεσματικότητας, της οικονομικής και της κοινωνικής ευθύνης των Οργανισμών της δημόσιας διοίκησης. Οι προσπάθειες αυτές βασίστηκαν σε διαφορετικές προσεγγίσεις και υλοποιήθηκαν σε όλους τους τύπους των Δημόσιων Οργανισμών και σε όλους τους τομείς της δημόσιας ευθύνης, σε ευρωπαϊκό, εθνικό, ομοσπονδιακό, περιφερειακό και τοπικό επίπεδο. Ένας από τους βασικούς παράγοντες που επηρέασε τα αποτελέσματα αυτών των πρωτοβουλιών ήταν η έλλειψη συνεκτικής και βιώσιμης προσέγγισης της υλοποίησής τους. Για την αντιμετώπιση αυτού του προβλήματος, το Ευρωπαϊκό Δίκτυο Δημόσιας Διοίκησης - το σημείο συνάντησης των στελεχών της δημόσιας διοίκησης των κρατών μελών της Ευρωπαϊκής Ένωσης- κάλεσε μια από τις ομάδες εμπειρογνομητών του, να αναπτύξει ένα ολιστικό εργαλείο, με στόχο την υποστήριξη των Οργανισμών του δημόσιου τομέα στην προσπάθειά τους για συνεχή βελτίωση. Για τον σκοπό αυτό, στο πλαίσιο της Ομάδας Καινοτομιών του Δημόσιου Τομέα, εκπονήθηκε το Κοινό Πλαίσιο Αξιολόγησης (ΚΠΑ), η πρώτη έκδοση του οποίου παρουσιάστηκε στο 1^ο Ευρωπαϊκό Συνέδριο Ποιότητας στη Δημόσια Διοίκηση, που πραγματοποιήθηκε στη Λισαβόνα το 2000. Το ΚΠΑ αποτελεί ένα απλό, προσιτό και εύκολο στη χρήση πρότυπο Διαχείρισης Ολικής Ποιότητας για όλους τους Οργανισμούς του δημόσιου τομέα σε όλη την Ευρώπη, το οποίο ασχολείται με όλες τις πτυχές της οργανωσιακής αριστείας.

Περισσότεροι από 4.000 Δημόσιοι Οργανισμοί έχουν εγγραφεί ως χρήστες του ΚΠΑ και χρησιμοποιούν το πρότυπο από την πρώτη παρουσίαση του το 2000 έως το 2016, ενώ χιλιάδες άλλοι σε όλη την Ευρώπη και εκτός Ευρώπης το εφαρμόζουν για τους δικούς τους συγκεκριμένους αναπτυξιακούς σκοπούς. Προκειμένου να ανταποκριθεί στις προσδοκίες των χρηστών του και να προσαρμοστεί στις μεταβαλλόμενες κοινωνικές συνθήκες και στις εξελίξεις που συντελούνται στη δημόσια διοίκηση, το ΚΠΑ αναθεωρήθηκε τρεις φορές, το 2002, το 2006, το 2013 και το 2020. Ο Οδηγός αφορά την έκδοση 2020.

Η αναθεώρηση του ΚΠΑ το 2020 πραγματοποιήθηκε με βάση τις πληροφορίες και τις παρατηρήσεις που συγκεντρώθηκαν από χρήστες του προτύπου και από τους εθνικούς αντιπροσώπους του στα κράτη μέλη της Ε.Ε.. Με αυτή την αναθεώρηση το ΚΠΑ ενισχύθηκε σημαντικά σε σχέση με τις προηγούμενες εκδόσεις, ώστε να υποστηρίξει αποτελεσματικότερα τη λειτουργία του δημόσιου τομέα, με στόχο το όφελος όλων των εμπλεκόμενων του γενικά και των πολιτών ειδικότερα.

4.000+
ΔΗΜΟΣΙΟΙ
ΟΡΓΑΝΙΣΜΟΙ
ΣΤΗΝ ΕΕ ΚΑΝΟΥΝ
ΧΡΗΣΗ ΤΟΥ ΚΠΑ

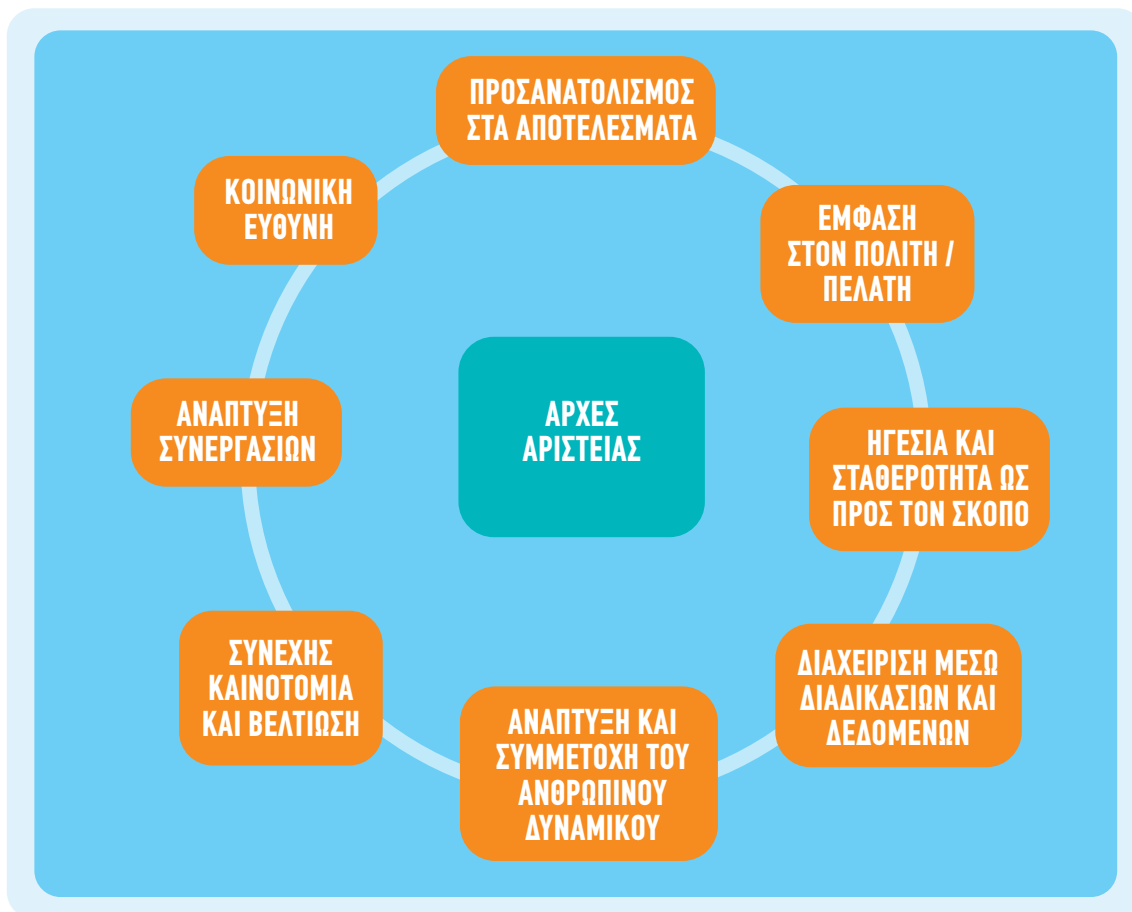


1.2 ΜΟΝΤΕΛΑ ΑΡΙΣΤΕΙΑΣ ΚΑΙ ΚΠΑ

Τα μοντέλα αριστείας χρησιμοποιούνται για την αυτοαξιολόγηση ή την εξωτερική αξιολόγηση, ακόμα και τη συγκριτική αξιολόγηση. Το ΚΠΑ είναι το περισσότερο ευέλικτο, ολιστικό και κατάλληλο για Δημόσιους Οργανισμούς εργαλείο ποιότητας, καθώς έχει σχεδιαστεί από αυτούς για αυτούς. Τα πλεονεκτήματα εφαρμογής του ΚΠΑ για ένα Δημόσιο Οργανισμό είναι πολλαπλά:

- Ενεργοποίηση και μαθησιακή διαδικασία υπαλλήλων του Οργανισμού
- Χαμηλό ή μηδενικό κόστος εφαρμογής
- Διατήρηση και διαχείριση γνώσης εντός του Οργανισμού
- Γνώση εκ των έσω της υφιστάμενης κατάστασης / αξιοποίηση των πόρων γνώσης
- Μικρός χρόνος εφαρμογής
- Ανάπτυξη ικανότητας διαμόρφωσης και υλοποίησης δράσεων βελτίωσης
- Ανάπτυξη κουλτούρας ποιότητας και συνεχούς βελτίωσης

Ως εργαλείο Διοίκησης Ολικής Ποιότητας, το ΚΠΑ ενστερνίζεται τις θεμελιώδεις αρχές της αριστείας όπως αυτές προσδιορίστηκαν αρχικά από το Ευρωπαϊκό Ίδρυμα για τη Διοίκηση Ποιότητας. Το ΚΠΑ τις μεταφέρει στον δημόσιο τομέα και αποσκοπεί στη βελτίωση των επιδόσεων των δημόσιων οργανισμών σε αυτή τη βάση. Η εφαρμογή αυτών των αρχών κάνει τη διαφορά μεταξύ των παραδοσιακών γραφειοκρατικών δημόσιων οργανισμών και εκείνων που είναι προσανατολισμένες στην κουλτούρα της ποιότητας των επιδόσεων.



Ο πυρήνας του ΚΠΑ είναι η αυτοαξιολόγηση του οργανισμού και, ως εκ τούτου, η αφετηρία για μια ολοκληρωμένη διαδικασία βελτίωσης. Αν και το ΚΠΑ επικεντρώνεται πρωτίστως στην αξιολόγηση και τη διαχείριση της απόδοσης των δημόσιων οργανισμών για να καταστεί δυνατή η βελτίωση της, ο απώτερος στόχος είναι να συμβάλει στη χρηστή διακυβέρνηση. Οι ορισμοί των αρχών ποικίλουν μεταξύ των διαφόρων διοικήσεων, ακόμη και αν πρόκειται για επαναλαμβανόμενα θέματα, αλλά το κοινό ευρωπαϊκό περιβάλλον αποτελεί σημαντικό σημείο αναφοράς για τους χρήστες του ΚΠΑ, καθώς λαμβάνει υπόψη τις κοινές αξίες και αρχές του δημόσιου τομέα.

ΑΡΧΗ 1: Προσανατολισμός στα αποτελέσματα

Ο οργανισμός επικεντρώνεται στα αποτελέσματα. Επιτυγχάνονται αποτελέσματα τα οποία ικανοποιούν όλους τους εμπλεκόμενους φορείς με τον οργανισμό (αρχές, πολίτες/πελάτες, εταίροι και ανθρώπινο δυναμικό που εργάζεται στον οργανισμό) σε σχέση με τους στόχους που έχουν τεθεί.

ΑΡΧΗ 2: Έμφαση στον Πολίτη / Πελάτη

Ο οργανισμός επικεντρώνεται στις ανάγκες τόσο των υφιστάμενων όσο και των δυνητικών πολιτών, καθώς τους εμπλέκει στην ανάπτυξη προϊόντων και υπηρεσιών και στη βελτίωση των επιδόσεών του.

ΑΡΧΗ 3: Ηγεσία και σταθερότητα ως προς τον σκοπό

Αυτή η αρχή συνδυάζει μια ηγεσία με όραμα, που αποτελεί πηγή έμπνευσης μέσω της διατήρησης της σταθερότητας του σκοπού σε ένα μεταβαλλόμενο περιβάλλον. Οι ηγέτες ορίζουν σαφώς την αποστολή, το όραμα και τις αξίες του οργανισμού. Επίσης, δημιουργούν και διατηρούν το εσωτερικό περιβάλλον στο οποίο οι άνθρωποι μπορούν να συμμετέχουν πλήρως στην υλοποίηση των στόχων του οργανισμού.

ΑΡΧΗ 4: Διαχείριση μέσω διαδικασιών και δεδομένων

Η αρχή αυτή καθοδηγεί τον οργανισμό από την άποψη ότι το επιδιωκόμενο αποτέλεσμα επιτυγχάνεται αποτελεσματικότερα όταν η διαχείριση των σχετικών πόρων και δραστηριοτήτων αντιμετωπίζεται ως μία διαδικασία και οι αποτελεσματικές αποφάσεις βασίζονται στην ανάλυση των δεδομένων και των πληροφοριών.

ΑΡΧΗ 5: Ανάπτυξη και συμμετοχή του ανθρώπινου δυναμικού

Το ανθρώπινο δυναμικό σε όλα τα επίπεδα αποτελεί το σημαντικότερο πόρο του οργανισμού και η πλήρης συμμετοχή του καθιστά δυνατή την αξιοποίηση των ικανοτήτων του προς όφελός του. Η συμβολή των εργαζομένων θα πρέπει να μεγιστοποιηθεί μέσω της ανάπτυξης και της συμμετοχής τους και με τη δημιουργία ενός εργασιακού περιβάλλοντος κοινών αξιών και μιας κουλτούρας εμπιστοσύνης, διαφάνειας, ενδυνάμωσης και αναγνώρισης.

ΑΡΧΗ 6: Συνεχής καινοτομία και βελτίωση

Η αριστεία θέτει υπό αμφισβήτηση την υφιστάμενη κατάσταση και φέρνει την αλλαγή μέσω της συνεχούς μάθησης για τη δημιουργία ευκαιριών καινοτομίας και βελτίωσης. Συνεπώς, η συνεχής βελτίωση θα πρέπει να αποτελεί μόνιμο στόχο του οργανισμού.

ΑΡΧΗ 7: Ανάπτυξη συνεργασιών

Οι οργανισμοί του δημόσιου τομέα προκειμένου να επιτυγχάνουν τους στόχους τους, θα πρέπει να αναπτύξουν και να διατηρούν συνεργασίες προστιθέμενης αξίας. Ένας οργανισμός και οι προμηθευτές του είναι αλληλεξαρτώμενοι και η διαμόρφωση μιας αμοιβαίας επωφελοδούς σχέσης ενισχύει τη δυνατότητα δημιουργίας αξίας και για τους δύο.

ΑΡΧΗ 8: Κοινωνική ευθύνη

Οι οργανισμοί του δημόσιου τομέα οφείλουν να αντιληφθούν τη σημασία και να αναπτύξουν την κοινωνική ευθύνη τους, να σέβονται την οικολογική βιωσιμότητα και να προσπαθούν να ικανοποιήσουν τις μεγάλες προσδοκίες και τις απαιτήσεις της τοπικής και της παγκόσμιας κοινότητας.

Αυτές οι αρχές αριστείας έχουν ενσωματωθεί στη δομή του ΚΠΑ και, με την πάροδο του χρόνου, η συνεχής βελτίωση των εννέα κριτηρίων του μοντέλου θα οδηγήσει μακροπρόθεσμα τον οργανισμό σε υψηλό επίπεδο ωριμότητας. Για κάθε αρχή έχουν καθοριστεί τέσσερα επίπεδα ωριμότητας ώστε ένας οργανισμός να μπορεί έχει μια εικόνα για την πορεία του προς την αριστεία.

1.3 ΠΛΕΟΝΕΚΤΗΜΑΤΑ ΤΟΥ ΚΟΙΝΟΥ ΠΛΑΙΣΙΟΥ ΑΞΙΟΛΟΓΗΣΗΣ (ΚΠΑ)

Το ΚΠΑ χαρακτηρίζεται από τα παρακάτω πλεονεκτήματα:

1

Το ΚΠΑ αποτελεί μια πρώτη προσπάθεια αντιμετώπισης της διαφορετικότητας των διοικητικών συστημάτων των κρατών - μελών της Ε.Ε., θέτοντας κοινά κριτήρια και ενιαία μέθοδο αξιολόγησης, ώστε τα συμπεράσματά της να είναι συγκρίσιμα, κοινώς αποδεκτά και αξιοποιήσιμα, προκειμένου να σχεδιασθούν κοινές πολιτικές αν και όταν οι συνθήκες το επιτρέψουν.



2

Το ΚΠΑ επιτρέπει την ανάπτυξη επαφών, επικοινωνίας και συνεργασίας μεταξύ των φορέων της δημόσιας διοίκησης των κρατών - μελών της Ε.Ε., καθώς και την ανταλλαγή εμπειριών για ζητήματα διοικητικής οργάνωσης και λειτουργίας.

3

Το ΚΠΑ δημιουργεί τις προϋποθέσεις για την υλοποίηση του σχεδίου καθιέρωσης του Ευρωπαϊκού Βραβείου Ποιότητας στη Δημόσια Διοίκηση.



4

Το ΚΠΑ συμβάλλει αποφασιστικά στην εισαγωγή της φιλοσοφίας και των εννοιών της Διοίκησης Ολικής Ποιότητας και του Δημόσιου Management γενικότερα στους Δημόσιους Οργανισμούς.

5

Το ΚΠΑ ενισχύει τη συμμετοχή του προσωπικού ενός Δημόσιου Οργανισμού στη διαδικασία αξιολόγησης της λειτουργίας του, αφού στην ουσία πρόκειται περί μιας μεθόδου αυτοαξιολόγησης.

6

Το ΚΠΑ αποτελεί μια πλήρη μελέτη της δομής και λειτουργίας ενός Δημόσιου Οργανισμού σε ένα καθορισμένο χρονικό σημείο. Η διαδικασία αυτοαξιολόγησης είναι βασισμένη σε πραγματικά στοιχεία και αιτιολογημένες κρίσεις για κάθε θέμα που εξετάζει και μπορεί να υλοποιηθεί από τους ίδιους τους υπαλλήλους του Δημόσιου Οργανισμού χωρίς την προσφυγή σε εξωτερικούς συνεργάτες.

7

Η εφαρμογή του ΚΠΑ είναι μια συνεχόμενη διαδικασία, αφού τα πορίσματα της αξιολόγησης οδηγούν στην εκπόνηση σχεδίου δράσεων βελτίωσης της διοικητικής λειτουργίας, οι οποίες, αφού υλοποιηθούν, επαναξιολογούνται με βάση και πάλι το ΚΠΑ, προκειμένου να υπάρξει συνεχής διοικητική βελτίωση.

8

Το ΚΠΑ δεν αφορά την αξιολόγηση της ουσίας των δημοσίων πολιτικών που εφαρμόζει ο Δημόσιος Οργανισμός αλλά τη διοικητική λειτουργία του, η οποία αξιολογείται.

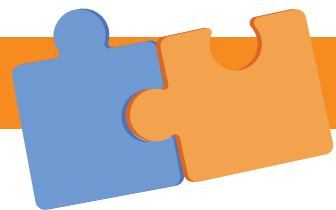
9

Το ΚΠΑ δεν συνδέεται με κανένα τρόπο με την αξιολόγηση του προσωπικού της Δημόσιας Διοίκησης σε οποιοδήποτε ιεραρχικό επίπεδο ευθύνης.

10

Το ΚΠΑ μπορεί να εφαρμοστεί είτε στο σύνολο ενός Δημόσιου Οργανισμού είτε σε ορισμένες μονάδες του, αλλά πάντα ολοκληρωμένο, ως ενιαίο σύστημα, και όχι αποσπασματικά με την επιλεκτική εφαρμογή ορισμένων Κριτηρίων - Υποκριτηρίων.

1.4 ΕΝΘΑΡΡΥΝΣΗ ΚΟΥΛΤΟΥΡΑΣ ΔΙΟΙΚΗΣΗΣ ΟΛΙΚΗΣ ΠΟΙΟΤΗΤΑΣ – ΤΟ ΠΑΡΑΔΕΙΟ ΤΗΣ ΔΗΜΟΣΙΑΣ ΔΙΟΙΚΗΣΗΣ



Σε αντίθεση με τον ιδιωτικό τομέα, όπου σε κάποιες περιπτώσεις η εφαρμογή Συστημάτων Διοίκησης Ποιότητας για απόκτηση πιστοποίησης είναι απαραίτητη για την πρόσβαση σε αγορές, οι Οργανισμοί του δημόσιου τομέα είναι λιγότερο προσηλωμένοι στις αξίες της διοίκησης ποιότητας, ελλείψει κινήτρων και εξωτερικής πίεσης για βελτίωση. Μέσα σε αυτό το πλαίσιο, οι Δημόσιοι Οργανισμοί καλούνται να σχεδιάσουν το σύστημα ολικής ποιότητας και να υλοποιήσουν το εργαλείο αυτοαξιολόγησης ΚΠΑ.

1.5 Η ΕΦΑΡΜΟΓΗ ΤΟΥ ΚΠΑ ΣΤΗΝ ΚΥΠΡΙΑΚΗ ΔΗΜΟΣΙΑ ΔΙΟΙΚΗΣΗ

Η εισαγωγή του ΚΠΑ στην Κυπριακή Δημόσια Διοίκηση έγινε το 2005 ενώ προηγουμένως πραγματοποιήθηκαν μικρές και αποσπασματικές εφαρμογές του μοντέλου χωρίς να υπάρχει συστηματική υποστήριξη των φορέων που τελικά το εφάρμοσαν ώστε να μετατρέψουν τα ευρήματα των εκθέσεών τους σε πλάνα βελτίωσης, να τα εφαρμόσουν και να τα παρακολουθήσουν.

Τα οφέλη από την εφαρμογή του ΚΠΑ στην Κυπριακή Δημόσια Διοίκηση περιλαμβάνουν:

- Τα μέλη του Οργανισμού αναλαμβάνοντας να αξιολογήσουν τον Οργανισμό τους, αποκτούν και την ιδιοκτησία στις **αλλαγές και βελτιώσεις που προκύπτουν, ενισχύοντας τον αίσθημα ευθύνης** έναντι του Οργανισμού τους
- Η ηγεσία του Οργανισμού, αποδεχόμενη την εφαρμογή του ΚΠΑ, **αυτοδεσμεύεται για την προώθηση των αναγκαίων αλλαγών** και μεταρρυθμίσεων, δίνοντας την ευθύνη στον ίδιο τον Οργανισμό για να προχωρήσει σε αλλαγές
- Μπορεί να αποτελέσει καταλύτη στην **εφαρμογή των αναγκαίων μεταρρυθμίσεων** στη δημόσια διοίκηση, όπως:
 - ο Στρατηγικός Σχεδιασμός
 - ο Σύστημα Διαχείρισης Ανθρώπινου Δυναμικού
 - ο Βελτίωση θεσμικού πλαισίου
 - ο Εφαρμογή e-Government

**ΚΑΤΑΛΥΤΗΣ ΣΤΗΝ
ΕΦΑΡΜΟΓΗ ΤΩΝ
ΑΝΑΓΚΑΙΩΝ
ΑΛΛΑΓΩΝ ΚΑΙ
ΜΕΤΑΡΡΥΘΜΙΣΕΩΝ**



2 Η ΕΦΑΡΜΟΓΗ ΤΟΥ ΚΠΑ

ΣΤΗΝ ΚΥΠΡΙΑΚΗ ΔΗΜΟΣΙΑ ΔΙΟΙΚΗΣΗ



ΠΕΡΙΟΔΟΣ ΕΦΑΡΜΟΓΗΣ ΣΕΠΤΕΜΒΡΙΟΥ 2018 – ΝΟΕΜΒΡΙΟΥ 2019

Η Κυπριακή Ακαδημία Δημόσιας Διοίκησης (ΚΑΔΔ) έχει ολοκληρώσει την Δράση «Εισαγωγή Εργαλείου Διοίκησης Ολικής Ποιότητας στους Οργανισμούς της Κυπριακής Δημόσιας Διοίκησης – The Common Assessment Framework (CAF)», η οποία πραγματοποιήθηκε στα πλαίσια του Συγχρηματοδοτούμενου Έργου «Μαθησιακή Υποστήριξη της Εφαρμογής Διοικητικών Αλλαγών στη Δημόσια Διοίκηση».

20 ΕΦΑΡΜΟΓΕΣ
14 ΜΕΓΑΛΟΙ
ΟΡΓΑΝΙΣΜΟΙ
100 ΔΙΕΥΘΥΝΤΙΚΑ
ΣΤΕΛΕΧΗ
2.500 ΠΡΟΣΩΠΙΚΟ
ΟΡΓΑΝΙΣΜΩΝ
920 ΩΡΕΣ
ΚΑΘΟΔΗΓΗΣΗΣ

ΣΕΠΤΕΜΒΡΙΟΣ
- ΝΟΕΜΒΡΙΟΣ

2018

Από τον Σεπτέμβριο μέχρι τον Νοέμβριο του 2018 υλοποιήθηκαν πέντε εφαρμογές του ΚΠΑ σε τομείς του Τμήματος Φορολογίας και μία εφαρμογή στην Κυπριακή Ακαδημία Δημόσιας Διοίκησης. Επίσης, πραγματοποιήθηκε στις 2-4 Δεκεμβρίου 2018 εκπαιδευτική αποστολή στο Ηράκλειο της Κρήτης, με την συμμετοχή 22 στελεχών των δύο πιο πάνω Οργανισμών. Η περιφέρεια της Κρήτης είχε επιλεγεί γιατί έχει εφαρμόσει το ΚΠΑ και έχει προχωρήσει στην εφαρμογή των μέτρων βελτίωσης που προέκυψαν από την εφαρμογή του ΚΠΑ, πραγματοποιώντας σημαντικές αλλαγές και έχει λάβει Πανευρωπαϊκό βραβείο για την συνολική προσπάθεια που έκανε.

ΑΠΡΙΛΙΟΣ –
ΝΟΕΜΒΡΙΟΣ

2019

Μεταξύ Απριλίου – Νοεμβρίου 2019 πραγματοποιήθηκαν 14 εφαρμογές, ως εξής:

- Ελεγκτική Υπηρεσία
- Διοίκηση Υπουργείου Γεωργίας, Αγροτικής Ανάπτυξης και Περιβάλλοντος
- Τεχνολογικό Πανεπιστήμιο Κύπρου (εφαρμογή στις Διοικητικές Υπηρεσίες)
- Δύο Εφαρμογές στο Τμήμα Κτηματολογίου και Χωρομετρίας (Κεντρική Διοίκηση και Επαρχιακό Γραφείο Λάρνακας)
- Επαρχιακή Διοίκηση Λεμεσού
- Μονάδα Ευρωπαϊκών Ταμείων του Υπουργείου Εσωτερικών
- Γενικό Χημείο του Κράτους
- Παιδαγωγικό Ινστιτούτο
- Δύο Εφαρμογές στο Τμήμα Γεωργίας (Κεντρική Διοίκηση και Επαρχιακό Γραφείο Λεμεσού)
- Ινστιτούτο Γεωργικών Ερευνών
- Κτηνιατρικές Υπηρεσίες
- Υπηρεσία Προστασίας του Καταναλωτή

Ο στόχος ήταν να αντληθούν βελτιωτικές δράσεις για το κάθε Τμήμα, με απώτερο σκοπό τη βελτίωση και την αλλαγή τους, για αύξηση της αποτελεσματικότητάς τους.

ΣΕΠΤΕΜΒΡΙΟΣ
- ΝΟΕΜΒΡΙΟΣ

2018-19

Στο σύνολο της δράσης, που υλοποιήθηκε από τον Σεπτέμβριο του 2018 – Νοέμβριο 2019 έγιναν 20 εφαρμογές, στο πλαίσιο των οποίων:

- Έχουν εμπλακεί 14 μεγάλοι Οργανισμοί της δημόσιας υπηρεσίας.
- Έχουν εμπλακεί πέραν των 100 διευθυντικών στελεχών, τα οποία έχουν λάβει σε βάθος ενημέρωση και ανάλυση του ΚΠΑ και δεσμευτήκαν στον ορισμό των μελών των Ομάδων του ΚΠΑ και στην υποστήριξή τους.
- Έχουν εκπαιδευτεί, σε διήμερο εκπαιδευτικό πρόγραμμα, 175 μέλη των Ομάδων Αυτοαξιολόγησης του ΚΠΑ, για να το εφαρμόσουν.
- Τα 175 μέλη των Ομάδων έχουν λάβει καθοδήγηση, πέραν των 36 ωρών, σε τέσσερις συναντήσεις, για την εφαρμογή της Αυτοαξιολόγησης. Συνολικά προσφέρθηκαν 920 ώρες καθοδήγησης σε 130 συναντήσεις.
- Έχουν εμπλακεί, πέραν των 2.500 μελών του προσωπικού των Οργανισμών, συμπληρώνοντας το ειδικό ερωτηματολόγιο αξιολόγησης.

Η ΔΙΑΔΙΚΑΣΙΑ ΚΑΙ Η ΜΕΘΟΔΟΛΟΓΙΑ ΕΦΑΡΜΟΓΗΣ ΤΟΥ ΚΠΑ



Για την αποτελεσματική εφαρμογή του ΚΠΑ στους Οργανισμούς της Δημόσιας Διοίκησης, έχει αναπτυχθεί συγκεκριμένη μεθοδολογία. Η μεθοδολογία αυτή περιγράφεται συνοπτικά στις πιο κάτω ενότητες.

3.1 ΠΑΡΟΥΣΙΑΣΗ ΣΤΗ ΔΙΕΥΘΥΝΤΙΚΗ ΟΜΑΔΑ ΤΟΥ ΟΡΓΑΝΙΣΜΟΥ ΓΙΑ ΕΠΙΤΕΥΞΗ ΤΗΣ ΕΜΠΛΟΚΗΣ ΚΑΙ ΔΕΣΜΕΥΣΗΣ ΤΟΥΣ ΣΤΗΝ ΕΦΑΡΜΟΓΗ ΤΗΣ ΔΙΑΔΙΚΑΣΙΑΣ

Στην πρώτη φάση της μεθοδολογίας πραγματοποιείται παρουσίαση, από Λειτουργούς της ΚΑΔΔ, του ΚΠΑ και της μεθοδολογίας εφαρμογής του, στη διευθυντική ομάδα του Οργανισμού Δημόσιας Διοίκησης, που καλείται να αποφασίσει για την εφαρμογή του. Ακολουθεί η λήψη της απόφασης της Διεύθυνσης για αξιοποίηση του ΚΠΑ για την αυτοαξιολόγηση του Οργανισμού. Με τη λήψη της απόφασης αυτής, η Διεύθυνση του Οργανισμού αναγνωρίζει τη

χρησιμότητα του εργαλείου και των ωφελειών για τον Οργανισμό (αυτογνωσία, μάθηση, βελτίωση του Οργανισμού) και μεταφέρει το μήνυμα τόσο στο εσωτερικό, όσο και στο εξωτερικό περιβάλλον του Οργανισμού, την επιθυμία για αλλαγή και βελτίωση και τη δέσμευση για εφαρμογή και παροχή στήριξης στο προσωπικό της, τόσο κατά τη διαδικασία της αυτοαξιολόγησης, όσο και μετά κατά την υλοποίηση ενός σχεδίου δράσης.

3.2 ΟΡΙΣΜΟΣ ΤΗΣ ΟΜΑΔΑΣ ΠΟΥ ΘΑ ΕΦΑΡΜΟΣΕΙ ΤΟ ΚΠΑ, ΕΦΟΣΟΝ ΕΧΕΙ ΛΗΦΘΕΙ Η ΔΙΕΥΘΥΝΤΙΚΗ ΑΠΟΦΑΣΗ ΕΦΑΡΜΟΓΗΣ ΤΟΥ ΣΤΟΝ ΟΡΓΑΝΙΣΜΟ

ΟΜΑΔΑ 4-8 ΑΤΟΜΩΝ ΑΝΑΛΑΜΒΑΝΕΙ ΤΗΝ ΕΦΑΡΜΟΓΗ ΤΟΥ ΚΠΑ ΣΤΟΝ ΟΡΓΑΝΙΣΜΟ

Ως αποτέλεσμα της διευθυντικής απόφασης εφαρμογής του ΚΠΑ στον Οργανισμό, η Διεύθυνση ορίζει και την ομάδα που θα το εφαρμόσει. Η ομάδα αυτή θα πρέπει να έχει ευρεία αντιπροσώπηση και να αποτελείται από μέλη του Οργανισμού από όλα τα ιεραρχικά επίπεδα, τους τομείς εργασίας, από τα κεντρικά ή και τα επαρχιακά γραφεία, να περιλαμβάνει μέλη και από τα δύο φύλα και από όλο το φάσμα ηλικιών, και τέλος τα μέλη να έχουν αρκετή εμπειρία στον Οργανισμό. Τα μέλη της ομάδας θα πρέπει απαραίτητα να έχουν δεξιότητες επικοινωνίας, αναλυτικές δεξιότητες και να διακρίνονται από αντικειμενικότητα και συναινετικότητα. Το ιδανικό μέγεθος της ομάδας εξαρτάται από το μέγεθος του Οργανισμού, αλλά συνήθως συνιστάται όπως η ομάδα αποτελείται από τέσσερα-οκτώ μέλη.

3.3 ΠΑΡΟΥΣΙΑΣΗ ΤΟΥ ΚΠΑ ΣΤΟ ΣΥΝΟΛΟ ΤΟΥ ΠΡΟΣΩΠΙΚΟΥ ΤΟΥ ΟΡΓΑΝΙΣΜΟΥ, ΓΙΑ ΝΑ ΚΑΤΑΝΟΗΣΕΙ ΤΗ ΣΗΜΑΣΙΑ ΤΟΥ ΚΑΙ ΤΗΝ ΠΡΟΣΤΙΘΕΜΕΝΗ ΑΞΙΑ, ΚΑΘΩΣ ΚΑΙ ΠΩΣ ΘΑ ΕΜΠΛΑΚΕΙ ΣΤΗΝ ΔΙΑΔΙΚΑΣΙΑ ΕΦΑΡΜΟΓΗΣ ΤΟΥ

Είναι εξίσου σημαντικό, πριν την έναρξη εφαρμογής του ΚΠΑ σε οποιοδήποτε Οργανισμό, όπως η Διευθυντική Ομάδα, με τη συμβολή των Λειτουργών της ΚΑΔΔ, προχωρήσουν στη γνωστοποίηση της απόφασης για την εφαρμογή του και την αναλυτική ενημέρωση όλου του προσωπικού. Με αυτό τον τρόπο, η Διευθυντική Ομάδα αποδεικνύει στην πράξη ότι έχει κατανοήσει πλήρως και αναγνωρίζει την χρησιμότητα του εργαλείου και των ωφελειών

για τον Οργανισμό (αυτογνωσία, μάθηση, βελτίωση του Οργανισμού) και έχει επιθυμία για αλλαγή και βελτίωση. Έτσι μεταφέρεται πιο αποτελεσματικά ότι είναι διατεθειμένη να εμπλέξει το προσωπικό στην προώθηση και την εφαρμογή του ΚΠΑ και ότι έχει πλήρη δέσμευση για την αποτελεσματική εφαρμογή του και παροχή στήριξης στο προσωπικό, τόσο για κατά τη διαδικασία της αυτοαξιολόγησης όσο και μετά, κατά την υλοποίηση ενός σχεδίου δράσης.

3.4 ΕΚΠΑΙΔΕΥΣΗ ΤΗΣ ΟΜΑΔΑΣ ΤΟΥ ΚΠΑ

Η ομάδα που θα εφαρμόσει το ΚΠΑ σε έναν Οργανισμό εκπαιδεύεται από την ΚΑΔΔ. Σκοπός της εκπαίδευσης είναι να καταστούν ικανά τα μέλη της ομάδας να εφαρμόσουν τη διαδικασία αυτοαξιολόγησης για τον Οργανισμό τους. Οι κύριοι στόχοι της εκπαίδευσης της ομάδας είναι:

- Να **εξοικειωθούν οι συμμετέχοντες με τη φιλοσοφία και τη χρησιμότητα του εργαλείου.**
- Να **αναπτύξουν τις απαραίτητες γνώσεις και να διαμορφώσουν κοινή αντίληψη** για το περιεχόμενο των κριτηρίων και υπο-κριτηρίων του ΚΠΑ.
- Να **αναπτύξουν τις δεξιότητες** που θα τους επιτρέψουν να ακολουθήσουν τις απαραίτητες διαδικασίες για την εφαρμογή του εργαλείου.

3.5 ΕΡΩΤΗΜΑΤΟΛΟΓΙΟ ΓΙΑ ΤΗΝ ΕΦΑΡΜΟΓΗ ΚΠΑ

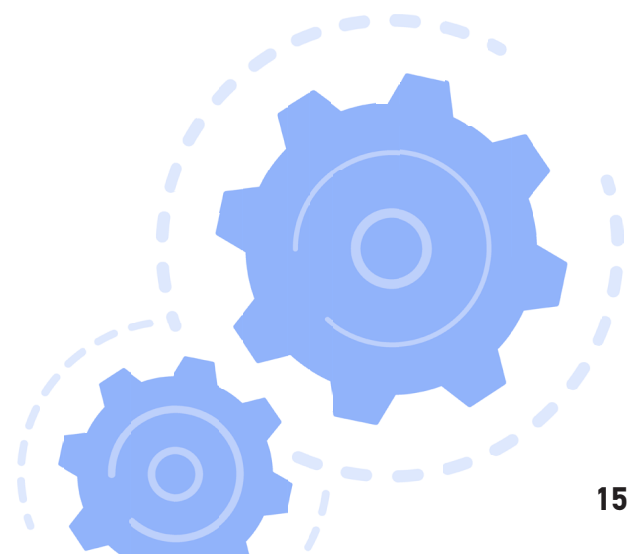
Η καινοτομία της εφαρμογής του ΚΠΑ στην Κύπρο, σε σύγκριση με τις άλλες χώρες της Ευρωπαϊκής Ένωσης, έγκειται στο ότι διασφαλίζεται η αποτελεσματική εμπλοκή του προσωπικού του Οργανισμού. Αντλώντας από την εμπειρία εφαρμογής αυτής της διαδικασίας στην εφαρμογή του ΚΠΑ στην Ελληνική Δημόσια Διοίκηση, έχει υιοθετηθεί δομημένο ερωτηματολόγιο του ΚΠΑ, το οποίο, μέσω ηλεκτρονικού εργαλείου, απευθύνεται στο σύνολο του προσωπικού του κάθε Οργανισμού που εφαρμόζει το ΚΠΑ. Ουσιαστικά αυτή αποτελεί την πρώτη ενέργεια στην έναρξη αξιολόγησης του Οργανισμού με την εφαρμογή του ΚΠΑ, η οποία περιγράφεται πιο κάτω στο σημείο 1.

3.5.1 ΓΙΑΤΙ ΧΡΗΣΙΜΟΠΟΙΕΙΤΑΙ ΤΟ ΕΡΩΤΗΜΑΤΟΛΟΓΙΟ

Το ερωτηματολόγιο έχει σχεδιασθεί προκειμένου να βοηθήσει τους Δημόσιους Οργανισμούς που εφαρμόζουν το ΚΠΑ, παρέχοντάς τους ένα μέσο:

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

Ο υποστηρικτικός ρόλος του ερωτηματολογίου δεν υποκαθιστά τις μετρήσεις. Αντιθέτως, μπορεί να συμβάλει στην κατανόηση της ανάγκης για μετρήσεις για τη συλλογή χρήσιμης πληροφορίας.



