

# Τμήμα Δημόσιας Διοίκησης και Προσωπικού

Παραδοτέο ΠΓ1.1 –  
Οδηγοί Εφαρμογής  
Εγχειρίδιο Σύγκρισης  
Επιδόσεων

Τμήμα Δημόσιας  
Διοίκησης και  
Προσωπικού

5 Νοεμβρίου 2014

Έκδοση 2

**Θέμα: Σύμβαση με τίτλο «Παροχή Υπηρεσιών Συμβούλου για τη διενέργεια Μελέτης: α) Σύγκρισης Επιδόσεων (Benchmarking), Απλούστευσης Διαδικασιών, Εκσυγχρονισμού/Κωδικοποίησης Θεσμικού Πλαισίου και Προετοιμασίας για εφαρμογή ISO στο Τμήμα Πολεοδομίας και Οικήσεως, στο Τμήμα Κτηματολογίου και Χωρομετρίας και στις Επαρχιακές Διοικήσεις (άδεια οικοδομής μόνο), και β) Αξιολόγησης Λειτουργίας Κέντρων Εξυπηρέτησης του Πολίτη (ΚΕΠ) περιλαμβανομένης και της Προετοιμασίας για εφαρμογή ISO» στο πλαίσιο του Έργου με τίτλο «Αναδιοργάνωση και Βελτίωση της διοικητικής ικανότητας Τμημάτων της Κυπριακής Δημόσιας Υπηρεσίας».**

Πρωτότυπο



Τμήμα Δημόσιας Διοίκησης  
και Προσωπικού

# ΕΓΧΕΙΡΙΔΙΟ ΣΥΓΚΡΙΣΗΣ ΕΠΙΔΟΣΕΩΝ

Έκδοση: 2  
Νοέμβριος 2014

## Ιστορικό Αλλαγών Εγχειριδίου

Έκδοση	Περιγραφή Αλλαγής	Ημερομηνία
1.0	Δημιουργία εγγράφου	30/09/2014
2.0	Αναθεώρηση εγγράφου	05/11/2014

*Το εγχειρίδιο αυτό έχει ετοιμαστεί από την PricewaterhouseCoopers Ltd για το Τμήμα Δημόσιας Διοίκησης και Προσωπικού στα πλαίσια της σύμβασης με τίτλο «Παροχή Υπηρεσιών Συμβούλου για τη διενέργεια Μελέτης: α) Σύγκρισης Επιδόσεων (Benchmarking), Απλούστευσης Διαδικασιών, Εκσυγχρονισμού/Κωδικοποίησης Θεσμικού Πλαισίου και Προετοιμασίας για εφαρμογή ISO στο Τμήμα Πολεοδομίας και Οικήσεως, στο Τμήμα Κτηματολογίου και Χωρομετρίας και στις Επαρχιακές Διοικήσεις (άδεια οικοδομής μόνο), και β) Αξιολόγησης Λειτουργίας Κέντρων Εξυπηρέτησης του Πολίτη (ΚΕΠ) περιλαμβανομένης και της Προετοιμασίας για εφαρμογή ISO» στο πλαίσιο του Έργου με τίτλο «Αναδιοργάνωση και Βελτίωση της διοικητικής ικανότητας των Τμημάτων της Κυπριακής Δημόσιας Υπηρεσίας»*