3.5.2 ΕΠΙΛΟΓΗ ΔΕΙΓΜΑΤΟΣ

Η απόφαση για τον προσδιορισμό του αριθμού, της εκπαιδευτικής βαθμίδας, του φύλου, της οικογενειακής κατάστασης, της επαγγελματικής κατηγορίας, της θέσης εργασίας κ.α. των υπαλλήλων που θα κληθούν να απαντήσουν στις ερωτήσεις, εναπόκειται στη διακριτική ευχέρεια της Ομάδας Αξιολόγησης. Σε κάθε περίπτωση πάντα - αν δεν ερωτηθούν όλοι οι υπάλληλοι - το δείγμα των υπαλλήλων που θα επιλεγεί, πρέπει να εξασφαλίζει μια αντικειμενική και αντιπροσωπευτική αποτύπωση του συνόλου των εργαζομένων του Δημόσιου Οργανισμού, λαμβάνοντας υπόψη κριτήρια όπως η ηλικιακή σύνθεση, το φύλο, η οικογενειακή κατάσταση, το εκπαιδευτικό επίπεδο, η επαγγελματική εμπειρία, η υπαλληλική κατηγορία - κλάδος - ειδικότητα, η θέση που κατέχουν, τα καθήκοντα τα οποία ασκούν στο Δημόσιο Οργανισμό κ.τ.λ.

Για να επιτευχθεί αυτό χρειάζεται:

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

Ανάλογη αντιπροσωπευτικότητα και αντικειμενικότητα - με τη χρήση της ίδιας μεθόδου - πρέπει να ισχύσει και για την επιλογή του δείγματος των πολιτών και των κοινωνικών φορέων, ώστε να καλύπτεται όλο το φάσμα της κοινωνικής διαστρωμάτωσης του κοινού, το οποίο συναλλάσσεται με το Δημόσιο Οργανισμό (φύλο, ηλικία, κοινωνική τάξη, επάγγελμα, γεωγραφική προέλευση κ.τ.λ.).

Οι υπάλληλοι του αξιολογούμενου Δημόσιου Οργανισμού, πρέπει να απαντήσουν στις ερωτήσεις που αφορούν όλα τα Κριτήρια, εκτός από τις ερωτήσεις του Υποκριτηρίου 6.1, που αφορά τα αποτελέσματα της λειτουργίας του Δημόσιου Οργανισμού για τους πολίτες,

που συναλλάσσονται με αυτόν. Τις ερωτήσεις του Υποκριτηρίου αυτού, θα πρέπει να απαντήσουν

οι πολίτες και οι κοινωνικοί φορείς, οι οποίοι θα πρέπει να απαντήσουν και στις ερωτήσεις του Κριτηρίου 8, το οποίο αφορά τα αποτελέσματα τα λειτουργίας του Δημόσιου Οργανισμού, για την ευρύτερη περιοχή και κοινωνία, εντός της οποίας δραστηριοποιείται.



3.5.3 ΜΟΡΦΗ ΕΡΩΤΗΜΑΤΟΛΟΓΙΟΥ

Οι ερωτήσεις σχετίζονται με το νόημα και το περιεχόμενο των Παραδειγμάτων κάθε Υποκριτηρίου του ΚΠΑ. Δεν υπάρχει πλήρης αντιστοιχία του αριθμού των Παραδειγμάτων με τον αριθμό των ερωτήσεων, αλλά υπάρχει η κάλυψη όλων των ουσιαστικών θεμάτων, όπως αυτά αναπτύσσονται στο επίπεδο των παραδειγμάτων του ΚΠΑ. Μερικά Παραδείγματα επικαλυπτόμενα από άλλα Παραδείγματα, έχουν συγχωνευθεί σε ενιαίες ερωτήσεις όπου αυτό κρίθηκε απαραίτητο.

Προκειμένου να εξασφαλιστεί μια λογική δομή στο ερωτηματολόγιο και να διευκολυνθεί ο χρήστης στην διατύπωση των ορθών απαντήσεων με αβίαστο τρόπο, η σειρά των ερωτήσεων είναι από τις γενικές προς τις ειδικότερες (με εξαίρεση κάποια εξειδικευμένα θέματα όπως η ικανοποίηση των πολιτών, όπου ακολουθείται η λογική σειρά της διαδικασίας εξυπηρέτησης, δηλαδή πρόσβαση, πληροφόρηση, εξυπηρέτηση, συμμετοχή στη διαδικασία). Ορισμένες ερωτήσεις, με περιεχόμενο που θα προβλημάτιζε τους χρήστες, έχουν τεθεί στο τέλος κάθε ενότητας, ώστε μια τυχόν επιφυλακτική απάντηση σε αυτές, να



μην επηρεάσει το σύνολο των ερωτήσεων ή και τη ροή συμπλήρωσης του ερωτηματολογίου. Για τη δημιουργία κλίματος εμπιστοσύνης μεταξύ συνεντευκτή - συνεντευξιζόμενου, έχουν τεθεί στην αρχή ορισμένων ενοτήτων κάποιες ερωτήσεις που ευνοούν το ενδεχόμενο αυτό, ενώ ερωτήσεις που, με οποιονδήποτε τρόπο, συσχετίζονται και αλληλοεπηρεάζονται ως προς το περιεχόμενο τους έχουν διασπαρθεί καταλλήλως, ώστε να μην επηρεάζεται ενσυνείδητα η μία με την άλλη απάντηση σε αυτές. Έχει καταβληθεί προσπάθεια ώστε η γλώσσα της σύνταξης των ερωτήσεων να είναι όσο το δυνατόν απλούστερη, ενώ αποφεύγεται η χρήση λέξεων, που θα μπορούσαν να προκαλέσουν αρνητικές ή θετικές αντιδράσεις και θα επηρέαζαν την αξιοπιστία των απαντήσεων. Τέλος, επισημαίνεται ότι η δομή του ερωτηματολογίου έχει λάβει κατά το δυνατόν υπόψη της την πραγματικότητα της Κυπριακής Δημόσιας Διοίκησης.

3.5.4 ΜΟΡΦΗ ΕΡΩΤΗΣΕΩΝ – ΔΟΜΗΜΕΝΗ ΣΥΝΕΝΤΕΥΞΗ – ΚΛΙΜΑΚΑ ΑΠΑΝΤΗΣΕΩΝ

Έχουν επιλεγεί οι λεγόμενες «κλειστές ερωτήσεις Αξιολόγησης», οι οποίες απαντούνται με βάση προτεινόμενο και προκαθορισμένο κατάλογο λέξεων, επειδή 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 ΚΠΑ, 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 ΚΠΑ και δηλώνει την απουσία οποιασδήποτε ικανοποίησης για κάποια δραστηριότητα και την πλήρη ανεπάρκεια και αναποτελεσματικότητα της.

ΠΟΛΥ ΛΙΓΟ

1

Αντιστοιχεί στο βαθμό 11-30 της κλίμακας βαθμολόγησης του ΚΠΑ και δηλώνει την ελάχιστη ικανοποίηση για κάποια δραστηριότητα και το χαμηλό επίπεδο επάρκειας και δηλώνει την αποτελεσματικότητά της.

ΛΙΓΟ

2

Αντιστοιχεί στο βαθμό 31-50 της κλίμακας βαθμολόγησης του ΚΠΑ και δηλώνει τη σχετική ικανοποίηση για κάποια δραστηριότητα και το μέτριο επίπεδο επάρκειας και αποτελεσματικότητάς της.

ΠΟΛΥ

3

Αντιστοιχεί στο βαθμό 51-70 της κλίμακας βαθμολόγησης του ΚΠΑ 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 ΚΠΑ 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 ΚΠΑ 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.

Οι απαντήσεις στις ερωτήσεις δεν χρειάζονται αιτιολογία (εκτός αν εκτιμηθεί κάτι διαφορετικό από την Ομάδα Αξιολόγησης για το σύνολο ή μέρος του ερωτηματολογίου) ούτε τεκμηρίωση (με την προσκόμιση του σχετικού επίσημου υλικού). Αν αποφασιστεί διαφορετικά από την Ομάδα Αξιολόγησης, ώστε να συμπεριληφθούν και οι λεγόμενες «ανοικτές» ερωτήσεις, οι οποίες δίνουν την δυνατότητα ελεύθερων απαντήσεων, για το σύνολο ή μέρος του ερωτηματολογίου, αυτό θα πρέπει να γίνει με προσοχή, γιατί η επεξεργασία και κωδικοποίηση των απαντήσεων σε αυτή την περίπτωση, καθίσταται εξαιρετικά δύσκολη, καθώς οι απαντήσεις μπορεί να διακρίνονται από μεγάλο βαθμό ανομοιογένειας και υποκειμενικότητας. Σε κάθε περίπτωση, οι απαντήσεις απηχούν τις προσωπικές-υποκειμενικές γνώμες των ατόμων που απαντούν στις ερωτήσεις. Προσφέρουν όμως στην διαδικασία εφαρμογής του ΚΠΑ, μια αξιοσημείωτη διεύρυνση και επέκταση του πεδίου και των υποκειμένων της έρευνας, κάτι που προσδίδει στην αξιολόγηση, εχέγγυα αντικειμενικότητας και αντιπροσωπευτικότητας.

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

Η διενέργεια συνεντεύξεων παρουσιάζει το πλεονέκτημα της άμεσης επαφής συνεντευκτική - συνεντευξιζόμενου και τη δυνατότητα επίλυσης όποιων αποριών και παροχής διευκρινήσεων, επί τόπου και άμεσα.

Εμφανίζει, όμως, τον κίνδυνο της θετικής ή αρνητικής επιρροής του συνεντευξιζόμενου από τον συνεντευκτή. Ο κίνδυνος αυτός εξαλείφεται στην περίπτωση της ατομικής συμπλήρωσης του ερωτηματολογίου, όπου ελλοχεύει, όμως, ο κίνδυνος παρερμηνειών και κακής ή μη συμπλήρωσης, ελλείψει άμεσης καθοδήγησης και παρότρυνσης.

Εξυπακούεται ότι, σε περίπτωση επιλογής της μεθόδου της συνεντεύξεως, αποκλείεται εκ των πραγμάτων η ανωνυμία των συνεντευξιζόμενων.

Αντίθετα, σε περίπτωση επιλογής της ατομικής συμπλήρωσης του ερωτηματολογίου, εναπόκειται στην Ομάδα Αξιολόγησης να αποφασίσει για την επώνυμη ή ανώνυμη συμπλήρωση αυτού.

Για την υπέρβαση όλων των προαναφερόμενων προβλημάτων, εφαρμόζεται και μια τρίτη, συνδυαστική μέθοδος, σύμφωνα με την οποία το ερωτηματολόγιο συμπληρώνεται ατομικά αρχικά και, πριν την οριστική του παράδοση, επιλύονται οι απορίες που θα εμφανιστούν, με ερωτήσεις του συνεντευξιζόμενου προς τον συνεντευκτή.

Σημαντικό ρόλο διαδραματίζει η κατάλληλη ενημέρωση των συνεντευκτών για τα θέματα, τα οποία περιλαμβάνει το ερωτηματολόγιο και, για τον λόγο αυτό, τα μέλη της Ομάδας Αξιολόγησης που θα αναλάβουν αυτόν τον ρόλο, θα πρέπει να προετοιμαστούν κατάλληλα, ώστε να αποκτήσουν ένα ικανοποιητικό επίπεδο γενικής γνώσης περί του ΚΠΑ.

Σε κάθε περίπτωση, οι απαντήσεις στις ερωτήσεις τυγχάνουν επεξεργασίας και ανάλογης κωδικοποίησης (κάτι που διευκολύνεται πολύ από τον «κλειστό» χαρακτήρα του ερωτηματολογίου, όπως αναλύθηκε ανωτέρω) από την Ομάδα Αξιολόγησης και συνεκτιμώνται στην τελική βαθμολόγηση των Παραδειγμάτων - Υποκριτηρίων - Κριτηρίων του ΚΠΑ. Στο σημείο αυτό είναι πολύ σημαντικό να επισημανθεί ότι τα μέλη της Ομάδας Αξιολόγησης πρέπει

να προβούν σε μια συζήτηση, από την οποία θα προσδιοριστεί - κατά το μάλλον ή ήττον - ο βαθμός ακρίβειας των αποτελεσμάτων της έρευνας μέσω του ερωτηματολογίου, κάτι που εξαρτάται από το μέγεθος του πληθυσμού ή του δείγματος των ερωτηθέντων, τον αριθμό των ερωτηματολογίων στα οποία τελικά δόθηκε απάντηση, την αντικειμενικότητα αυτών των απαντήσεων κ.α.

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

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



3.5.5 ΚΑΤΑΛΟΓΟΣ ΕΡΩΤΗΣΕΩΝ

ΚΡΙΤΗΡΙΟ 1: ΗΓΕΣΙΑ

Σκεφτείτε τι κάνει η ηγεσία του οργανισμού για να...

ΥΠΟΚΡΙΤΗΡΙΟ 1.1

Να καθοδηγεί τον οργανισμό αναπτύσσοντας την αποστολή, το όραμα και τις αξίες του

Α/Α	Ερώτηση	Απάντηση					
		Καθόλου	(0)				
		Πολύ Λίγο	(1)				
		Λίγο	(2)				
		Πολύ	(3)				
		Πάρα Πολύ	(4)				
		Απόλυτα	(5)				
1	Σε ποιο βαθμό η ηγεσία του Δημόσιου Οργανισμού 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 του Δημόσιου Οργανισμού έχει καθορίσει τους στρατηγικούς στόχους και την εξειδίκευσή τους σε επιχειρησιακούς στόχους και επίσης έχει διασφαλίσει την κοινοποίηση τους στους υπαλλήλους της και στους άλλους εμπλεκόμενους;	0	1	2	3	4	5
3	Σε ποιο βαθμό η ηγεσία του Δημόσιου Οργανισμού έχει καθορίσει πλαίσιο αξιών και συμπεριφοράς των υπαλλήλων της;	0	1	2	3	4	5
4	Σε ποιο βαθμό η ηγεσία του Δημόσιου Οργανισμού 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 συμφερόντων, 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 διοίκησης;	0	1	2	3	4	5

ΥΠΟΚΡΙΤΗΡΙΟ 1.2

Να διοικεί τον Οργανισμό, την απόδοσή του και τη συνεχή βελτίωσή του

Α/Α	Ερώτηση	Απάντηση					
		Καθόλου		(0)			
		Πολύ Λίγο		(1)			
		Λίγο		(2)			
		Πολύ		(3)			
		Πάρα Πολύ		(4)			
		Απόλυτα		(5)			
1	Σε ποιο βαθμό η ηγεσία αναπτύσσει ένα σύστημα διοίκησης διαδικασιών που να λαμβάνει υπόψη τον στρατηγικό σχεδιασμό του Δημόσιου Οργανισμού, καθώς και τις ανάγκες των εμπλεκόμενων στην λειτουργία του;	0	1	2	3	4	5
2	Σε ποιο βαθμό ο Οργανισμός εντοπίζει τις ανάγκες για αλλαγές στη δομή και στις ακολουθούμενες διοικητικές διαδικασίες, ώστε να εξυπηρετείται η υλοποίηση των στόχων του;	0	1	2	3	4	5
3	Σε ποιο βαθμό οι σκοποί και οι στόχοι του Δημόσιου Οργανισμού προσδιορίζονται με συμφωνία μεταξύ των εμπλεκόμενων, σύμφωνα με τις διαφοροποιημένες ανάγκες των πολιτών;	0	1	2	3	4	5
4	Σε ποιο βαθμό το πλαίσιο και περιβάλλον λειτουργίας του Δημόσιου Οργανισμού, ευνοεί την ομαδική εργασία και τη διοίκηση έργων (projects);	0	1	2	3	4	5
5	Σε ποιο βαθμό η δραστηριότητα του Δημόσιου Οργανισμού, είναι προσανατολισμένη στο να ικανοποιεί τις προσδοκίες και τις διαφοροποιημένες ανάγκες των προσώπων ή φορέων, που εξυπηρετούνται από αυτήν;	0	1	2	3	4	5
6	Σε ποιο βαθμό οι Τεχνολογίες Πληροφορικής & Επικοινωνιών συμβάλλουν στην άσκηση του εποπτικού ρόλου ή και στη βελτίωση των δυνατοτήτων ελέγχου και παρακολούθησης της λειτουργίας από την ηγεσία του Δημόσιου Οργανισμού;	0	1	2	3	4	5
7	Σε ποιο βαθμό εφαρμόζεται σύστημα Διοίκησης Ολικής Ποιότητας (ΚΠΑ, Ε.Φ.Ο.Μ., Ι.Σ.Ο.);	0	1	2	3	4	5
8	Σε ποιο βαθμό αναγνωρίζονται, οριοθετούνται και κοινοποιούνται στο προσωπικό και στους εμπλεκόμενους στη λειτουργία του Δημόσιου Οργανισμού, οι ανάγκες για αναδιοργάνωση και αλλαγή;	0	1	2	3	4	5

ΥΠΟΚΡΙΤΗΡΙΟ 1.3

Να εμπνέει, να υποκινεί και να υποστηρίζει το προσωπικό του Οργανισμού και να λειτουργεί ως πρότυπο

Α/Α	Ερώτηση	Απάντηση					
		Καθόλου		(0)			
		Πολύ Λίγο		(1)			
		Λίγο		(2)			
		Πολύ		(3)			
		Πάρα Πολύ		(4)			
		Απόλυτα		(5)			
1	Σε ποιο βαθμό η δραστηριότητα της ηγεσίας, λειτουργεί ως παράδειγμα δράσης για το προσωπικό, σύμφωνα με τις αξίες και τους στόχους του Δημόσιου Οργανισμού;	0	1	2	3	4	5
2	Σε ποιο βαθμό η ηγεσία επανακαθορίζει τη στάση της, ανάλογα με τις συστάσεις και προτάσεις των υπαλλήλων;	0	1	2	3	4	5
3	Σε ποιο βαθμό ενημερώνεται το προσωπικό για σημαντικά θέματα που απασχολούν το Δημόσιο Οργανισμό;	0	1	2	3	4	5
4	Σε ποιο βαθμό υποστηρίζεται, αναγνωρίζεται και επιβραβεύεται τόσο η ατομική όσο και η ομαδική δράση, καθώς και οι προσπάθειες των υπαλλήλων, για την πραγματοποίηση των στόχων του Δημόσιου Οργανισμού;	0	1	2	3	4	5
5	Σε ποιο βαθμό η ηγεσία ενθαρρύνει και δημιουργεί τις κατάλληλες συνθήκες για την κατανομή καθηκόντων και την εκχώρηση αρμοδιοτήτων και ευθυνών προς τους υπαλλήλους;	0	1	2	3	4	5
6	Σε ποιο βαθμό η ηγεσία δεσμεύεται να προωθήσει μια νοοτροπία καινοτομίας για συνεχή οργανωτική βελτίωση, με τη συμμετοχή των υπαλλήλων;	0	1	2	3	4	5
7	Σε ποιο βαθμό παρακολουθούν οι υπάλληλοι επιμορφωτικές δράσεις για τη βελτίωση της αποτελεσματικότητας της λειτουργίας του Δημόσιου Οργανισμού και την ανάπτυξη των προσωπικών δεξιοτήτων τους;	0	1	2	3	4	5
8	Με ποιο βαθμό επάρκειας αντιμετωπίζονται από την ηγεσία οι ατομικές ανάγκες των υπαλλήλων;	0	1	2	3	4	5
9	Σε ποιο βαθμό επιτυγχάνεται η ανατροφοδότηση όλων των εργαζομένων του Οργανισμού, με σκοπό τη βελτίωση των ατομικών και ομαδικών αποδόσεών τους;	0	1	2	3	4	5

ΥΠΟΚΡΙΤΗΡΙΟ 1.4

Να διαχειρίζεται αποτελεσματικά τις σχέσεις με την πολιτική ηγεσία και τους άλλους εμπλεκόμενους

Α/Α	Ερώτηση	Απάντηση											
		Καθόλου	(0)	Πολύ Λίγο	(1)	Λίγο	(2)	Πολύ	(3)	Πάρα Πολύ	(4)	Απόλυτα	(5)
1	Σε ποιο βαθμό παρέχεται βοήθεια στην πολιτική ηγεσία για τον καθορισμό των δημόσιων πολιτικών που σχετίζονται με τον Οργανισμό;	0	1	2	3	4	5						
2	Σε ποιο βαθμό πραγματοποιούνται επαφές με την πολιτική ηγεσία, ώστε να υλοποιείται ανάλογα η διαδικασία σχεδιασμού και εφαρμογής της στοχοθεσίας;	0	1	2	3	4	5						
3	Σε ποιο βαθμό αναπτύσσονται και διατηρούνται πάγιες ή τακτικές συνεργασίες με πολίτες, Μη Κυβερνητικές Οργανώσεις, ομάδες συμφερόντων, επιχειρήσεις, άλλους Δημόσιους Οργανισμούς κτλ;	0	1	2	3	4	5						
4	Σε ποιο βαθμό υπάρχει η συμμετοχή της πολιτικής ηγεσίας και εμπλεκόμενων φορέων στην ανάπτυξη συστήματος διοίκησης του Οργανισμού;	0	1	2	3	4	5						
5	Σε ποιο βαθμό προσδιορίζονται οι σημαντικότερες υφιστάμενες και μελλοντικές ανάγκες των μετόχων και ενημερώνονται σχετικά οι εργαζόμενοι στον Οργανισμό;	0	1	2	3	4	5						
6	Σε ποιο βαθμό σχεδιάζεται και υλοποιείται πολιτική για την ενίσχυση του ενδιαφέροντος του Δημόσιου Οργανισμού για τα κοινά;	0	1	2	3	4	5						
7	Σε ποιο βαθμό επιδιώκεται η δημόσια καταξίωση και αναγνώριση της υπηρεσίας από το κοινό, μέσω της ανάπτυξης εκστρατειών προβολής της δραστηριότητας και των υπηρεσιών που προσφέρει;	0	1	2	3	4	5						
8	Σε ποιο βαθμό υπάρχει συμμετοχή υπηρεσιακών παραγόντων σε επαγγελματικές ενώσεις, αντιπροσωπευτικούς οργανισμούς και ομάδες συμφερόντων;	0	1	2	3	4	5						

ΚΡΙΤΗΡΙΟ 2: ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΗ ΚΑΙ ΣΧΕΔΙΑΣΜΟΣ

Σκεφτείτε τι κάνει η ηγεσία του οργανισμού για να...

ΥΠΟΚΡΙΤΗΡΙΟ 2.1

Να προσδιορίζει τις ανάγκες και τις προσδοκίες των εμπλεκόμενων μερών, το εξωτερικό περιβάλλον και τις σχετικές με τη διοίκηση πληροφορίες

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 του Δημόσιου Οργανισμού;	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 του Δημόσιου Οργανισμού αλλά και για γενικότερες εξελίξεις (π.χ. κοινωνικά, οικονομικά, δημογραφικά, νομικά και άλλα στοιχεία);	0	1	2	3	4	5
3	Σε ποιο βαθμό ο Δημόσιος Οργανισμός αξιολογεί (και με κριτήρια κινδύνων - ευκαιριών) συστηματικά πληροφορίες, σχετικά με τις ανάγκες των εμπλεκόμενων φορέων στη λειτουργία του;	0	1	2	3	4	5

ΥΠΟΚΡΙΤΗΡΙΟ 2.2

Να αναπτύσσει στρατηγική και σχεδιασμό λαμβάνοντας υπόψη τις πληροφορίες που έχουν συλλεχθεί

Α/Α	Ερώτηση	Απάντηση					
		Καθόλου		(0)			
		Πολύ Λίγο		(1)			
		Λίγο		(2)			
		Πολύ		(3)			
		Πάρα Πολύ		(4)			
		Απόλυτα		(5)			
1	Σε ποιο βαθμό μετατρέπεται η αποστολή και το όραμα του Οργανισμού σε στρατηγικούς και επιχειρησιακούς στόχους, καθώς και δράσεις με βάση την ανάλυση κινδύνου;	0	1	2	3	4	5
2	Σε ποιο βαθμό αξιολογείται και αναθεωρείται η λειτουργία του Δημόσιου Οργανισμού με εφαρμογή κριτηρίων κινδύνων και ευκαιριών και με αναγνώριση και παρακολούθηση των κρίσιμων παραγόντων λειτουργίας;	0	1	2	3	4	5
3	Σε ποιο βαθμό επιδιώκεται η συμμετοχή των εμπλεκόμενων φορέων στη λειτουργία του Δημόσιου Οργανισμού κατά την ανάπτυξη του στρατηγικού σχεδιασμού, λαμβάνοντας υπόψη τις ανάγκες τους;	0	1	2	3	4	5
4	Σε ποιο βαθμό αξιολογούνται τα ασκούμενα από τους υπαλλήλους καθήκοντα σε σχέση με τα παραγόμενα αποτελέσματα και τις επιπτώσεις τους;	0	1	2	3	4	5
5	Σε ποιο βαθμό υπάρχει εξισορρόπηση μεταξύ διατιθέμενων πόρων για την ικανοποίηση μακροπρόθεσμων και βραχυπρόθεσμων προτεραιοτήτων και πιέσεων από την πλευρά των εμπλεκόμενων φορέων στη λειτουργία του Δημόσιου Οργανισμού ;	0	1	2	3	4	5
6	Σε ποιο βαθμό αναπτύσσεται πολιτική για την κοινωνική ευθύνη και ενσωμάτωση στη στρατηγική και τον προγραμματισμό του Οργανισμού;	0	1	2	3	4	5

ΥΠΟΚΡΙΤΗΡΙΟ 2.3

Να επικοινωνεί, να εφαρμόζει και να αξιολογεί την στρατηγική και τον σχεδιασμό

Α/Α	Ερώτηση	Απάντηση					
		Καθόλου		(0)			
		Πολύ Λίγο		(1)			
		Λίγο		(2)			
		Πολύ		(3)			
		Πάρα Πολύ		(4)			
		Απόλυτα		(5)			
1	Σε ποιο βαθμό ο στρατηγικός προγραμματισμός εφαρμόζεται μέσα από τον καθορισμό προτεραιοτήτων και χρονοδιαγραμμάτων, καθώς και τον σχεδιασμό διαδικασιών και έργων;	0	1	2	3	4	5
2	Σε ποιο βαθμό εφαρμόζονται συστηματικά μέθοδοι μέτρησης, παρακολούθησης και αξιολόγησης της απόδοσης σε όλα τα επίπεδα του Δημόσιου Οργανισμού;	0	1	2	3	4	5
3	Σε ποιο βαθμό οι στρατηγικοί και οι επιχειρησιακοί στόχοι υλοποιούνται με συστηματικό σχεδιασμό και ανάθεση ευθυνών και καθηκόντων στις αρμόδιες υπηρεσιακές μονάδες και τους εργαζόμενους;	0	1	2	3	4	5
4	Σε ποιο βαθμό η εφαρμοζόμενη επικοινωνιακή πολιτική επιτυγχάνει τη διάδοση των στόχων, των σχεδίων και των καθηκόντων του οργανισμού;	0	1	2	3	4	5
5	Σε ποιο βαθμό αξιολογείται η ανάγκη για την αναθεώρηση του στρατηγικού και επιχειρησιακού σχεδιασμού, καθώς και για την αναδιοργάνωση της δημόσιας διοίκησης;	0	1	2	3	4	5



ΥΠΟΚΡΙΤΗΡΙΟ 2.4

Να διαχειρίζεται την αλλαγή και την καινοτομία, ώστε να εξασφαλίζεται η ευελιξία και η προσαρμοστικότητα του Οργανισμού

Α/Α	Ερώτηση	Απάντηση					
		Καθόλου		(0)			
		Πολύ Λίγο		(1)			
		Λίγο		(2)			
		Πολύ		(3)			
		Πάρα Πολύ		(4)			
		Απόλυτα		(5)			
1	Σε ποιο βαθμό αναπτύσσεται η εφαρμογή μιας νέας οργανωτικής κουλτούρας για καινοτομία, με έμφαση στην επιμόρφωση, τη συγκριτική μέτρηση ικανοτήτων και επιδόσεων και τα εργαστήρια μάθησης;	0	1	2	3	4	5
2	Σε ποιο βαθμό παρακολουθούνται συστηματικά οι ανάγκες για αλλαγή και προσαρμογή στις απαιτήσεις του επιχειρησιακού περιβάλλοντος και σχεδιάζονται οι ανάλογες δράσεις σε συνεργασία με τους εμπλεκόμενους φορείς στη λειτουργία του Δημόσιου Οργανισμού;	0	1	2	3	4	5
3	Σε ποιο βαθμό εφαρμόζεται κάποιο σύστημα διοίκησης αλλαγών και καινοτομιών;	0	1	2	3	4	5
4	Σε ποιο βαθμό εξασφαλίζονται οι απαραίτητοι πόροι για την υλοποίηση των αλλαγών που σχεδιάζονται;	0	1	2	3	4	5
5	Σε ποιο βαθμό προωθείται η χρήση εργαλείων της ηλεκτρονικής διακυβέρνησης, ώστε να αυξηθεί η αποτελεσματικότητα των παρεχόμενων υπηρεσιών και να ενισχυθεί η διαφάνεια και η αλληλεπίδραση Οργανισμού πολίτη/πελάτη;	0	1	2	3	4	5



ΚΡΙΤΗΡΙΟ 3: ΑΝΘΡΩΠΙΝΟ ΔΥΝΑΜΙΚΟ

Σκεφτείτε τι κάνει η ηγεσία του οργανισμού για να...

ΥΠΟΚΡΙΤΗΡΙΟ 3.1

Να διαχειρίζεται και να βελτιώνει το ανθρώπινο δυναμικό για την υποστήριξη της στρατηγικής του Οργανισμού

Α/Α	Ερώτηση	Απάντηση					
		Καθόλου		(0)			
		Πολύ Λίγο		(1)			
		Λίγο		(2)			
		Πολύ		(3)			
		Πάρα Πολύ		(4)			
		Απόλυτα		(5)			
1	Σε ποιο βαθμό αναλύονται οι υφιστάμενες και οι μελλοντικές ανάγκες σε ανθρώπινους πόρους, λαμβάνοντας υπόψη τις ανάγκες των εμπλεκόμενων στη λειτουργία του Δημόσιου Οργανισμού;	0	1	2	3	4	5
2	Σε ποιο βαθμό η πολιτική για την ανάπτυξη του ανθρώπινου δυναμικού λαμβάνει υπόψη μελλοντικές αρμοδιότητες και κοινωνικά κριτήρια;	0	1	2	3	4	5
3	Σε ποιο βαθμό εφαρμόζονται αντικειμενικά κριτήρια σχετικά με τις προσλήψεις, προαγωγές, αμοιβές, επιβραβεύσεις και κατανομή διοικητικών λειτουργιών;	0	1	2	3	4	5
4	Σε ποιο βαθμό διασφαλίζεται η επάρκεια του κατάλληλου ανθρώπινου δυναμικού, ώστε να επιτυγχάνεται η αποστολή του Οργανισμού και η εξισορρόπηση καθηκόντων και αρμοδιοτήτων;	0	1	2	3	4	5
5	Σε ποιο βαθμό τα κριτήρια για την πρόσληψη ανθρώπινου δυναμικού αλλά και για τις ανταμοιβές, προαγωγές εξασφαλίζουν ίση και δίκαιη αντιμετώπιση;	0	1	2	3	4	5
6	Σε ποιο βαθμό χρησιμοποιούνται περιγράμματα θέσεων εργασίας για την πρόσληψη και την εξέλιξη των υπαλλήλων του Οργανισμού;	0	1	2	3	4	5
7	Σε ποιο βαθμό παρέχεται η απαραίτητη κατάρτιση και το απαραίτητο πλαίσιο εργασίας στο ανθρώπινο δυναμικό που ασχολείται με την ανάπτυξη και τη λειτουργία υπηρεσιών ηλεκτρονικής διακυβέρνησης και υπηρεσιών δικτύου;	0	1	2	3	4	5

ΥΠΟΚΡΙΤΗΡΙΟ 3.2

Να αναπτύσσει και να διαχειρίζεται τις ικανότητες του ανθρώπινου δυναμικού

Α/Α	Ερώτηση	Απάντηση					
		Καθόλου	(0)				
		Πολύ Λίγο	(1)				
		Λίγο	(2)				
		Πολύ	(3)				
		Πάρα Πολύ	(4)				
		Απόλυτα	(5)				
1	Σε ποιο βαθμό αναγνωρίζονται οι απαιτούμενες ικανότητες, γνώσεις και δεξιότητες σε ατομικό και οργανωσιακό επίπεδο;	0	1	2	3	4	5
2	Σε ποιο βαθμό δημιουργείται συμφωνημένη πολιτική ανάπτυξης δεξιοτήτων σε ατομικό και οργανωσιακό επίπεδο, λαμβάνοντας υπόψη ειδικές περιπτώσεις;	0	1	2	3	4	5
3	Σε ποιο βαθμό επιδιώκεται η διαμόρφωση σύγχρονων προγραμμάτων επαγγελματικής κατάρτισης των υπαλλήλων του Δημόσιου Οργανισμού, με βάση τις υπάρχουσες και μελλοντικές υπηρεσιακές και ατομικές ανάγκες του προσωπικού;	0	1	2	3	4	5
4	Σε ποιο βαθμό οι παλαιότεροι υπάλληλοι ή/και προϊστάμενοι του Δημόσιου Οργανισμού βοηθούν ή καθοδηγούν τους νεότερους για την αποτελεσματική εκπλήρωση των καθηκόντων τους;	0	1	2	3	4	5
5	Σε ποιο βαθμό προωθείται η εσωτερική (εντός του Δημόσιου Οργανισμού) ή η εξωτερική (σε άλλους φορείς) κινητικότητα των υπαλλήλων;	0	1	2	3	4	5
6	Σε ποιο βαθμό χρησιμοποιούνται σύγχρονες μέθοδοι επιμόρφωσης; (με χρήση πολυμέσων, κατάρτιση στον χώρο εργασίας, ηλεκτρονική μάθηση, μέσα κοινωνικής δικτύωσης)	0	1	2	3	4	5
7	Σε ποιο βαθμό παρακολουθούνται οι εκπαιδευτικές δραστηριότητες σε σχέση με το κόστος αλλά και το όφελος που προκύπτει;	0	1	2	3	4	5
8	Σε ποιο βαθμό εξετάζεται η αναγκαιότητα προώθησης της γυναικείας σταδιοδρομίας και η διαμόρφωση των απαραίτητων σχεδίων;	0	1	2	3	4	5

ΥΠΟΚΡΙΤΗΡΙΟ 3.3

Να ενεργοποιεί τη συμμετοχή και ενδυνάμωση του προσωπικού και να υποστηρίζει την ευημερία του

Α/Α	Ερώτηση	Απάντηση					
		Καθόλου			(0)		
		Πολύ Λίγο			(1)		
		Λίγο			(2)		
		Πολύ			(3)		
		Πάρα Πολύ			(4)		
		Απόλυτα			(5)		
1	Σε ποιο βαθμό επικρατεί στο Φορέα κλίμα ανοικτής επικοινωνίας και διαλόγου καθώς και ενθάρρυνσης της ομαδικής εργασίας;	0	1	2	3	4	5
2	Πραγματοποιούνται συσκέψεις της ηγεσίας του Δημόσιου Οργανισμού με υπαλλήλους και τους εκπροσώπους τους στα συνδικαλιστικά τους όργανα και, αν ναι, σε ποιο βαθμό κρίνονται τα αποτελέσματα τους ως σημαντικά στην προσπάθεια οργανωτικής βελτίωσης του Δημόσιου Οργανισμού;	Αν ΝΑΙ, σημειώστε σε ποιο βαθμό			Αν ΟΧΙ, προχωρήστε στην επόμενη ερώτηση		
		0	1	2	3	4	5
3	Σε ποιο βαθμό δημιουργούνται οι προϋποθέσεις για την υποβολή και προώθηση εισηγήσεων, πρωτοβουλιών, προτάσεων των υπαλλήλων;	0	1	2	3	4	5
4	Σε ποιο βαθμό οι στόχοι του Δημόσιου Οργανισμού και οι δείκτες μέτρησής τους, προσδιορίζονται με συμφωνία μεταξύ προϊσταμένων - υφισταμένων;	0	1	2	3	4	5
5	Αν διεξάγονται έρευνες ικανοποίησης του προσωπικού του Δημόσιου Οργανισμού, σε ποιο βαθμό είναι αυτό ικανοποιημένο από τις συνθήκες εργασίας του;	Αν ΝΑΙ, σημειώστε σε ποιο βαθμό			Αν ΟΧΙ, προχωρήστε στην επόμενη ερώτηση		
		0	1	2	3	4	5
6	Σε ποιο βαθμό δίνεται έμφαση στις ανάγκες των κοινωνικά μειονεκτούντων εργαζομένων και των ΑμεΑ;	0	1	2	3	4	5
7	Σε ποιο βαθμό σχεδιάζεται και εφαρμόζεται πολιτική για μη μισθολογικές παροχές και επιβραβεύσεις στους υπαλλήλους;	0	1	2	3	4	5

ΚΡΙΤΗΡΙΟ 4: ΣΥΝΕΡΓΑΣΙΕΣ ΚΑΙ ΠΟΡΟΙ

Σκεφτείτε τι κάνει η ηγεσία του οργανισμού για να...

ΥΠΟΚΡΙΤΗΡΙΟ 4.1

Να αναπτύσσει και να διαχειρίζεται σχέσεις με συναφείς οργανισμούς

Α/Α	Ερώτηση	Απάντηση					
		Καθόλου		(0)			
		Πολύ Λίγο		(1)			
		Λίγο		(2)			
		Πολύ		(3)			
		Πάρα Πολύ		(4)			
		Απόλυτα		(5)			
1	Σε ποιο βαθμό προσδιορίζεται η σημασία των στρατηγικών συνεργασιών της υπηρεσίας, με τους βασικούς συνεργάτες αυτής; (προμηθευτές, άλλες υπηρεσίες, προϊστάμενες αρχές κ.α.)	0	1	2	3	4	5
2	Ελέγχονται τα αποτελέσματα των συνεργασιών αυτών και, αν ναι, σε ποιο βαθμό αξιολογούνται ως ικανοποιητικά;	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 καλών πρακτικών και την μετακίνηση υπαλλήλων μεταξύ του Δημόσιου Οργανισμού και των δημόσιων ή ιδιωτικών φορέων που αποτελούν τους βασικούς συνεργάτες του και, αν ναι, κατά πόσο αυτή η διαδικασία κρίνεται αποτελεσματική;	Αν ΝΑΙ, σημειώστε σε ποιο βαθμό			Αν ΟΧΙ, προχωρήστε στην επόμενη ερώτηση		
		0	1	2	3	4	5
5	Δημιουργούνται εξειδικευμένες συνεργασίες για την υλοποίηση συγκεκριμένου έργου και την ανάπτυξη και εφαρμογή κοινών projects με άλλους δημόσιους φορείς;	Αν ΝΑΙ, σημειώστε σε ποιο βαθμό			Αν ΟΧΙ, προχωρήστε στην επόμενη ερώτηση		
		0	1	2	3	4	5
6	Δημιουργούνται και διαμορφώνονται κατά περίπτωση μακροχρόνιες συνεργασίες του Δημόσιου Οργανισμού με φορείς του ιδιωτικού τομέα;	Αν ΝΑΙ, σημειώστε σε ποιο βαθμό			Αν ΟΧΙ, προχωρήστε στην επόμενη ερώτηση		
		0	1	2	3	4	5

ΥΠΟΚΡΙΤΗΡΙΟ 4.2

Να αναπτύσσει συνεργασίες με τους πολίτες και τις οργανώσεις της κοινωνίας των πολιτών

Α/Α	Ερώτηση	Απάντηση					
		Καθόλου	(0)				
		Πολύ Λίγο	(1)				
		Λίγο	(2)				
		Πολύ	(3)				
		Πάρα Πολύ	(4)				
		Απόλυτα	(5)				
1	Σε ποιο βαθμό η δράση του Δημόσιου Οργανισμού ενθαρρύνει την ενεργό και οργανωμένη συμμετοχή (συμβουλευτικά όργανα, σφυγμομετρήσεις σε διάφορα θέματα κτλ) των πολιτών στην διαδικασία λήψης αποφάσεων που αφορούν την λειτουργία της;	0	1	2	3	4	5
2	Σε ποιο βαθμό ο Δημόσιος Οργανισμός είναι ανοικτός σε προτάσεις ή παράπονα των πολιτών και δημιουργεί τους κατάλληλους μηχανισμούς (ερωτηματολόγια, έρευνες κοινού, συμβουλευτικά όργανα με συμμετοχή πολιτών κτλ) για τη διαχείρισή τους;	0	1	2	3	4	5
3	Σε ποιο βαθμό υπάρχει οργανωμένη πολιτική ενημέρωσης-πληροφόρησης των πολιτών;	0	1	2	3	4	5
4	Σε ποιο βαθμό εξασφαλίζεται η διαφανής διοικητική δραστηριότητα του Δημόσιου Οργανισμού (π.χ. με τη δημοσίευση ετήσιων αναφορών για τη λειτουργία της, με ανακοινώσεις στο διαδίκτυο κτλ);	0	1	2	3	4	5
5	Σε ποιο βαθμό προσδιορίζεται ο ρόλος των πολιτών/πελατών ως συν-παραγωγοί και συν-αξιολογητές των παρεχόμενων υπηρεσιών;	0	1	2	3	4	5



ΥΠΟΚΡΙΤΗΡΙΟ 4.3

Να διαχειρίζεται τα οικονομικά

Α/Α	Ερώτηση	Απάντηση					
		Καθόλου		(0)			
		Πολύ Λίγο		(1)			
		Λίγο		(2)			
		Πολύ		(3)			
		Πάρα Πολύ		(4)			
		Απόλυτα		(5)			
1	Σε ποιο βαθμό υπάρχει σύνδεση μεταξύ της χρήσης των οικονομικών πόρων και των στρατηγικών στόχων του Δημόσιου Οργανισμού;	0	1	2	3	4	5
2	Σε ποιο βαθμό εξασφαλίζεται η διαφανής οικονομική διαχείριση, στο πλαίσιο της λειτουργίας του Δημόσιου Οργανισμού;	0	1	2	3	4	5
3	Σε ποιο βαθμό εξασφαλίζεται η αποδοτική διαχείριση των οικονομικών πόρων του Δημόσιου Οργανισμού;	0	1	2	3	4	5
4	Σε ποιο βαθμό εισάγονται καινοτόμα συστήματα οικονομικού προγραμματισμού (πολλαπλοί ετήσιοι προϋπολογισμοί, πρόγραμμα για τους προϋπολογισμούς έργων, οικονομική διαχείριση σε επίπεδο έργου, προϋπολογισμός ανά μονάδα και όχι Κ.Α.Ε., κτλ);	0	1	2	3	4	5
5	Σε ποιο βαθμό ελέγχεται συστηματικά το κόστος παροχής των υπηρεσιών-προϊόντων προς το κοινό;	0	1	2	3	4	5
6	Σε ποιο βαθμό η οικονομική διαχείριση είναι αποκεντρωμένη στις καθ' ύλην οργανικές μονάδες του Δημόσιου Οργανισμού με παράλληλο κεντρικά επιτηρούμενο έλεγχο των δαπανών;	0	1	2	3	4	5
7	Σε ποιο βαθμό οι αποφάσεις που ενέχουν κόστος αναλύονται στη λογική κόστους-οφέλους;	0	1	2	3	4	5
8	Σε ποιο βαθμό πραγματοποιείται ανάλυση των πιθανών κινδύνων και ευκαιριών των οικονομικών αποφάσεων;	0	1	2	3	4	5
9	Σε ποιο βαθμό ενσωματώνονται στον προϋπολογισμό δεδομένα απόδοσης, όπως πληροφορίες για τους στόχους παραγωγής και αποτελέσματος;	0	1	2	3	4	5

ΥΠΟΚΡΙΤΗΡΙΟ 4.4

Να διαχειρίζεται την πληροφορία και την γνώση

Α/Α	Ερώτηση	Απάντηση					
		Καθόλου	(0)				
		Πολύ Λίγο	(1)				
		Λίγο	(2)				
		Πολύ	(3)				
		Πάρα Πολύ	(4)				
		Απόλυτα	(5)				
1	Σε ποιο βαθμό παρακολουθούνται συστηματικά οι εξελίξεις (π.χ. νομοθεσία, νομολογία, επιστήμη) που είναι απαραίτητες για την υποβοήθηση της αποτελεσματικής λειτουργίας του Δημόσιου Οργανισμού και την επίτευξη των στρατηγικών και επιχειρησιακών στόχων της;	0	1	2	3	4	5
2	Σε ποιο βαθμό εξασφαλίζεται η αποτελεσματική χρήση της πληροφορίας-ενημέρωσης που έχει ο Δημόσιος Οργανισμός από το εξωτερικό του περιβάλλον;	0	1	2	3	4	5
3	Σε ποιο βαθμό παρακολουθείται τακτικά και αξιολογείται η διαθεσιμότητα της πληροφορίας και η γνώση και εναρμονίζεται με τον στρατηγικό προγραμματισμό του Δημόσιου Οργανισμού, καθώς και με τις τρέχουσες και μελλοντικές ανάγκες των ενδιαφερομένων μερών;	0	1	2	3	4	5
4	Σε ποιο βαθμό λειτουργούν αποτελεσματικά εσωτερικοί δίαυλοι ενημέρωσης και διάδοσης της διοικητικής πληροφόρησης, για να εξασφαλίζεται η πρόσβαση των υπαλλήλων στη διοικητική γνώση που είναι απαραίτητη για την εκτέλεση των καθηκόντων τους;	0	1	2	3	4	5
5	Σε ποιο βαθμό οι διοικητικές πληροφορίες που παρέχει ο Δημόσιος Οργανισμός είναι έγκυρες και παρουσιάζονται με φιλικό προς τον χρήστη τους τρόπο;	0	1	2	3	4	5
6	Σε ποιο βαθμό εξασφαλίζεται ότι οι γνώσεις των υπαλλήλων παραμένουν στο Δημόσιο Οργανισμό ακόμη κι αν αποχωρήσουν από αυτή;	0	1	2	3	4	5

ΥΠΟΚΡΙΤΗΡΙΟ 4.5

Να διαχειρίζεται την τεχνολογία

Α/Α	Ερώτηση	Απάντηση					
		Καθόλου		(0)			
		Πολύ Λίγο		(1)			
		Λίγο		(2)			
		Πολύ		(3)			
		Πάρα Πολύ		(4)			
		Απόλυτα		(5)			
1	Σε ποιο βαθμό εφαρμόζεται μια ολοκληρωμένη πολιτική εισαγωγής των νέων και καινοτόμων Τεχνολογιών Πληροφορικής και Επικοινωνιών, σε όλες τις διαστάσεις της λειτουργίας της Δημόσιας Οργάνωσης;	0	1	2	3	4	5
2	Σε ποιο βαθμό χρησιμοποιούνται οι σύγχρονες τεχνολογίες στην καθημερινή λειτουργία; (π.χ. πρόσβαση σε Βάσεις Δεδομένων, εξ αποστάσεως εκπαίδευση κτλ)	0	1	2	3	4	5
3	Σε ποιο βαθμό ο Δημόσιος Οργανισμός επικοινωνεί με τους εμπλεκόμενους φορείς στη λειτουργία του με τη χρήση σύγχρονων τεχνολογιών; (π.χ. διαδίκτυο, ασύρματα δίκτυα, εσωτερικό δίκτυο κτλ)	0	1	2	3	4	5
4	Σε ποιο βαθμό η χρήση των ΤΠΕ συμβάλλει στη βελτίωση των παρεχόμενων υπηρεσιών προς τους πολίτες/πελάτες;	0	1	2	3	4	5
5	Σε ποιο βαθμό παρακολουθείται και αξιολογείται το κόστος των αποτελεσμάτων που επιτυγχάνονται με τη χρησιμοποιούμενη τεχνολογία;	0	1	2	3	4	5
6	Σε ποιο βαθμό αντιμετωπίζεται ο κοινωνικο-οικονομικός και περιβαλλοντικός αντίκτυπος των ΤΠΕ; (π.χ. διαχείριση αποβλήτων ηλεκτρονικού εξοπλισμού, μειωμένη προσβασιμότητα χρηστών χωρίς εξοικείωση με την τεχνολογία);	0	1	2	3	4	5



ΥΠΟΚΡΙΤΗΡΙΟ 4.6

Να διαχειρίζεται τις εγκαταστάσεις

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

ΚΡΙΤΗΡΙΟ 5: ΔΙΑΔΙΚΑΣΙΕΣ

Σκεφτείτε τι κάνει η ηγεσία του οργανισμού για να...

ΥΠΟΚΡΙΤΗΡΙΟ 5.1

Να σχεδιάζει και να διαχειρίζεται τις διαδικασίες, προκειμένου να εξασφαλίζει την αύξηση της αξίας τους για τους πολίτες/ πελάτες

Α/Α	Ερώτηση	Απάντηση					
		Καθόλου	(0)				
		Πολύ Λίγο	(1)				
		Λίγο	(2)				
		Πολύ	(3)				
		Πάρα Πολύ	(4)				
		Απόλυτα	(5)				
1	Σε ποιο βαθμό ο προσδιορισμός, η περιγραφή, ανάλυση και αξιολόγηση των βασικών διοικητικών διαδικασιών - λειτουργιών του Δημόσιου Οργανισμού 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 πραγματοποιούνται αλλαγές στο κανονιστικό μέρος των διαδικασιών-λειτουργιών του Δημόσιου Οργανισμού, ώστε να επιτυγχάνεται η απλούστευση των διαδικασιών σε τακτική βάση;	0	1	2	3	4	5
5	Σε ποιο βαθμό υπάρχουν δείκτες μέτρησης για την παρακολούθηση, αξιολόγηση και βελτίωση της αποτελεσματικότητας των διοικητικών διαδικασιών του Δημόσιου Οργανισμού;	0	1	2	3	4	5
6	Σε ποιο βαθμό αξιολογείται η επιρροή των εφαρμογών διαδικτύου και ηλεκτρονικής διακυβέρνησης στις διαδικασίες του Δημόσιου Οργανισμού;	0	1	2	3	4	5
7	Σε ποιο βαθμό λαμβάνονται υπόψη οι αλλαγές του εξωτερικού περιβάλλοντος του Δημόσιου Οργανισμού και των στόχων του κατά την αξιολόγηση-αναθεώρηση των βασικών διοικητικών διαδικασιών - λειτουργιών;	0	1	2	3	4	5
8	Σε ποιο βαθμό αξιολογούνται και αναθεωρούνται οι διαδικασίες βάσει της αποδοτικότητάς τους;	0	1	2	3	4	5
9	Σε ποιο βαθμό υπάρχει αξιοποίηση των καινοτομιών άλλων φορέων, σε εθνικό και διεθνές επίπεδο, για τη βελτίωση των διοικητικών διαδικασιών-λειτουργιών του Δημόσιου Οργανισμού;	0	1	2	3	4	5
10	Σε ποιο βαθμό αναλύονται και αντιμετωπίζονται οι παράγοντες που αποτελούν εμπόδιο στην ανάπτυξη καινοτομιών;	0	1	2	3	4	5

ΥΠΟΚΡΙΤΗΡΙΟ 5.2

Να παρέχει προϊόντα και υπηρεσίες για τους καταναλωτές, τους πολίτες, τα ενδιαφερόμενα μέρη και την κοινωνία

Α/Α	Ερώτηση	Απάντηση					
		Καθόλου		(0)			
		Πολύ Λίγο		(1)			
		Λίγο		(2)			
		Πολύ		(3)			
		Πάρα Πολύ		(4)			
		Απόλυτα		(5)			
1	Σε ποιο βαθμό συμμετέχουν οι πολίτες στο σχεδιασμό και στη βελτίωση της διαδικασίας παροχής υπηρεσιών;	0	1	2	3	4	5
2	Σε ποιο βαθμό συμμετέχουν οι μέτοχοι στη διαμόρφωση των προτύπων ποιότητας, ώστε να ανταποκρίνονται στις προσδοκίες τους;	0	1	2	3	4	5
3	Σε ποιο βαθμό συμμετέχουν οι πολίτες στην ανάπτυξη και το σχεδιασμό των διαύλων και μεθόδων επικοινωνίας τους με τον Δημόσιο Οργανισμό;	0	1	2	3	4	5
4	Σε ποιο βαθμό διατίθεται η κατάλληλη και αξιόπιστη πληροφόρηση, με στόχο την εξυπηρέτηση και υποβοήθηση των πολιτών;	0	1	2	3	4	5
5	Σε ποιο βαθμό είναι εύκολα προσβάσιμες στο κοινό οι παρεχόμενες υπηρεσίες; (π.χ. διάθεση μέσω του διαδικτύου, διευρυμένο ωράριο κτλ)	0	1	2	3	4	5
6	Σε ποιο βαθμό υπάρχει και λειτουργεί αποτελεσματικά σύστημα διαχείρισης παραπόνων πολιτών, για τυχόν δυσλειτουργίες του Δημοσίου Οργανισμού;	0	1	2	3	4	5

ΥΠΟΚΡΙΤΗΡΙΟ 5.3

Να συντονίζει τις διαδικασίες σε όλο τον Οργανισμό και σε συνεργασία με άλλους συναφείς οργανισμούς

Α/Α	Ερώτηση	Απάντηση					
		Καθόλου		(0)			
		Πολύ Λίγο		(1)			
		Λίγο		(2)			
		Πολύ		(3)			
		Πάρα Πολύ		(4)			
		Απόλυτα		(5)			
1	Σε ποιο βαθμό προσδιορίζονται οι εταίροι του Οργανισμού με τους οποίους ο τελευταίος συνεργάζεται στην παροχή υπηρεσιών προς τους πολίτες;	0	1	2	3	4	5
2	Σε ποιο βαθμό επιτυγχάνεται ο συντονισμός και η σύνδεση των διαδικασιών με τους βασικούς εταίρους στο δημόσιο και ιδιωτικό τομέα και τις ΜΚΟ;	0	1	2	3	4	5
3	Σε ποιο βαθμό διευκολύνεται η ανταλλαγή δεδομένων μεταξύ του Οργανισμού και των εταίρων του στην αλυσίδα παροχής υπηρεσιών;	0	1	2	3	4	5
4	Σε ποιο βαθμό υλοποιείται η δημιουργία ομάδων εργασίας από τους συνεργαζόμενους οργανισμούς για την αντιμετώπιση προβλημάτων;	0	1	2	3	4	5
5	Σε ποιο βαθμό αναπτύσσεται μια νοοτροπία διάχυσης της πληροφορίας και της γνώσης εντός του Οργανισμού, συντονίζοντας τις διαδικασίες στο σύνολο του Οργανισμού ή αναπτύσσοντας διατμηματικές διαδικασίες;	0	1	2	3	4	5

ΚΡΙΤΗΡΙΟ 6: ΑΠΟΤΕΛΕΣΜΑΤΑ ΜΕ ΕΠΙΚΕΝΤΡΟ ΤΟΝ ΠΟΛΙΤΗ/ΠΕΛΑΤΗ

Εξετάστε τι έχει επιτύχει ο Οργανισμός για να ανταποκριθεί στις ανάγκες και τις προσδοκίες των πολιτών/πελατών μέσω των αποτελεσμάτων, ως ακολούθως:

ΥΠΟΚΡΙΤΗΡΙΟ 6.1

Η μέτρηση της αντίληψης των πολιτών για τον Οργανισμό

A/A	Ερώτηση	Απάντηση						
		Καθόλου	Πολύ Λίγο	Λίγο	Πολύ	Πάρα Πολύ	Απόλυτα	
			(0)	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)
1	Σε ποιο βαθμό κρίνετε την μεταχείριση των υποθέσεων των πολιτών από το Δημόσιο Οργανισμό ως φιλική και δίκαιη;	0	1	2	3	4	5	
2	Σε ποιο βαθμό κρίνετε τη δραστηριότητα του Δημόσιου Οργανισμού ευέλικτη στην αντιμετώπιση μεμονωμένων προβλημάτων των πολιτών;	0	1	2	3	4	5	
3	Σε ποιο βαθμό είστε ικανοποιημένοι από τις προληπτικές ενέργειες του Δημόσιου Οργανισμού 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 του Δημόσιου Οργανισμού; (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 ο Δημόσιος Οργανισμός (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 ο Δημόσιος Οργανισμός προς τους πολίτες, στο πλαίσιο της διαδικασίας διεκπεραίωσης υποθέσεων που τους αφορούν;	0	1	2	3	4	5	
9	Σε ποιο βαθμό ανταποκρίνεται ο Οργανισμός στην παροχή υπηρεσιών σύμφωνα με τις εκάστοτε διαφορετικές ανάγκες των πολιτών σε σχέση με το φύλο, την ηλικία κτλ;	0	1	2	3	4	5	
10	Σε ποιο βαθμό διενεργούνται έρευνες γνώμης των πολιτών/πελατών για τον Οργανισμό και τις παρεχόμενες από αυτόν υπηρεσίες;	0	1	2	3	4	5	

ΥΠΟΚΡΙΤΗΡΙΟ 6.2

Η μέτρηση της απόδοσης του Οργανισμού

Α/Α	Ερώτηση	Απάντηση					
		Καθόλου	Πολύ Λίγο	Λίγο	Πολύ	Πάρα Πολύ	Απόλυτα
		(0)	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)
1	Σε ποιο βαθμό υπάρχουν μετρήσεις βάσει δεικτών για θέματα που αφορούν την εικόνα του Δημόσιου Οργανισμού προς το κοινό; (π.χ. αριθμός παραπόνων πολιτών, επίπεδο ικανοποίησης - εμπιστοσύνης των πολιτών για την εικόνα του Δημόσιου Οργανισμού, τα παρεχόμενα προϊόντα και υπηρεσίες του, χρόνος αναμονής των πολιτών για την εξυπηρέτησή τους, απαιτούμενος χρόνος για τη διεκπεραίωση των υποθέσεών τους, επίπεδο εκπαίδευσης του προσωπικού, θέματα επικοινωνίας και διαχείρισης κοινού, δείκτες για ειδικές κατηγορίες όπως φύλο, ηλικία, ΑΜΕΑ, τιμή κόστους των υπηρεσιών)	0	1	2	3	4	5
2	Σε ποιο βαθμό κρίνετε ότι βρίσκεται το επίπεδο του Δημόσιου Οργανισμού σε θέματα που αφορούν τη συμμετοχή των εμπλεκόμενων φορέων στη λειτουργία του (πολίτες, άλλες Υπηρεσίες, επιχειρήσεις κτλ) στην διαδικασία σχεδιασμού και της παροχής διοικητικών προϊόντων και υπηρεσιών καθώς και σχετικές διαδικασίες λήψης αποφάσεων;	0	1	2	3	4	5
3	Σε ποιο βαθμό υπάρχουν μετρήσεις βάσει δεικτών για την αξιοποίηση προτάσεων των πολιτών για οργανωτικές βελτιώσεις;	0	1	2	3	4	5
4	Σε ποιο βαθμό υπάρχουν μετρήσεις βάσει δεικτών για την αποτελεσματικότητα της χρήσης νέων και καινοτόμων μεθόδων, στη διαδικασία διεκπεραίωσης υποθέσεων πολιτών;	0	1	2	3	4	5
5	Σε ποιο βαθμό έχουν προβλεφθεί πολιτικές για την παρακολούθηση συμμόρφωσης με δημοσιευμένα πρότυπα υπηρεσιών;	0	1	2	3	4	5
6	Σε ποιο βαθμό, βάσει μετρήσιμων στοιχείων, διαπιστώνεται η ύπαρξη σφαλμάτων που οδηγούν στην επανεξέταση υποθέσεων και στην ανάκληση αποφάσεων;	0	1	2	3	4	5
7	Σε ποιο βαθμό κρίνετε ως ικανοποιητική την προσπάθεια για τη βελτίωση της διαθεσιμότητας, ακρίβειας και διαφάνειας της πληροφόρησης που παρέχει ο Δημόσιος Οργανισμός προς τους πολίτες που συναλλάσσονται με αυτόν;	0	1	2	3	4	5
8	Σε ποιο βαθμό κρίνετε ότι οι χρησιμοποιούμενοι δίαυλοι επικοινωνίας ανταποκρίνονται αποτελεσματικά στις ανάγκες των πολιτών/πελατών;	0	1	2	3	4	5
9	Σε ποιο βαθμό κρίνετε ότι βρίσκεται το επίπεδο της διαθεσιμότητας και της ακρίβειας των παρεχόμενων πληροφοριών;	0	1	2	3	4	5

ΚΡΙΤΗΡΙΟ 7: ΑΠΟΤΕΛΕΣΜΑΤΑ ΤΟΥ ΠΡΟΣΩΠΙΚΟΥ

Εξετάστε τι έχει επιτύχει ο Οργανισμός για να ανταποκριθεί στις ανάγκες και τις προσδοκίες του προσωπικού της μέσω των αποτελεσμάτων ως ακολούθως:

ΥΠΟΚΡΙΤΗΡΙΟ 7.1

Η μέτρηση της αντίληψης του ανθρώπινου δυναμικού για τον Οργανισμό

Α/Α	Ερώτηση	Απάντηση					
		Καθόλου		(0)			
		Πολύ Λίγο		(1)			
		Λίγο		(2)			
		Πολύ		(3)			
		Πάρα Πολύ		(4)			
		Απόλυτα		(5)			
1	Σε ποιο βαθμό κρίνετε ικανοποιητική τη συνολική απόδοση του Οργανισμού σε σχέση με το ευρύτερο περιβάλλον εντός του οποίου λειτουργεί;	0	1	2	3	4	5
2	Σε ποιο βαθμό κρίνετε ικανοποιητική τη συμμετοχή των πολιτών στη λήψη αποφάσεων για το όραμα, την αποστολή και τις αξίες του Οργανισμού;	0	1	2	3	4	5
3	Σε ποιο βαθμό γνωρίζουν οι υπάλληλοι του Δημόσιου Οργανισμού τους στόχους της λειτουργίας του;	0	1	2	3	4	5
4	Σε ποιο βαθμό κρίνετε ικανοποιητικό το επίπεδο ενημέρωσης του προσωπικού για πιθανές συγκρούσεις συμφερόντων και την τήρηση της δεοντολογίας;	0	1	2	3	4	5
5	Σε ποιο βαθμό είναι ικανοποιητικός ο καταμερισμός αρμοδιοτήτων μεταξύ των υπαλλήλων του Δημόσιου Οργανισμού;	0	1	2	3	4	5
6	Σε ποιο βαθμό κρίνετε ως αποτελεσματικό τον τρόπο διοίκησης του Δημόσιου Οργανισμού;	0	1	2	3	4	5
7	Σε ποιο βαθμό θεωρείτε ότι επιβραβεύονται οι ατομικές και ομαδικές προσπάθειες των υπαλλήλων από το Δημόσιο Οργανισμό;	0	1	2	3	4	5
8	Σε ποιο βαθμό θεωρείτε ικανοποιητικούς τους εσωτερικούς μηχανισμούς διαλόγου-επικοινωνίας στο πλαίσιο της λειτουργίας του Δημόσιου Οργανισμού;	0	1	2	3	4	5
9	Σε ποιο βαθμό θεωρείτε αποτελεσματικές τις διοικητικές διαδικασίες που ακολουθεί ο Δημόσιος Οργανισμός στην καθημερινή του λειτουργία;	0	1	2	3	4	5
10	Σε ποιο βαθμό θεωρείτε ικανοποιητικές τις προσπάθειες διοικητικού εκσυγχρονισμού που καταβάλλει ο Δημόσιος Οργανισμός;	0	1	2	3	4	5
11	Σε ποιο βαθμό είναι ικανοποιητικός ο χώρος στέγασης του Δημόσιου Οργανισμού και το περιβάλλον εργασίας σε αυτόν;	0	1	2	3	4	5
13	Σε ποιο βαθμό το ωράριο λειτουργίας του Δημόσιου Οργανισμού 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 ο Δημόσιος Οργανισμός αντιμετωπίζει αποτελεσματικά θέματα όπως η άνεση, η υγιεινή και η ασφάλεια στους χώρους εργασίας;	0	1	2	3	4	5
16	Σε ποιο βαθμό ο Δημόσιος Οργανισμός 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 του Δημόσιου Οργανισμού;	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 του Δημόσιου Οργανισμού;	0	1	2	3	4	5
19	Σε ποιο βαθμό ο Δημόσιος Οργανισμός 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

ΥΠΟΚΡΙΤΗΡΙΟ 7.2

Η μέτρηση της απόδοσης του ανθρώπινου δυναμικού του Οργανισμού

A/A	Ερώτηση	Απάντηση						
		Καθόλου						(0)
		Πολύ Λίγο						(1)
		Λίγο						(2)
		Πολύ						(3)
		Πάρα Πολύ						(4)
		Απόλυτα						(5)
1	Σε ποιο βαθμό καταγράφονται αδικαιολόγητες απουσίες του προσωπικού από τον Δημόσιο Οργανισμό;	0	1	2	3	4	5	
2	Σε ποιο βαθμό κρίνετε ότι το προσωπικό υποπίπτει σε σφάλματα σχετικά με την υπηρεσιακή του συμπεριφορά;	0	1	2	3	4	5	
3	Σε ποιο βαθμό το προσωπικό υποβάλλει παράπονα για υπηρεσιακά θέματα;	0	1	2	3	4	5	
4	Σε ποιο βαθμό η απόδοση του προσωπικού μετριέται με τη χρήση δεικτών;	0	1	2	3	4	5	
5	Σε ποιο βαθμό κρίνετε ως επαρκή τη χρήση των Τεχνολογιών Πληροφορικής και Τηλεπικοινωνιών από το προσωπικό;	0	1	2	3	4	5	
6	Σε ποιο βαθμό αξιολογούνται συστηματικά τομείς όπως η ανάπτυξη δεξιοτήτων;	0	1	2	3	4	5	
7	Σε ποιο βαθμό το προσωπικό ανταποκρίνεται επαρκώς στις ανάγκες των πολιτών με τους οποίους συναλλάσσεται ο Δημόσιος Οργανισμός;	0	1	2	3	4	5	
8	Σε ποιο βαθμό κρίνετε επαρκή την εναλλαγή καθηκόντων μέσα στο Δημόσιο Οργανισμό;	0	1	2	3	4	5	
9	Σε ποιο βαθμό υπάρχει πολιτική υποκίνησης με τη χρήση δεικτών για το προσωπικό;	0	1	2	3	4	5	
10	Σε ποιο βαθμό καταγράφονται οι συγκρούσεις συμφερόντων μεταξύ υπαλλήλων ή ομάδων εντός του Δημόσιου Οργανισμού;	0	1	2	3	4	5	
11	Σε ποιο βαθμό κρίνετε ικανοποιητική την εθελοντική συμμετοχή σε δραστηριότητες κοινωνικής ευθύνης που προωθεί ο Οργανισμός;	0	1	2	3	4	5	

ΚΡΙΤΗΡΙΟ 8: ΑΠΟΤΕΛΕΣΜΑΤΑ ΚΟΙΝΩΝΙΚΗΣ ΕΥΘΥΝΗΣ

Εξετάστε τι πετυχαίνει ο Οργανισμός όσον αφορά την κοινωνική του ευθύνη, μέσω των αποτελεσμάτων ως ακολούθως.

ΥΠΟΚΡΙΤΗΡΙΟ 8.1

Η μέτρηση της αντίληψης της κοινωνίας για την κοινωνική ευθύνη του Οργανισμού

Α/Α	Ερώτηση	Απάντηση					
		Καθόλου	(0)				
		Πολύ Λίγο	(1)				
		Λίγο	(2)				
		Πολύ	(3)				
		Πάρα Πολύ	(4)				
		Απόλυτα	(5)				
1	Σε ποιο βαθμό θεωρείτε ότι το κοινό ενημερώνεται για συμβολή του Δημόσιου Οργανισμού 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 του Δημόσιου Οργανισμού ως θετική;	0	1	2	3	4	5
3	Σε ποιο βαθμό κρίνετε ικανοποιητικά τα αποτελέσματα των επαφών και της συνεργασίας του Δημόσιου Οργανισμού με τους τοπικούς κοινωνικούς φορείς;	0	1	2	3	4	5
4	Σε ποιο βαθμό θεωρείτε ικανοποιητικές τις αλλαγές που επέρχονται στη λειτουργία του Δημόσιου Οργανισμού, 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 του Δημόσιου Οργανισμού την οικονομία της περιοχής εντός της οποίας δραστηριοποιείται;	0	1	2	3	4	5
6	Σε ποιο βαθμό θεωρείτε ότι επηρεάζει θετικά η λειτουργία του Δημόσιου Οργανισμού την κοινωνία της περιοχής εντός της οποίας δραστηριοποιείται, λαμβάνοντας υπόψη την ποιότητα της δημοκρατικής συμμετοχής των πολιτών;	0	1	2	3	4	5
7	Σε ποιο βαθμό θεωρείτε ικανοποιητική την υποστήριξη των Α.Μ.Ε.Α. από τον Δημόσιο Οργανισμό;	0	1	2	3	4	5
8	Σε ποιο βαθμό θεωρείτε ικανοποιητική τη λειτουργία του Δημόσιου Οργανισμού 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
9	Σε ποιο βαθμό θεωρείτε ότι η λειτουργία του Δημόσιου Οργανισμού είναι ανοικτή σε τρίτους και διαφανής;	0	1	2	3	4	5
10	Σε ποιο βαθμό θεωρείτε ικανοποιητική τη δημοσιογραφική κάλυψη των δραστηριοτήτων του Δημόσιου Οργανισμού από τα Μ.Μ.Ε.;	0	1	2	3	4	5

ΥΠΟΚΡΙΤΗΡΙΟ 8.2

Η μέτρηση της απόδοσης της κοινωνικής ευθύνης του Οργανισμού

Α/Α	Ερώτηση	Απάντηση					
		Καθόλου				(0)	
		Πολύ Λίγο				(1)	
		Λίγο				(2)	
		Πολύ				(3)	
		Πάρα Πολύ				(4)	
		Απόλυτα				(5)	
1	Σε ποιο βαθμό κρίνονται ως ικανοποιητικές οι σχέσεις με άλλους Δημόσιους Οργανισμούς και κοινωνικούς φορείς;	0	1	2	3	4	5
2	Σε ποιο βαθμό κρίνονται ως ικανοποιητικές οι προσπάθειες που καταβάλλει ο Δημόσιος Οργανισμός για την αντιμετώπιση των προβλημάτων μειονεκτούντων ομάδων πληθυσμού;	0	1	2	3	4	5
3	Σε ποιο βαθμό κρίνετε ικανοποιητική την κάλυψη των θεμάτων του Δημόσιου Οργανισμού από τα Μ.Μ.Ε.;	0	1	2	3	4	5
4	Σε ποιο βαθμό κρίνετε ικανοποιητική τη συμβολή του Δημόσιου Οργανισμού στον σχεδιασμό, την χρηματοδότηση και την υλοποίηση διεθνών προγραμμάτων και τη συμμετοχή των εργαζομένων σε φιλανθρωπικές δραστηριότητες;	0	1	2	3	4	5
5	Σε ποιο βαθμό ενθαρρύνει ο Δημόσιος Οργανισμός τους υπαλλήλους του, αλλά και τους πολίτες που έρχονται σε επαφή με αυτόν, να ασχολούνται με κοινωνικά ζητήματα και να δραστηριοποιούνται στο χώρο της κοινωνίας των πολιτών;	0	1	2	3	4	5
6	Σε ποιο βαθμό θεωρείτε παραγωγική την ανταλλαγή γνώσης και εμπειριών του Δημόσιου Οργανισμού με κοινωνικούς φορείς;	0	1	2	3	4	5
7	Σε ποιο βαθμό ο Δημόσιος Οργανισμός αναλαμβάνει πρωτοβουλίες πρόληψης κινδύνων υγείας και ατυχημάτων για τους υπαλλήλους του, αλλά και για τους πολίτες με τους οποίους συναλλάσσεται;	0	1	2	3	4	5
8	Σε ποιο βαθμό ο Δημόσιος Οργανισμός έχει δράσεις για τη διαχείριση των πόρων του και για την προστασία του περιβάλλοντος (ανακύκλωση, περιβαλλοντικά πρότυπα, ενέργεια κτλ);	0	1	2	3	4	5

ΚΡΙΤΗΡΙΟ 9: ΒΑΣΙΚΑ ΑΠΟΤΕΛΕΣΜΑΤΑ ΑΠΟΔΟΣΗΣ

Εξετάστε τα αποτελέσματα που επιτυγχάνει ο Οργανισμός σε σχέση με τα εξής:

ΥΠΟΚΡΙΤΗΡΙΟ 9.1

Εξωτερικά αποτελέσματα: εκροές και δημόσια αξία

Α/Α	Ερώτηση	Απάντηση					
		Καθόλου	Πολύ Λίγο	Λίγο	Πολύ	Πάρα Πολύ	Απόλυτα
1	Σε ποιο βαθμό κρίνετε ως αποτελεσματική τη λειτουργία του Δημόσιου Οργανισμού, 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 του Δημόσιου Οργανισμού; (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 στο Δημόσιο Οργανισμό;	0	1	2	3	4	5
5	Σε ποιο βαθμό κρίνετε θετικά τα αποτελέσματα συγκριτικών μετρήσεων με άλλους φορείς;	0	1	2	3	4	5
6	Σε ποιο βαθμό η εφαρμογή καινοτομιών στις παρεχόμενες υπηρεσίες/προϊόντα συμβάλλει στη βελτίωση των εκροών του Οργανισμού;	0	1	2	3	4	5



ΥΠΟΚΡΙΤΗΡΙΟ 9.2

Εσωτερικά αποτελέσματα: επίπεδο αποτελεσματικότητας

Α/Α	Ερώτηση	Απάντηση					
		Καθόλου	(0)				
		Πολύ Λίγο	(1)				
		Λίγο	(2)				
		Πολύ	(3)				
		Πάρα Πολύ	(4)				
		Απόλυτα	(5)				
1	Σε ποιο βαθμό θεωρείτε ικανοποιητική τη συμμετοχή όλων των εμπλεκόμενων πλευρών στη λειτουργία του Δημόσιου Οργανισμού κατά τη διάρκεια της διαδικασίας λήψης αποφάσεων;	0	1	2	3	4	5
2	Σε ποιο βαθμό θεωρείτε ότι μένουν ικανοποιημένοι οι εμπλεκόμενοι φορείς ως προς τη λειτουργία του Δημόσιου Οργανισμού, από τη γενικότερη δραστηριότητά του;	0	1	2	3	4	5
3	Σε ποιο βαθμό θεωρείτε αποτελεσματική τη δημιουργία συνεργασιών του Δημόσιου Οργανισμού με τρίτους (άλλους Δημόσιους Οργανισμούς, ιδιώτες, κοινωνικούς φορείς);	0	1	2	3	4	5
4	Σε ποιο βαθμό θεωρείτε επιτυχημένη την πολιτική για τη διοικητική βελτίωση και την εισαγωγή καινοτομιών στις παρεχόμενες από το Δημόσιο Οργανισμό υπηρεσίες και προϊόντα;	0	1	2	3	4	5
5	Σε ποιο βαθμό θεωρείτε ότι έχει συμβάλει η εισαγωγή των νέων τεχνολογικών εφαρμογών της πληροφορικής και της επικοινωνίας, στη βελτίωση της αποτελεσματικότητας και της αποδοτικότητας της λειτουργίας του Δημόσιου Οργανισμού;	0	1	2	3	4	5
6	Σε ποιο βαθμό θεωρείτε ικανοποιητική την αποδοτικότητα των υφιστάμενων διαδικασιών - λειτουργιών του Δημόσιου Οργανισμού;	0	1	2	3	4	5
7	Σε ποιο βαθμό θεωρείτε ότι εκτελείται επιτυχώς ο προϋπολογισμός του Δημόσιου Οργανισμού;	0	1	2	3	4	5
8	Σε ποιο βαθμό ο Δημόσιος Οργανισμός βασίζεται για τη λειτουργία του σε ίδια έσοδα και πηγές χρηματοδότησής από την κοστολόγηση των παρεχόμενων από αυτόν υπηρεσιών;	0	1	2	3	4	5
9	Σε ποιο βαθμό ο Δημόσιος Οργανισμός ικανοποιεί τις οικονομικές απαιτήσεις των εμπλεκόμενων φορέων (αμοιβές στο προσωπικό, κοστολόγηση προϊόντων σε πολίτες, αμοιβές προμηθευτών - συνεργατών κτλ) στη λειτουργία του;	0	1	2	3	4	5
10	Σε ποιο βαθμό θεωρείτε αποτελεσματική τη διαχείριση των πόρων του Δημόσιου Οργανισμού ;	0	1	2	3	4	5
11	Σε ποιο βαθμό θεωρείτε αποτελεσματικές τις διαδικασίες οικονομικού ελέγχου που ακολουθούνται από τον Δημόσιο Οργανισμό;	0	1	2	3	4	5
12	Σε ποιο βαθμό κρίνετε θετική τη συμμετοχή του Δημόσιου Οργανισμού, καθώς και την ανάπτυξη και πιστοποίηση των πολιτικών και προτύπων ποιότητας;	0	1	2	3	4	5
13	Σε ποιο βαθμό θεωρείτε ότι ο τρόπος λειτουργίας του Δημόσιου Οργανισμού συμβάλλει στην ορθολογική διαχείριση των οικονομικών του πόρων;	0	1	2	3	4	5
14	Σε ποιο βαθμό ανταποκρίνεται η ηγεσία στα αποτελέσματα των μετρήσεων των εσωτερικών επιδόσεων του Οργανισμού;	0	1	2	3	4	5
15	Σε ποιο βαθμό θεωρείτε ικανοποιητικές τις μετρήσεις των επιθεωρήσεων και των ελέγχων για τη λειτουργία του Οργανισμού;	0	1	2	3	4	5

3.6 ΑΞΙΟΛΟΓΗΣΗ ΤΟΥ ΟΡΓΑΝΙΣΜΟΥ ΜΕΣΩ ΣΧΕΔΙΑΖΟΜΕΝΩΝ ΣΥΝΑΝΤΗΣΕΩΝ ΤΗΣ ΟΜΑΔΑΣ ΤΟΥ ΚΠΑ, ΣΤΗ ΒΑΣΗ ΔΟΜΗΜΕΝΗΣ ΜΕΘΟΔΟΛΟΓΙΑΣ, ΚΑΤΩ ΑΠΟ ΣΥΓΚΕΚΡΙΜΕΝΗ ΚΑΘΟΔΗΓΗΣΗ ΚΑΙ ΣΥΝΤΟΝΙΣΜΟ ΑΠΟ ΕΙΔΙΚΟ ΕΜΠΕΙΡΟΓΝΩΜΟΝΑ ΤΟΥ ΚΠΑ

Η αξιολόγηση των Οργανισμών πραγματοποιείται μέσω σχεδιαζόμενων συναντήσεων των Ομάδων του ΚΠΑ από τους καθοδηγητές της κάθε ομάδας, με κρίσιμα ενδιάμεσα στάδια προετοιμασίας και εργασίας των ομάδων. Βασική αρχή της διαδικασίας αυτοαξιολόγησης ενός Οργανισμού παραμένει η ενεργός συμμετοχή των στελεχών του σε όλες τις φάσεις σχεδιασμού και υλοποίησης του έργου. Η συμμετοχή των στελεχών αφορά στις φάσεις εσωτερικής επικοινωνίας, συλλογής τεκμηρίων, αξιολόγησης του Οργανισμού και ιδιαίτερα στον προσδιορισμό και προτεραιοποίηση δράσεων βελτίωσης. Σε όλα αυτά τα στάδια είναι ωστόσο σημαντική η καθοδήγηση της ομάδας από έμπειρους καθοδηγητές, τόσο για την καλύτερη κατανόηση εννοιών για τον Οργανισμό όσο και για την εξοικείωση με τις μεθοδολογίες αξιολόγησης του ΚΠΑ.