## Περιεχόμενα

1. Σκοπός Εγχειριδίου .....	5
2. Ορισμοί.....	6
3. Εισαγωγή .....	7
4. Δείκτες επίδοσης- Γενικά .....	9
4.1 Χρήση δεικτών επίδοσης.....	9
4.2 Καθορισμός δεικτών επίδοσης.....	10
4.3 Παρακολούθηση δεικτών επίδοσης .....	10
5. Μεθοδολογία αξιολόγησης επιδόσεων Οργανισμού .....	12
5.1. Καθορισμός Ομάδας Εργασίας.....	13
5.2 Καθορισμός εργαλείων εργασίας.....	14
5.3 Αρχική καταγραφή- εντοπισμός δεικτών επίδοσης.....	14
5.4 Benchmarking (Συγκριτική αξιολόγηση) .....	16
5.4.1. Ορισμός.....	16
5.4.2 Οφέλη .....	16
5.4.3 Παγίδες συγκριτικής αξιολόγησης (benchmarking).....	17
5.4.4 Μεθοδολογία συγκριτικής αξιολόγησης (benchmarking) .....	18
5.4.5 Εργαλείο αποτύπωσης συγκριτικής αξιολόγησης (benchmarking) .....	19
5.5 Διεξαγωγή συνάντησης Ομάδας Εργασίας για την τελική απόφαση και καθορισμό στόχων.....	24
5.6 Καθορισμός μεθόδου μέτρησης και παρακολούθησης στόχων- Ετοιμασία Πίνακα Στοχοθέτησης.....	25
5.7 Διανομή/ ενημέρωση αρμόδιων Τμημάτων/ εμπλεκομένων .....	26
5.8 Αξιολόγηση στόχων σε τακτά χρονικά διαστήματα.....	26
5.9 Λήψη διορθωτικών ενεργειών σε περίπτωση απόκλισης/ προβλήματος.....	27
5.10 Ετοιμασία Ετήσιων αποτελεσμάτων στοχοθέτησης.....	27
5.11 Διεξαγωγή συνάντησης για κοινοποίηση αποτελεσμάτων στους ενδιαφερόμενους και συζήτηση .....	27
Παραρτήματα.....	29
Παράρτημα Α – Εργαλείο Αποτύπωσης Δεικτών Επίδοσης .....	30
Παράρτημα Β – Εργαλείο καταγραφής πρακτικής.....	31
Παράρτημα Γ – Εργαλείο αξιολόγησης συγκριτικής απόδοσης.....	32
Παράρτημα Δ – Εργαλείο αποτύπωσης της μελέτης συγκριτικής απόδοσης.....	33



## 1. Σκοπός Εγχειριδίου

Ο σκοπός του εγχειριδίου αυτού είναι να περιγράψει τον τρόπο με τον οποίο δημιουργείται και κτίζεται τεκμηριωμένα ένα σύστημα μέτρησης των επιδόσεων των δραστηριοτήτων ενός Οργανισμού. Στα πλαίσια αυτά, το εγχειρίδιο επεξηγεί τη μεθοδολογία που χρησιμοποιείται για τη δημιουργία των δεικτών επίδοσης, οι οποίοι χρησιμοποιούνται για τη παρακολούθηση της επίδοσης των Τμημάτων/ Τομέων/ Κλάδων ενός Οργανισμού.

Κρίσιμο σημείο αποτελεί το γεγονός ότι το σύστημα μέτρησης των επιδόσεων πρέπει να καλύπτει όλο το φάσμα του Οργανισμού. Επομένως το σύστημα πρέπει να περιλαμβάνει όλες τις διεργασίες του Οργανισμού είτε αυτός δραστηριοποιείται σε τοπικό επίπεδο (π.χ. Κεντρικά Γραφεία, Επαρχιακά κλπ) είτε σε διεθνές επίπεδο (π.χ. παράρτημα Οργανισμού στο εξωτερικό).

Επιπλέον, το εγχειρίδιο παρουσιάζει τη μεθοδολογία παρακολούθησης των δεικτών επίδοσης, την τεχνική για τη διεξαγωγή συγκριτικής αξιολόγησης επιδόσεων (benchmarking) και εν τέλει τη μεθοδολογία για τον καθορισμό στόχων και την παρακολούθησή τους.

Σε γενικές γραμμές, το εγχειρίδιο αυτό προσφέρει την τεχνογνωσία που απαιτείται για την ανάπτυξη ενός συστήματος μέτρησης των επιδόσεων και μπορεί να αποτελέσει τη βάση για την αξιολόγηση των επιδόσεων ενός Οργανισμού.

Το εγχειρίδιο βασίζεται σε πρακτική εμπειρία που αποκτήθηκε κατά την ανάπτυξη και εφαρμογή συστημάτων διαχείρισης σε διάφορους Οργανισμούς καθώς επίσης και κατά τη διεξαγωγή μελετών συγκριτικής αξιολόγησης (benchmarking) σε μεγάλο φάσμα δραστηριοτήτων.

## 2. Ορισμοί

Οι ορισμοί που παρουσιάζονται πιο κάτω και χρησιμοποιούνται στο παρόν έγγραφο προέρχονται από το Διεθνή Οργανισμό Τυποποίησης (ISO), το British Standard Institute (BSI) και κυρίως από το πρότυπο ISO 9000:2005 Σύστημα Διαχείρισης της Ποιότητας – Θεμελιώδεις αρχές και λεξιλόγιο, καθώς και από αναγνωρισμένη βιβλιογραφία:

- Διαδικασία: Ξεκάθαρη αναφορά γραπτή ή προφορική η οποία καθορίζει τον ορθό τρόπο εκτέλεσης μιας διεργασίας ή σειράς διεργασιών
- Διεργασία: Σύνολο αλληλένδετων ή αλληλεπιδρόμενων δραστηριοτήτων που μετατρέπουν εισερχόμενα σε εξερχόμενα
- Κύρια/Βασική Διεργασία: Αλυσίδα διεργασιών/ ομάδα διεργασιών που κοινό στόχο έχουν να διεκπεραιώσουν μια κοινή αποστολή π.χ. διεργασίες ενός τομέα
- Δείκτες επίδοσης: μέτρο μιας παραμέτρου ή μιας εκροής δια του οποίου αποτιμάται η επίδοση ενός συστήματος ή μιας πολιτικής ως προς ένα στόχο ή ως προς ένα κριτήριο
- Εργαλείο αποτύπωσης: έγγραφο που χρησιμοποιείται για την υποστήριξη υλοποίησης ενός έργου
- Μέτρηση της επίδοσης: διαδικασία ποσοτικοποίησης της αποδοτικότητας και αποτελεσματικότητας των διαφόρων διεργασιών
- Συνεχής Βελτίωση: Επαναλαμβανόμενη δραστηριότητα για να αυξήσει τη δυνατότητα ικανοποίησης των οποιωνδήποτε απαιτήσεων

Σύστημα μέτρησης της επίδοσης: σύνολο από μετρήσεις/δείκτες που χρησιμοποιούνται για την ποσοτικοποίηση της αποδοτικότητας και της αποτελεσματικότητας των διαφόρων διεργασιών

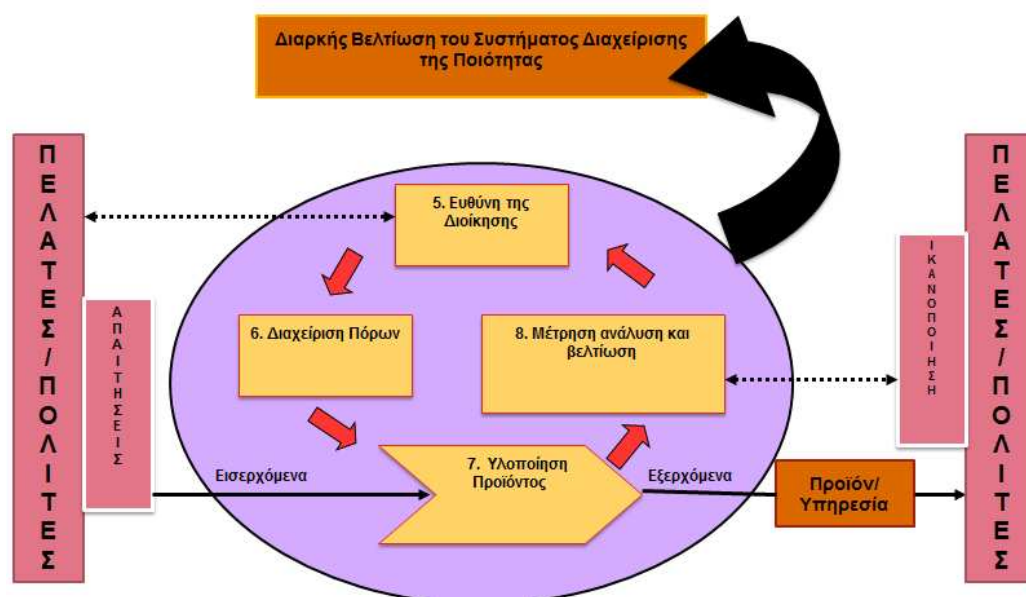
- Benchmarking: συγκριτική αξιολόγηση επιδόσεων