1. Συνάντηση Προετοιμασίας Αξιολόγησης: Στάδιο Εκπαίδευσης Ομάδων – Συμπλήρωσης Ερωτηματολογίων

Η φάση αυτή στοχεύει στην επιλογή και προετοιμασία των ομάδων συμπλήρωσης του ερωτηματολογίου αξιολόγησης.

Οι καθοδηγητές των ομάδων θα πρέπει να εστιάσουν στα ακόλουθα θέματα:

- Προετοιμασία ενημερωτικού υλικού για την κατανόηση και αποδοχή του έργου στο σύνολο του προσωπικού.
- Σχεδιασμός και υλοποίηση δράσεων επικοινωνίας του έργου, των επιμέρους βημάτων, των στόχων αξιολόγησης, καθώς και του ρόλου των ομάδων.
- Επιλογή των ομάδων συμπλήρωσης του ερωτηματολογίου, με βασικό γνώμονα τους στόχους του έργου. Στο σημείο αυτό κρίνεται απαραίτητη η συμμετοχή των ανώτατων στελεχών του Οργανισμού (senior leaders) αλλά μπορούν να επιλεχθούν και όσα στελέχη κριθεί σκόπιμο να εμπλακούν στη διαδικασία. Θα πρέπει ωστόσο να σημειωθεί, ότι το Κοινό Πλαίσιο Αξιολόγησης αποτελεί μοντέλο Διοίκησης ενός Οργανισμού και δεν είναι πάντα εφικτό να απαντηθούν όλες οι ερωτήσεις από το σύνολο του προσωπικού σε όλες τις βαθμίδες ιεραρχίας.
- Προσαρμογή του ερωτηματολογίου στα χαρακτηριστικά του Οργανισμού, ενσωματώνοντας ορολογία, διαδικασίες αλλά και μετρήσιμους δείκτες. Η ποιότητα του ερωτηματολογίου θα καθορίσει σε μεγάλο βαθμό την ποιότητα των αποτελεσμάτων αξιολόγησης. Κατά τη διατύπωση των θεμάτων θα πρέπει να ληφθεί υπόψη η ομάδα αξιολόγησης, κατανοώντας ωστόσο ότι οι ερωτήσεις θα πρέπει να αποτελέσουν τη βάση για μια ολιστική αυτοαξιολόγηση του Οργανισμού και δεν θα πρέπει να παραλειφθούν υποκριτήρια ή ακόμα και σημαντικά θέματα.
- Εκπαίδευση των ομάδων συμπλήρωσης του ερωτηματολογίου στις βασικές Αρχές Ολικής Ποιότητας, στη δομή του Κοινού Πλαισίου Αξιολόγησης, καθώς και στη λογική αξιολόγησης των κριτηρίων. Εδώ είναι σημαντικό να δοθούν κατανοητά παραδείγματα στο προσωπικό, τόσο για την αξιολόγηση των προϋποθέσεων (enablers) όσο και για την αξιολόγηση των αποτελεσμάτων (results), προτού προχωρήσουν στην ηλεκτρονική συμπλήρωση του ερωτηματολογίου.

2. Συνάντηση Συλλογής Τεκμηρίων: Στάδιο Συμπλήρωσης Ερωτηματολογίων – Αξιολόγησης Τεκμηρίων

Στο ενδιάμεσο αυτό στάδιο οι ομάδες συγκεντρώνουν τα τεκμήρια, βάσει των οποίων θα προχωρήσουν στην αυτοαξιολόγηση του Οργανισμού. Η αντιστοίχιση των τεκμηρίων πραγματοποιείται σε επίπεδο υποκριτηρίων του ΚΠΑ. Είναι επίσης πιθανό ένα τεκμήριο να αντιστοιχεί σε περισσότερα από ένα υποκριτήρια, στο ίδιο ή και σε διαφορετικό κριτήριο. Σημαντική βοήθεια στην αναζήτηση τεκμηρίων μπορούν να αποτελέσουν τα αποτελέσματα της αξιολόγησης με τη βοήθεια των ερωτηματολογίων, καθώς έχει προηγηθεί και υποδεικνύει τα δυνατά σημεία του Οργανισμού με πιθανά ισχυρά τεκμήρια. Στη συλλογή τεκμηρίων θα πρέπει επίσης να εμπλακούν οι καθ' ύλην αρμόδιοι συνάδελφοι στις επιμέρους θεματικές ενότητες. Εδώ δεν αρκεί η καταγραφή μίας δράσης ως τεκμήριο αλλά θα πρέπει να αναζητηθούν πληροφορίες για τις φάσεις σχεδιασμού, υλοποίησης και βελτίωσης της συγκεκριμένης δράσης. Οι πληροφορίες αυτές είναι απαραίτητες για τη διενέργεια αποτελεσματικής αξιολόγησης.

3. Συνάντηση Σύνταξης Προσχεδίου Έκθεσης: Στάδιο Αξιολόγησης Τεκμηρίων – Αξιολόγησης με βάση τα 28 Υποκριτήρια

Στην έκθεση αξιολόγησης θα πρέπει να παρουσιαστούν τόσο τα αποτελέσματα του ερωτηματολογίου όσο και τα αποτελέσματα αξιολόγησης της ομάδας, βάσει των καταγεγραμμένων τεκμηρίων. Η προτεινόμενη

δομή της έκθεσης περιλαμβάνει συνοπτική παρουσίαση αποτελεσμάτων σε επίπεδο Κριτηρίων και εκτενέστερη ανάλυση σε επίπεδο Υποκριτηρίων. Συγκεκριμένα, για κάθε ένα από τα 28 Υποκριτήρια του ΚΠΑ θα πρέπει να καταγραφούν:

- Τεκμήρια Αξιολόγησης
- Πεδία Αποτελεσματικής Λειτουργίας
- Πεδία που χρήζουν βελτίωσης
- Προτεινόμενες δράσεις βελτίωσης
- Βαθμολογία Υποκριτηρίου

4. Συνάντηση Προσδιορισμού Δράσεων Βελτίωσης: Στάδιο Αξιολόγησης Προσχεδίου – Προτεραιοποίησης Δράσεων

Στη φάση αυτή και αφού έχει προηγηθεί η συζήτηση του προσχεδίου της έκθεσης, ολοκληρώνεται ο προσδιορισμός των δράσεων βελτίωσης. Οι προτεινόμενες δράσεις προκύπτουν κατά κανόνα από τα καταγεγραμμένα αδύνατα σημεία. Στόχος θα πρέπει να είναι επίσης, στο πλαίσιο του σχεδιασμού προγραμμάτων βελτίωσης, η αξιοποίηση των δυνατών σημείων του Οργανισμού (πεδία αποτελεσματικής λειτουργίας). Οι δράσεις βελτίωσης μπορούν να αντιστοιχούν και να αναφέρονται σε περισσότερα από ένα υποκριτήρια του ΚΠΑ. Είναι επίσης πιθανό δράσεις διαφορετικών θεματικών να συνδέονται μεταξύ τους, π.χ. Στοχοθεσία, βελτίωση διαδικασιών, καθορισμός δεικτών, καινοτομία.

5. Ολοκλήρωση Έκθεσης ΚΠΑ: Στάδιο Προτεραιοποίησης Δράσεων

Στο τελευταίο αυτό στάδιο ολοκληρώνεται η έκθεση αξιολόγησης από την ομάδα έργου. Στόχος είναι να ολοκληρωθεί η προτεραιοποίηση των δράσεων βελτίωσης και να προταθούν οι πρώτες δράσεις με το μέγιστο όφελος για στον Οργανισμό.

3.6.1 ΥΠΟΔΕΙΓΜΑ ΥΛΙΚΟΥ ΤΕΚΜΗΡΙΩΣΗΣ

Το υλικό τεκμηρίωσης, που συνοδεύει την περιγραφή της λειτουργίας του Δημόσιου Οργανισμού στην Έκθεση Αξιολόγησης, είναι απαραίτητο, για να διαπιστωθεί με αντικειμενικό τρόπο - και από τρίτους, εξωτερικούς παρατηρητές, ή αντιστοίχιση της περιγραφής με την πραγματική κατάσταση του Δημόσιου Οργανισμού.

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

Το υλικό τεκμηρίωσης διακρίνεται:

- Σε υλικό διάγνωσης της υπάρχουσας κατάστασης του Δημόσιου Οργανισμού και αναφέρεται στα πέντε (5) πρώτα Κριτήρια των προϋποθέσεων αποτελεσματικής λειτουργίας.
- Σε υλικό προσδιορισμού των αποτελεσμάτων της δραστηριότητας του Δημόσιου Οργανισμού, που αναφέρεται στα τέσσερα (4) τελευταία Κριτήρια του ΚΠΑ.

Αναφέρονται ενδεικτικά πιο κάτω ορισμένα στοιχεία που συνθέτουν το υλικό τεκμηρίωσης:

3.6.1.1 ΓΙΑ ΤΑ ΚΡΙΤΗΡΙΑ ΤΩΝ ΠΡΟΥΠΟΘΕΣΕΩΝ ΑΠΟΤΕΛΕΣΜΑΤΙΚΗΣ ΛΕΙΤΟΥΡΓΙΑΣ ΤΟΥ ΔΗΜΟΣΙΟΥ ΟΡΓΑΝΙΣΜΟΥ (ΚΡΙΤΗΡΙΑ 1 – 5)

1. Κώδικας Ηθικής και Δεοντολογίας
2. Ονομαστικός τηλεφωνικός κατάλογος με αρμοδιότητες κάθε Υπαλλήλου
3. Φύλλο Καταγραφής Απόδοσης
4. Οργανόγραμμα Δημόσιου Οργανισμού
5. Εκθέσεις αξιολόγησης προσωπικού
6. Σημειώματα από προϊστάμενο για ενημέρωση
7. Ολιγόωρες άδειες / Διευκολύνσεις στο προσωπικό
8. Συμμετοχή προσωπικού στο Πρόγραμμα Εκπαίδευσης για Στρατηγική, Ηγετική και Διευθυντική Ανάπτυξη της Κυπριακής Δημόσιας Υπηρεσίας
9. Εκπαιδευτικά Σεμινάρια
10. Γραπτά υπομνήματα της ηγεσίας του οργανισμού προς την πολιτική ηγεσία
11. Σύστημα Αυτοματοποίησης Γραφείου eoasis
12. Διαδικασία ελέγχου εσωτερικής αλληλογραφίας
13. Συμμετοχή της ηγεσίας σε ομάδες εργασίας με την πολιτική ηγεσία του οργανισμού
14. Συναντήσεις ηγεσίας με χρήστες των υπηρεσιών του Δημόσιου Οργανισμού
15. Αρχείο φυσικών φακέλων διοικητικών πληροφοριών
16. Εσωτερικό Δίκτυο Πληροφόρησης (intranet portal sharepoint)
17. Διενέργεια αυτό-αξιολόγησης με το εργαλείο ΚΠΑ
18. Διασφάλιση Πόρων
19. Ανάλυση αναγκών σε ανθρώπινο δυναμικό
20. Σχέδια υπηρεσίας
21. Καταγραφή Αναγκών Μάθησης
22. Εκπαίδευση όλου του προσωπικού στο σύστημα eoasis
23. Μεταφορά Γνώσης
24. Πίνακας Ανακοινώσεων
25. Γραπτή Εκτίμηση Κινδύνων στο χώρο εργασίας
26. Ασφάλεια - Σύστημα παρακολούθησης στο κτίριο
27. Ασφάλεια - Σύστημα ελεγχόμενης πρόσβασης στο κτίριο
28. Διαρρυθμίσεις στο κτίριο για πρόσβαση ΑμΕΑ
29. Σύσταση Επιτροπής Ασφάλειας και Υγείας στο χώρο εργασίας (EAY)
30. Σχέδιο Δράσης για διαχείριση κινδύνων στο χώρο εργασίας
31. Ανακοινώσεις για θέματα ασφάλειας και υγείας
32. Συνεργασία με άλλες κρατικές υπηρεσίες
33. Συνεργασία με την Κυπριακή Ακαδημία Δημόσιας Διοίκησης για Εκπαίδευση
34. Ανακοινώσεις
35. Μηχανολογικός Εξοπλισμός
36. Ατομικοί φάκελοι προσωπικού
37. Υπεύθυνος για Τεχνολογικό Εξοπλισμό
38. Παρακολούθηση χρήσης υπηρεσιακού οχήματος
39. Τεκμήριο Συντήρησης Εγκαταστάσεων
40. Σημεία ανακύκλωσης εντός του χώρου εργασίας



3.6.1.2 ΓΙΑ ΤΑ ΚΡΙΤΗΡΙΑ ΤΩΝ ΑΠΟΤΕΛΕΣΜΑΤΩΝ ΤΗΣ ΛΕΙΤΟΥΡΓΙΑΣ ΤΟΥ ΔΗΜΟΣΙΟΥ ΟΡΓΑΝΙΣΜΟΥ (ΚΡΙΤΗΡΙΑ 6-9)

Κριτήριο 6: Αποτελέσματα με επίκεντρο τον Πολίτη/Πελάτη

1. Αποτελέσματα ερευνών ικανοποίησης των πολιτών που έρχονται σε επαφή με το Δημόσιο Οργανισμό, για τη συνολική του εικόνα, την ποιότητα των υπηρεσιών που παρέχει, τον βαθμό συμμετοχής των πολιτών στη διαδικασία λήψης αποφάσεων κ.α.
2. Αποτελέσματα συναντήσεων, κοινών συνεδριάσεων και εκδηλώσεων του Δημόσιου Οργανισμού με τους πολίτες και τους κοινωνικούς φορείς που έρχονται σε επαφή με αυτήν, για την συνολική του εικόνα, την ποιότητα των υπηρεσιών που παρέχει, τον βαθμό συμμετοχής των πολιτών στις διαδικασίες λήψης αποφάσεων κ.α.
3. Αριθμός παραπόνων πολιτών για φαινόμενα κακοδιαχείρισης που υποβάλλονται στο Δημόσιο Οργανισμό, σε προϊστάμενές της αρχές και στην Επίτροπο Διοικήσεως και ποσοστό από αυτά τα οποία υιοθετούνται ως βάσιμα και υποδεικνύεται στο Δημόσιο Οργανισμό να δράσει αποκαταστατικά.
4. Επίσημα έγγραφα που αποδεικνύουν τις προσπάθειες που έχει καταβάλει ο Δημόσιος Οργανισμός, για να επιτύχει βελτίωση της εμπιστοσύνης του κοινού προς αυτόν και τη λειτουργία του.
5. Επίσημα έγγραφα από τα οποία φαίνεται η λειτουργία έγκυρου και έγκαιρου μηχανισμού διαχείρισης παραπόνων πολιτών για φαινόμενα κακοδιοίκησης αλλά και προτάσεων αυτών για βελτίωση της διοικητικής λειτουργίας του Δημόσιου Οργανισμού.
6. Αποτελέσματα ερευνών σχετικά με το χρόνο που απαιτείται για τη διεκπεραίωση των διοικητικών διαδικασιών, αρμοδιότητας του Δημόσιου Οργανισμού.
7. Αριθμός αιτήσεων που αφορά στην εμπρόθεσμη διεκπεραίωση των υποθέσεων των πολιτών από τους Δημόσιους Οργανισμούς, σύμφωνα με το εκάστοτε ισχύον θεσμικό πλαίσιο για θέματα της συγκεκριμένης υπηρεσίας, και ποσοστό εγκρίσεων ή απορρίψεων αυτών των αιτήσεων.
8. Έγγραφα από τα οποία να φαίνεται ο αριθμός των υπαλλήλων του Δημόσιου Οργανισμού, που έχουν εκπαιδευτεί σε ζητήματα αποτελεσματικής πληροφόρησης και εξυπηρέτησης κοινού.
9. Έγγραφα που τεκμηριώνουν τη συμμετοχή πολιτών και κοινωνικών φορέων στις διαδικασίες λήψης αποφάσεων, για αντικείμενα αρμοδιότητας του Δημόσιου Οργανισμού.
10. Έγγραφα από τα οποία αποδεικνύεται η ανάληψη πρωτοβουλιών από τον Δημόσιο Οργανισμό, για το σχεδιασμό και την εφαρμογή νέων και καινοτόμων μεθόδων ποιοτικής πληροφόρησης και εξυπηρέτησης του κοινού.
11. Χάρτες Δικαιωμάτων Πολιτών, με τους οποίους ο Δημόσιος Οργανισμός αυτοδεσμεύεται για την εξυπηρέτηση του κοινού, με βάση συγκεκριμένα ποιοτικά χαρακτηριστικά, που ο ίδιος θέτει. Σε περίπτωση μη τήρησης των προδιαγραφών που θέτει ο Χάρτης Δικαιωμάτων, ο πολίτης αποζημιώνεται, σύμφωνα με τον τρόπο που ορίζει ο ίδιος ο Χάρτης.
12. Αριθμός αποφάσεων που εκδίδονται με τη διαδικασία της ορθής επανάληψης (για θέματα που αφορούν τους πολίτες) λόγω σφάλματος στο οποίο υπέπεσε ο Δημόσιος Οργανισμός.

Κριτήριο 7: Αποτελέσματα του προσωπικού

1. Αποτελέσματα ερευνών του βαθμού συνολικής ικανοποίησης και υποκίνησης του προσωπικού του Δημόσιου Οργανισμού, για τη συνολική εικόνα και απόδοσή του, τη σχετική συνεισφορά του στην προσπάθεια οικονομικο-κοινωνικής ανάπτυξης, τις σχέσεις του με τους πολίτες με τους οποίους έρχεται σε επαφή και με την κοινωνία, τον βαθμό ουσιαστικής συμμετοχής τους στη διαδικασία λήψης αποφάσεων κ.α.
2. Αποτελέσματα ερευνών για το βαθμό ικανοποίησης του προσωπικού σχετικά με τη διοικητική ικανότητα των στελεχών του Δημόσιου Οργανισμού, τα συστήματα καθορισμού αρμοδιοτήτων και αξιολόγησης της απόδοσης του προσωπικού και την επιβράβευση ατομικών και ομαδικών προσπαθειών των υπαλλήλων κ.α.
3. Αποτελέσματα ερευνών του βαθμού ικανοποίησης του προσωπικού σχετικά με τις συνθήκες εργασίας, την καταλληλότητα του εργασιακού χώρου, το εργασιακό περιβάλλον, τις υποδομές, την παροχή ίσων ευκαιριών ανέλιξης, το ωράριο εργασίας κ.α.
4. Αποτελέσματα ερευνών του βαθμού ικανοποίησης του προσωπικού σχετικά με τις προοπτικές σταδιοδρομίας του, τις μεθόδους υποκίνησης κ.α.
5. Αποτελέσματα ερευνών του βαθμού ικανοποίησης του προσωπικού σχετικά με την αποτελεσματικότητα των μηχανισμών διαλόγου του Δημόσιου Οργανισμού, τη συμμετοχή του στις διαδικασίες λήψης αποφάσεων και στην εφαρμογή πρωτοβουλιών διοικητικής μεταρρύθμισης κ.α.
6. Στατιστικά στοιχεία που αφορούν τον αριθμό αδικαιολόγητων απουσιών των υπαλλήλων από την εργασία, καθώς και τις αναρρωτικές άδειες.

7. Στατιστικά στοιχεία που αφορούν την κινητικότητα του προσωπικού (αποσπάσεις, μεταθέσεις, μετακινήσεις, μετατάξεις).
8. Στατιστικά στοιχεία για τις αναφορές που κατατίθενται από υπαλλήλους του Δημόσιου Οργανισμού σχετικά με θέματα του υπηρεσιακού τους περιβάλλοντος.
9. Στατιστικά στοιχεία από τη συμμετοχή του προσωπικού του Δημόσιου Οργανισμού σε απεργία.
10. Αποτελέσματα μετρήσεων της παραγωγικότητας, αποδοτικότητας της λειτουργίας του Δημόσιου Οργανισμού.
11. Στατιστικά στοιχεία από τις ετήσιες αξιολογήσεις του προσωπικού του Δημόσιου Οργανισμού.
12. Στατιστικά στοιχεία που αφορούν τη συμμετοχή των υπαλλήλων σε εκπαιδευτικά προγράμματα, για αντικείμενα της αρμοδιότητας του Δημόσιου Οργανισμού.
13. Οικονομικά στοιχεία που αφορούν στη χρηματοδότηση εκπαιδευτικών προγραμμάτων για αντικείμενα αρμοδιότητας του Δημόσιου Οργανισμού.
14. Στατιστικά στοιχεία που αφορούν τα ποσοστά των δημοσίων υπαλλήλων που χρησιμοποιούν στην καθημερινή τους εργασία τις νέες τεχνολογικές εφαρμογές της πληροφορικής και επικοινωνίας (χρήση Η/Υ, προγραμματισμός, πρόσβαση στο διαδίκτυο, χρήση ηλεκτρονικού ταχυδρομείου κ.α.).
15. Στατιστικά στοιχεία που αφορούν τη συμμετοχή του προσωπικού σε κοινωνικές εκδηλώσεις, που οργανώνονται από τον Δημόσιο Οργανισμό.
16. Επίσημα έγγραφα, που αφορούν την εθελοντική προσφορά εργασίας από το προσωπικό και πέραν του κανονικού ωραρίου λειτουργίας του Δημόσιου Οργανισμού, όταν προκύπτουν έκτακτες και απρόβλεπτες ανάγκες.

Κριτήριο 8: Αποτελέσματα Κοινωνική Ευθύνης

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

Κριτήριο 9: Βασικά αποτελέσματα απόδοσης

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

Η βαθμολόγηση κάθε Υποκριτηρίου και Κριτηρίου του ΚΠΑ έχει τέσσερις (4) κύριους στόχους:

3.6.2 ΤΡΟΠΟΣ ΒΑΘΜΟΛΟΓΗΣΗΣ – ΟΔΗΓΙΕΣ ΓΙΑ ΤΗ ΒΑΘΜΟΛΟΓΗΣΗ ΤΩΝ ΥΠΟΚΡΙΤΗΡΙΩΝ ΤΩΝ ΠΡΟΫΠΟΘΕΣΕΩΝ ΚΑΙ ΤΩΝ ΑΠΟΤΕΛΕΣΜΑΤΩΝ

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

3.6.2.1 Η ΑΝΑΓΚΑΙΟΤΗΤΑ ΚΑΙ ΤΡΟΠΟΣ ΒΑΘΜΟΛΟΓΗΣΗΣ

1. Τον προσδιορισμό του επιπέδου λειτουργίας του Δημόσιου Οργανισμού ανά Υποκριτήριο και Κριτήριο Αξιολόγησης, με βάση την κλίμακα μέτρησης του γνωστού «Κύκλου Ποιότητας» του Demming, κάτι που είναι απολύτως απαραίτητο, προκειμένου στη συνέχεια να υπάρξει αξιόπιστος σχεδιασμός δραστηριοτήτων διοικητικής βελτίωσης. Ο «Κύκλος Ποιότητας» περιέχει τις ακόλουθες φάσεις διοικητικής λειτουργίας: Προγραμματισμός, Εκτέλεση, Έλεγχος, Ανάδραση / Plan, Do, Check, Act (PDCA)».
2. Την εκτίμηση - μέτρηση του βαθμού διοικητικής βελτίωσης του Δημόσιου Οργανισμού διαχρονικά, όταν το ΚΠΑ εφαρμόζεται περιοδικά (κάθε ένα ή δύο χρόνια), οπότε δίδεται η ευκαιρία διενέργειας συγκρίσεων, με βάση τη βαθμολόγηση των Υποκριτηρίων και Κριτηρίων του ΚΠΑ.
3. Τον προσδιορισμό των καλών διοικητικών πρακτικών, οι οποίες είναι αυτές που συγκεντρώνουν υψηλή βαθμολογία.
4. Την αναζήτηση και εξεύρεση ομοειδών - αντίστοιχων υπηρεσιών, με κοινά χαρακτηριστικά γνωρίσματα και επίπεδο διοικητικής ωριμότητας για ανταλλαγή εμπειριών, απόψεων και ιδεών, σχετικά με θέματα διοικητικής βελτίωσης και καινοτομίας. Επισημαίνεται όμως ότι η βαθμολογία του ΚΠΑ πρέπει να χρησιμοποιείται με μεγάλη προσοχή σε περιπτώσεις συγκρίσεων, γιατί, στη συντριπτική πλειοψηφία, δεν υπάρχει η απαραίτητη διοικητική ομοιογένεια, η οποία θα επιτρέψει την αντικειμενική διενέργειά τους.

Το ΚΠΑ προβλέπει δύο τρόπους βαθμολόγησης, οι οποίοι βασίζονται στον κύκλο ποιότητας «Προγραμματισμός, Εκτέλεση, Έλεγχος, Ανάδραση / Plan, Do, Check, Act (PDCA)»:

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

3.6.2.1.1 ΤΟ ΣΥΣΤΗΜΑ ΑΠΛΗΣ ΒΑΘΜΟΛΟΓΗΣΗΣ

Παρακάτω αναλύονται τα δύο συστήματα βαθμολόγησης.

Α. ΣΥΣΤΗΜΑ ΑΠΛΗΣ ΒΑΘΜΟΛΟΓΗΣΗΣ (C.A.F. CLASSICAL SCORING)

Οι βαθμοί στα πέντε (5) Κριτήρια των Προϋποθέσεων αποτελεσματικής λειτουργίας του Δημόσιου Οργανισμού, κλιμακώνονται από το μηδέν (0) έως το εκατό (100) με τον τρόπο που αναλύεται στον κατωτέρω Πίνακα:



ΚΡΙΤΗΡΙΑ 1-5: ΚΡΙΤΗΡΙΑ ΠΡΟΫΠΟΘΕΣΕΩΝ

ΦΑΣΗ ΚΥΚΛΟΥ ΠΟΙΟΤΗΤΑΣ	ΕΠΙΠΕΔΟ ΔΡΑΣΤΗΡΙΟΤΗΤΑΣ ΤΟΥ ΔΗΜΟΣΙΟΥ ΟΡΓΑΝΙΣΜΟΥ ΠΟΥ ΑΝΤΙΣΤΟΙΧΕΙ ΣΕ ΚΑΘΕ ΦΑΣΗ ΤΟΥ ΚΥΚΛΟΥ ΠΟΙΟΤΗΤΑΣ	ΚΡΙΤΗΡΙΟ 1	ΚΡΙΤΗΡΙΟ 2	ΚΡΙΤΗΡΙΟ 3	ΚΡΙΤΗΡΙΟ 4	ΚΡΙΤΗΡΙΟ 5
-	Έλλειψη δραστηριότητας ή έλλειψη πληροφορίας στο συγκεκριμένο πεδίο ΒΑΘΜΟΣ 0-10	0-10	0-10	0-10	0-10	0-10
ΠΡΟΓΡΑΜΜΑΤΙΣΜΟΣ	Ύπαρξη προγραμματισμού για την πραγματοποίηση δράσεων ΒΑΘΜΟΣ 11-30	11-30	11-30	11-30	11-30	11-30
ΕΚΤΕΛΕΣΗ	Ύπαρξη προγραμματισμού και εφαρμογής δράσεων ΒΑΘΜΟΣ 31-50	31-50	31-50	31-50	31-50	31-50
ΕΛΕΓΧΟΣ	Ύπαρξη προγραμματισμού, εφαρμογής και επιθεώρησης εφαρμογής δράσεων ΒΑΘΜΟΣ 51-70	51-70	51-70	51-70	51-70	51-70
ΑΝΑΔΡΑΣΗ	Ύπαρξη προγραμματισμού, εφαρμογής, επιθεώρησης εφαρμογής δράσεων και τροποποίηση της λειτουργίας με βάση τα αποτελέσματα της επιθεώρησης ΒΑΘΜΟΣ 71-90	71-90	71-90	71-90	71-90	71-90
ΟΛΟΚΛΗΡΩΜΕΝΗ ΕΦΑΡΜΟΓΗ ΚΥΚΛΟΥ ΠΟΙΟΤΗΤΑΣ	Ύπαρξη συνεχούς ολοκληρωμένου βελτιωτικού κύκλου Ποιότητας (PDCA), καθώς και διαδικασιών μάθησης από τρίτους φορείς ΒΑΘΜΟΣ 91-100	91-100	91-100	91-100	91-100	91-100

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

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

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

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

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

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

3.6.2.1.2 ΤΟ ΣΥΣΤΗΜΑ ΤΗΣ ΑΝΑΛΥΤΙΚΗΣ - ΠΑΡΑΜΕΤΡΟΠΟΙΗΜΕΝΗΣ ΒΑΘΜΟΛΟΓΗΣΗΣ

Β. ΣΥΣΤΗΜΑ ΑΝΑΛΥΤΙΚΗΣ - ΠΑΡΑΜΕΤΡΟΠΟΙΗΜΕΝΗΣ ΒΑΘΜΟΛΟΓΗΣΗΣ (C.A.F. FINE TUNED SCORING)

Οι βαθμοί στα πέντε (5) Κριτήρια των Προϋποθέσεων αποτελεσματικής λειτουργίας του Δημόσιου Οργανισμού, κλιμακώνονται από το μηδέν (0) έως το εκατό (100) όπως αναλύεται στον κατωτέρω Πίνακα:

ΚΡΙΤΗΡΙΑ 1-5: ΚΡΙΤΗΡΙΑ ΠΡΟΫΠΟΘΕΣΕΩΝ

ΦΑΣΗ ΚΥΚΛΟΥ ΠΟΙΟΤΗΤΑΣ	ΒΑΘΜΟΛΟΓΙΚΗ ΚΛΙΜΑΚΑ	0-10	11-30	31-50	51-70	71-90	91-100
	Επίπεδο υπάρξης αποδείξεων	Απόδειξη ή απλά ορισμένες ιδέες	Λίγες αποδείξεις σχετικά με ορισμένους τομείς	Επαρκείς αποδείξεις σχετικά με τους 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	Βοισμένος στις ανάγκες και προδοκίες των εμπλεκόμενων. Εφαρμόζεται στα σχετικά τμήματα του οργανισμού σε τακτική βάση ΒΑΘΜΟΛΟΓΙΑ						
ΕΚΤΕΛΕΣΗ	Η εκτέλεση γίνεται μέσα από προκαθορισμένες διαδικασίες και αρμοδιότητες οι οποίες κατανέμονται στα σχετικά τμήματα του οργανισμού σε τακτική βάση ΒΑΘΜΟΛΟΓΙΑ						
ΕΛΕΓΧΟΣ	Οι προκαθορισμένες διαδικασίες παρακολουθούνται με ανάλογους δείκτες μέτρησης και αναθεωρούνται στα σχετικά τμήματα του οργανισμού σε τακτική βάση ΒΑΘΜΟΛΟΓΙΑ						
ΑΝΑΔΡΑΣΗ	Διορθώσεις και βελτιωτικές δράσεις ενεργούνται βάσει των αποτελεσμάτων του ελέγχου στα σχετικά τμήματα του οργανισμού σε τακτική βάση ΒΑΘΜΟΛΟΓΙΑ						

ΣΥΝΟΛΟ /400

ΒΑΘΜΟΣ /100

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

ΚΡΙΤΗΡΙΑ 6-9: ΚΡΙΤΗΡΙΑ ΑΠΟΤΕΛΕΣΜΑΤΩΝ

ΚΛΙΜΑΚΑ	0-10	11-30	31-50	51-70	71-90	91-100
ΚΑΤΕΥΘΥΝΣΗ ΤΑΣΕΩΝ Βαθμολογία	Καμία Μέτρηση	Αρνητική τάση 	Σταθερή τάση ή ελαφρά πρόοδος 	Σταθερά ανοδική τάση 	Σημαντική πρόοδος 	Θετικές συγκρίσεις με ομοειδείς οργανισμούς σε όλα τα αποτελέσματα
ΕΠΙΠΕΔΟ ΥΛΟΠΟΙΗΣΗΣ ΣΤΟΧΩΝ	Καμία ή ελλιπή πληροφορία	Αποτελέσματα που δεν επιτυγχάνουν τους στόχους	Ελάχιστοι στόχοι επιτυγχάνονται	Μερικοί σχετικοί στόχοι επιτυγχάνονται Σύνολο/200 Βαθμός/100	Οι περισσότεροι σχετικοί στόχοι επιτυγχάνονται	Όλοι οι στόχοι επιτυγχάνονται

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

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

Οδηγίες για τη βαθμολόγηση των Υποκριτηρίων των Προϋποθέσεων.

- Μελέτη των ορισμών κάθε φάσης του κύκλου ποιότητας (Προγραμματισμός, Εκτέλεση, Έλεγχος, Ανάδραση / Plan, Do, Check, Act), ώστε να γίνει πλήρως κατανοητό το περιεχόμενο του.
- Καθορισμός αποδεικτικών στοιχείων που τεκμηριώνουν την δράση του Δημόσιου Οργανισμού ανά παράδειγμα του υποκριτηρίου και βαθμολόγηση κάθε παραδείγματος. Ο βαθμός τοποθετείται στο κατάλληλο πεδίο - τετράγωνο του αντίστοιχου Πίνακα διπλής εισόδου, ο οποίος στην μια του εισόδο έχει την κλίμακα των αποδεικτικών στοιχείων (ανύπαρκτα, αδύναμα, μέτρια, καλά, πολύ καλά και άριστα) και στην άλλη του τις φάσεις του «Κύκλου Ποιότητας». Με αυτό τον τρόπο δίνεται η δυνατότητα εκτίμησης της επάρκειας των αποδείξεων, σε συνδυασμό με την κάθε φάση του κύκλου ποιότητας, στην οποία τοποθετείται το υπό αξιολόγηση παράδειγμα. Η αξιολόγηση αυτή μπορεί να δοθεί είτε για μερικά από τα παραδείγματα κάθε Υποκριτηρίου (για να αποφευχθεί η πολυπλοκότητα) είτε για όλα τα παραδείγματα. Σε κάθε περίπτωση υπολογίζεται ο μέσος όρος της βαθμολογίας των παραδειγμάτων, ο οποίος αποτελεί ταυτόχρονα το βαθμό του Υποκριτηρίου σε κάθε φάση του «Κύκλου Ποιότητας».
- Υπολογισμός του αθροίσματος των βαθμών των τεσσάρων (4) φάσεων του «Κύκλου Ποιότητας» και διαίρεση αυτού διά του τέσσερα (4) για να αναχθεί η βαθμολογία του Υποκριτηρίου στην κλίμακα του 100. Αυτή είναι η βαθμολογία του κάθε Υποκριτηρίου, που εξάγεται ανάλογα με το πώς είναι καταμελημένα τα επιμέρους παραδείγματα, σε σχέση με την επάρκεια των αποδεικτικών στοιχείων αφενός και την φάση του «Κύκλου Ποιότητας» στην οποία εντάσσονται αφετέρου. Η συγκεκριμένη βαθμολογία πρέπει

να είναι συσχετισμένη με την όλη εικόνα του Πίνακα. Π.χ. η συνολική βαθμολογία του Υποκριτηρίου δεν θα πρέπει να υπερβαίνει το 40 αν κάποια από τις τέσσερις φάσεις του «Κύκλου Ποιότητας» (Σχεδιασμός, Εκτέλεση, Έλεγχος, Ανάδραση) είναι βαθμολογημένη χαμηλότερα από 20. Ή π.χ. να μην υπερβαίνει το 60 αν κάποια από τις τέσσερις φάσεις του «Κύκλου Ποιότητας» (Προγραμματισμός, Εκτέλεση, Έλεγχος, Ανάδραση) είναι βαθμολογημένη χαμηλότερα από 30.

- Κάθε μέλος της ομάδας θα πρέπει να λειτουργεί συναινετικά - μέσω διαπραγματεύσεων και συμφωνιών -κατά τη διάρκεια της διαδικασίας αξιολόγησης. Αυτό μπορεί να επιτευχθεί ως εξής:
Α) Κάθε μέλος παρουσιάζει την ατομική του βαθμολογία για κάθε παράδειγμα.
Β) Μετά από αυτή την παρουσίαση, εντοπίζονται τα κυριότερα σημεία συμφωνίας και διαφωνίας, τα οποία και διερευνώνται αναλυτικά.
Γ) Μέσα από αυτή τη διαδικασία διερεύνησης, πρέπει οπωσδήποτε να βρεθεί συναινετική λύση για τη βαθμολόγηση κάθε παραδείγματος, αφού στο περιεχόμενο του συγκεκριμένου τρόπου βαθμολόγησης προσιδιάζουν μόνο οι συναινετικές διαδικασίες.

Παρακάτω παρατίθενται οδηγίες για την βαθμολόγηση των Υποκριτηρίων των Αποτελεσμάτων:

- Αρχικά επιχειρείται μια συνολική εκτίμηση για την τάση των αποτελεσμάτων της λειτουργίας του Δημόσιου Οργανισμού, για τα τρία τελευταία χρόνια, καθώς και για τον βαθμό υλοποίησης των στόχων τον τελευταίο χρόνο, για κάθε Υποκριτήριο του ΚΠΑ.
- Βαθμολογείται η τάση των αποτελεσμάτων, μεταξύ των βαθμών 0 και 100, σε μία κλίμακα χωρισμένη σε έξι επίπεδα, όπως αναλύονται στον αντίστοιχο Πίνακα.
- Βαθμολογείται το επίπεδο υλοποίησης των στόχων του τελευταίου χρόνου, μεταξύ των βαθμών 0 και 100, σε μία κλίμακα χωρισμένη σε έξι επίπεδα, όπως αναλύονται στον αντίστοιχο Πίνακα.
- Υπολογίζεται το άθροισμα για τις τάσεις και τους επιτευχθέντες στόχους και διαιρείται αυτό διά του 2, ώστε να αναχθεί η βαθμολογία στην κλίμακα του 100 για κάθε Υποκριτήριο. Κάθε μέλος της ομάδας θα πρέπει να λειτουργεί συναινετικά - μέσω διαπραγματεύσεων και συμφωνιών -κατά τη διάρκεια της διαδικασίας αξιολόγησης. Αυτό μπορεί να επιτευχθεί ως εξής:
- Κάθε μέλος παρουσιάζει την ατομική του βαθμολογία για τις τάσεις ή την επίτευξη των στόχων.
- Μετά από αυτή την παρουσίαση, εντοπίζονται τα κυριότερα σημεία συμφωνίας και διαφωνίας τα οποία και διερευνώνται αναλυτικά.
- Μέσα από αυτή τη διαδικασία διερεύνησης, μπορεί να βρεθεί συναινετική λύση για τη βαθμολόγηση κάθε Υποκριτηρίου.