### 3. Εισαγωγή

Η αποτελεσματικότητα κάθε δραστηριότητας ενός Οργανισμού μπορεί να αξιολογηθεί μετρώντας τους κατάλληλους δείκτες επίδοσης. Μέσα από τη σύγκριση των δεικτών αυτών, γίνεται εντοπισμός των στρατηγικών σημείων που χρειάζονται βελτίωση, επιτρέποντας έτσι στον Οργανισμό να καθορίσει, συμφωνήσει και μετέπειτα προβεί σε εμπειριστατωμένες βελτιωτικές ενέργειες.

Η χρήση δεικτών επίδοσης από ένα Οργανισμό, έχει αποδειχτεί ότι συμβάλλει ιδιαίτερα στη βελτίωση της εικόνας του αλλά και της οικονομικής του θέσης. Ωστόσο, η χρήση των δεικτών αυτών, βοηθά τον Οργανισμό να βελτιώσει την επίδοσή του και σε άλλους τομείς, πέραν της ποιότητας των δραστηριοτήτων του όπως π.χ. την περιβαλλοντική του επίδοση, τη διασφάλιση της επαγγελματικής ασφάλειας και υγείας κλπ.

Χρησιμοποιώντας τον Κύκλο Συνεχούς Βελτίωσης, όπως προδιαγράφεται στο διεθνές πρότυπο ISO 9001:2008- Συστήματα Διαχείρισης της Ποιότητας και παρουσιάζεται στο Σχεδιάγραμμα 1, κάθε Οργανισμός πρέπει να μεριμνά για τη διαρκή βελτίωση της ποιότητας των δραστηριοτήτων/ υπηρεσιών του και κατ' επέκταση για την ικανοποίηση των πελατών/πολιτών. Ο τρόπος επίτευξης αυτής της επιδίωξης είναι μέσα από τον καθορισμό και παρακολούθηση σχετικών δεικτών επίδοσης.



Σχεδιάγραμμα 1: Κύκλος συνεχούς βελτίωσης με βάση το ISO 9001:2008



Σύμφωνα με το πιο πάνω μοντέλο, κατά το στάδιο «Υλοποίηση Προϊόντος/ Υπηρεσίας» (σημείο 7), ο Οργανισμός μετρά την επίδοση του ως εξής:

- Γίνεται μέτρηση του Επιπέδου Ποιότητας
- Γίνεται μέτρηση του Επιπέδου Απόδοσης των διεργασιών με βάση συγκεκριμένους δείκτες
- Γίνεται μέτρηση της ικανοποίησης του πελάτη/πολίτη
- Γίνεται μέτρηση του συστήματος διαχείρισης μέσα από τον μηχανισμό των εσωτερικών επιθεωρήσεων

Σαν αποτέλεσμα των μετρήσεων, γίνεται αξιολόγηση των αποτελεσμάτων. Είναι ευθύνη της Διοίκησης (σημείο 5), να αποφασίσει τις απαραίτητες βελτιωτικές ενέργειες για τις οποίες πρέπει να προγραμματιστούν οι απαραίτητοι πόροι και δράσεις (σημείο 6) και στη συνέχεια να περιληφθούν στη διεργασία «Υλοποίηση του Προϊόντος/ Υπηρεσίας» (σημείο 7).

## 4. Δείκτες επίδοσης- Γενικά

### 4.1 Χρήση δεικτών επίδοσης

Οι δείκτες επίδοσης είναι χρήσιμο εργαλείο για όλους τους Οργανισμούς αφού εκ των πραγμάτων αποτελούν τα μετρικά στοιχεία που χρησιμοποιούνται για τη μέτρηση της απόδοσης των διεργασιών. Συγκεκριμένα, οι δείκτες επίδοσης χρησιμοποιούνται:

- Για την σύγκριση της επίδοσης διαχρονικά (μέτρηση βελτίωσης ή επιδείνωσης της απόδοσης μιας δραστηριότητας/ διεργασίας που διαδραματίζει σημαντικό ρόλο για την επιτυχημένη λειτουργία του οργανισμού)
- Για να εντοπιστούν δυνατότητες βελτίωσης της λειτουργίας του Οργανισμού
- Για να τίθενται και να επιδιώκονται διάφοροι στόχοι
- Για να διαπιστωθούν δυνατότητες μείωσης του κόστους λειτουργίας
- Για να συγκριθεί η επίδοση μεταξύ Οργανισμών
- Για να ετοιμαστούν απολογισμοί ενημέρωσης του κοινού , της Διοίκησης και άλλων άμεσα ενδιαφερόμενων π.χ. Κρατικές Αρχές κλπ
- Ως μέσο ενημέρωσης και παρακίνησης του απασχολούμενου προσωπικού για καλύτερη επίδοση.

Εκτός από τους ποσοτικούς δείκτες επίδοσης υπάρχουν και άλλα εργαλεία αξιολόγησης της επίδοσης των δραστηριοτήτων ενός Οργανισμού. Οι πελάτες/ πολίτες, για παράδειγμα, είναι οι τελικοί αποδέκτες και άμεσα επηρεαζόμενοι από διαφοροποιήσεις της ποιότητας των δραστηριοτήτων/ υπηρεσιών που προσφέρει ο Οργανισμός και επομένως, θα ήταν χρήσιμο να ληφθεί υπόψη η άποψή τους για την αξιολόγηση της επίδοσης του Οργανισμού. Αυτό θα μπορούσε να επιτευχθεί μέσα από τη διενέργεια μιας έρευνας ικανοποίησης, χρησιμοποιώντας εργαλεία όπως π.χ. δομημένα ερωτηματολόγια. Τα αποτελέσματα της έρευνας θα μπορούσαν να χρησιμοποιηθούν στη συνέχεια για τον καθορισμό δεικτών επίδοσης.

## 4.2 Καθορισμός δεικτών επίδοσης

Η διάδοση των δεικτών επίδοσης οφείλεται αφενός στην ευκολία υπολογισμού τους και αφετέρου στην αντικειμενικότητά τους. Οι δείκτες επίδοσης, από τη φύση τους, σχετίζονται με ότι είναι άμεσα μετρήσιμο. Είναι πολύ πιο εύκολο να μετρήσεις απλά και άμεσα αποτελέσματα όπως π.χ. χρόνο διεκπεραίωσης εργασίας, αριθμό αιτήσεων κλπ παρά σύνθετα φαινόμενα όπως π.χ. αλλαγές στις στάσεις και τις νοοτροπίες ή τα μακροπρόθεσμα οφέλη.

Ως εκ τούτου, οι δείκτες επίδοσης που χρησιμοποιούνται συνήθως στους Οργανισμούς, επιλέγονται επειδή είναι άμεσα ποσοτικοποιήσιμοι και διαθέσιμοι.

Ο Οργανισμός, στην προσπάθειά του να θέσει σωστούς και αντιπροσωπευτικούς δείκτες επίδοσης, πρέπει να λάβει υπόψη οποιεσδήποτε εσωτερικές/ εξωτερικές υποχρεώσεις/ δεσμεύσεις ενδεχομένως να έχει όπως π.χ.:

- Δέσμευση έναντι των πελατών/πολιτών-Απαιτήσεις πελατών/πολιτών
- Υποχρεώσεις έναντι σχετικής εφαρμοστέας νομοθεσίας
- Υποχρεώσεις έναντι σχετικού θεσμικού πλαισίου
- Εσωτερικές αποφάσεις Οργανισμού που να προκαθορίζουν σε συγκεκριμένο βαθμό κάποιους δείκτες επίδοσης
- Υποχρεώσεις έναντι συμβάσεων με τρίτους.

Στο σύνολο των διεργασιών που εφαρμόζει ένας Οργανισμός, οι δείκτες επίδοσης ενδέχεται να διαφέρουν ανά διεργασία, οπότε ο Οργανισμός πρέπει να φροντίσει ώστε η απόδοση των δεικτών αυτών σε κάθε διεργασία, να είναι εύκολα αναγνωρίσιμη και κατανοητή. Σε αυτό συμβάλλει η χρήση προμελετημένου και κατάλληλου εργαλείου αποτύπωσης.