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

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



4 Η ΣΥΝΤΑΞΗ ΤΗΣ ΤΕΛΙΚΗΣ ΕΚΘΕΣΗΣ ΤΟΥ ΚΠΑ

Η τελική Έκθεση του ΚΠΑ περιλαμβάνει περιοχές αποτελεσματικής λειτουργίας και πιθανής βελτίωσης καθώς και προτεινόμενες δράσεις βελτίωσης και αλλαγής του Οργανισμού με βάση τα 9 κριτήρια και 28 υποκριτήρια του ΚΠΑ. Η ομάδα μπορεί να προτείνει και να καθορίσει συγκεκριμένα κριτήρια προτεραιοποίησης, βάσει των οποίων θα προκύψει η ιεράρχηση των δράσεων. Ως πιθανά κριτήρια αναφέρονται:

- Δυνατότητα υλοποίησης (feasibility)
- Βαθμός επείγοντος (urgency)
- Εσωτερικές επιπτώσεις (internal impact)
- Εξωτερικές επιπτώσεις (external impact)

Η ομάδα μπορεί να κρίνει, αν απαιτείται, να αποδώσει συντελεστή βαρύτητας μεταξύ των κριτηρίων. Η διαδικασία προτεραιοποίησης θα πρέπει να συντονίζεται από τον καθοδηγητή της ομάδας και να καταλήγει σε ένα μικρό αριθμό κατάλληλων δράσεων βελτίωσης. Τονίζεται ότι θα πρέπει επίσης να διασφαλιστεί ότι οι προτεινόμενες δράσεις θα ακολουθήσουν σχέδια δράσεων (action plans) για τη βελτίωση του Οργανισμού.

Ακολούθως, θα πρέπει να παρουσιαστεί στη Διεύθυνση η έκθεση με τη βαθμολόγηση του οργανισμού, τις διαπιστώσεις και τις εισηγήσεις της ομάδας αυτοαξιολόγησης, για τα δυνατά στοιχεία και τα θέματα για βελτίωση στον Οργανισμό. Στη συνέχεια, αφού μελετηθεί εκτενώς από τη Διεύθυνση η Έκθεση, και υιοθετηθεί, θα πρέπει να ακολουθήσει καθορισμός των βελτιωτικών δράσεων που θα αποφασιστεί να προωθηθούν στα πλαίσια των στρατηγικών και επιχειρησιακών στόχων του Οργανισμού, με βάση τις πιο κάτω κατευθυντήριες γραμμές:

- Ομαδοποίηση, κατηγοριοποίηση, ιεράρχηση και χρονοπρογραμματισμός των βελτιωτικών δράσεων
- Ετοιμασία σχεδίου δράσης και ανάθεση του σχεδιασμού, οργάνωσης, υλοποίησης και αξιολόγησης των δράσεων
- Ενσωμάτωση του σχεδίου δράσης ως στοιχείου της προβλεπόμενης κανονικής διαδικασίας στρατηγικού προγραμματισμού του Οργανισμού

4.1 ΥΠΟΔΕΙΓΜΑ ΕΚΘΕΣΗΣ ΑΞΙΟΛΟΓΗΣΗΣ ΓΙΑ ΤΗΝ ΕΦΑΡΜΟΓΗ ΤΟΥ ΚΠΑ

4.1.1 ΕΙΣΑΓΩΓΙΚΕΣ ΠΑΡΑΤΗΡΗΣΕΙΣ

Το υπόδειγμα αυτό έχει συνταχθεί, προκειμένου να βοηθηθούν οι Ομάδες Αξιολόγησης στη σύνταξη της τελικής τους έκθεσης. Με την ανάπτυξη του Υποδείγματος, διευκολύνεται η ανάγνωση και ανάλυση της αξιολόγησης και από τρίτα πρόσωπα, που δεν έλαβαν μέρος στη σχετική διαδικασία και δεν έχουν γνώση του ΚΠΑ.

Η ομοιογενής παρουσίαση της έκθεσης αξιολόγησης, η οποία βασίζεται στη δομή του ΚΠΑ, είναι επίσης αναγκαία για τη διενέργεια αξιόπιστων και μεθοδολογικά έγκυρων συγκρίσεων, μεταξύ των διαδοχικών εφαρμογών του ΚΠΑ, κάτι που θα οδηγήσει στην εξαγωγή χρήσιμων συμπερασμάτων για τη συνολική πορεία του Δημόσιου Οργανισμού διαχρονικά.

Επιπροσθέτως, με το Υπόδειγμα δημιουργούνται οι προϋποθέσεις για την ανάληψη διορθωτικών

4.1.2 ΟΔΗΓΙΕΣ ΣΥΜΠΛΗΡΩΣΗΣ

Σχετικά με τον τρόπο ετοιμασίας της έκθεσης αξιολόγησης, επισμαίνονται τα εξής:

- 1.** Περιγράφονται συνοπτικά οι δράσεις του Δημόσιου Οργανισμού, που τεκμηριώνουν τον βαθμό αποτελεσματικότητας σε κάθε Υποκριτήριο και βαθμολογούνται σύμφωνα με την κλίμακα βαθμολογίας του ΚΠΑ. Τα Παραδείγματα που αναφέρονται στο ΚΠΑ είναι ενδεικτικά. Έτσι, ο αξιολογούμενος Δημόσιος Οργανισμός μπορεί να προσθέσει και άλλες δράσεις, αν εκτιμά, τεκμηριωμένα, ότι ενισχύουν το βαθμό αποτελεσματικότητας σε κάθε Υποκριτήριο. Μπορεί επίσης να παραλείψει ορισμένα Παραδείγματα, αν αιτιολογημένα αποδείξει ότι δεν συνάδουν με το χαρακτήρα, τις αρμοδιότητες και τον τρόπο λειτουργίας του. Όλα αυτά, βέβαια, με την προϋπόθεση ότι δεν αλλοιώνεται το περιεχόμενο του ΚΠΑ.
- 2.** Αναγράφονται τα έγγραφα τεκμηρίωσης ή άλλο υλικό σε κάθε Υποκριτήριο. Ως στοιχείο τεκμηρίωσης θεωρείται και η επεξεργασία των απαντήσεων στο ερωτηματολόγιο. Σε ειδικό παράρτημα της έκθεσης αξιολόγησης παρατίθεται αυτούσιο το τεκμηριωτικό υλικό, τα ερωτηματολόγια, τα συμπεράσματα αυτών κ.τ.λ.
- 3.** Προσδιορίζονται οι τομείς στους οποίους εμφανίζονται δείγματα καλής λειτουργίας του Δημόσιου Οργανισμού και θετικά αποτελέσματα δράσης, καθώς επίσης και οι τομείς στους οποίους εντοπίζονται προβλήματα ή εμφανίζουν αρνητικά αποτελέσματα και χρήζουν βελτίωσης.
- 4.** Βαθμολογείται αιτιολογημένα με βάση την προηγηθείσα ανάλυση κάθε Υποκριτήριο και Κριτήριο, σύμφωνα με τις αναλυτικές οδηγίες που δίνονται στο σχετικό μέρος του Οδηγού.



Παρακάτω παρατίθενται -με βάση τη δομή του ΚΠΑ- ενδεικτικοί κατάλογοι στοιχείων, τα οποία μπορούν να περιληφθούν στην έκθεση αξιολόγησης, καθώς και πίνακας με τη δομή της έκθεσης αξιολόγησης ανά υποκριτήριο:

ΚΡΙΤΗΡΙΟ 1: ΗΓΕΣΙΑ

Σε ένα αντιπροσωπευτικό δημοκρατικό σύστημα, οι εκλεγμένοι πολιτικοί χαράσσουν τις στρατηγικές επιλογές και ορίζουν τους σκοπούς που θέλουν να επιτύχουν σε διαφορετικά πεδία δημόσιας πολιτικής. Η ηγεσία των οργανισμών του δημόσιου τομέα βοηθάει τους πολιτικούς να διαμορφώσουν δημόσιες πολιτικές, δίνοντας συμβουλές με βάση την εμπειρία της στο χώρο. Καθίσταται υπεύθυνη για την εφαρμογή και την υλοποίηση των δημόσιων πολιτικών. Το ΚΠΑ κάνει σαφή διάκριση μεταξύ του ρόλου της πολιτικής ηγεσίας και του ρόλου της διεύθυνσης του Δημόσιου Οργανισμού, τονίζοντας παράλληλα τη σημασία της καλής συνεργασίας μεταξύ των δυο, προκειμένου να επιτευχθούν τα αποτελέσματα της δημόσιας πολιτικής. Το Κριτήριο 1 εστιάζει στη συμπεριφορά των ατόμων που είναι υπεύθυνα για τον Οργανισμό: στη διοικητική ηγεσία. Το έργο τους είναι σύνθετο. Ως καλοί ηγέτες, θα πρέπει να διασφαλίσουν τη σαφήνεια και τη συνοχή του σκοπού του Οργανισμού. Ως διευθύνοντες, θα πρέπει να δημιουργήσουν ένα περιβάλλον, στο οποίο ο Οργανισμός και οι υπάλληλοί του να μπορούν να επιτύχουν την άριστη απόδοση καθώς και να διασφαλίσουν τη λειτουργία ενός κατάλληλου μηχανισμού καθοδήγησης. Ως διαμεσολαβητές, θα πρέπει να υποστηρίζουν τους υπαλλήλους του Οργανισμού και να διασφαλίζουν αποτελεσματικές σχέσεις με όλα τα εμπλεκόμενα μέρη, ιδίως με την πολιτική ηγεσία.

Σκεφτείτε τι κάνει η ηγεσία του Οργανισμού για να πετύχει τα ακόλουθα:

ΥΠΟΚΡΙΤΗΡΙΟ 1.1: ΝΑ ΚΑΘΟΔΗΓΕΙ ΤΟΝ ΟΡΓΑΝΙΣΜΟ, ΑΝΑΠΤΥΣΣΟΝΤΑΣ ΤΗΝ ΑΠΟΣΤΟΛΗ, ΤΟ ΟΡΑΜΑ ΚΑΙ ΤΙΣ ΑΞΙΕΣ ΤΟΥ

Περιγραφή

Η ηγεσία διασφαλίζει ότι ο Οργανισμός καθοδηγείται από σαφή αποστολή, όραμα και βασικές αξίες. Τούτο σημαίνει ότι αναπτύσσει την αποστολή (γιατί υπάρχουμε; /ποια είναι η αποστολή που έχουμε;), το όραμα (πού θέλουμε να πάμε; /ποια είναι η φιλοδοξία μας;) και τις αξίες (τι καθοδηγεί τη συμπεριφορά μας;) που απαιτούνται για την μακροπρόθεσμη επιτυχία του Οργανισμού, αρχές που επικοινωνεί στο ανθρώπινο δυναμικό του και μεριμνά για την υλοποίησή τους. Κάθε οργανισμός χρειάζεται να υιοθετεί αξίες που να διαμορφώνουν το πλαίσιο για όλες τις δραστηριότητες του - αξίες σύμφωνες με την αποστολή και το όραμά του.

Οι Δημόσιοι Οργανισμοί πρέπει να υποστηρίζουν ενεργά αξίες όπως η δημοκρατία, το κράτος δικαίου, η εστίαση στους πολίτες, η διαφορετικότητα και η ισότητα των φύλων, το δίκαιο εργασιακό περιβάλλον, η πρόληψη της διαφθοράς, η κοινωνική ευθύνη και η καταπολέμηση των διακρίσεων· αξίες που ταυτόχρονα αποτελούν πρότυπο ρόλο για το σύνολο της κοινωνίας. Η ηγεσία δημιουργεί τις συνθήκες για την ενσάρκωση των αξιών αυτών.

Ο ρόλος της ηγεσίας θα πρέπει να διασφαλίζει την οργανωσιακή ευελιξία και να λαμβάνει υπόψη τις προκλήσεις και τις ευκαιρίες που δημιουργεί η ψηφιοποίηση.

Παραδείγματα

- α)** Να ορίσει σαφή κατεύθυνση του Οργανισμού, με την ανάπτυξη της αποστολής, του οράματος και των αξιών, με τη συμμετοχή των ενδιαφερόμενων μερών και εργαζομένων.
- β)** Να διασφαλίσει ότι οι αρχές και οι αξίες του ευρωπαϊκού δημόσιου τομέα, όπως η ακεραιότητα, η διαφάνεια, η καινοτομία, η κοινωνική ευθύνη και η κοινωνική ένταξη, η βιωσιμότητα, η ποικιλομορφία και η διάσταση του φύλου εντάσσονται στις στρατηγικές και τις δραστηριότητες του Οργανισμού.
- γ)** Να διασφαλίσει ότι η αποστολή, το όραμα και οι αξίες συνάδουν με τις τοπικές, εθνικές, διεθνείς και υπερεθνικές στρατηγικές, λαμβάνοντας υπόψη τη ψηφιοποίηση, τις μεταρρυθμίσεις του δημόσιου τομέα και τα κοινά ευρωπαϊκά θεματολόγια (π.χ. τους στόχους βιώσιμης ανάπτυξης των Ηνωμένων Εθνών, ΕΕ2020, βελτίωση της νομοθεσίας).
- δ)** Να διασφαλίσει την ευρύτερη επικοινωνία και τον διάλογο σχετικά με την αποστολή, το όραμα, τις αξίες, τους στρατηγικούς και επιχειρησιακούς στόχους για όλους τους εργαζομένους στον Οργανισμό και τα λοιπά ενδιαφερόμενα μέρη.
- ε)** Να διασφαλίσει την οργανωσιακή ευελιξία με περιοδική επανεξέταση της αποστολής, του οράματος, των

αξιών και των στρατηγικών, που αντανακλούν τις αλλαγές στο εξωτερικό περιβάλλον (π.χ. ψηφιοποίηση, κλιματική αλλαγή, μεταρρυθμίσεις του δημόσιου τομέα, δημογραφικές εξελίξεις, επιπτώσεις των έξυπνων τεχνολογιών και των μέσων κοινωνικής δικτύωσης, προστασία των δεδομένων, πολιτικές και οικονομικές αλλαγές, κοινωνικές διαιρέσεις, διαφοροποιημένες ανάγκες και απόψεις του πελάτη).

στ) Να προετοιμάσει τον Οργανισμό για τις προκλήσεις και τις αλλαγές του ψηφιακού μετασχηματισμού (π.χ. στρατηγική ψηφιοποίησης, εκπαίδευση, κατευθυντήριες γραμμές για την προστασία των δεδομένων, ορισμός υπευθύνου προστασίας δεδομένων).

Παρακάτω παρατίθεται η δομή της έκθεσης αξιολόγησης σε πίνακα, ο οποίος μπορεί να χρησιμοποιηθεί για την κατάρτιση της έκθεσης αξιολόγησης του υποκριτηρίου:

A. ΚΕΙΜΕΝΟ ΕΚΘΕΣΗΣ ΑΞΙΟΛΟΓΗΣΗΣ ΥΠΟΚΡΙΤΗΡΙΟΥ

.....
.....

B. ΑΝΑΦΟΡΑ ΥΛΙΚΟΥ ΤΕΚΜΗΡΙΩΣΗΣ:

1.

2.
.....

Γ. ΠΕΔΙΑ ΟΠΟΥ ΠΑΡΑΤΗΡΕΙΤΑΙ ΑΠΟΤΕΛΕΣΜΑΤΙΚΗ ΛΕΙΤΟΥΡΓΙΑ:

1.

2.
.....

Δ. ΠΕΔΙΑ ΠΟΥ ΧΡΗΣΟΥΝ ΒΕΛΤΙΩΣΗΣ:

1.

2.
.....

E. ΒΑΘΜΟΣ - ΑΙΤΙΟΛΟΓΗΣΗ:

ΥΠΟΚΡΙΤΗΡΙΟ 1.2: ΝΑ ΔΙΟΙΚΕΙ ΤΟΝ ΟΡΓΑΝΙΣΜΟ, ΤΗΝ ΑΠΟΔΟΣΗ ΤΟΥ ΚΑΙ ΤΗ ΣΥΝΕΧΗ ΒΕΛΤΙΩΣΗ ΤΟΥ

Περιγραφή

Οι ηγέτες αναπτύσσουν, εφαρμόζουν και παρακολουθούν το σύστημα διοίκησης του Οργανισμού. Μια οργανωσιακή δομή με σαφείς αρμοδιότητες για όλα τα ιεραρχικά επίπεδα του προσωπικού, καθώς και με σαφώς προσδιορισμένη διοίκηση, υποστήριξη και βασικές διεργασίες, θα πρέπει να εγγυάται την αποτελεσματική υλοποίηση της στρατηγικής του Οργανισμού σχετικά με τις εκροές και τα αποτελέσματα. Η διοίκηση απόδοσης βασίζεται σε καθορισμένους, μετρήσιμους στόχους που αντικατοπτρίζουν τις εκροές και τα αποτελέσματα των δραστηριοτήτων του Οργανισμού. Τα ολοκληρωμένα συστήματα διοίκησης απόδοσης συνδυάζουν τις εκροές και τα αποτελέσματα με τους πόρους, ώστε να είναι δυνατή η καθοδήγηση που βασίζεται σε ορθολογική τεκμηρίωση. Με αυτή τη μέθοδο καθίσταται εφικτή η τακτική επανεξέταση των επιδόσεων και των αποτελεσμάτων.

Οι ηγέτες είναι υπεύθυνοι για τη βελτίωση των επιδόσεων. Προετοιμάζονται για το μέλλον οργανώνοντας τις αλλαγές που είναι αναγκαίες για την εκπλήρωση της αποστολής. Η έναρξη της διαδικασίας συνεχούς βελτίωσης αποτελεί βασικό στόχο της διοίκησης ποιότητας. Οι ηγέτες θέτουν τις βάσεις για συνεχή βελτίωση, εξασφαλίζοντας ένα περιβάλλον ανοικτό στην καινοτομία, τη μάθηση και τη δεοντολογική συμπεριφορά.

Παραδείγματα

- α.** Να καθορίζονται κατάλληλες δομές, διαδικασίες, αρμοδιότητες και ικανότητες που διασφαλίζουν την ευελιξία του Οργανισμού.
- β.** Να κατευθύνεται η βελτίωση του συστήματος διοίκησης και επιδόσεων του Οργανισμού, σύμφωνα με τις προσδοκίες των μετόχων και τις διαφοροποιημένες ανάγκες των πελατών.
- γ.** Να προσδιορίζεται σύστημα διαχείρισης, το οποίο θα δέχεται εισροές από το σύστημα του εσωτερικού ελέγχου και διαχείρισης κινδύνων.
- δ.** Να καθορίζονται στόχοι και να χρησιμοποιείται ένα ισορροπημένο σύνολο αποτελεσμάτων για τη μέτρηση και την αξιολόγηση της απόδοσης και των επιπτώσεων του Οργανισμού, δίνοντας προτεραιότητα στις διαφορετικές ανάγκες των πελατών και των πολιτών.
- ε.** Να διασφαλίζεται η καλή εσωτερική και εξωτερική επικοινωνία σε ολόκληρο τον Οργανισμό και η χρήση νέων μέσων επικοινωνίας, συμπεριλαμβανομένων των μέσων κοινωνικής δικτύωσης.
- στ.** Να αναπτύσσεται ένα σύστημα διαχείρισης που αποτρέπει τη διαφθορά και την αντιδεοντολογική συμπεριφορά, στηρίζοντας επίσης τους εργαζόμενους, παρέχοντας κατευθυντήριες γραμμές συμμόρφωσης.

Παρακάτω παρατίθεται η δομή της έκθεσης αξιολόγησης σε πίνακα, ο οποίος μπορεί να χρησιμοποιηθεί για την κατάρτιση της έκθεσης αξιολόγησης του υποκριτηρίου:

A. ΚΕΙΜΕΝΟ ΕΚΘΕΣΗΣ ΑΞΙΟΛΟΓΗΣΗΣ ΥΠΟΚΡΙΤΗΡΙΟΥ

.....
.....

B. ΑΝΑΦΟΡΑ ΥΛΙΚΟΥ ΤΕΚΜΗΡΙΩΣΗΣ:

1.
2.
.....

Γ. ΠΕΔΙΑ ΟΠΟΥ ΠΑΡΑΤΗΡΕΙΤΑΙ ΑΠΟΤΕΛΕΣΜΑΤΙΚΗ ΛΕΙΤΟΥΡΓΙΑ:

1.
2.
.....

Δ. ΠΕΔΙΑ ΠΟΥ ΧΡΗΣΟΥΝ ΒΕΛΤΙΩΣΗΣ:

1.
2.
.....

Ε. ΒΑΘΜΟΣ - ΑΙΤΙΟΛΟΓΗΣΗ:

.....

ΥΠΟΚΡΙΤΗΡΙΟ 1.3: ΝΑ ΕΜΠΝΕΕΙ, ΝΑ ΥΠΟΚΙΝΕΙ ΚΑΙ ΝΑ ΥΠΟΣΤΗΡΙΞΕΙ ΤΟ ΠΡΟΣΩΠΙΚΟ ΤΟΥ ΟΡΓΑΝΙΣΜΟΥ ΚΑΙ ΝΑ ΛΕΙΤΟΥΡΓΕΙ ΩΣ ΠΡΟΤΥΠΟ

Περιγραφή

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

Παραδείγματα

- α)** Να εμπνέει ως μια ηγεσία που καθοδηγείται από την καινοτομία, με βάση την αμοιβαία εμπιστοσύνη και την ανοικτότητα της διακυβέρνησης.
- β)** Να καθοδηγεί δια του παραδείγματος, ενεργώντας σύμφωνα με καθορισμένους στόχους και αξίες (π.χ. ακεραιότητα, δημιουργία νοήματος, σεβασμός, συμμετοχή, καινοτομία, ενδυνάμωση, ακρίβεια, υπευθυνότητα, ευελιξία κ.λπ.)
- γ)** Να προωθεί μια κουλτούρα αμοιβαίας εμπιστοσύνης μεταξύ ηγετών και εργαζομένων, λαμβάνοντας προληπτικά μέτρα για την αντιμετώπιση κάθε είδους διακρίσεων, ενθαρρύνοντας τις ίσες ευκαιρίες και αντιμετωπίζοντας τις ατομικές ανάγκες και την προσωπική κατάσταση των εργαζομένων.
- δ)** Να ενημερώνεται και να διαβουλεύεται τακτικά με τους εργαζομένους, σχετικά με βασικά θέματα που αφορούν τον Οργανισμό.
- ε)** Να ενδυναμώνει και να υποστηρίζει τους εργαζόμενους, παρέχοντάς τους έγκαιρη ανατροφοδότηση, προκειμένου να βελτιώσουν τις επιδόσεις τους.
- στ)** Να προωθεί την κουλτούρα μάθησης, να ενθαρρύνει τους εργαζόμενους να αναπτύξουν τις δεξιότητές τους και να προσαρμοστούν στις νέες απαιτήσεις (μέσω της προετοιμασίας για το απρόβλεπτο και της δυνατότητας να μαθαίνουν γρήγορα).

Παρακάτω παρατίθεται η δομή της έκθεσης αξιολόγησης σε πίνακα, ο οποίος μπορεί να χρησιμοποιηθεί για την κατάρτιση της έκθεσης αξιολόγησης του υποκριτηρίου:



A. ΚΕΙΜΕΝΟ ΕΚΘΕΣΗΣ ΑΞΙΟΛΟΓΗΣΗΣ ΥΠΟΚΡΙΤΗΡΙΟΥ

.....
.....

B. ΑΝΑΦΟΡΑ ΥΛΙΚΟΥ ΤΕΚΜΗΡΙΩΣΗΣ:

1.
2.
.....

Γ. ΠΕΔΙΑ ΟΠΟΥ ΠΑΡΑΤΗΡΕΙΤΑΙ ΑΠΟΤΕΛΕΣΜΑΤΙΚΗ ΛΕΙΤΟΥΡΓΙΑ:

1.
2.
.....

Δ. ΠΕΔΙΑ ΠΟΥ ΧΡΗΣΟΥΝ ΒΕΛΤΙΩΣΗΣ:

1.
2.
.....

E. ΒΑΘΜΟΣ - ΑΙΤΙΟΛΟΓΗΣΗ:

.....

ΥΠΟΚΡΙΤΗΡΙΟ 1.4: ΝΑ ΔΙΑΧΕΙΡΙΖΕΤΑΙ ΑΠΟΤΕΛΕΣΜΑΤΙΚΑ ΤΙΣ ΣΧΕΣΕΙΣ ΜΕ ΤΗΝ ΠΟΛΙΤΙΚΗ ΗΓΕΣΙΑ ΚΑΙ ΤΟΥΣ ΑΛΛΟΥΣ ΜΕΤΟΧΟΥΣ

Περιγραφή

Η ηγεσία είναι υπεύθυνη για τη διαχείριση των σχέσεων με όλους τους μετόχους που σχετίζονται με τον Οργανισμό ή τις δραστηριότητές του. Ως εκ τούτου, αναπτύσσεται και καθοδηγείται από τους επικεφαλής των Δημόσιων Οργανισμών διάλογος με την πολιτική ηγεσία και τους άλλους μετόχους, εντός συγκεκριμένου πλαισίου. Στον δημόσιο τομέα, η διοικητική ιεραρχία αποτελεί τη διασύνδεση μεταξύ του Οργανισμού και της πολιτικής ηγεσίας. Το παρόν υποκριτήριο περιγράφει μια από τις σημαντικότερες διαφορές ανάμεσα στους οργανισμούς του δημόσιου και του ιδιωτικού τομέα. Οι Οργανισμοί του δημόσιου τομέα πρέπει να επικεντρώνονται στις σχέσεις με την πολιτική ηγεσία από διαφορετικές οπτικές γωνίες. Από τη μια πλευρά, ο κάθε πολιτικός μπορεί να λειτουργεί ως ηγέτης – παράλληλα με τη διοικητική ηγεσία του Οργανισμού – όταν καθορίζει τους στόχους. Με τον τρόπο αυτό, οι Οργανισμοί του δημοσίου τομέα ενεργούν ως διαχειριστές της πολιτικής ηγεσίας. Από την άλλη πλευρά, η πολιτική ηγεσία μπορεί να αναδειχθεί και ως ενδιαφερόμενο μέρος, το οποίο ο Δημόσιος Οργανισμός θα πρέπει να διαχειριστεί ως τέτοιο.

Παραδείγματα

- α.** Να αναλύει και να παρακολουθεί τις ανάγκες των ενδιαφερόμενων μερών, συμπεριλαμβανομένης της αρμόδιας πολιτικής ηγεσίας.
- β.** Να υποβοηθά την αρμόδια πολιτική ηγεσία στον καθορισμό των δημόσιων πολιτικών που σχετίζονται με τον Οργανισμό.
- γ.** Να προσαρμόζει την απόδοση του Οργανισμού στις δημόσιες πολιτικές και τις πολιτικές αποφάσεις.
- δ.** Να διατηρεί σχέσεις που στηρίζονται σε δυνατότητες πρόβλεψης με την πολιτική ηγεσία και την εκτελεστική και νομοθετική εξουσία.
- ε.** Να διαχειρίζεται συνεργασίες με σημαντικούς μετόχους (πολίτες, μη κυβερνητικές οργανώσεις, ομάδες συμφερόντων και επαγγελματικές ενώσεις, βιομηχανία, άλλες δημόσιες αρχές κ.λπ.).
- στ.** Να ενισχύει τη δημόσια εικόνα, τη φήμη και την αναγνώριση του Οργανισμού και να αναπτύσσει σχέδιο επικοινωνίας και προβολής του, με επίκεντρο τις ανάγκες των ενδιαφερόμενων μερών.

Παρακάτω παρατίθεται η δομή της έκθεσης αξιολόγησης σε πίνακα, ο οποίος μπορεί να χρησιμοποιηθεί για την κατάρτιση της έκθεσης αξιολόγησης του υποκριτηρίου:

A. ΚΕΙΜΕΝΟ ΕΚΘΕΣΗΣ ΑΞΙΟΛΟΓΗΣΗΣ ΥΠΟΚΡΙΤΗΡΙΟΥ

.....
.....

B. ΑΝΑΦΟΡΑ ΥΛΙΚΟΥ ΤΕΚΜΗΡΙΩΣΗΣ:

1.
.....
2.
.....

Γ. ΠΕΔΙΑ ΟΠΟΥ ΠΑΡΑΤΗΡΕΙΤΑΙ ΑΠΟΤΕΛΕΣΜΑΤΙΚΗ ΛΕΙΤΟΥΡΓΙΑ:

1.
.....
2.
.....

Δ. ΠΕΔΙΑ ΠΟΥ ΧΡΗΣΟΥΝ ΒΕΛΤΙΩΣΗΣ:

1.
.....
2.
.....

Ε. ΒΑΘΜΟΣ - ΑΙΤΙΟΛΟΓΗΣΗ:

ΒΑΘΜΟΣ ΚΡΙΤΗΡΙΟΥ

.....

ΚΡΙΤΗΡΙΟ 2: ΚΡΙΤΗΡΙΟ 2: ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΗ ΚΑΙ ΣΧΕΔΙΑΣΜΟΣ

Η εφαρμογή της αποστολής και του οράματος ενός Δημόσιου Οργανισμού απαιτεί μια σαφή στρατηγική. Ο καθορισμός στρατηγικών στόχων περιλαμβάνει τον προσδιορισμό των αναγκών και των προσδοκιών των εμπλεκόμενων μερών, τις επιλογές, τον καθορισμό προτεραιοτήτων με βάση τις δημόσιες πολιτικές και τους στόχους, λαμβάνοντας υπόψη τους διαθέσιμους πόρους.

Η στρατηγική καθορίζει τις εκροές (προϊόντα και υπηρεσίες) και τα αποτελέσματα (επιπτώσεις) που επιθυμεί να επιτύχει, καθώς και τον τρόπο με τον οποίο επιθυμεί να μετρά την πρόοδο, λαμβάνοντας παράλληλα υπόψη σχετικούς κρίσιμους παράγοντες επιτυχίας.

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

Σκεφτείτε τι κάνει ο Οργανισμός για να πετύχει τα εξής:

ΥΠΟΚΡΙΤΗΡΙΟ 2.1: ΝΑ ΠΡΟΣΔΙΟΡΙΖΕΙ ΤΙΣ ΑΝΑΓΚΕΣ ΚΑΙ ΤΙΣ ΠΡΟΣΔΟΚΙΕΣ ΤΩΝ ΕΜΠΛΕΚΟΜΕΝΩΝ ΜΕΡΩΝ, ΤΟ ΕΞΩΤΕΡΙΚΟ ΠΕΡΙΒΑΛΛΟΝ ΚΑΙ ΤΙΣ ΣΧΕΤΙΚΕΣ ΜΕ ΤΗ ΔΙΟΙΚΗΣΗ ΠΛΗΡΟΦΟΡΙΕΣ

Περιγραφή

Ο κύκλος Προγραμματισμός – Εκτέλεση – Έλεγχος – Ανάδραση (ΠΕΕΑ) διαδραματίζει έναν σημαντικό ρόλο στη διαμόρφωση και την εφαρμογή της στρατηγικής και του προγραμματισμού σε ένα Δημόσιο Οργανισμό. Ο καθορισμός της στρατηγικής ξεκινάει συλλέγοντας αξιόπιστες πληροφορίες σχετικά με τις παρούσες και τις μελλοντικές ανάγκες που έχουν όλα τα εμπλεκόμενα μέρη, την εσωτερική απόδοση και τις δυνατότητες του Οργανισμού στο εξωτερικό περιβάλλον, συμπεριλαμβανομένων των μεταρρυθμίσεων του δημόσιου τομέα σε εθνικό και ευρωπαϊκό επίπεδο. Ο καθορισμός στόχων και ο προσδιορισμός των προϋποθέσεων που πρέπει να πληρούνται για την επίτευξη των στρατηγικών στόχων -που βασίζονται σε ορθή ανάλυση και διαχείριση κινδύνων- διαδραματίζει καίριο ρόλο στην εξασφάλιση της αποτελεσματικής εφαρμογής και παρακολούθησής τους. Οι πληροφορίες αυτές είναι απαραίτητες για τη στήριξη της διαδικασίας στρατηγικού και επιχειρησιακού σχεδιασμού. Αποτελούν, επίσης, θεμελιώδη προϋπόθεση για τη σωστή καθοδήγηση της προγραμματισμένης βελτίωσης της απόδοσης του Οργανισμού. Σύμφωνα με την προσέγγιση του κύκλου ΠΕΕΑ, πρέπει να διεξάγονται αξιολογήσεις, σε τακτική βάση, από κοινού με τα εμπλεκόμενα μέρη, προκειμένου να εντοπίζονται οι μεταβαλλόμενες ανάγκες τους και η ικανοποίηση αυτών. Η ποιότητα αυτών των πληροφοριών και η συστηματική ανάλυση της ανατροφοδότησης από τους μετόχους αποτελεί προαπαιτούμενο για την ποιότητα των επιδιωκόμενων αποτελεσμάτων.

Παραδείγματα

- α.** Να παρακολουθεί και να αναλύει τακτικά το εξωτερικό περιβάλλον, συμπεριλαμβανομένων των νομικών, πολιτικών, δημογραφικών μεταβολών και της ψηφιοποίησης, καθώς και παράγοντες με παγκόσμια επίπτωση, όπως η κλιματική αλλαγή, ως εισροές για τη διαμόρφωση στρατηγικής και σχεδιασμού.
- β.** Να προσδιορίζει όλα τα σχετικά εμπλεκόμενα μέρη και να αναλύει τις πληροφορίες σχετικά με τις τρέχουσες και τις μελλοντικές τους ανάγκες, τις προσδοκίες και την ικανοποίησή τους.
- γ.** Να αναλύει τις μεταρρυθμίσεις στον δημόσιο τομέα, σε εθνικό και ευρωπαϊκό επίπεδο, για τον καθορισμό και την αξιολόγηση αποτελεσματικών στρατηγικών.
- δ.** Να αναλύει την απόδοση και τις δυνατότητες του Οργανισμού, με έμφαση στα εσωτερικά πλεονεκτήματα, τις αδυναμίες, τις ευκαιρίες και τις απειλές/κινδύνους.

Παρακάτω παρατίθεται η δομή της έκθεσης αξιολόγησης σε πίνακα, ο οποίος μπορεί να χρησιμοποιηθεί για την κατάρτιση της έκθεσης αξιολόγησης του υποκριτηρίου:

A. ΚΕΙΜΕΝΟ ΕΚΘΕΣΗΣ ΑΞΙΟΛΟΓΗΣΗΣ ΥΠΟΚΡΙΤΗΡΙΟΥ

.....
.....

B. ΑΝΑΦΟΡΑ ΥΛΙΚΟΥ ΤΕΚΜΗΡΙΩΣΗΣ:

1.
2.
.....

Γ. ΠΕΔΙΑ ΟΠΟΥ ΠΑΡΑΤΗΡΕΙΤΑΙ ΑΠΟΤΕΛΕΣΜΑΤΙΚΗ ΛΕΙΤΟΥΡΓΙΑ:

1.
2.
.....

Δ. ΠΕΔΙΑ ΠΟΥ ΧΡΗΣΟΥΝ ΒΕΛΤΙΩΣΗΣ:

1.
2.
.....

E. ΒΑΘΜΟΣ - ΑΙΤΙΟΛΟΓΗΣΗ:

.....

ΥΠΟΚΡΙΤΗΡΙΟ 2.2: ΝΑ ΑΝΑΠΤΥΣΣΕΙ ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΗ ΚΑΙ ΣΧΕΔΙΑΣΜΟ ΛΑΜΒΑΝΟΝΤΑΣ ΥΠΟΨΗ ΤΙΣ ΠΛΗΡΟΦΟΡΙΕΣ ΠΟΥ ΕΧΟΥΝ ΣΥΛΛΕΧΘΕΙ

Περιγραφή

Ως ανάπτυξη της στρατηγικής νοείται ο καθορισμός των στρατηγικών στόχων του Δημόσιου Οργανισμού, σύμφωνα με τις δημόσιες πολιτικές, τις ανάγκες των ενδιαφερόμενων μερών και το όραμα της ηγεσίας, συμπεριλαμβανομένης και της πληροφόρησης που έχει η διοίκηση στη διάθεσή της, καθώς και τις πληροφορίες για τις εξελίξεις στο εξωτερικό περιβάλλον. Οι στρατηγικές προτεραιότητες και οι αποφάσεις που λαμβάνονται από την ανώτερη διοίκηση σχετικά με τη στρατηγική της, θα πρέπει να διασφαλίζουν σαφείς στόχους σχετικά με τις εκροές και τα αποτελέσματα, καθώς και τα μέσα για την επίτευξή τους. Η κοινωνική ευθύνη των Δημοσίων Οργανισμών θα πρέπει να αντικατοπτρίζεται στην στρατηγική τους. Ο σχεδιασμός περιλαμβάνει μια συνειδητή και μεθοδική προσέγγιση, που θα καθοδηγεί τον Οργανισμό σε όλα τα επίπεδά του για την επίτευξη των στρατηγικών στόχων. Κατά τη διάρκεια του σχεδιασμού, θα πρέπει να καθοριστούν δείκτες και συστήματα παρακολούθησης των αποτελεσμάτων που θα χρησιμοποιηθούν στο επόμενο στάδιο, αυτό της εκτέλεσης. Η επεξεργασία στρατηγικών και σχεδίων δράσης δημιουργεί ένα πλαίσιο μέτρησης των αποτελεσμάτων της αξιολόγησης των κριτηρίων που αφορούν τους πολίτες/ πελάτες (κριτήριο 6), το ανθρώπινο δυναμικό (κριτήριο 7), την κοινωνική ευθύνη (κριτήριο 8) και τις βασικές επιδόσεις (κριτήριο 9).