Επίσης, πρέπει να καθορίζονται οι πηγές δεδομένων για κάθε δείκτη επίδοσης και να αναπτύσσεται έγκαιρα ένα αξιόπιστο σύστημα για τη συλλογή των αναγκαίων δεδομένων.

## 4.3 Παρακολούθηση δεικτών επίδοσης

Η παρακολούθηση των δεικτών επίδοσης σε τακτά και προκαθορισμένα χρονικά διαστήματα, είναι κρίσιμη και καθιστά την όλη διαδικασία απαραίτητη. Αυτό οφείλεται στο γεγονός ότι μέσα από την παρακολούθηση των δεικτών, ο Οργανισμός είναι σε θέση να αξιολογήσει την επιτυχία του και το βαθμό επίτευξης των στόχων που έχει θέσει.

Οπότε, εκτός από τον καθορισμό των δεικτών επίδοσης για την παρακολούθηση της απόδοσης των διεργασιών, πρέπει να ορίζονται και τα κύρια στοιχεία της διεργασίας παρακολούθησης.

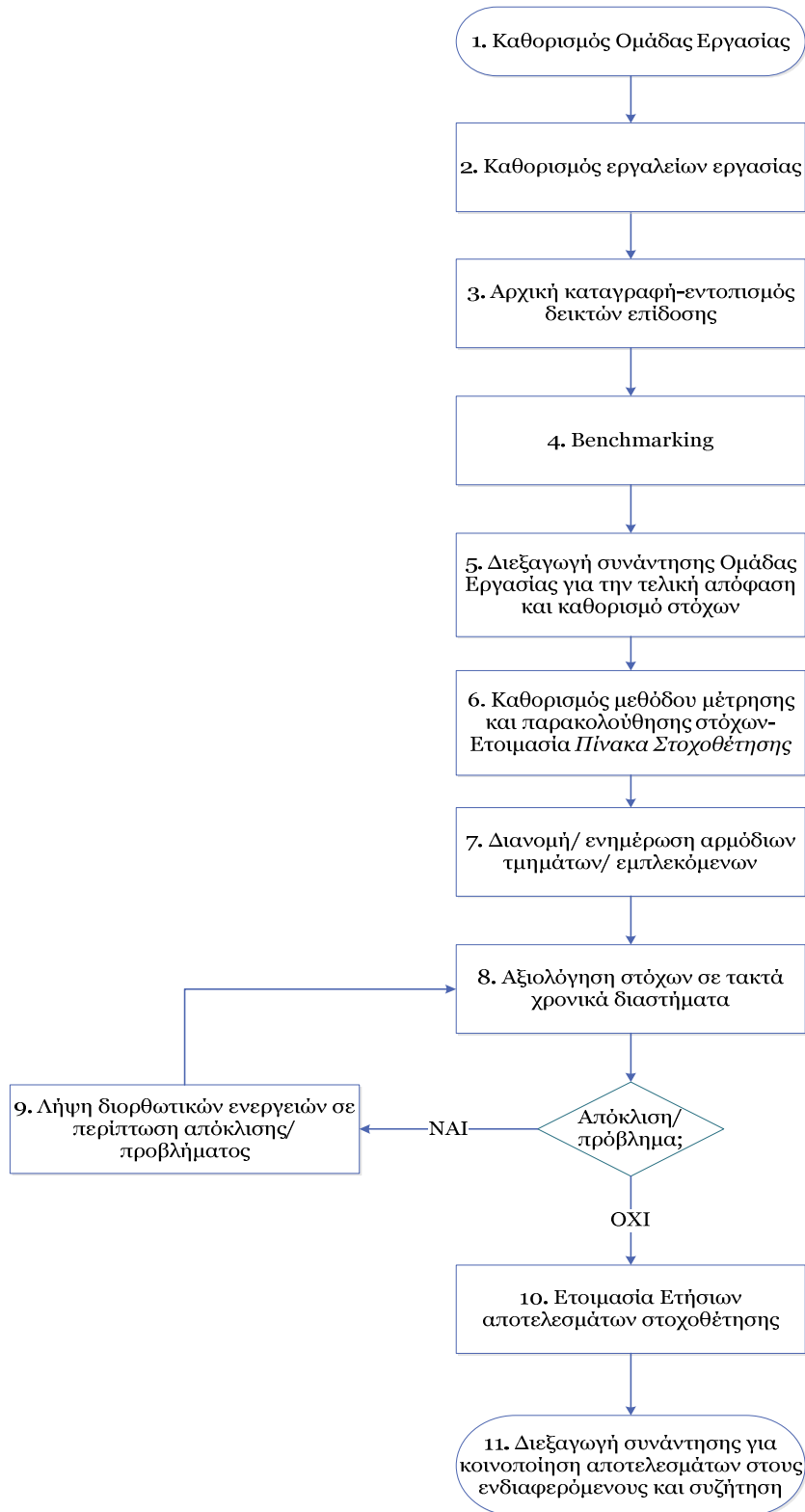
Στο Σχεδιάγραμμα 2, παρουσιάζεται σε γενικές γραμμές η πορεία την οποία ακολουθεί ένας Οργανισμός για τον χειρισμό των δεικτών επίδοσης.