Παραδείγματα

- α.** Να αναπτύσσει στρατηγική με τον καθορισμό μακροπρόθεσμων και βραχυπρόθεσμων προτεραιοτήτων και στόχων, σύμφωνα με το όραμα και τις εθνικές και ευρωπαϊκές στρατηγικές.
- β.** Να εμπλέκει τα ενδιαφερόμενα μέρη και να χρησιμοποιεί πληροφορίες σχετικά με τις διαφοροποιημένες ανάγκες και απόψεις τους για την ανάπτυξη στρατηγικών και σχεδίων.
- γ.** Να ενσωματώνει πτυχές της βιωσιμότητας, της κοινωνικής ευθύνης, της πολυμορφίας και της διάστασης της ισότητας των φύλων στις στρατηγικές και τα σχέδια του Οργανισμού.
- δ.** Να αναπτύσσει σχέδια με βάση τον καθορισμό προτεραιοτήτων, στόχων και εκροών (προϊόντα και υπηρεσίες που παρέχονται) και αποτελεσμάτων, σύμφωνα με την αποστολή και τη μεταρρύθμιση του δημόσιου τομέα.
- ε.** Να διασφαλίζει τη διαθεσιμότητα των πόρων για την αποτελεσματική υλοποίηση του σχεδίου.



Παρακάτω παρατίθεται η δομή της έκθεσης αξιολόγησης σε πίνακα, ο οποίος μπορεί να χρησιμοποιηθεί για την κατάρτιση της έκθεσης αξιολόγησης του υποκριτηρίου:

A. ΚΕΙΜΕΝΟ ΕΚΘΕΣΗΣ ΑΞΙΟΛΟΓΗΣΗΣ ΥΠΟΚΡΙΤΗΡΙΟΥ

.....
.....

B. ΑΝΑΦΟΡΑ ΥΛΙΚΟΥ ΤΕΚΜΗΡΙΩΣΗΣ:

1.
2.
.....

Γ. ΠΕΔΙΑ ΟΠΟΥ ΠΑΡΑΤΗΡΕΙΤΑΙ ΑΠΟΤΕΛΕΣΜΑΤΙΚΗ ΛΕΙΤΟΥΡΓΙΑ:

1.
2.
.....

Δ. ΠΕΔΙΑ ΠΟΥ ΧΡΗΣΟΥΝ ΒΕΛΤΙΩΣΗΣ:

1.
2.
.....

E. ΒΑΘΜΟΣ - ΑΙΤΙΟΛΟΓΗΣΗ:

.....

ΥΠΟΚΡΙΤΗΡΙΟ 2.3: ΝΑ ΕΠΙΚΟΙΝΩΝΕΙ, ΝΑ ΕΦΑΡΜΟΖΕΙ ΚΑΙ ΝΑ ΑΞΙΟΛΟΓΕΙ ΤΗ ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΗ ΚΑΙ ΤΟ ΣΧΕΔΙΑΣΜΟ

Περιγραφή

Η ικανότητα του Οργανισμού να αναπτύσσει την στρατηγική του εξαρτάται από την ποιότητα των σχεδίων και των προγραμμάτων που εξειδικεύουν τους στόχους και τα αναμενόμενα αποτελέσματα κάθε οργανωσιακού επιπέδου και των υπαλλήλων. Επομένως, οι εμπλεκόμενοι και οι υπάλληλοι στα διάφορα οργανωσιακά επίπεδα πρέπει να είναι καλά ενημερωμένοι για τους σκοπούς και τους στόχους που τους αφορούν, προκειμένου να εξασφαλίζεται μια αποτελεσματική και ομοιόμορφη εφαρμογή της στρατηγικής. Ο Οργανισμός θα πρέπει να αναπτύσσει στρατηγική για κάθε οργανωσιακό επίπεδο. Η διοίκηση θα πρέπει να διασφαλίζει ότι εφαρμόζονται ορθές διαδικασίες, ορθή διαχείριση έργου και προγράμματος και ορθός σχεδιασμός των οργανωσιακών δομών, ώστε να διασφαλίζεται η αποτελεσματική και έγκαιρη εφαρμογή της στρατηγικής. Οι Οργανισμοί θα πρέπει να παρακολουθούν ανελλιπώς και με κριτικό πνεύμα την εφαρμογή της στρατηγικής και τον σχεδιασμό τους, να προσαρμόζουν τις πρακτικές και τις διαδικασίες τους, όταν απαιτείται, ή να προχωρούν στην αναθεώρηση και παραμετροποίησή τους, εάν χρειάζεται. Η στρατηγική και ο προγραμματισμός πρέπει να επικοινωνούνται σε όλα τα σχετικά ενδιαφερόμενα μέρη.

Παραδείγματα

- α.** Να μετατρέψει τις στρατηγικές του Οργανισμού σε σχετικά σχέδια, καθήκοντα και στόχους για τις υπηρεσιακές μονάδες και τα άτομα.
- β.** Να αναπτύξει σχέδια και προγράμματα με στόχους και αποτελέσματα για κάθε υπηρεσιακή μονάδα, που να περιλαμβάνουν δείκτες για τα αναμενόμενα αποτελέσματα.
- γ.** Να επικοινωνήσει τις στρατηγικές, τα σχέδια απόδοσης και τα επιδιωκόμενα/επιτευχθέντα αποτελέσματα του Οργανισμού, εσωτερικά και σε όλα τα ενδιαφερόμενα μέρη.
- δ.** Να παρακολουθεί και να αξιολογεί την απόδοση του Οργανισμού σε τακτά χρονικά διαστήματα, σε όλα τα επίπεδα (τμήματα, λειτουργίες, οργανόγραμμα), με σκοπό τον έλεγχο της αποδοτικότητας, της αποτελεσματικότητας και του επιπέδου εφαρμογής των στρατηγικών.



Παρακάτω παρατίθεται η δομή της έκθεσης αξιολόγησης σε πίνακα, ο οποίος μπορεί να χρησιμοποιηθεί για την κατάρτιση της έκθεσης αξιολόγησης του υποκριτηρίου:

A. ΚΕΙΜΕΝΟ ΕΚΘΕΣΗΣ ΑΞΙΟΛΟΓΗΣΗΣ ΥΠΟΚΡΙΤΗΡΙΟΥ

.....
.....

B. ΑΝΑΦΟΡΑ ΥΛΙΚΟΥ ΤΕΚΜΗΡΙΩΣΗΣ:

1.
.....
2.
.....

Γ. ΠΕΔΙΑ ΟΠΟΥ ΠΑΡΑΤΗΡΕΙΤΑΙ ΑΠΟΤΕΛΕΣΜΑΤΙΚΗ ΛΕΙΤΟΥΡΓΙΑ:

1.
.....
2.
.....

Δ. ΠΕΔΙΑ ΠΟΥ ΧΡΗΣΟΥΝ ΒΕΛΤΙΩΣΗΣ:

1.
.....
2.
.....

E. ΒΑΘΜΟΣ - ΑΙΤΙΟΛΟΓΗΣΗ:

ΥΠΟΚΡΙΤΗΡΙΟ 2.4: ΝΑ ΔΙΑΧΕΙΡΙΖΕΤΑΙ ΤΗΝ ΑΛΛΑΓΗ ΚΑΙ ΤΗΝ ΚΑΙΝΟΤΟΜΙΑ, ΩΣΤΕ ΝΑ ΕΞΑΣΦΑΛΙΖΕΤΑΙ Η ΕΥΕΛΙΞΙΑ ΚΑΙ Η ΠΡΟΣΑΡΜΟΣΤΙΚΟΤΗΤΑ ΤΟΥ ΟΡΓΑΝΙΣΜΟΥ

Περιγραφή

Ένας αποτελεσματικός δημόσιος τομέας πρέπει να διασφαλίζει την ευελιξία και την ανθεκτικότητα, ώστε να είναι σε θέση να καινοτομεί και να αλλάζει πρακτικές για την αντιμετώπιση των νέων προσδοκιών από τους πολίτες/πελάτες, να ενισχύει την ποιότητα των υπηρεσιών και να μειώνει το κόστος. Η καινοτομία μπορεί να επιτευχθεί με διάφορους τρόπους:

- Εφαρμόζοντας καινοτόμες μεθόδους και διαδικασίες για την παροχή υπηρεσιών ή αγαθών·
- Με νέες μεθόδους διαχείρισης των προγραμμάτων εργασίας·
- Με την εισαγωγή καινοτόμων υπηρεσιών ή αγαθών που έχουν υψηλότερη προστιθέμενη αξία για τους πολίτες και τους πελάτες.

Η φάση του σχεδιασμού είναι ζωτικής σημασίας: για μελλοντικές αποφάσεις, για την παροχή των υπηρεσιών και για την αξιολόγηση των ίδιων των καινοτομιών. Ως εκ τούτου, αποτελεί πρωταρχική ευθύνη της διοίκησης να υιοθετήσει και να εμφυσήσει μια ανοιχτή και υποστηρικτική στάση απέναντι στις προτάσεις βελτίωσης, ανεξάρτητα από πού προέρχονται.

Παραδείγματα

- α.** Να προσδιορίζει τις ανάγκες και τις κινητήριες δυνάμεις για καινοτομία, λαμβανομένων υπόψη των ευκαιριών αλλά και της πίεσης που δημιουργεί ο ψηφιακός μετασχηματισμός.
- β.** Να επικοινωνεί την πολιτική καινοτομίας και τα αποτελέσματα του Οργανισμού σε όλα τα ενδιαφερόμενα μέρη.
- γ.** Να οικοδομήσει μια κουλτούρα με κινητήρια δύναμη την καινοτομία και να δημιουργήσει το πλαίσιο και τον χώρο για διατομεακή ανάπτυξη.
- δ.** Να διαχειρίζεται αποτελεσματικά την αλλαγή, να ενημερώνει και να υποστηρίζει τη συμμετοχή των εργαζομένων και των μετόχων, ήδη από το αρχικό στάδιο.
- ε.** Να εφαρμόζει συστήματα για την παραγωγή δημιουργικών ιδεών και να ενθαρρύνει την κατάθεση καινοτόμων προτάσεων από τους εργαζομένους και τους εμπλεκόμενους σε όλα τα επίπεδα, υποστηρίζοντας την έρευνα και τις δοκιμές.

Παρακάτω παρατίθεται η δομή της έκθεσης αξιολόγησης σε πίνακα, ο οποίος μπορεί να χρησιμοποιηθεί για την κατάρτιση της έκθεσης αξιολόγησης του υποκριτηρίου:

A. ΚΕΙΜΕΝΟ ΕΚΘΕΣΗΣ ΑΞΙΟΛΟΓΗΣΗΣ ΥΠΟΚΡΙΤΗΡΙΟΥ

.....
.....

B. ΑΝΑΦΟΡΑ ΥΛΙΚΟΥ ΤΕΚΜΗΡΙΩΣΗΣ:

1.
.....
2.
.....

Γ. ΠΕΔΙΑ ΟΠΟΥ ΠΑΡΑΤΗΡΕΙΤΑΙ ΑΠΟΤΕΛΕΣΜΑΤΙΚΗ ΛΕΙΤΟΥΡΓΙΑ:

1.
.....
2.
.....

Δ. ΠΕΔΙΑ ΠΟΥ ΧΡΗΣΟΥΝ ΒΕΛΤΙΩΣΗΣ:

1.
.....
2.
.....

E. ΒΑΘΜΟΣ - ΑΙΤΙΟΛΟΓΗΣΗ:

ΒΑΘΜΟΣ ΚΡΙΤΗΡΙΟΥ

ΚΡΙΤΗΡΙΟ 3: ΑΝΘΡΩΠΙΝΟ ΔΥΝΑΜΙΚΟ

Το ανθρώπινο δυναμικό αποτελεί το σημαντικότερο κεφάλαιο ενός Οργανισμού. Η αποτελεσματική διαχείριση των ανθρώπινων πόρων επιτρέπει στον Οργανισμό να εκπληρώνει τους στρατηγικούς του στόχους και να επωφελείται από τις δυνατότητες και τις ικανότητες των ανθρώπων. Η επιτυχής διαχείριση των ανθρώπινων πόρων προωθεί τη δέσμευση των εργαζομένων, την παροχή κινήτρων, την ανάπτυξη και τη διατήρηση του προσωπικού. Ο Οργανισμός πρέπει να διαχειρίζεται τις ικανότητες και τις πλήρεις δυνατότητες του ανθρώπινου δυναμικού του σε προσωπικό επίπεδο, προκειμένου να διασφαλίζεται η ευελιξία του.

Η βελτίωση της ανάπτυξης της ηγεσίας, η διαχείριση των ταλέντων και ο στρατηγικός σχεδιασμός των ανθρώπινων πόρων είναι ζωτικής σημασίας, καθώς αποτελούν τη μεγαλύτερη επένδυση του Οργανισμού. Ο σεβασμός και η δικαιοσύνη, ο ανοιχτός διάλογος, η ενδυνάμωση, η πολιτική ουδετερότητα, η ανταμοιβή και η αναγνώριση, η φροντίδα και η παροχή ασφαλούς και υγιούς περιβάλλοντος, αποτελούν τα θεμέλια για την οικοδόμηση της δέσμευσης και της συμμετοχής των εργαζομένων στην πορεία προς την αριστεία. Είναι σημαντικό να γίνει κατανοητό ότι μόνο ικανοποιημένοι εργαζόμενοι μπορούν να οδηγήσουν τον Οργανισμό στη δημιουργία ικανοποιημένων πελατών.

Σκεφτείτε τι κάνει ο Οργανισμός για να πετύχει τα εξής:

ΥΠΟΚΡΙΤΗΡΙΟ 3.1: ΝΑ ΔΙΑΧΕΙΡΙΖΕΤΑΙ ΚΑΙ ΝΑ ΒΕΛΤΙΩΝΕΙ ΤΟ ΑΝΘΡΩΠΙΝΟ ΔΥΝΑΜΙΚΟ ΓΙΑ ΤΗΝ ΥΠΟΣΤΗΡΙΞΗ ΤΗΣ ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΗΣ ΤΟΥ ΟΡΓΑΝΙΣΜΟΥ

Περιγραφή

Μια ολοκληρωμένη προσέγγιση για τη διαχείριση του προσωπικού, της κουλτούρας και του περιβάλλοντος στον χώρο εργασίας αποτελεί βασικό μέρος του στρατηγικού σχεδιασμού σε έναν Οργανισμό. Η αποτελεσματική διαχείριση των ανθρώπινων πόρων επιτρέπει την αποτελεσματική και παραγωγική συμβολή τους στη συνολική αποστολή του Οργανισμού, στο όραμα και στην επίτευξη των στόχων του Οργανισμού. Το εν λόγω υποκριτήριο αποτιμά εάν ο Οργανισμός ευθυγραμμίζει τους στρατηγικούς του στόχους με τους ανθρώπινους πόρους, έτσι ώστε αυτοί να εντοπίζονται, να αναπτύσσονται, να χρησιμοποιούνται αποτελεσματικά και να βελτιώνονται με διαφανή τρόπο, με γνώμονα τη βέλτιστη επιτυχία. Διερευνά τον τρόπο με τον οποίο ο Οργανισμός επιτυγχάνει να προσελκύσει και να κρατήσει υπαλλήλους ικανούς να προσφέρουν προϊόντα και υπηρεσίες, σύμφωνα με τους στόχους που έχουν καθοριστεί στις στρατηγικές και στα προγράμματα δράσης, λαμβάνοντας υπόψη τις ανάγκες και τις προσδοκίες των πελατών. Περιλαμβάνει τακτικές αναλύσεις των υφιστάμενων και των μελλοντικών αναγκών σε ανθρώπινο δυναμικό, καθώς και την ανάπτυξη και εφαρμογή μιας πολιτικής διαχείρισης του ανθρώπινου δυναμικού με αντικειμενικά κριτήρια όσον αφορά στις προσλήψεις, την εξέλιξη, τις προαγωγές, τις αμοιβές, τις επιβραβεύσεις, την αναγνώριση της αξίας, καθώς και την κατανομή των διοικητικών λειτουργιών.

Παραδείγματα

- α.** Να αναλύει τις τρέχουσες και μελλοντικές ανάγκες σε ανθρώπινους πόρους, σύμφωνα με τη στρατηγική του Οργανισμού.
- β.** Να αναπτύσσει και να εφαρμόζει πολιτική διαφάνειας σχετικά με τους ανθρώπινους πόρους, βάσει αντικειμενικών κριτηρίων για τις προσλήψεις, τις προαγωγές, τις αμοιβές, την ανάπτυξη, την ανάθεση αρμοδιοτήτων, τις επιβραβεύσεις και την ανάθεση διοικητικών καθηκόντων, σύμφωνα με τις αρχές του Οργανισμού που αφορούν στους ανθρώπινους πόρους.
- γ.** Να εφαρμόζει τις αρχές της δικαιοσύνης, της πολιτικής ουδετερότητας, της αξιοκρατίας, της ισότητας των ευκαιριών, της διαφορετικότητας, της κοινωνικής ευθύνης και της εναρμόνισης εργασίας και προσωπικής ζωής στην πολιτική για τους ανθρώπινους πόρους και να καταρτίζει τον ανάλογο σχεδιασμό.
- δ.** Να εξασφαλίζει τις απαραίτητες προϋποθέσεις για την επίτευξη της αποστολής, του οράματος και των αξιών του Οργανισμού, με ιδιαίτερη έμφαση στις κοινωνικές δεξιότητες, την ευέλικτη εργασιακή νοοτροπία και τις ψηφιακές και καινοτόμες δεξιότητες.
- ε.** Να υποστηρίζει μια κουλτούρα βελτίωσης των επιδόσεων, καθορίζοντας στόχους απόδοσης σε συνεργασία με το προσωπικό, το οποίο παρακολουθεί συστηματικά, διεξάγοντας διάλογο με τους εργαζομένους σχετικά με την απόδοση.

Παρακάτω παρατίθεται η δομή της έκθεσης αξιολόγησης σε πίνακα, ο οποίος μπορεί να χρησιμοποιηθεί για την κατάρτιση της έκθεσης αξιολόγησης του υποκριτηρίου:

A. ΚΕΙΜΕΝΟ ΕΚΘΕΣΗΣ ΑΞΙΟΛΟΓΗΣΗΣ ΥΠΟΚΡΙΤΗΡΙΟΥ

.....
.....

B. ΑΝΑΦΟΡΑ ΥΛΙΚΟΥ ΤΕΚΜΗΡΙΩΣΗΣ:

1.
2.
.....

Γ. ΠΕΔΙΑ ΟΠΟΥ ΠΑΡΑΤΗΡΕΙΤΑΙ ΑΠΟΤΕΛΕΣΜΑΤΙΚΗ ΛΕΙΤΟΥΡΓΙΑ:

1.
2.
.....

Δ. ΠΕΔΙΑ ΠΟΥ ΧΡΗΣΟΥΝ ΒΕΛΤΙΩΣΗΣ:

1.
2.
.....

E. ΒΑΘΜΟΣ - ΑΙΤΙΟΛΟΓΗΣΗ:

.....

ΥΠΟΚΡΙΤΗΡΙΟ 3.2: ΝΑ ΑΝΑΠΤΥΣΣΕΙ ΚΑΙ ΝΑ ΔΙΑΧΕΙΡΙΖΕΤΑΙ ΤΙΣ ΙΚΑΝΟΤΗΤΕΣ ΤΟΥ ΑΝΘΡΩΠΙΝΟΥ ΔΥΝΑΜΙΚΟΥ

Περιγραφή

Ο εντοπισμός, η ανάπτυξη και η διαχείριση των ικανοτήτων του προσωπικού είναι ζωτικής σημασίας για την επιτυχία του Οργανισμού. Ο σχεδιασμός ανάπτυξης ικανοτήτων και ο τακτικός διάλογος για τις αποδόσεις προετοιμάζουν το έδαφος για την υποστήριξη του προσωπικού, προκειμένου να αναλαμβάνει μεγαλύτερες ευθύνες και περισσότερες πρωτοβουλίες για τη συνεχή ανάπτυξη των δυνατοτήτων του Οργανισμού. Όταν αυτό συνάδει με τους στρατηγικούς στόχους του Οργανισμού, προωθεί τις επιδόσεις του προσωπικού και στηρίζει μια δυναμική εργασιακή κουλτούρα, προωθώντας επίσης καινοτόμες μεθόδους κατάρτισης (π.χ. ηλεκτρονική μάθηση, προσέγγιση με πολυμέσα, προσέγγιση σχεδιαστικής μεθοδολογίας). Επιπλέον, αυτό είναι απαραίτητο σε μια άκρως ανταγωνιστική αγορά εργασίας για την προσέλκυση νέων και ταλαντούχων ατόμων, προκειμένου να επιτευχθούν οι στόχοι των Οργανισμών.

Παραδείγματα

- α.** Να εφαρμόζει μια στρατηγική/ σχεδιασμό για την ανάπτυξη των ανθρώπινων πόρων, που θα βασίζεται σε προσδιορισμένες τρέχουσες και μελλοντικές απαιτήσεις δεξιοτήτων και επιδόσεων του προσωπικού.
- β.** Να προσελκύει και να αναπτύσσει τα talέντα που είναι απαραίτητα για την εκπλήρωση της αποστολής, του οράματος και των στόχων.
- γ.** Να ενεργοποιεί νέες και καινοτόμες μορφές μάθησης για την ανάπτυξη ικανοτήτων (σχεδιαστική μεθοδολογία, ομαδική εργασία, εργαστήρια, πειράματα, ηλεκτρονική μάθηση, κατάρτιση κατά την εργασία).
- δ.** Να δημιουργεί ατομικά σχέδια ανάπτυξης ικανοτήτων, που περιλαμβάνουν προσωπικές δεξιότητες (π.χ. ανοικτότητα στην καινοτομία) ως τμήμα του τακτικού διαλόγου σχετικά με την απόδοση (συνέντευξη με τον εργαζόμενο για την ανάπτυξη του), παρέχοντας αμοιβαία ανατροφοδότηση και αντιστοίχιση των προσδοκιών.
- ε.** Να δημιουργεί ειδικά προγράμματα και κατάρτιση για την ανάπτυξη ηγετικών ικανοτήτων, συμπεριλαμβανομένων των εργαλείων δημόσιου μάνατζμεντ.
- στ.** Να καθοδηγεί νέους υπαλλήλους, μέσω της επίβλεψης, της παροχής κατευθυντήριων γραμμών και εξατομικευμένων συμβουλών.
- ζ.** Να αναπτύσσει και να προωθεί σύγχρονες μεθόδους κατάρτισης (π.χ. χρήση πολυμέσων, μέσων κοινωνικής δικτύωσης, κατάρτιση κατά την εργασία, ηλεκτρονική μάθηση).
- η.** Να αξιολογεί την επίδραση της κατάρτισης και των προγραμμάτων ανάπτυξης στους στόχους του Οργανισμού και τη μεταφορά γνώσης σε συναδέλφους.



Παρακάτω παρατίθεται η δομή της έκθεσης αξιολόγησης σε πίνακα, ο οποίος μπορεί να χρησιμοποιηθεί για την κατάρτιση της έκθεσης αξιολόγησης του υποκριτηρίου:

A. ΚΕΙΜΕΝΟ ΕΚΘΕΣΗΣ ΑΞΙΟΛΟΓΗΣΗΣ ΥΠΟΚΡΙΤΗΡΙΟΥ

.....
.....

B. ΑΝΑΦΟΡΑ ΥΛΙΚΟΥ ΤΕΚΜΗΡΙΩΣΗΣ:

1.
.....
2.
.....

Γ. ΠΕΔΙΑ ΟΠΟΥ ΠΑΡΑΤΗΡΕΙΤΑΙ ΑΠΟΤΕΛΕΣΜΑΤΙΚΗ ΛΕΙΤΟΥΡΓΙΑ:

1.
.....
2.
.....

Δ. ΠΕΔΙΑ ΠΟΥ ΧΡΗΣΟΥΝ ΒΕΛΤΙΩΣΗΣ:

1.
.....
2.
.....

E. ΒΑΘΜΟΣ - ΑΙΤΙΟΛΟΓΗΣΗ:

ΥΠΟΚΡΙΤΗΡΙΟ 3.3: ΝΑ ΕΜΕΡΓΟΠΟΙΕΙ ΤΗ ΣΥΜΜΕΤΟΧΗ ΚΑΙ ΕΝΔΥΝΑΜΩΣΗ ΤΟΥ ΠΡΟΣΩΠΙΚΟΥ ΚΑΙ ΝΑ ΥΠΟΣΤΗΡΙΞΕΙ ΤΗΝ ΕΥΗΜΕΡΙΑ ΤΟΥ

Περιγραφή

Η συμμετοχή των υπαλλήλων δημιουργεί ένα περιβάλλον στο οποίο οι ίδιοι έχουν λόγο στις αποφάσεις και τις δράσεις που επηρεάζουν την εργασία τους. Η διοίκηση και οι εργαζόμενοι συνεργάζονται ενεργά για την ανάπτυξη του Οργανισμού, την κατάργηση της κουλτούρας προστατευτισμού (σιλό), μέσα από τον διάλογο, τη δημιουργία περιβάλλοντος που ευνοεί τη δημιουργικότητα, την καινοτομία, καθώς και τη διατύπωση προτάσεων για τη βέλτιστη απόδοση. Οι εργαζόμενοι πρέπει να βοηθούνται, ώστε να αξιοποιούν τις δυνατότητές τους στο έπακρο. Η σωστή εφαρμογή της πολιτικής που αφορά στο ανθρώπινο δυναμικό εξαρτάται από το σύνολο της ηγεσίας και της διοίκησης όλου του Οργανισμού, που ενδιαφέρονται αποδεδειγμένα για τα θέματα που αφορούν στο ανθρώπινο δυναμικό και την ευημερία του, και προωθούν ενεργά ένα πνεύμα ανοικτής επικοινωνίας και διαφάνειας. Η δέσμευση του προσωπικού μπορεί να επιτευχθεί μέσω επίσημων βημάτων επικοινωνίας, όπως οι συμβουλευτικές επιτροπές, και μέσω του καθημερινού διαλόγου (π.χ. σχετικά με ιδέες για βελτιώσεις). Οι έρευνες προσωπικού και οι αξιολογήσεις της ηγεσίας είναι σημαντικές για τη συγκέντρωση περισσότερων πληροφοριών για μια πιο συγκεκριμένη αποτίμηση και βελτίωση του εργασιακού κλίματος.

Παραδείγματα

- α.** Να προωθεί μια κουλτούρα ανοικτής επικοινωνίας και διαλόγου και να ενθαρρύνει την ομαδική εργασία.
- β.** Να ενεργοποιεί τη συμμετοχή των εργαζομένων και των εκπροσώπων τους (π.χ. συνδικαλιστικές οργανώσεις) στην ανάπτυξη των σχεδίων, των στρατηγικών, των στόχων, του σχεδιασμού των διαδικασιών και στον προσδιορισμό και την εφαρμογή δράσεων σχετικών με τη βελτίωση και καινοτομία.
- γ.** Να αναπτύσσει συστήματα για την άντληση ιδεών και προτάσεων από τους εργαζομένους.
- δ.** Να διεξάγει τακτικά έρευνες για το προσωπικό, να δημοσιεύει και να παρέχει ανατροφοδότηση σχετικά με τα αποτελέσματα, την ανάλυσή τους και τις συνακόλουθες δράσεις βελτίωσης.
- ε.** Να διασφαλίζει ένα καλό περιβάλλον εργασίας σε ολόκληρο τον Οργανισμό, μεταξύ άλλων με την τήρηση των προδιαγραφών υγιεινής και ασφάλειας.
- στ.** Να διασφαλίζει ότι οι συνθήκες συντελούν στην επίτευξη της εναρμόνισης μεταξύ επαγγελματικής και προσωπικής ζωής για τους εργαζομένους (π.χ. δυνατότητα προσαρμογής των ωρών εργασίας, της μερικής απασχόλησης, των ατόμων σε άδεια μητρότητας ή πατρότητας).
- ζ.** Να δίνει ιδιαίτερη προσοχή στις ανάγκες των κοινωνικά μειονεκτούντων εργαζομένων και των ατόμων με αναπηρία.
- η.** Να παρέχει συστήματα και μεθόδους για την ανταμοιβή των εργαζομένων με μη οικονομικό τρόπο (π.χ. μέσω του σχεδιασμού και της επανεξέτασης των παροχών στο προσωπικό και της υποστήριξης των κοινωνικών, πολιτιστικών και αθλητικών δραστηριοτήτων, που επικεντρώνονται στην υγεία και την ευημερία των ανθρώπων).

Παρακάτω παρατίθεται η δομή της έκθεσης αξιολόγησης σε πίνακα, ο οποίος μπορεί να χρησιμοποιηθεί για την κατάρτιση της έκθεσης αξιολόγησης του υποκρηρίου:

A. ΚΕΙΜΕΝΟ ΕΚΘΕΣΗΣ ΑΞΙΟΛΟΓΗΣΗΣ ΥΠΟΚΡΗΤΗΡΙΟΥ

.....
.....

B. ΑΝΑΦΟΡΑ ΥΛΙΚΟΥ ΤΕΚΜΗΡΙΩΣΗΣ:

1.
.....
2.
.....

Γ. ΠΕΔΙΑ ΟΠΟΥ ΠΑΡΑΤΗΡΕΙΤΑΙ ΑΠΟΤΕΛΕΣΜΑΤΙΚΗ ΛΕΙΤΟΥΡΓΙΑ:

1.
.....
2.
.....

Δ. ΠΕΔΙΑ ΠΟΥ ΧΡΗΣΟΥΝ ΒΕΛΤΙΩΣΗΣ:

1.
.....
2.
.....

E. ΒΑΘΜΟΣ - ΑΙΤΙΟΛΟΓΗΣΗ:

ΒΑΘΜΟΣ ΚΡΙΤΗΡΙΟΥ

ΚΡΙΤΗΡΙΟ 4: ΣΥΝΕΡΓΑΣΙΕΣ ΚΑΙ ΠΟΡΟΙ

Οι Οργανισμοί του δημόσιου τομέα χρειάζονται πόρους διαφόρων ειδών για να στηρίξουν την εφαρμογή της στρατηγικής και του σχεδιασμού και την αποτελεσματική λειτουργία των διαδικασιών τους. Οι πόροι μπορούν να είναι υλικής ή άυλης φύσης και πρέπει να αποτελούν αντικείμενο προσεκτικής διαχείρισης.

Εταίροι διαφορετικής φύσης, π.χ. άλλοι δημόσιοι Οργανισμοί, ΜΚΟ, εκπαιδευτικές οργανώσεις, ιδιωτικοί πάροχοι υπηρεσιών, εισάγουν την απαραίτητη τεχνογνωσία τον Οργανισμό και ενισχύουν την εξωστρέφεια του.

Η συνεργασία με τους πολίτες και τις οργανώσεις της κοινωνίας των πολιτών είναι ένα είδος σχέσης που γίνεται όλο και πιο σημαντική για τους Οργανισμούς του δημόσιου τομέα. Οι Δημόσιοι Οργανισμοί θεωρούνται όλο και περισσότερο μέρος μιας αλυσίδας οργανισμών, που όλοι μαζί εργάζονται για την επίτευξη συγκεκριμένων αποτελεσμάτων για τους πολίτες (π.χ. στους τομείς της ασφάλειας ή της υγείας).

Εκτός από τις συνεργασίες, οι Οργανισμοί πρέπει να διαχειρίζονται σημαντικούς πόρους — όπως τα οικονομικά, η γνώση, η τεχνολογία, οι εγκαταστάσεις — ώστε να διασφαλίζεται η αποτελεσματική λειτουργία τους. Η αποτελεσματική, καινοτόμος και διαφανής διαχείριση των πόρων είναι απαραίτητη για τους Δημόσιους Οργανισμούς, ώστε να εξασφαλίζεται η λογοδοσία έναντι των διαφόρων ενδιαφερόμενων μερών, σχετικά με τη θεμιτή χρήση των διαθέσιμων πόρων.

Σκεφτείτε τι κάνει ο Οργανισμός για να πετύχει τα εξής:

ΥΠΟΚΡΙΤΗΡΙΟ 4.1: ΝΑ ΑΝΑΠΤΥΣΣΕΙ ΚΑΙ ΝΑ ΔΙΑΧΕΙΡΙΖΕΤΑΙ ΣΧΕΣΕΙΣ ΜΕ ΣΥΝΑΦΕΙΣ ΟΡΓΑΝΙΣΜΟΥΣ

Περιγραφή

Σε μια συνεχώς μεταβαλλόμενη κοινωνία, που γίνεται όλο και πιο περίπλοκη, οι Δημόσιοι Οργανισμοί απαιτείται να διαχειρίζονται τις σχέσεις τους με τους άλλους οργανισμούς κατά τρόπο που να συμβάλει στην υλοποίηση των στρατηγικών τους στόχων. Οι συνεργασίες αυτές μπορεί να είναι με ιδιωτικούς, μη-κυβερνητικούς φορείς, αλλά και με δημόσιους φορείς. Ως εκ τούτου, οι Οργανισμοί θα πρέπει να ορίσουν τους βασικούς εταίρους τους και να αναπτύξουν συμφωνίες με αυτούς. Η συνεργασία μεταξύ των διαφόρων θεσμικών επιπέδων αποτελεί σημαντικό παράγοντα επιτυχίας μιας αλυσίδας δημόσιων πολιτικών.

Παραδείγματα

- α.** Να προσδιορίζει τους βασικούς εταίρους (π.χ. αγοραστής-πάροχος, προμηθευτής, συν-παραγωγός, πάροχος συμπληρωματικών προϊόντων/ προϊόντων αντικατάστασης, ιδιοκτήτης, ιδρυτής κλπ) από τον ιδιωτικό και τον δημόσιο τομέα και από την κοινωνία των πολιτών για την οικοδόμηση βιώσιμων σχέσεων με βάση την εμπιστοσύνη, τον διάλογο και την ανοικτότητα.
- β.** Να διαχειρίζεται τις συμφωνίες συνεργασίας μεταξύ των διαφόρων εταίρων, έχοντας υπόψη την προοπτική αμοιβαίου οφέλους και αλληλοϋποστήριξης με εμπειρογνομosύνη, πόρους και γνώσεις.
- γ.** Να καθορίζει το ρόλο και τις ευθύνες κάθε εταίρου, που θα πρέπει να περιλαμβάνουν τον έλεγχο, την αξιολόγηση και τον επανέλεγχο. Να παρακολουθεί συστηματικά τα αποτελέσματα και τις επιπτώσεις των συνεργασιών.
- δ.** Να διασφαλίζει τις αρχές και τις αξίες του Οργανισμού μέσω της επιλογής προμηθευτών με κοινωνικά υπεύθυνο προφίλ, στο πλαίσιο των δημόσιων συμβάσεων.

Παρακάτω παρατίθεται η δομή της έκθεσης αξιολόγησης σε πίνακα, ο οποίος μπορεί να χρησιμοποιηθεί για την κατάρτιση της έκθεσης αξιολόγησης του υποκριτηρίου:

A. ΚΕΙΜΕΝΟ ΕΚΘΕΣΗΣ ΑΞΙΟΛΟΓΗΣΗΣ ΥΠΟΚΡΙΤΗΡΙΟΥ

.....
.....

B. ΑΝΑΦΟΡΑ ΥΛΙΚΟΥ ΤΕΚΜΗΡΙΩΣΗΣ:

1.
.....
2.
.....

Γ. ΠΕΔΙΑ ΟΠΟΥ ΠΑΡΑΤΗΡΕΙΤΑΙ ΑΠΟΤΕΛΕΣΜΑΤΙΚΗ ΛΕΙΤΟΥΡΓΙΑ:

1.
.....
2.
.....

Δ. ΠΕΔΙΑ ΠΟΥ ΧΡΗΣΟΥΝ ΒΕΛΤΙΩΣΗΣ:

1.
.....
2.
.....

E. ΒΑΘΜΟΣ - ΑΙΤΙΟΛΟΓΗΣΗ:

.....

ΥΠΟΚΡΙΤΗΡΙΟ 4.2: ΝΑ ΑΝΑΠΤΥΞΕΙ ΣΥΝΕΡΓΑΣΙΕΣ ΜΕ ΤΟΥΣ ΠΟΛΙΤΕΣ ΚΑΙ ΤΙΣ ΟΡΓΑΝΩΣΕΙΣ ΤΗΣ ΚΟΙΝΩΝΙΑΣ ΤΩΝ ΠΟΛΙΤΩΝ

Περιγραφή

Η συμμετοχή των πολιτών και των οργανώσεων της κοινωνίας των πολιτών θεωρείται όλο και περισσότερο ως αναγκαίος μοχλός για τη βελτίωση της αποδοτικότητας και της αποτελεσματικότητας των Δημόσιων Οργανισμών, οι οποίες και θα πρέπει να τον ενισχύσουν. Η ανατροφοδότηση που λαμβάνεται μέσω παραπόνων, ιδεών και προτάσεων αποτελεί σημαντική συμβολή στη βελτίωση των υπηρεσιών και των προϊόντων. Οι συνεργασίες με τις οργανώσεις της κοινωνίας των πολιτών έχουν σημασία στον πλήρη κύκλο υλοποίησης μιας πολιτικής: κοινή λήψη αποφάσεων, κοινή παραγωγή, κοινή αξιολόγηση. Ως συνυπεύθυνοι για τη λήψη αποφάσεων, οι πολίτες συμμετέχουν στην λήψη των αποφάσεων που τους αφορούν. Ως συν-σχεδιαστές, επιδρούν στην παροχή υπηρεσιών για την αντιμετώπιση συγκεκριμένων αναγκών τους. Ως συμπαραγωγοί, συμμετέχουν στο στάδιο της παραγωγής και/ή παροχής υπηρεσιών. Ως συναξιολογητές, αξιολογούν την ποιότητα των υπηρεσιών και τις δημόσιες πολιτικές.

Παραδείγματα

- α.** Να διασφαλίζει τη διαφάνεια μέσω μιας διορατικής - προβλεπτικής πολιτικής ενημέρωσης, παρέχοντας επίσης ανοικτά τα δεδομένα του Οργανισμού.
- β.** Να ενθαρρύνει έμπρακτα τη συμμετοχή και τη συνεργασία με τους πολίτες, με τους παρακάτω τρόπους: -συν- σχεδιασμός και συν-απόφαση: μέσω ομάδων διαβούλευσης, ερευνών, δημοσκοπήσεων και κύκλων ποιότητας: -συμπαραγωγή: ανάληψη ρόλων στην παροχή υπηρεσιών -συναξιολόγηση.
- γ.** Να ενεργεί για την ανεύρεση ιδεών, προτάσεων και παραπόνων πολιτών / πελατών, χρησιμοποιώντας για τη συλλογή τους τα κατάλληλα μέσα (π.χ. έρευνες, ομάδες διαβούλευσης, ερωτηματολόγια, κουτιά παραπόνων, δημοσκοπήσεις κ.λπ.).

Παρακάτω παρατίθεται η δομή της έκθεσης αξιολόγησης σε πίνακα, ο οποίος μπορεί να χρησιμοποιηθεί για την κατάρτιση της έκθεσης αξιολόγησης του υποκριτηρίου:

A. ΚΕΙΜΕΝΟ ΕΚΘΕΣΗΣ ΑΞΙΟΛΟΓΗΣΗΣ ΥΠΟΚΡΙΤΗΡΙΟΥ

.....
.....

B. ΑΝΑΦΟΡΑ ΥΛΙΚΟΥ ΤΕΚΜΗΡΙΩΣΗΣ:

1.
.....
2.
.....

Γ. ΠΕΔΙΑ ΟΠΟΥ ΠΑΡΑΤΗΡΕΙΤΑΙ ΑΠΟΤΕΛΕΣΜΑΤΙΚΗ ΛΕΙΤΟΥΡΓΙΑ:

1.
.....
2.
.....

Δ. ΠΕΔΙΑ ΠΟΥ ΧΡΗΣΟΥΝ ΒΕΛΤΙΩΣΗΣ:

1.
.....
2.
.....

E. ΒΑΘΜΟΣ - ΑΙΤΙΟΛΟΓΗΣΗ:

ΥΠΟΚΡΙΤΗΡΙΟ 4.3: ΝΑ ΔΙΑΧΕΙΡΙΖΕΤΑΙ ΤΑ ΟΙΚΟΝΟΜΙΚΑ

Περιγραφή

Η προσεκτική προετοιμασία των προϋπολογισμών είναι το πρώτο βήμα για μια αποτελεσματική, από πλευράς κόστους, βιώσιμη και υπεύθυνη δημοσιονομική διαχείριση, με την ενσωμάτωση χρηματοοικονομικών και μη χρηματοοικονομικών στόχων. Τα λεπτομερή συστήματα λογιστικής και εσωτερικού ελέγχου είναι αναγκαία για τη διαρκή παρακολούθηση της αποτελεσματικότητας των χρηματοοικονομικών αποφάσεων για την επίτευξη των καθορισμένων στόχων. Η ανάγκη δημιουργίας πρόσθετων χρηματοδοτικών πόρων καθίσταται όλο και πιο σημαντική, παρά τους συχνούς περιορισμούς στην ελεύθερη διάθεση ή ανακατανομή των κεφαλαίων.

Παραδείγματα

- α.** Να διασφαλίζει την χρηματοοικονομική ανθεκτικότητα μέσω μακροπρόθεσμου σχεδιασμού του προϋπολογισμού, της ανάλυσης κινδύνου των χρηματοοικονομικών αποφάσεων και του ισοσκελισμένου προϋπολογισμού.
- β.** Να εφαρμόζει την κατάρτιση του προϋπολογισμού βάσει επιδόσεων (ενσωμάτωση των δεδομένων για τις επιδόσεις στα σχετικά με τον προϋπολογισμό έγγραφα).
- γ.** Να κάνει χρήση αποτελεσματικών συστημάτων λογιστικής, ελέγχου και αξιολόγησης του χρηματοοικονομικού κόστους (π.χ. επισκόπηση δαπανών).
- δ.** Να παρακολουθεί τις επιπτώσεις της κατάρτισης του προϋπολογισμού στη διαφορετικότητα και την ισότητα των φύλων.
- ε.** Να αναθέτει και να αποκεντρώνει τις οικονομικές αρμοδιότητες σε εξισορρόπηση με την κεντρική διαχείριση, εφόσον προβλέπεται.
- στ.** Να διασφαλίζει τη δημοσιονομική και χρηματοοικονομική διαφάνεια και δημοσίευση των πληροφοριών για τον προϋπολογισμό με εύκολο και κατανοητό τρόπο.

Παρακάτω παρατίθεται η δομή της έκθεσης αξιολόγησης σε πίνακα, ο οποίος μπορεί να χρησιμοποιηθεί για την κατάρτιση της έκθεσης αξιολόγησης του υποκριτηρίου:

A. ΚΕΙΜΕΝΟ ΕΚΘΕΣΗΣ ΑΞΙΟΛΟΓΗΣΗΣ ΥΠΟΚΡΙΤΗΡΙΟΥ

.....
.....

B. ΑΝΑΦΟΡΑ ΥΛΙΚΟΥ ΤΕΚΜΗΡΙΩΣΗΣ:

1.
.....
2.
.....

Γ. ΠΕΔΙΑ ΟΠΟΥ ΠΑΡΑΤΗΡΕΙΤΑΙ ΑΠΟΤΕΛΕΣΜΑΤΙΚΗ ΛΕΙΤΟΥΡΓΙΑ:

1.
.....
2.
.....

Δ. ΠΕΔΙΑ ΠΟΥ ΧΡΗΣΟΥΝ ΒΕΛΤΙΩΣΗΣ:

1.
.....
2.
.....

E. ΒΑΘΜΟΣ - ΑΙΤΙΟΛΟΓΗΣΗ:

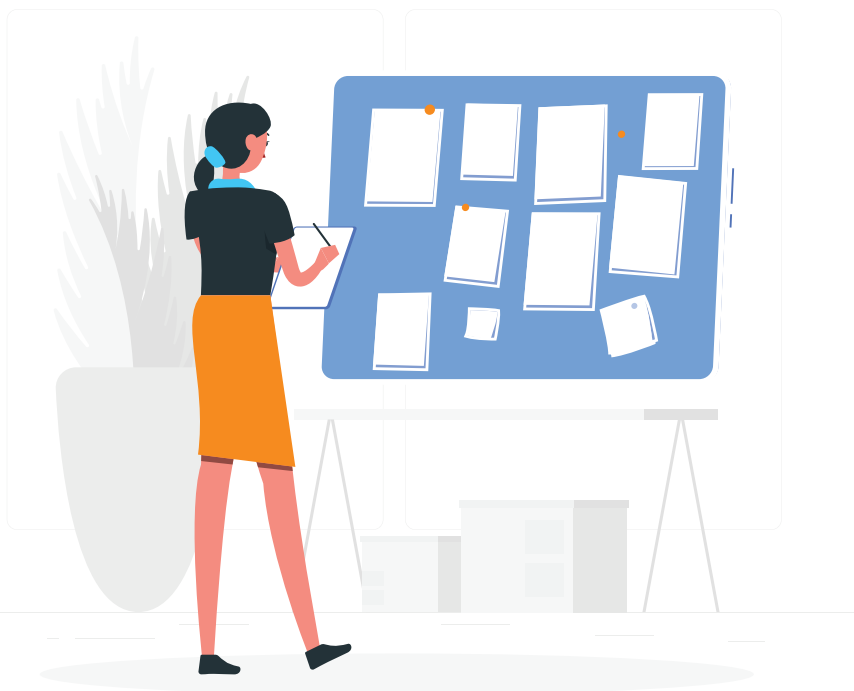
ΥΠΟΚΡΙΤΗΡΙΟ 4.4: ΝΑ ΔΙΑΧΕΙΡΙΖΕΤΑΙ ΤΗΝ ΠΛΗΡΟΦΟΡΙΑ ΚΑΙ ΤΗ ΓΝΩΣΗ

Περιγραφή

Η βασική ισχύς ενός Οργανισμού έγκειται στις γνώσεις, τις δεξιότητες και τις ικανότητές του. Ένας από τους κύριους στόχους κάθε Οργανισμού είναι η παροχή των κατάλληλων πληροφοριών στο προσωπικό την κατάλληλη στιγμή, καθώς και η δυνατότητα να αξιοποιούν τις γνώσεις που έχουν αποκτήσει. Αυτό περιλαμβάνει μια ανοιχτή και επικοινωνιακή κουλτούρα οργάνωσης, βασισμένη στη μάθηση, στην οποία η ανταλλαγή και η διατήρηση της γνώσης αποτελούν βασικούς παράγοντες. Οι επιτυχημένοι Δημόσιοι Οργανισμοί ορίζουν πλαίσια για την γνώση, αξιοποιώντας την ισχύ της ψηφιοποίησης για την απόκτησή της και τη διάθεσή της σε όλους τους εργαζομένους και τα ενδιαφερόμενα μέρη.

Παραδείγματα

- α.** Να δημιουργεί έναν Οργανισμό που μαθαίνει, παρέχοντας συστήματα και διαδικασίες για τη διαχείριση, τη διατήρηση και την αξιολόγηση πληροφοριών και γνώσεων, ώστε να διασφαλίζεται η ανθεκτικότητα και η ευελιξία του Οργανισμού.
- β.** Να αξιοποιεί τις δυνατότητες του ψηφιακού μετασχηματισμού, ώστε να αυξάνει την γνώση του Οργανισμού και να ενισχύει τις ψηφιακές δεξιότητες.
- γ.** Να δημιουργεί δίκτυα μάθησης και συνεργασίας για την απόκτηση βασικών πληροφοριών από εξωτερικές πηγές και σχετικές εισροές.
- δ.** Να παρακολουθεί την πληροφορία και την γνώση του Οργανισμού, διασφαλίζοντας τη συνάφεια, την ορθότητα, την αξιοπιστία και την ασφάλειά του.
- ε.** Να αναπτύσσει εσωτερικούς διαύλους για την εξασφάλιση της πρόσβασης όλων των εργαζομένων στις σχετικές πληροφορίες και γνώσεις.
- στ.** Να προωθεί τη διάχυση της γνώσης μεταξύ του προσωπικού του Οργανισμού.
- ζ.** Να διασφαλίζει την πρόσβαση και την ανταλλαγή συναφών πληροφοριών και ανοικτών δεδομένων με όλους τους εξωτερικούς εμπλεκόμενους φορείς, με τρόπο φιλικό προς τον χρήστη, λαμβανομένων υπόψη των ειδικών αναγκών.
- η.** Να διασφαλίζει ότι η βασική (άμεση και έμμεση) γνώση που κατέχουν εργαζόμενοι που αποχωρούν, παραμένει εντός του Οργανισμού.



Παρακάτω παρατίθεται η δομή τα έκθεσης αξιολόγησης σε πίνακα, ο οποίος μπορεί να χρησιμοποιηθεί για την κατάρτιση της έκθεσης αξιολόγησης του υποκριτηρίου:

A. ΚΕΙΜΕΝΟ ΕΚΘΕΣΗΣ ΑΞΙΟΛΟΓΗΣΗΣ ΥΠΟΚΡΙΤΗΡΙΟΥ

.....
.....

B. ΑΝΑΦΟΡΑ ΥΛΙΚΟΥ ΤΕΚΜΗΡΙΩΣΗΣ:

1.
2.
.....

Γ. ΠΕΔΙΑ ΟΠΟΥ ΠΑΡΑΤΗΡΕΙΤΑΙ ΑΠΟΤΕΛΕΣΜΑΤΙΚΗ ΛΕΙΤΟΥΡΓΙΑ:

1.
2.
.....

Δ. ΠΕΔΙΑ ΠΟΥ ΧΡΗΣΟΥΝ ΒΕΛΤΙΩΣΗΣ:

1.
2.
.....

E. ΒΑΘΜΟΣ - ΑΙΤΙΟΛΟΓΗΣΗ:

.....

ΥΠΟΚΡΙΤΗΡΙΟ 4.5: ΝΑ ΔΙΑΧΕΙΡΙΖΕΤΑΙ ΤΗΝ ΤΕΧΝΟΛΟΓΙΑ

Περιγραφή

Η διαχείριση των ΤΠΕ και άλλων τεχνολογικών πολιτικών του Οργανισμού πρέπει να γίνεται με τέτοιο τρόπο, ώστε να στηρίζει τους στρατηγικούς και επιχειρησιακούς στόχους του Οργανισμού με βιώσιμο τρόπο. Ένα σαφές όραμα, που θα ακολουθείται από μια βιώσιμη στρατηγική για το πού και πώς θα χρησιμοποιούνται οι ΤΠΕ και για ποιες διαδικασίες και υπηρεσίες, είναι θεμελιώδους σημασίας. Για την επίτευξη των καλύτερων επιδόσεων για τους πελάτες/πολίτες και εργαζομένους, οι ανάγκες, οι ικανότητες, οι προσδοκίες και οι προτάσεις τους θα πρέπει να ενσωματώνονται στην στρατηγική του Οργανισμού. Επιπλέον, πρέπει να διασφαλιστεί η ισορροπία μεταξύ της παροχής ανοικτών δεδομένων και της προστασίας των δεδομένων.

Παραδείγματα

- α.** Να σχεδιάζει τη διαχείριση της τεχνολογίας, σύμφωνα με τους στρατηγικούς και επιχειρησιακούς στόχους, και να παρακολουθεί συστηματικά τα αποτελέσματα, τις επιπτώσεις και τη σχέση κόστους-αποτελεσματικότητας.
- β.** Να εντοπίζει και να χρησιμοποιεί νέες τεχνολογίες (μεγάλου όγκου δεδομένων, αυτοματοποίηση, ρομποτική, τεχνητή νοημοσύνη, ανάλυση δεδομένων κ.λπ.) συναφών με τον Οργανισμό, υλοποιώντας ανοικτά δεδομένα και εφαρμογές ανοικτού κώδικα, όπου ενδείκνυται.
- γ.** Να χρησιμοποιεί την τεχνολογία για την υποστήριξη της δημιουργικότητας, της καινοτομίας, της συνεργασίας (με τη χρήση υπηρεσιών ή εργαλείων υπολογιστικού νέφους) και της συμμετοχής.
- δ.** Να καθορίζει τον τρόπο με τον οποίο οι ΤΠΕ μπορούν να βελτιώσουν τις εσωτερικές και εξωτερικές υπηρεσίες και να παρέχουν διαδικτυακές υπηρεσίες με ευφυή τρόπο για την ικανοποίηση των αναγκών και των προσδοκιών των ενδιαφερόμενων μερών.
- ε.** Να λαμβάνει μέτρα για την παροχή αποτελεσματικής προστασίας των δεδομένων και ασφάλειας στον κυβερνοχώρο με την εφαρμογή του Γενικού Κανονισμού Προστασίας Δεδομένων (GDPR).
- στ.** Να λαμβάνει υπόψη τις κοινωνικοοικονομικές και περιβαλλοντικές επιπτώσεις των ΤΠΕ, π.χ. διαχείριση αποβλήτων των ανταλλακτικών, της μειωμένης προσβασιμότητας των εμπλεκόμενων μερών που δεν είναι χρήστες ηλεκτρονικών υπηρεσιών.



Παρακάτω παρατίθεται η δομή της έκθεσης αξιολόγησης σε πίνακα, ο οποίος μπορεί να χρησιμοποιηθεί για την κατάρτιση της έκθεσης αξιολόγησης του υποκριτηρίου:

A. ΚΕΙΜΕΝΟ ΕΚΘΕΣΗΣ ΑΞΙΟΛΟΓΗΣΗΣ ΥΠΟΚΡΙΤΗΡΙΟΥ

.....
.....

B. ΑΝΑΦΟΡΑ ΥΛΙΚΟΥ ΤΕΚΜΗΡΙΩΣΗΣ:

1.
.....
2.
.....

Γ. ΠΕΔΙΑ ΟΠΟΥ ΠΑΡΑΤΗΡΕΙΤΑΙ ΑΠΟΤΕΛΕΣΜΑΤΙΚΗ ΛΕΙΤΟΥΡΓΙΑ:

1.
.....
2.
.....

Δ. ΠΕΔΙΑ ΠΟΥ ΧΡΗΣΟΥΝ ΒΕΛΤΙΩΣΗΣ:

1.
.....
2.
.....

E. ΒΑΘΜΟΣ - ΑΙΤΙΟΛΟΓΗΣΗ:

.....

ΥΠΟΚΡΙΤΗΡΙΟ 4.6: ΝΑ ΔΙΑΧΕΙΡΙΖΕΤΑΙ ΤΙΣ ΕΓΚΑΤΑΣΤΑΣΕΙΣ

Περιγραφή

Οι Δημόσιοι Οργανισμοί πρέπει να αξιολογούν σε τακτά χρονικά διαστήματα την κατάσταση της υποδομής που έχουν στη διάθεσή τους. Η διαθέσιμη υποδομή πρέπει να τυχάνει αποτελεσματικής, αποδοτικής και βιώσιμης διαχείρισης, ώστε να εξυπηρετούνται οι ανάγκες των πελατών και να υποστηρίζονται οι συνθήκες εργασίας του προσωπικού. Οι ασφαλείς και υγιεινές συνθήκες εργασίας αποτελούν σημαντική προϋπόθεση για την απόδοση του Οργανισμού. Εξίσου σημαντική είναι και η πτυχή της βιωσιμότητας, που περιλαμβάνει μια πολιτική του κύκλου ζωής των κτιρίων, των αιθουσών και του εξοπλισμού.

Παραδείγματα

- α.** Να διασφαλίζει την αποτελεσματική, αποδοτική και βιώσιμη παροχή και συντήρηση όλων των εγκαταστάσεων (κτιρίων, γραφείων, εγκαταστάσεων, ενεργειακού εφοδιασμού, εξοπλισμού, υλικών και μέσων μεταφοράς).
- β.** Να παρέχει ασφαλείς και αποτελεσματικές συνθήκες εργασίας και χρήσης εγκαταστάσεων, συμπεριλαμβανομένης της απρόσκοπτης πρόσβασης, προκειμένου να ικανοποιούνται οι ανάγκες των πολιτών/πελατών.
- γ.** Να εφαρμόζει μια πολιτική κύκλου ζωής σε ένα ολοκληρωμένο σύστημα διαχείρισης εγκαταστάσεων (κτίρια, τεχνικός εξοπλισμός, κ.λπ.), συμπεριλαμβανομένης της ασφαλούς επαναχρησιμοποίησης, ανακύκλωσης ή διάθεσής τους.
- δ.** Να διασφαλίζει ότι οι εγκαταστάσεις του Οργανισμού προσφέρουν προστιθέμενη δημόσια αξία (για παράδειγμα, μέσω της διάθεσής τους στην τοπική κοινωνία).

Παρακάτω παρατίθεται η δομή της έκθεσης αξιολόγησης σε πίνακα, ο οποίος μπορεί να χρησιμοποιηθεί για την κατάρτιση της έκθεσης αξιολόγησης του υποκριτηρίου:

A. ΚΕΙΜΕΝΟ ΕΚΘΕΣΗΣ ΑΞΙΟΛΟΓΗΣΗΣ ΥΠΟΚΡΙΤΗΡΙΟΥ

.....
.....

B. ΑΝΑΦΟΡΑ ΥΛΙΚΟΥ ΤΕΚΜΗΡΙΩΣΗΣ:

1.
.....
2.
.....

Γ. ΠΕΔΙΑ ΟΠΟΥ ΠΑΡΑΤΗΡΕΙΤΑΙ ΑΠΟΤΕΛΕΣΜΑΤΙΚΗ ΛΕΙΤΟΥΡΓΙΑ:

1.
.....
2.
.....

Δ. ΠΕΔΙΑ ΠΟΥ ΧΡΗΣΟΥΝ ΒΕΛΤΙΩΣΗΣ:

1.
.....
2.
.....

Ε. ΒΑΘΜΟΣ - ΑΙΤΙΟΛΟΓΗΣΗ:

ΒΑΘΜΟΣ ΚΡΙΤΗΡΙΟΥ

ΚΡΙΤΗΡΙΟ 5: ΔΙΑΔΙΚΑΣΙΕΣ

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

Διακρίνονται τρεις τύποι διαδικασιών που κάνουν έναν Οργανισμό να λειτουργεί αποτελεσματικά, ανάλογα με την ποιότητά τους και τη διαδραστικότητά τους:

- οι βασικές διαδικασίες, που υλοποιούν την αποστολή και τη στρατηγική του Οργανισμού και, επομένως, είναι κρίσιμης σημασίας για την παροχή προϊόντων ή υπηρεσιών,
- οι διοικητικές διαδικασίες, που καθοδηγούν τον Δημόσιο Οργανισμό και
- οι υποστηρικτικές διαδικασίες, που παρέχουν τους αναγκαίους πόρους.

Το Κοινό Πλαίσιο Αξιολόγησης αξιολογεί μόνο τις κύριες διαδικασίες μεταξύ αυτών των τριών τύπων διαδικασιών, δηλαδή εκείνων που συμβάλλουν αποτελεσματικά στην επίτευξη της αποστολής και της στρατηγικής του Δημόσιου Οργανισμού.

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

Ένας αποτελεσματικός και αποδοτικός Δημόσιος Οργανισμός εντοπίζει τις βασικές διαδικασίες, τις οποίες εκτελεί, προκειμένου να παρέχει τις υπηρεσίες του (εκροές) και τις συνέπειες (αποτελέσματα), λαμβάνοντας υπόψη τις προσδοκίες των πολιτών/πελατών και των άλλων ενδιαφερόμενων μερών, σε συνάρτηση με την αποστολή και τη στρατηγική του.

Η φύση αυτών των κύριων διαδικασιών στους Δημόσιους Οργανισμούς μπορεί να ποικίλλει σε μεγάλο βαθμό, από τις σχετικά αφηρημένες δραστηριότητες, όπως είναι η υποστήριξη για την ανάπτυξη της πολιτικής ή η ρύθμιση των οικονομικών δραστηριοτήτων, έως τις πολύ συγκεκριμένες δραστηριότητες παροχής υπηρεσιών.

Η ανάγκη για την παραγωγή αυξανόμενης αξίας υπηρεσιών για τους πολίτες/πελάτες και τα άλλα ενδιαφερόμενα μέρη και για την αύξηση της αποτελεσματικότητας είναι δύο από τις κινητήριες δυνάμεις για την ανάπτυξη και την καινοτομία των διαδικασιών. Η αυξανόμενη συμμετοχή του πολίτη/πελάτη στη δημόσια διοίκηση, ενισχύει τους Δημόσιους Οργανισμούς στο έργο της συνεχούς βελτίωσης των διαδικασιών, μέσα από την αξιοποίηση των πλεονεκτημάτων του μεταβαλλόμενου περιβάλλοντος σε πολλούς τομείς, όπως είναι η τεχνολογία/ψηφιοποίηση, η οικονομία, τα δημογραφικά χαρακτηριστικά και το περιβάλλον.

Σκεφτείτε τι κάνει ο Οργανισμός για να:

ΥΠΟΚΡΙΤΗΡΙΟ 5.1 : ΝΑ ΣΧΕΔΙΑΖΕΙ ΚΑΙ ΝΑ ΔΙΑΧΕΙΡΙΖΕΤΑΙ ΤΙΣ ΔΙΑΔΙΚΑΣΙΕΣ, ΠΡΟΚΕΙΜΕΝΟΥ ΝΑ ΕΞΑΣΦΑΛΙΖΕΙ ΤΗΝ ΑΥΞΗΣΗ ΤΗΣ ΑΞΙΑΣ ΤΟΥΣ ΓΙΑ ΤΟΥΣ ΠΟΛΙΤΕΣ/ ΠΕΛΑΤΕΣ

Περιγραφή

Το εν λόγω υποκριτήριο εξετάζει τον τρόπο με τον οποίο οι διαδικασίες υποστηρίζουν τους στρατηγικούς και επιχειρησιακούς στόχους του Οργανισμού και πώς πραγματοποιείται ο προσδιορισμός, ο σχεδιασμός, η διαχείρισή τους, καθώς και πώς καθίστανται καινοτόμες για την αύξηση της αξίας του Οργανισμού. Η συμμετοχή των διευθυντικών στελεχών και του προσωπικού του Οργανισμού, καθώς και των διαφόρων εξωτερικών ενδιαφερόμενων μερών στις διαδικασίες σχεδιασμού, διαχείρισης και καινοτομίας, είναι πολύ σημαντική για την ποιότητα της παρεχόμενης υπηρεσίας/προϊόντος. Ο σχεδιασμός διαδικασιών με βάση τις ανάγκες των πελατών απαιτεί ένα ευέλικτο οργανισμό, τη συστηματική ανάλυση των αναγκών των πελατών/πολιτών και την τακτική αξιολόγηση της αποδοτικότητας και της αποτελεσματικότητάς τους, ακολουθώντας προσεγγίσεις όπως η μεθοδολογία lean.

Παραδείγματα

- α.** Να σχεδιάζει διαδικασίες μέσω της μεθοδολογίας lean, με βάση τις ανάγκες και απόψεις των πελατών για την εξασφάλιση μιας ευέλικτης οργανωσιακής δομής. Να εντοπίζει και να καταγράφει τις διαδικασίες σε συνεχή βάση.
- β.** Να αντιστοιχεί τις διαδικασίες με τις ανάγκες και τις προσδοκίες των εργαζομένων και των ενδιαφερόμενων μερών σε τακτική βάση.
- γ.** Να σχεδιάζει και να εφαρμόζει ένα σύστημα για τη διαχείριση των διαδικασιών, αξιοποιώντας τις δυνατότητες της ψηφιοποίησης, τα δεδομένα και τα ανοικτά πρότυπα.
- δ.** Να διασφαλίζει ότι οι διαδικασίες στηρίζουν τους στρατηγικούς στόχους και ότι σχεδιάζονται και διαχειρίζονται, κατανέμοντας τους απαιτούμενους πόρους για την επίτευξη των καθορισμένων στόχων.
- ε.** Να προσδιορίζει τους υπεύθυνους των διαδικασιών (των προσώπων που ελέγχουν όλα τα στάδια της διαδικασίας) και να αναθέτει ευθύνες και αρμοδιότητες σε αυτούς.
- στ.** Να αναλύει και να αξιολογεί τις διεργασίες, τους κινδύνους και τους κρίσιμους παράγοντες επιτυχίας τακτικά, λαμβάνοντας υπόψη το μεταβαλλόμενο περιβάλλον.
- ζ.** Να απλουστεύει τις διαδικασίες σε τακτική βάση, προτείνοντας αλλαγές στις νομικό πλαίσιο, εφόσον είναι αναγκαίο.
- η.** Να προωθεί την καινοτομία και τη βελτιστοποίηση των διεργασιών, εστιάζοντας στις εθνικές και διεθνείς καλές πρακτικές, με τη συμμετοχή των σχετικών ενδιαφερόμενων μερών.
- θ.** Να επανεξετάζει και να βελτιώνει τις διαδικασίες για τη διασφάλιση της προστασίας των δεδομένων προσωπικού χαρακτήρα (Γενικός Κανονισμός Προστασίας Δεδομένων)



Παρακάτω παρατίθεται η δομή της έκθεσης αξιολόγησης σε πίνακα, ο οποίος μπορεί να χρησιμοποιηθεί για την κατάρτιση της έκθεσης αξιολόγησης του υποκριτηρίου:

A. ΚΕΙΜΕΝΟ ΕΚΘΕΣΗΣ ΑΞΙΟΛΟΓΗΣΗΣ ΥΠΟΚΡΙΤΗΡΙΟΥ

.....

B. ΑΝΑΦΟΡΑ ΥΛΙΚΟΥ ΤΕΚΜΗΡΙΩΣΗΣ:

1.

2.

.....

Γ. ΠΕΔΙΑ ΟΠΟΥ ΠΑΡΑΤΗΡΕΙΤΑΙ ΑΠΟΤΕΛΕΣΜΑΤΙΚΗ ΛΕΙΤΟΥΡΓΙΑ:

1.

2.

.....

Δ. ΠΕΔΙΑ ΠΟΥ ΧΡΗΣΟΥΝ ΒΕΛΤΙΩΣΗΣ:

1.

2.

.....

E. ΒΑΘΜΟΣ - ΑΙΤΙΟΛΟΓΗΣΗ:

ΥΠΟΚΡΙΤΗΡΙΟ 5.2 : ΝΑ ΠΑΡΕΧΕΙ ΠΡΟΪΟΝΤΑ ΚΑΙ ΥΠΗΡΕΣΙΕΣ ΓΙΑ ΤΟΥΣ ΚΑΤΑΝΑΛΩΤΕΣ, ΤΟΥΣ ΠΟΛΙΤΕΣ, ΤΑ ΕΝΔΙΑΦΕΡΟΜΕΝΑ ΜΕΡΗ ΚΑΙ ΤΗΝ ΚΟΙΝΩΝΙΑ

Περιγραφή

Σε αυτό το υποκριτήριο αξιολογείται ο τρόπος με τον οποίο οι Οργανισμοί αναπτύσσουν και παραδίδουν τις υπηρεσίες/τα προϊόντα τους, ώστε να ικανοποιούν τις ανάγκες των πολιτών/πελατών με τη συμμετοχή τους. Η αξιοποίηση της εμπειρογνομosύνης και της δημιουργικότητας των πολιτών και της κοινωνίας των πολιτών θα προωθήσει έναν αποτελεσματικό, αποδοτικό και καινοτόμο δημόσιο τομέα, παρέχοντας καινοτόμες υπηρεσίες και προϊόντα με λογικό κόστος και εστιάζοντας στην αρχή «μόνον άπαξ». Προκειμένου να ενισχυθεί η ποιότητα των υπηρεσιών και των προϊόντων, ο ρόλος των πολιτών/πελατών μπορεί να είναι ιδιαίτερα χρήσιμος σε τρία επίπεδα: τον από κοινού σχεδιασμό, τη συναπόφαση και τη συμπαραγωγή. Η συμπαραγωγή υπηρεσιών αυξάνει τη βιωσιμότητα της ποιότητας, διότι η ιδιοκτησία της παραγωγής υπηρεσιών καθίσταται κοινή επειδή ο τρόπος παραγωγής γίνεται πιο διαφανής, πιο κατανοητός και κατά συνέπεια πιο θεμιτός και ικανοποιητικός.

Παραδείγματα

- α.** Να προσδιορίζει και να σχεδιάζει προϊόντα και υπηρεσίες του Οργανισμού και να διαχειρίζεται ενεργά τον πλήρη κύκλο ζωής τους, συμπεριλαμβανομένης της ανακύκλωσης και της επαναχρησιμοποίησης.
- β.** Να χρησιμοποιεί καινοτόμες μεθόδους για την ανάπτυξη δημόσιων υπηρεσιών με γνώμονα τον πελάτη και τη ζήτηση και εστιάζοντας στην αρχή «μόνον άπαξ».
- γ.** Να εφαρμόζει διαχείριση της πολυμορφίας και της ισότητας των φύλων για τον εντοπισμό και την ικανοποίηση των αναγκών και των προσδοκιών.
- δ.** Να προωθεί τη συμμετοχή των πολιτών/πελατών και άλλων ενδιαφερομένων μερών στο σχεδιασμό και την παράδοση προϊόντων και υπηρεσιών και στην ανάπτυξη προτύπων ποιότητας.
- ε.** Να προωθεί τα προϊόντα και τις υπηρεσίες του Οργανισμού και να εξασφαλίζει την κατάλληλη πληροφόρηση για την υποστήριξη των πολιτών/ πελατών.
- στ.** Να προωθεί την προσβασιμότητα σε προϊόντα και υπηρεσίες του Οργανισμού (π.χ. ηλεκτρονική πρόσβαση στις παρεχόμενες υπηρεσίες, ευέλικτο ωράριο λειτουργίας, έγγραφα σε διάφορους μορφότευπους, π.χ. σε έντυπη και σε ηλεκτρονική έκδοση, απαραίτητες γλώσσες, αφίσες, φυλλάδια, πίνακες ανακοινώσεων που χρησιμοποιούν σύστημα Braille και ηχητικές ανακοινώσεις)
- ζ.** Να χρησιμοποιεί έρευνες πελατών, διαδικασίες διαχείρισης παραπόνων και άλλων μορφών ανατροφοδότησης για τον εντοπισμό των δυνατοτήτων βελτιστοποίησης των διαδικασιών, των προϊόντων και των υπηρεσιών.

Παρακάτω παρατίθεται η δομή της έκθεσης αξιολόγησης σε πίνακα, ο οποίος μπορεί να χρησιμοποιηθεί για την κατάρτιση της έκθεσης αξιολόγησης του υποκριτηρίου:

A. ΚΕΙΜΕΝΟ ΕΚΘΕΣΗΣ ΑΞΙΟΛΟΓΗΣΗΣ ΥΠΟΚΡΙΤΗΡΙΟΥ

.....
.....

B. ΑΝΑΦΟΡΑ ΥΛΙΚΟΥ ΤΕΚΜΗΡΙΩΣΗΣ:

1.
.....
2.
.....

Γ. ΠΕΔΙΑ ΟΠΟΥ ΠΑΡΑΤΗΡΕΙΤΑΙ ΑΠΟΤΕΛΕΣΜΑΤΙΚΗ ΛΕΙΤΟΥΡΓΙΑ:

1.
.....
2.
.....

Δ. ΠΕΔΙΑ ΠΟΥ ΧΡΗΣΟΥΝ ΒΕΛΤΙΩΣΗΣ:

1.
.....
2.
.....

E. ΒΑΘΜΟΣ - ΑΙΤΙΟΛΟΓΗΣΗ:

ΥΠΟΚΡΙΤΗΡΙΟ 5.3 : ΝΑ ΣΥΝΤΟΝΙΖΕΙ ΤΙΣ ΔΙΑΔΙΚΑΣΙΕΣ ΣΕ ΟΛΟ ΤΟΝ ΟΡΓΑΝΙΣΜΟ ΚΑΙ ΣΕ ΣΥΝΕΡΓΑΣΙΑ ΜΕ ΑΛΛΟΥΣ ΣΥΝΑΦΕΙΣ ΟΡΓΑΝΙΣΜΟΥΣ

Περιγραφή

Αυτό το υποκριτήριο αξιολογεί πόσο καλά οι διαδικασίες συντονίζονται εντός των ορίων του Οργανισμού και με τις διαδικασίες των άλλων Οργανισμών που λειτουργούν εντός της ίδιας αλυσίδας παροχής υπηρεσιών. Η αποτελεσματικότητα των Δημοσίων Οργανισμών συχνά εξαρτάται σε μεγάλο βαθμό από τον τρόπο με τον οποίο συνεργάζονται με τους άλλους δημόσιους, ιδιωτικούς και οργανισμούς του τρίτου τομέα, με τους οποίους σχηματίζουν ένα είδος αλυσίδας παροχής υπηρεσιών, προσανατολισμένη σε ένα κοινό αποτέλεσμα. Οι διαλειτουργικές διαδικασίες είναι συνηθισμένες στη δημόσια διοίκηση. Είναι ζωτικής σημασίας να ενσωματωθεί με επιτυχία η διαχείριση αυτών των διαδικασιών, δεδομένου ότι η αποτελεσματικότητα και η αποδοτικότητα των διαδικασιών εξαρτώνται σε μεγάλο βαθμό από την μετάβαση από την κουλτούρα προστατευτισμού (σιλό) σε μια συνεργατική και ολιστική προσέγγιση των διαδικασιών, όσον αφορά στην προστιθέμενη αξία για τους πολίτες/πελάτες.

Παραδείγματα

- α.** Να δημιουργεί μια νοοτροπία διαλειτουργικής συνεργασίας στη διαχείριση της διαδικασίας, εγκαταλείποντας τη νοοτροπία των στεγανών (κουλτούρα προστατευτισμού).
- β.** Να καθορίζει τις αλυσίδες παροχής υπηρεσιών του Οργανισμού και τους συναφείς εταίρους του.
- γ.** Να συμφωνεί σε κοινά πρότυπα, να διευκολύνει την ανταλλαγή δεδομένων και κοινών υπηρεσιών για τον συντονισμό των διαδικασιών της ίδιας αλυσίδας παροχής υπηρεσιών σε ολόκληρο τον Οργανισμό και με τους βασικούς εταίρους στον ιδιωτικό, τον δημόσιο τομέα και τον τομέα των ΜΚΟ.
- δ.** Να υποστηρίζει τη συμμετοχή των εργαζομένων, των πελατών και των λοιπών ενδιαφερομένων μερών σε διαλειτουργικό σχεδιασμό και συνεργασία.
- ε.** Να δημιουργεί συνεργασίες σε διάφορα επίπεδα διακυβέρνησης (δήμοι, περιφέρειες, κρατικές επιχειρήσεις και δημόσιες επιχειρήσεις), ώστε να καταστεί δυνατή η παροχή συντονισμένων υπηρεσιών.
- στ.** Να δημιουργεί κίνητρα (και προϋποθέσεις) για τη διοίκηση και τους εργαζομένους με σκοπό την ανάπτυξη διαδικασιών που διέπουν τον Οργανισμό στο σύνολό του (π.χ. κοινές υπηρεσίες και κοινή ανάπτυξη διαδικασιών μεταξύ διαφορετικών μονάδων).

Παρακάτω παρατίθεται η δομή της έκθεσης αξιολόγησης σε πίνακα, ο οποίος μπορεί να χρησιμοποιηθεί για την κατάρτιση της έκθεσης αξιολόγησης του υποκριτηρίου:

A. ΚΕΙΜΕΝΟ ΕΚΘΕΣΗΣ ΑΞΙΟΛΟΓΗΣΗΣ ΥΠΟΚΡΙΤΗΡΙΟΥ

.....
.....

B. ΑΝΑΦΟΡΑ ΥΛΙΚΟΥ ΤΕΚΜΗΡΙΩΣΗΣ:

1.
.....
2.
.....

Γ. ΠΕΔΙΑ ΟΠΟΥ ΠΑΡΑΤΗΡΕΙΤΑΙ ΑΠΟΤΕΛΕΣΜΑΤΙΚΗ ΛΕΙΤΟΥΡΓΙΑ:

1.
.....
2.
.....

Δ. ΠΕΔΙΑ ΠΟΥ ΧΡΗΣΟΥΝ ΒΕΛΤΙΩΣΗΣ:

1.
.....
2.
.....

E. ΒΑΘΜΟΣ - ΑΙΤΙΟΛΟΓΗΣΗ:

ΒΑΘΜΟΣ ΚΡΙΤΗΡΙΟΥ

ΚΡΙΤΗΡΙΟ 6: ΑΠΟΤΕΛΕΣΜΑΤΑ ΜΕ ΕΠΙΚΕΝΤΡΟ ΤΟΝ ΠΟΛΙΤΗ / ΠΕΛΑΤΗ

Ο όρος πολίτης/πελάτης αντανακλά τη σύνθετη σχέση μεταξύ της διοίκησης και του κοινού της. Το άτομο στο οποίο απευθύνονται οι υπηρεσίες πρέπει να θεωρηθεί ως πολίτης, μέλος μιας δημοκρατικής κοινωνίας με δικαιώματα και υποχρεώσεις (π.χ. φορολογούμενος, πολιτικά ενεργό κλπ). Το άτομο θα πρέπει, επίσης, να θεωρείται ως πελάτης, όχι μόνο στο πλαίσιο της παροχής υπηρεσιών, όπου υιοθετεί τη θέση του δικαιούχου των υπηρεσιών, αλλά και στο πλαίσιο εκπλήρωσης των καθηκόντων του (της απόδοσης φορολογίας ή της πληρωμής προστίμων). Το άτομο, εντός των παραπάνω πλαισίων, έχει το δικαίωμα να αντιμετωπίζεται με δικαιοσύνη και ευγένεια, χωρίς να παραγνωρίζονται τα συμφέροντα του Δημοσίου Οργανισμού. Δεδομένου ότι οι δύο περιπτώσεις δεν είναι πάντα σαφώς διαχωρισμένες, η περίπλοκη αυτή σχέση θα πρέπει να περιγραφεί ως μια σχέση πολίτη/πελάτη. Οι πολίτες/πελάτες είναι οι αποδέκτες ή οι ωφελούμενοι της δραστηριότητας, των προϊόντων ή των υπηρεσιών των Οργανισμών του δημοσίου τομέα. Οι πολίτες/πελάτες πρέπει να προσδιορίζονται, αλλά να μην περιορίζονται απαραίτητα μόνο στους πρωταρχικούς χρήστες των παρεχομένων υπηρεσιών.

Το κριτήριο 6 περιγράφει τα αποτελέσματα που επιτυγχάνει ο Οργανισμός σε σχέση με την ικανοποίηση των πολιτών/πελατών του με τον ίδιο και τα προϊόντα ή τις υπηρεσίες που παρέχει. Το ΚΠΑ κάνει διάκριση μεταξύ της αντίληψης και των αποτελεσμάτων της απόδοσης. Είναι σημαντικό κάθε είδους Οργανισμός του δημοσίου τομέα να μετράει άμεσα την ικανοποίηση των πολιτών/πελατών του (αποτελέσματα μετρήσεων για την αντίληψη του κοινού για τον Οργανισμό). Επιπλέον, θα πρέπει να πραγματοποιείται μέτρηση των αποτελεσμάτων της απόδοσης. Εν προκειμένω, πρόσθετες πληροφορίες σχετικά με την ικανοποίηση των πολιτών/πελατών συλλέγονται μέσω της μέτρησης εσωτερικών δεικτών. Η αύξηση των αποτελεσμάτων των εσωτερικών δεικτών θα πρέπει να οδηγήσει σε μεγαλύτερη ικανοποίηση των πελατών / πολιτών.

Εξετάστε τι έχει επιτύχει ο Οργανισμός για να ανταποκριθεί στις ανάγκες και τις προσδοκίες των πολιτών /πελατών μέσω των αποτελεσμάτων, ως ακολούθως:

ΥΠΟΚΡΙΤΗΡΙΟ 6.1 : Η ΜΕΤΡΗΣΗ ΤΗΣ ΑΝΤΙΛΗΨΗΣ ΤΩΝ ΠΟΛΙΤΩΝ ΓΙΑ ΤΟΝ ΟΡΓΑΝΙΣΜΟ

Περιγραφή

Η άμεση μέτρηση της ικανοποίησης των πολιτών/πελατών έχει ουσιαστική σημασία. Η μέτρηση της αντίληψής τους σημαίνει άμεση έρευνα, ανατροφοδότηση και πληροφόρηση σχετικά με τις διάφορες πλευρές της απόδοσης του Οργανισμού. Στις περισσότερες περιπτώσεις, αυτό γίνεται μέσω ερευνών πολιτών/πελατών. Χρησιμοποιούνται επίσης συμπληρωματικά εργαλεία, όπως οι ομάδες-στόχοι ή οι ομάδες χρηστών. Αυτό το υποκριτήριο αξιολογεί το επίπεδο εκτέλεσης αυτών των μετρήσεων από τον Οργανισμό και παρουσιάζει τα αποτελέσματά τους σε διάφορους τομείς, όπως η εικόνα του Οργανισμού, η προσβασιμότητα, η απόδοση του προσωπικού, η συμμετοχή των πολιτών/ πελατών, η διαφάνεια της πληροφορίας, η ποιότητα και οι προδιαγραφές των προϊόντων και των υπηρεσιών, καθώς και τις δεξιότητες καινοτομίας, ευκινησίας και ψηφιοποίησης του Οργανισμού.

Παραδείγματα

Συνολική αντίληψη για τον Οργανισμό

- α.** Η συνολική εικόνα του Οργανισμού και η δημόσια φήμη του.
- β.** Η προσβασιμότητα του Οργανισμού.
- γ.** Ο προσανατολισμός του προσωπικού στον πολίτη/πελάτη
- δ.** Η εμπλοκή και συμμετοχή του πολίτη/πελάτη, συμπεριλαμβανομένης της συμμετοχής μέσω ΤΠΕ
- ε.** Η διαφάνεια, η ανοικτότητα και η παρεχόμενη πληροφόρηση από τον Οργανισμό

Αντίληψη για τις υπηρεσίες και τα προϊόντα

- στ.** Προσβασιμότητα σε υπηρεσίες που παρέχονται ψηφιακά και με φυσική παρουσία
- ζ.** Η ποιότητα των προϊόντων και των υπηρεσιών
- η.** Η διαφοροποίηση ως προς τις υπηρεσίες που αφορούν σε διαφορετικές ανάγκες των πελατών
- θ.** Οι δυνατότητες του Οργανισμού για καινοτομία
- ι.** Η ευελιξία του Οργανισμού
- ια.** Το επίπεδο ψηφιοποίησης των υπηρεσιών του Οργανισμού
- ιβ.** Η ακεραιότητα του Οργανισμού και η γενικότερη εμπιστοσύνη των πολιτών/πελατών

Παρακάτω παρατίθεται η δομή της έκθεσης αξιολόγησης σε πίνακα ο οποίος μπορεί να χρησιμοποιηθεί για την κατάρτιση της έκθεσης αξιολόγησης του υποκριτηρίου:

A. ΚΕΙΜΕΝΟ ΕΚΘΕΣΗΣ ΑΞΙΟΛΟΓΗΣΗΣ ΥΠΟΚΡΙΤΗΡΙΟΥ

.....
.....

B. ΑΝΑΦΟΡΑ ΥΛΙΚΟΥ ΤΕΚΜΗΡΙΩΣΗΣ:

1.
2.
.....

Γ. ΠΕΔΙΑ ΟΠΟΥ ΠΑΡΑΤΗΡΕΙΤΑΙ ΑΠΟΤΕΛΕΣΜΑΤΙΚΗ ΛΕΙΤΟΥΡΓΙΑ:

1.
2.
.....

Δ. ΠΕΔΙΑ ΠΟΥ ΧΡΗΣΟΥΝ ΒΕΛΤΙΩΣΗΣ:

1.
2.
.....

E. ΒΑΘΜΟΣ - ΑΙΤΙΟΛΟΓΗΣΗ:

.....

ΥΠΟΚΡΙΤΗΡΙΟ 6.2 : Η ΜΕΤΡΗΣΗ ΤΗΣ ΑΠΟΔΟΣΗΣ ΤΟΥ ΟΡΓΑΝΙΣΜΟΥ

Περιγραφή

Η άμεση μέτρηση της αντίληψης των πολιτών/ πελατών μπορεί να μετρηθεί με δείκτες απόδοσης για την ποιότητα των παρεχόμενων υπηρεσιών προς αυτούς. Στην προκειμένη περίπτωση, χρησιμοποιούνται τα μετρήσιμα αποτελέσματα που προκύπτουν από δείκτες διαχείρισης απόδοσης (π.χ. χρόνος διεκπεραίωσης, χρόνος αναμονής, αριθμός παραπόνων). Ο Οργανισμός μπορεί να αξιοποιήσει τα αποτελέσματα αυτών των μετρήσεων ως μαθήματα κατάρτισης και εκπαίδευσης, σχετικά με την ποιότητα των υπηρεσιών που παρέχει, τη διαφάνεια και την προσβασιμότητα, καθώς και τη συμμετοχή των ενδιαφερόμενων μερών και την καινοτομία. Το ΚΠΑ παρέχει μια επισκόπηση παραδειγμάτων για τη χρήση εσωτερικών δεικτών, που μετρούν την απόδοση, προκειμένου να καλυφθούν οι ανάγκες και οι προσδοκίες των πελατών και των πολιτών.

Παραδείγματα

Αποτελέσματα σχετικά με την ποιότητα των προϊόντων και υπηρεσιών

- α.** Ο χρόνος αναμονής (χειρισμός/χρόνος διεκπεραίωσης της παροχής υπηρεσιών)
- β.** Ο αριθμός και ο χρόνος διεκπεραίωσης των παραπόνων και των διορθωτικών μέτρων που εφαρμόστηκαν.
- γ.** Τα αποτελέσματα των μέτρων αξιολόγησης όσον αφορά στα σφάλματα και τη συμμόρφωση με τα πρότυπα ποιότητας
- δ.** Η τήρηση των δημοσιευμένων προτύπων για υπηρεσίες

Αποτελέσματα σχετικά με τη διαφάνεια, την προσβασιμότητα και την ακεραιότητα

- ε.** Ο αριθμός διαύλων πληροφόρησης και επικοινωνίας, συμπεριλαμβανομένων των μέσων κοινωνικής δικτύωσης.
- στ.** Η διαθεσιμότητα και ακρίβεια των πληροφοριών.
- ζ.** Η διαθεσιμότητα στόχων και αποτελεσμάτων απόδοσης του Οργανισμού.
- η.** Η έκταση της ελεύθερης παροχής δεδομένων.

Αποτελέσματα όσον αφορά στη συμμετοχή των ενδιαφερομένων και την καινοτομία

- θ.** Ο βαθμός συμμετοχής των ενδιαφερόμενων μερών στον σχεδιασμό και την παροχή υπηρεσιών και προϊόντων και/ή διαδικασιών λήψης αποφάσεων.
- ι.** Ο αριθμός προτάσεων που κατατέθηκαν και υλοποιήθηκαν.

Αποτελέσματα όσον αφορά στη χρήση της ψηφιοποίησης και τις διαδικασίες ηλεκτρονικής διακυβέρνησης

- ια.** Η έκταση των δραστηριοτήτων αξιολόγησης από κοινού με τα ενδιαφερόμενα μέρη για την παρακολούθηση των μεταβαλλόμενων αναγκών τους και του βαθμού στον οποίο ικανοποιούνται.
- ιβ.** Το ωράριο λειτουργίας των διαφόρων υπηρεσιών (τμημάτων).
- ιγ.** Η τιμή κόστους των υπηρεσιών.
- ιδ.** Η διαθεσιμότητα πληροφοριών σχετικά με τις διοικητικές αρμοδιότητες των διαφόρων υπηρεσιών.

Παρακάτω παρατίθεται η δομή της έκθεσης αξιολόγησης σε πίνακα ο οποίος μπορεί να χρησιμοποιηθεί για την κατάρτιση της έκθεσης αξιολόγησης του υποκριτηρίου:

A. ΚΕΙΜΕΝΟ ΕΚΘΕΣΗΣ ΑΞΙΟΛΟΓΗΣΗΣ ΥΠΟΚΡΙΤΗΡΙΟΥ

.....
.....

B. ΑΝΑΦΟΡΑ ΥΛΙΚΟΥ ΤΕΚΜΗΡΙΩΣΗΣ:

1.
.....
2.
.....

Γ. ΠΕΔΙΑ ΟΠΟΥ ΠΑΡΑΤΗΡΕΙΤΑΙ ΑΠΟΤΕΛΕΣΜΑΤΙΚΗ ΛΕΙΤΟΥΡΓΙΑ:

1.
.....
2.
.....

Δ. ΠΕΔΙΑ ΠΟΥ ΧΡΗΣΟΥΝ ΒΕΛΤΙΩΣΗΣ:

1.
.....
2.
.....

E. ΒΑΘΜΟΣ - ΑΙΤΙΟΛΟΓΗΣΗ:

ΚΡΙΤΗΡΙΟ 7: ΑΠΟΤΕΛΕΣΜΑΤΑ ΤΟΥ ΠΡΟΣΩΠΙΚΟΥ

Τα αποτελέσματα που αφορούν στο ανθρώπινο δυναμικό σχετίζονται με αυτά που επιτυγχάνει ο Οργανισμός, σε συνάρτηση με τις αρμοδιότητες, τα κίνητρα, την ικανοποίηση, την αντίληψη και την απόδοση του προσωπικού του.

Το κριτήριο διακρίνει δύο τύπους αποτελεσμάτων για το ανθρώπινο δυναμικό: ο ένας τύπος αφορά στη συνολική αντίληψη για τον Οργανισμό, που προέκυψε από άμεση επαφή με το ανθρώπινο δυναμικό (π.χ. μέσω ερωτηματολογίων, ερευνών, ομάδων στόχου, εκτιμήσεων, συνεντεύξεων, διαβουλεύσεων με τους εκπροσώπους του προσωπικού), ενώ ο άλλος τύπος περιλαμβάνει τα γενικά αποτελέσματα του προσωπικού, τα οποία χρησιμοποιούνται από τον ίδιο τον Οργανισμό για την παρακολούθηση και τη βελτίωση της ικανοποίησης του προσωπικού και των αποτελεσμάτων των μετρήσεων απόδοσης του.

Εξετάστε τι έχει επιτύχει ο Οργανισμός για να ανταποκριθεί στις ανάγκες και τις προσδοκίες του προσωπικού της μέσω των αποτελεσμάτων ως ακολούθως:

ΥΠΟΚΡΙΤΗΡΙΟ 7.1 : Η ΜΕΤΡΗΣΗ ΤΗΣ ΑΝΤΙΛΗΨΗΣ ΤΟΥ ΑΝΘΡΩΠΙΝΟΥ ΔΥΝΑΜΙΚΟΥ ΓΙΑ ΤΟΝ ΟΡΓΑΝΙΣΜΟ

Περιγραφή

Το υποκριτήριο αξιολογεί κατά πόσο το ανθρώπινο δυναμικό αντιλαμβάνεται τον Δημόσιο Οργανισμό ως ελκυστικό χώρο εργασίας και αν έχει κίνητρα στην καθημερινή του εργασία, ώστε να επιτύχει τη βέλτιστη δυνατή απόδοση για τον Οργανισμό. Είναι σημαντικό για τους Οργανισμούς του δημόσιου τομέα να αποτιμάται συστηματικά η αντίληψη του ανθρώπινου δυναμικού για αυτούς, καθώς και για τα προϊόντα και τις υπηρεσίες που παρέχουν.

Παραδείγματα

Συνολική αντίληψη για τον Οργανισμό

- α.** Η εικόνα και η συνολική απόδοση του Οργανισμού.
- β.** Η συμμετοχή του προσωπικού στον Οργανισμό, τη διαδικασία λήψης αποφάσεων και τις δράσεις βελτίωσης.
- γ.** Η ενημέρωση του προσωπικού για πιθανές συγκρούσεις συμφερόντων και τη σημασία τήρησης της δεοντολογίας και της ακεραιότητας
- δ.** Ο μηχανισμός ανατροφοδότησης, διαβούλευσης, διαλόγου και συστηματικών ερευνών προσωπικού.
- ε.** Η κοινωνική ευθύνη του Οργανισμού.
- στ.** Η ανοικτότητα του Οργανισμού στην αλλαγή και στην καινοτομία.
- ζ.** Η επίδραση της ψηφιοποίησης στον Οργανισμό.
- η.** Η ευελιξία του Οργανισμού.

Αντίληψη για τη διοίκηση και τα συστήματα διοίκησης

- θ.** Η ικανότητα της διοίκησης να καθοδηγεί τον Οργανισμό και να γνωστοποιεί τις σχετικές κατευθύνσεις.
- ι.** Ο σχεδιασμός και η διαχείριση των διαφόρων διαδικασιών του Οργανισμού.
- ια.** Η κατανομή εργασιών και το σύστημα αξιολόγησης όσον αφορά το προσωπικό.
- ιβ.** Η διαχείριση της γνώσης.
- ιγ.** Οι δράσεις σχετικά με την εσωτερική επικοινωνία και την ενημέρωση.
- ιδ.** Η έκταση και η ποιότητα αναγνώρισης της ατομικής και συλλογικής προσπάθειας.

Αντίληψη για τις συνθήκες εργασίας

- ιε.** Το εργασιακό κλίμα και η κουλτούρα του Οργανισμού.
- ιστ.** Η προσέγγιση κοινωνικών ζητημάτων (π.χ. ευελιξία των ωρών εργασίας, εναρμόνιση επαγγελματικής και προσωπικής ζωής, προστασία της υγείας).
- ιζ.** Η διαχείριση ζητημάτων των ίσων ευκαιριών και δίκαιης μεταχείρισης και συμπεριφοράς στον Οργανισμό.
- ιη.** Οι υποδομές και εγκαταστάσεις του Οργανισμού.

Αντίληψη για τη σταδιοδρομία και την ανάπτυξη δεξιοτήτων

- ιθ.** Συστηματική εξέλιξη της σταδιοδρομίας και των δεξιοτήτων.
- κ.** Πρόσβαση και ποιότητα στην κατάρτιση και την επαγγελματική ανάπτυξη.

Παρακάτω παρατίθεται η δομή της έκθεσης αξιολόγησης σε πίνακα ο οποίος μπορεί να χρησιμοποιηθεί για την κατάρτιση της έκθεσης αξιολόγησης του υποκριτηρίου:

A. ΚΕΙΜΕΝΟ ΕΚΘΕΣΗΣ ΑΞΙΟΛΟΓΗΣΗΣ ΥΠΟΚΡΙΤΗΡΙΟΥ

.....
.....

B. ΑΝΑΦΟΡΑ ΥΛΙΚΟΥ ΤΕΚΜΗΡΙΩΣΗΣ:

1.
.....
2.
.....

Γ. ΠΕΔΙΑ ΟΠΟΥ ΠΑΡΑΤΗΡΕΙΤΑΙ ΑΠΟΤΕΛΕΣΜΑΤΙΚΗ ΛΕΙΤΟΥΡΓΙΑ:

1.
.....
2.
.....

Δ. ΠΕΔΙΑ ΠΟΥ ΧΡΗΣΟΥΝ ΒΕΛΤΙΩΣΗΣ:

1.
.....
2.
.....

E. ΒΑΘΜΟΣ - ΑΙΤΙΟΛΟΓΗΣΗ:

ΥΠΟΚΡΙΤΗΡΙΟ 7.2 : Η ΜΕΤΡΗΣΗ ΤΗΣ ΑΠΟΔΟΣΗΣ ΤΟΥ ΑΝΘΡΩΠΙΝΟΥ ΔΥΝΑΜΙΚΟΥ ΤΟΥ ΟΡΓΑΝΙΣΜΟΥ

Περιγραφή

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

Παραδείγματα

Συνολικά αποτελέσματα του προσωπικού

- α.** Οι δείκτες που αφορούν στη διατήρηση, την αφοσίωση και την παροχή κινήτρων για το προσωπικό.
- β.** Το επίπεδο συμμετοχής σε δράσεις βελτίωσης.
- γ.** Ο αριθμός των δεοντολογικών διλημμάτων (π.χ. πιθανές συγκρούσεις συμφερόντων) τα οποία έχουν αναφερθεί.
- δ.** Η συχνότητα της εθελοντικής συμμετοχής στο πλαίσιο των δραστηριοτήτων που σχετίζονται με την κοινωνική ευθύνη.
- ε.** Οι δείκτες που αφορούν στην ικανότητα του προσωπικού να ανταποκρίνεται στις ανάγκες των πολιτών/ πελατών.

Αποτελέσματα όσον αφορά στην ατομική απόδοση και τις ικανότητες

- στ.** Οι δείκτες που αφορούν στην ατομική απόδοση.
- ζ.** Οι δείκτες που αφορούν στη χρήση ψηφιακών εργαλείων για την ενημέρωση και την επικοινωνία.
- η.** Οι δείκτες σχετικά με την ανάπτυξη δεξιοτήτων και την κατάρτιση.
- θ.** Η συχνότητα αναγνώρισης ατόμων και ομάδων.

Παρακάτω παρατίθεται η δομή της έκθεσης αξιολόγησης σε πίνακα ο οποίος μπορεί να χρησιμοποιηθεί για την κατάρτιση της έκθεσης αξιολόγησης του υποκριτηρίου:

A. ΚΕΙΜΕΝΟ ΕΚΘΕΣΗΣ ΑΞΙΟΛΟΓΗΣΗΣ ΥΠΟΚΡΙΤΗΡΙΟΥ

.....
.....

B. ΑΝΑΦΟΡΑ ΥΛΙΚΟΥ ΤΕΚΜΗΡΙΩΣΗΣ:

1.
.....
2.
.....

Γ. ΠΕΔΙΑ ΟΠΟΥ ΠΑΡΑΤΗΡΕΙΤΑΙ ΑΠΟΤΕΛΕΣΜΑΤΙΚΗ ΛΕΙΤΟΥΡΓΙΑ:

1.
.....
2.
.....

Δ. ΠΕΔΙΑ ΠΟΥ ΧΡΗΣΟΥΝ ΒΕΛΤΙΩΣΗΣ:

1.
.....
2.
.....

E. ΒΑΘΜΟΣ - ΑΙΤΙΟΛΟΓΗΣΗ:

ΒΑΘΜΟΣ ΚΡΙΤΗΡΙΟΥ

ΚΡΙΤΗΡΙΟ 8: ΑΠΟΤΕΛΕΣΜΑΤΑ ΚΟΙΝΩΝΙΚΗ ΕΥΘΥΝΗΣ

Η κύρια αποστολή ενός Δημόσιου Οργανισμού είναι προσανατολισμένη πάντα στην ικανοποίηση μιας κατηγορίας αναγκών και προσδοκιών της κοινωνίας. Εκτός από την κύρια αποστολή του, ένας Δημόσιος Οργανισμός πρέπει να υιοθετεί υπεύθυνα συμπεριφορά, προκειμένου να συμβάλλει στην αειφόρο ανάπτυξη των οικονομικών, κοινωνικών και περιβαλλοντικών συνιστωσών του, που σχετίζονται με τις τοπικές, εθνικές και διεθνείς κοινότητες.

Μπορεί, δηλαδή, να περιλαμβάνει την προσέγγιση του Οργανισμού και τη συμβολή του στην ποιότητα ζωής, την προστασία του περιβάλλοντος, τη διατήρηση των παγκόσμιων πόρων, τις ίσες ευκαιρίες απασχόλησης, την τήρηση της δεοντολογίας, τη συμμετοχή στις τοπικές κοινότητες και τη συμβολή στην τοπική ανάπτυξη. Το κύριο χαρακτηριστικό της κοινωνικής ευθύνης αποτυπώνει τη βούληση του Οργανισμού, από τη μία πλευρά να ενσωματώσει τις κοινωνικές και περιβαλλοντικές πτυχές στις διαδικασίες λήψης αποφάσεων (κριτήριο 2) και από την άλλη πλευρά, να αποτυπώνει την ικανότητα του Οργανισμού να ανταποκριθεί στις επιπτώσεις των αποφάσεων και των δραστηριοτήτων του στην κοινωνία και το περιβάλλον. Η κοινωνική ευθύνη πρέπει να αποτελεί αναπόσπαστο τμήμα της στρατηγικής του Οργανισμού. Οι στρατηγικοί στόχοι πρέπει να ελέγχονται υπό το πρίσμα της κοινωνικής ευθύνης, προκειμένου να αποφευχθούν απρόβλεπτες συνέπειες.

Η απόδοση του Οργανισμού σε σχέση με την κοινότητα στην οποία δραστηριοποιείται (σε τοπικό, εθνικό ή διεθνές επίπεδο) και οι επιπτώσεις της στο περιβάλλον συνιστούν κρίσιμο συστατικό της μέτρησης της συνολικής απόδοσης του Οργανισμού. Ένας Οργανισμός που εργάζεται για την κοινωνική ευθύνη του:

1. βελτιώνει τη φήμη και την εικόνα του στους πολίτες συνολικά,
2. βελτιώνει την ικανότητά του να προσελκύει, να ενισχύει την παρακίνηση, την αφοσίωση και τη διατήρηση του προσωπικού,
3. βελτιώνει τις σχέσεις του με τις επιχειρήσεις, τους άλλους Δημόσιους Οργανισμούς, τα Μέσα Μαζικής Ενημέρωσης, τους προμηθευτές, τους πολίτες/πελάτες των υπηρεσιών ή/και των προϊόντων του, καθώς και με την κοινότητα στην οποία εντάσσεται.

Αυτές οι ενέργειες καλύπτουν τόσο ποιοτικές/ποσοτικές μετρήσεις αντίληψης (8.1) όσο και ποσοτικούς δείκτες (8.2). Είναι δυνατόν να σχετίζονται με:

- 1) τη δεοντολογική, δημοκρατική και συμμετοχική συμπεριφορά του Οργανισμού, 2) την περιβαλλοντική βιωσιμότητα, 3) την ποιότητα ζωής, 4) τις οικονομικές επιπτώσεις ως αποτελέσματα των οργανωσιακών μοντέλων συμπεριφοράς.

Εξετάστε τι πετυχαίνει ο Οργανισμός όσον αφορά την κοινωνική του ευθύνη, μέσω των αποτελεσμάτων ως ακολούθως.

ΥΠΟΚΡΙΤΗΡΙΟ 8.1 : Η ΜΕΤΡΗΣΗ ΤΗΣ ΑΝΤΙΛΗΨΗΣ ΤΗΣ ΚΟΙΝΩΝΙΑΣ ΓΙΑ ΤΗΝ ΚΟΙΝΩΝΙΚΗ ΕΥΘΥΝΗ ΤΟΥ ΟΡΓΑΝΙΣΜΟΥ

Περιγραφή

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

Παραδείγματα

- α.** Η επίδραση του Οργανισμού στην ποιότητα ζωής των πολιτών/πελατών πέραν της θεσμικής αποστολής του.
- β.** Η φήμη του Οργανισμού ως παράγοντα που συμβάλλει στην τοπική/παγκόσμια κοινωνία.
- γ.** Η επίδραση του Οργανισμού στην οικονομική ανάπτυξη.
- δ.** Η επίδραση του Οργανισμού στην περιβαλλοντική βιωσιμότητα, συμπεριλαμβανομένης της κλιματικής αλλαγής.
- ε.** Η επίδραση του Οργανισμού στην ποιότητα της δημοκρατίας, τη διαφάνεια, τη δεοντολογική συμπεριφορά, το κράτος δικαίου, την ανοιχτότητα και την ακεραιότητα.

Παρακάτω παρατίθεται η δομή της έκθεσης αξιολόγησης σε πίνακα ο οποίος μπορεί να χρησιμοποιηθεί για την κατάρτιση της έκθεσε αξιολόγησης του υποκριτηρίου:

A. ΚΕΙΜΕΝΟ ΕΚΘΕΣΗΣ ΑΞΙΟΛΟΓΗΣΗΣ ΥΠΟΚΡΙΤΗΡΙΟΥ

.....
.....

B. ΑΝΑΦΟΡΑ ΥΛΙΚΟΥ ΤΕΚΜΗΡΙΩΣΗΣ:

1.
2.
.....

Γ. ΠΕΔΙΑ ΟΠΟΥ ΠΑΡΑΤΗΡΕΙΤΑΙ ΑΠΟΤΕΛΕΣΜΑΤΙΚΗ ΛΕΙΤΟΥΡΓΙΑ:

1.
2.
.....

Δ. ΠΕΔΙΑ ΠΟΥ ΧΡΗΣΟΥΝ ΒΕΛΤΙΩΣΗΣ:

1.
2.
.....

E. ΒΑΘΜΟΣ - ΑΙΤΙΟΛΟΓΗΣΗ:

.....

ΥΠΟΚΡΙΤΗΡΙΟ 8.2 : Η ΜΕΤΡΗΣΗ ΤΗΣ ΑΠΟΔΟΣΗΣ ΤΗΣ ΤΗΣ ΚΟΙΝΩΝΙΚΗΣ ΕΥΘΥΝΗΣ ΤΟΥ ΟΡΓΑΝΙΣΜΟΥ

Περιγραφή

Οι μετρήσεις απόδοσης εστιάζουν στα μέτρα που χρησιμοποιούνται από τον Οργανισμό για να ελέγξει, να κατανοήσει, να προβλέψει και να βελτιώσει τις επιδόσεις του σχετικά με την κοινωνική του ευθύνη. Ο Οργανισμός οφείλει να δώσει μια σαφή ένδειξη της αποτελεσματικότητας των προσεγγίσεών του για τα κοινωνικά θέματα. Οι μετρήσεις απόδοσης μπορούν να εξετάζουν τη δεοντολογία, τις πρωτοβουλίες και τα αποτελέσματα πρόληψης των κινδύνων για την υγεία, τις πρωτοβουλίες για την ανταλλαγή γνώσεων, τις πρωτοβουλίες για τη διατήρηση των πόρων και τη μείωση των περιβαλλοντικών επιπτώσεων κλπ

Παραδείγματα

- α.** Οι δραστηριότητες του Οργανισμού για τη διατήρηση και βιωσιμότητα των πόρων.
- β.** Η συχνότητα ανάπτυξης σχέσεων με τις αρμόδιες αρχές, τις ομάδες και τους εκπροσώπους της κοινότητας.
- γ.** Η έκταση και σημασία της θετικής και αρνητικής κάλυψης από τα Μέσα Ενημέρωσης.
- δ.** Η δέσμευση για υποστήριξη ευάλωτων κοινωνικά πολιτών.
- ε.** Η υποστήριξη, ως εργοδότη, της πολιτικής για τη διαφορετικότητα και την ένταξη και αποδοχή των εθνοτικών μειονοτήτων και των ευάλωτων κοινωνικών ομάδων.
- στ.** Η υποστήριξη διεθνών αναπτυξιακών έργων.
- ζ.** Η ανταλλαγή γνώσεων, πληροφοριών και δεδομένων με όλα τα ενδιαφερόμενα μέρη.
- η.** Τα προγράμματα για την πρόληψη των κινδύνων για την υγεία και των ατυχημάτων για τους πολίτες/ πελάτες.



Παρακάτω παρατίθεται η δομή της έκθεσης αξιολόγησης σε πίνακα ο οποίος μπορεί να χρησιμοποιηθεί για την κατάρτιση της έκθεσης αξιολόγησης του υποκριτηρίου:

A. ΚΕΙΜΕΝΟ ΕΚΘΕΣΗΣ ΑΞΙΟΛΟΓΗΣΗΣ ΥΠΟΚΡΙΤΗΡΙΟΥ

.....
.....

B. ΑΝΑΦΟΡΑ ΥΛΙΚΟΥ ΤΕΚΜΗΡΙΩΣΗΣ:

1.
2.
.....

Γ. ΠΕΔΙΑ ΟΠΟΥ ΠΑΡΑΤΗΡΕΙΤΑΙ ΑΠΟΤΕΛΕΣΜΑΤΙΚΗ ΛΕΙΤΟΥΡΓΙΑ:

1.
2.
.....

Δ. ΠΕΔΙΑ ΠΟΥ ΧΡΗΣΟΥΝ ΒΕΛΤΙΩΣΗΣ:

1.
2.
.....

E. ΒΑΘΜΟΣ - ΑΙΤΙΟΛΟΓΗΣΗ:

ΒΑΘΜΟΣ ΚΡΙΤΗΡΙΟΥ

ΚΡΙΤΗΡΙΟ 9: ΒΑΣΙΚΑ ΑΠΟΤΕΛΕΣΜΑΤΑ ΑΠΟΔΟΣΗΣ

Τα κύρια αποτελέσματα της απόδοσης σχετίζονται με όσα ο Οργανισμός έχει καθορίσει ως σημαντικά, μετρήσιμα επιτεύγματα για την παρουσίαση της επιτυχίας του, σε βραχυπρόθεσμη και μακροπρόθεσμη βάση. Αντιπροσωπεύουν την ικανότητα των πολιτικών και των διαδικασιών να επιτύχουν στόχους και σκοπούς, όπως προσδιορίζονται στην αποστολή του Οργανισμού, στο όραμα και στο στρατηγικό σχεδιασμό του.

Τα κύρια αποτελέσματα απόδοσης μπορούν να χωριστούν σε:

1. Εξωτερικά αποτελέσματα: εκροές και αποτελέσματα σε στόχους, με έμφαση στη σύνδεση με την αποστολή και το όραμα (Κριτήριο 1), τη στρατηγική και τον σχεδιασμό (Κριτήριο 2), τις διαδικασίες (Κριτήριο 5) και τα επιτευχθέντα αποτελέσματα για τα εξωτερικά εμπλεκόμενα μέρη.

2. Εσωτερικά αποτελέσματα: επίπεδο της αποτελεσματικότητας, με έμφαση στη σύνδεση με τους ανθρώπους (Κριτήριο 3), τις συνεργασίες και τους πόρους (Κριτήριο 4) και τις διαδικασίες (Κριτήριο 5), καθώς και τα αποτελέσματα που έχουν επιτευχθεί κατά τη διαδικασία βελτίωσης του Οργανισμού, προκειμένου να προσεγγίσει την αριστεία.

Εξετάστε τα αποτελέσματα που επιτυγχάνει ο Οργανισμός σε σχέση με τα εξής:

ΥΠΟΚΡΙΤΗΡΙΟ 9.1: ΕΞΩΤΕΡΙΚΑ ΑΠΟΤΕΛΕΣΜΑΤΑ: ΕΚΡΟΣΣ ΚΑΙ ΔΗΜΟΣΙΑ ΑΞΙΑ

Περιγραφή

Τα εξωτερικά αποτελέσματα είναι το μέτρο της αποτελεσματικότητας της στρατηγικής του Οργανισμού, όσον αφορά στην ικανότητα ικανοποίησης των προσδοκιών των εξωτερικών ενδιαφερόμενων μερών και της παραγωγής δημόσιας αξίας, σύμφωνα με την αποστολή και το όραμα του Οργανισμού και τις μεταρρυθμίσεις στο δημόσιο τομέα. Κάθε Οργανισμός του δημόσιου τομέα οφείλει να αξιολογεί σε ποιο βαθμό επιτυγχάνονται οι στόχοι των βασικών δραστηριοτήτων του, όπως ορίζονται στο στρατηγικό σχέδιο για τις εκροές –υπηρεσίες και προϊόντα - και για τα αποτελέσματα - επιπτώσεις των βασικών δραστηριοτήτων του Οργανισμού στα εξωτερικά εμπλεκόμενα μέρη και στην κοινωνία, προκειμένου να είναι σε θέση ο Οργανισμός να βελτιώσει τις επιδόσεις του με αποτελεσματικό τρόπο.

Παραδείγματα

- α.** Οι εκροές — Η ποσότητα και ποιότητα των υπηρεσιών και των προϊόντων
- β.** Οι επιπτώσεις — Η επίδραση των υπηρεσιών και προϊόντων στην ομάδα-στόχο
- γ.** Ο βαθμός επίτευξης συμβάσεων/συμφωνιών μεταξύ των δημόσιων αρχών και του Οργανισμού.
- δ.** Τα αποτελέσματα των εξωτερικών επιθεωρήσεων και των ελέγχων απόδοσης.
- ε.** Τα αποτελέσματα συγκριτικής αξιολόγησης (συγκριτική ανάλυση) όσον αφορά τις εκροές και τις επιπτώσεις.
- στ.** Τα αποτελέσματα της εφαρμογής των μεταρρυθμίσεων στο δημόσιο τομέα.

Παρακάτω παρατίθεται η δομή της έκθεσης αξιολόγησης σε πίνακα ο οποίος μπορεί να χρησιμοποιηθεί για την κατάρτιση της έκθεσης αξιολόγησης του υποκριτηρίου:

A. ΚΕΙΜΕΝΟ ΕΚΘΕΣΗΣ ΑΞΙΟΛΟΓΗΣΗΣ ΥΠΟΚΡΙΤΗΡΙΟΥ

.....
.....

B. ΑΝΑΦΟΡΑ ΥΛΙΚΟΥ ΤΕΚΜΗΡΙΩΣΗΣ:

1.
2.
.....

Γ. ΠΕΔΙΑ ΟΠΟΥ ΠΑΡΑΤΗΡΕΙΤΑΙ ΑΠΟΤΕΛΕΣΜΑΤΙΚΗ ΛΕΙΤΟΥΡΓΙΑ:

1.
2.
.....

Δ. ΠΕΔΙΑ ΠΟΥ ΧΡΗΣΟΥΝ ΒΕΛΤΙΩΣΗΣ:

1.
2.
.....

E. ΒΑΘΜΟΣ - ΑΙΤΙΟΛΟΓΗΣΗ:

.....

ΥΠΟΚΡΙΤΗΡΙΟ 9.2: ΕΣΩΤΕΡΙΚΑ ΑΠΟΤΕΛΕΣΜΑΤΑ: ΕΠΙΠΕΔΟ ΑΠΟΤΕΛΕΣΜΑΤΙΚΟΤΗΤΑΣ

Περιγραφή

Οι εσωτερικές επιδόσεις σχετίζονται με την αποδοτικότητα, την αποτελεσματικότητα των εσωτερικών διαδικασιών και των οικονομικών μετρήσεων της λειτουργίας του Οργανισμού. Στις εσωτερικές επιδόσεις μπορούν να συμπεριληφθούν η διαχείριση των διαδικασιών (π.χ. παραγωγικότητα, σχέση κόστους / αποτελεσματικότητα ή ελαττωματικότητα), η χρηματοοικονομική απόδοση, τα χρηματοοικονομικά αποτελέσματα (αποτελεσματική χρήση των οικονομικών πόρων, συμμόρφωση με τον προϋπολογισμό), η αποτελεσματική χρήση των πόρων (συνεργασίες, πληροφορίες, τεχνολογία κλπ), η δυνατότητα ενεργής συμμετοχής των ενδιαφερομένων μερών στον Οργανισμό, καθώς και τα αποτελέσματα αξιολογήσεων (των εσωτερικών επιθεωρήσεων και ελέγχων, πιστοποιητικών, συμμετοχή σε διαγωνισμούς και απονομή διακρίσεων).

Παραδείγματα

- α.** Η αποδοτικότητα του Οργανισμού στη διαχείριση των διαθέσιμων πόρων, συμπεριλαμβανομένων του προσωπικού, της γνώσης και των εγκαταστάσεων.
- β.** Τα αποτελέσματα που αφορούν στη βελτίωση και την καινοτομία των διαδικασιών.
- γ.** Τα αποτελέσματα συγκριτικής αξιολόγησης (συγκριτική ανάλυση).
- δ.** Τα αποτελέσματα των κοινών δραστηριοτήτων και των συμφωνιών συνεργασίας
- ε.** Η επίδραση της ψηφιοποίησης στις επιδόσεις του Οργανισμού.
- στ.** Τα αποτελέσματα των εσωτερικών επιθεωρήσεων και ελέγχων.
- ζ.** Τα αποτελέσματα της συμμετοχής σε διαγωνισμούς, βραβεία ποιότητας και πιστοποίησης συστημάτων διαχείρισης της ποιότητας.
- η.** Τα αποτελέσματα της εκπλήρωσης των προϋπολογισμών και των δημοσιονομικών στόχων.
- θ.** Σχέση κόστους-αποτελεσματικότητας — Επίτευξη των αποτελεσμάτων με το χαμηλότερο δυνατό κόστος.

Παρακάτω παρατίθεται η δομή της έκθεσης αξιολόγησης σε πίνακα ο οποίος μπορεί να χρησιμοποιηθεί για την κατάρτιση της έκθεσης αξιολόγησης του υποκριτηρίου:

A. ΚΕΙΜΕΝΟ ΕΚΘΕΣΗΣ ΑΞΙΟΛΟΓΗΣΗΣ ΥΠΟΚΡΙΤΗΡΙΟΥ

.....

B. ΑΝΑΦΟΡΑ ΥΛΙΚΟΥ ΤΕΚΜΗΡΙΩΣΗΣ:

1.

2.

.....

Γ. ΠΕΔΙΑ ΟΠΟΥ ΠΑΡΑΤΗΡΕΙΤΑΙ ΑΠΟΤΕΛΕΣΜΑΤΙΚΗ ΛΕΙΤΟΥΡΓΙΑ:

1.

2.

.....

Δ. ΠΕΔΙΑ ΠΟΥ ΧΡΗΣΟΥΝ ΒΕΛΤΙΩΣΗΣ:

1.

2.

.....

E. ΒΑΘΜΟΣ - ΑΙΤΙΟΛΟΓΗΣΗ:

ΒΑΘΜΟΣ ΚΡΙΤΗΡΙΟΥ:

ΤΕΛΙΚΗ ΒΑΘΜΟΛΟΓΙΑ ΚΠΑ:

.....

A series of horizontal dotted lines for writing, consisting of 25 lines spaced evenly down the page.