*Σχεδιάγραμμα 2: Πορεία ενός Οργανισμού για το χειρισμό των δεικτών επίδοσης*

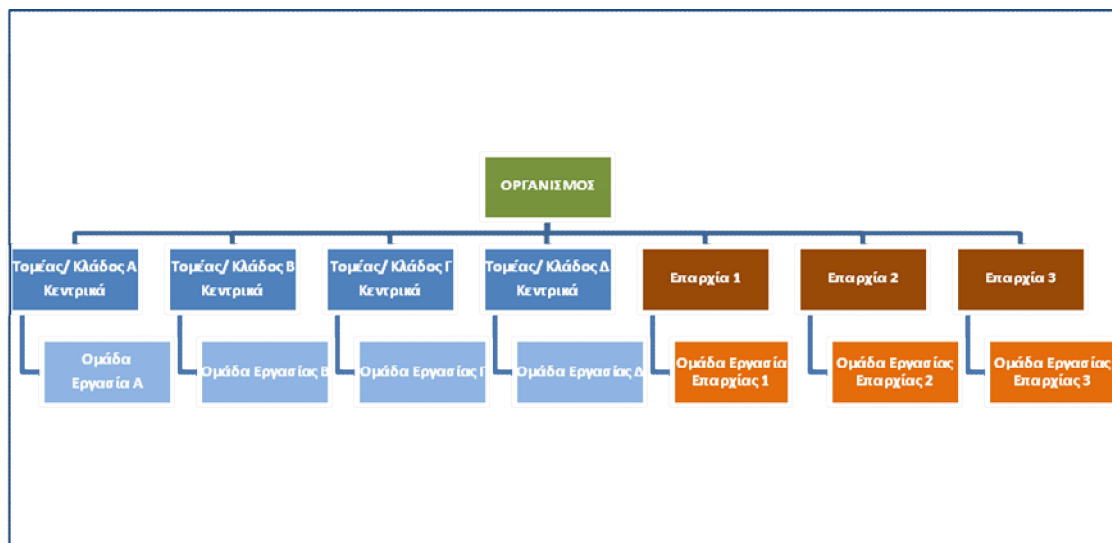
## 5. Μεθοδολογία αξιολόγησης επιδόσεων Οργανισμού

Το πιο κάτω διάγραμμα ροής παρουσιάζει τα στάδια για την δημιουργία, παρακολούθηση και αξιολόγηση της επίδοσης ενός Οργανισμού:



## 5.1. Καθορισμός Ομάδας Εργασίας

Στο στάδιο αυτό θα πρέπει η Διοίκηση μέσα από οργανωμένη συνάντηση, να καθορίσει την Ομάδα Εργασίας για τον κάθε Τομέα/ Κλάδο του Οργανισμού. Επίσης, στην περίπτωση που ο Οργανισμός δραστηριοποιείται και σε άλλες περιοχές πέραν των κεντρικών γραφείων π.χ. διαθέτει παραρτήματα/γραφεία σε άλλες Επαρχίες, τότε θα πρέπει να συσταθεί και Ομάδα Εργασίας ανά Επαρχία, έτσι ώστε να καλύπτονται όλες οι περιοχές δραστηριοποίησης του Οργανισμού. Παράδειγμα οργανωτικής δομής των Ομάδων Εργασίας ενός Οργανισμού παρουσιάζεται στο Σχεδιάγραμμα 3:



*Σχεδιάγραμμα 3: Οργανωτική δομή Ομάδων Εργασίας ενός Οργανισμού*

Τα άτομα αυτά μπορούν να αποτελέσουν και μέλη της Ομάδας Ποιότητας (Υπεύθυνος Διαχείρισης Ποιότητας, Βοηθός Διαχείρισης Ποιότητας) και θα έχουν ενεργό ρόλο:

- Στον εντοπισμό των δεικτών επίδοσης του Τομέα/ Κλάδου/Επαρχίας τους
- Στην ετοιμασία του Πίνακα Στοχοθέτησης για τον Τομέα/ Κλάδο/ Επαρχία τους
- Στην αξιολόγηση των στόχων του Τομέα/ Κλάδου/ Επαρχίας τους
- Στη λήψη διορθωτικών ενεργειών σε περίπτωση απόκλισης/ προβλήματος κατά την αξιολόγηση των δεικτών επίδοσης
- Στην ετοιμασία εκθέσεων για τα ετήσια αποτελέσματα του Τομέα/ Κλάδου/ Επαρχίας τους.

Το ρόλο του συντονιστή της Ομάδας Εργασίας, αναλαμβάνει ο εκάστοτε Διευθυντής/Ανώτερος Λειτουργός του Τομέα/ Κλάδου/ Επαρχίας αντίστοιχα. Ο συντονιστής, όπως θα επεξηγηθεί παρακάτω, έχει τον τελικό λόγο για τον καθορισμό των στόχων του Τομέα/ Κλάδου/ Επαρχίας του, μέσα από εμπειριστατωμένη και προσεκτική αξιολόγηση σε συνεργασία με την υπόλοιπη Ομάδα Εργασίας.

## 5.2 Καθορισμός εργαλείων εργασίας

Πριν την έναρξη των εργασιών της Ομάδας Εργασίας, θα πρέπει να ετοιμαστούν και να συμφωνηθούν τα εργαλεία που θα χρησιμοποιηθούν για τη διεκπεραίωση της εργασίας, εκεί όπου κρίνεται αναγκαίο. Σημαντικό κρίνεται, τα εργαλεία να είναι κατάλληλα δομημένα έτσι ώστε να εξυπηρετούν το σκοπό για τον οποίο δημιουργήθηκαν.

Για σκοπούς συνάφειας και τυποποίησης, τα εργαλεία θα πρέπει να χρησιμοποιούνται αυτούσια σε όλους τους Τομείς/ Κλάδους του Οργανισμού καθώς επίσης και στα Επαρχιακά Γραφεία (εάν εφαρμόζεται).

Τα εργαλεία αυτά αποστέλλονται στους άμεσα εμπλεκόμενους όπως π.χ. το Διευθυντή/ Ανώτερο Λειτουργό του εκάστοτε Τομέα/ Κλάδου/ Επαρχίας για μελέτη, έγκριση και μετέπειτα προώθηση τους στην Ομάδα Εργασίας για έναρξη των εργασιών.

Παραδείγματα εργαλείων που θα μπορούσαν να καθοριστούν είναι τα ακόλουθα:

- Εργαλείο αποτύπωσης δεικτών επίδοσης
- Εργαλείο αποτύπωσης αποτελεσμάτων μελέτης συγκριτικής αξιολόγησης (benchmarking)
- Εργαλείο αποτύπωσης στόχων

και ότι άλλο κρίνεται αναγκαίο. Τα διάφορα εργαλεία που προτείνεται να χρησιμοποιηθούν παρουσιάζονται και επεξηγούνται παρακάτω στο εκάστοτε βήμα που εφαρμόζονται.

## 5.3 Αρχική καταγραφή- εντοπισμός δεικτών επίδοσης

Στο στάδιο αυτό η Ομάδα Εργασίας, λαμβάνοντας υπόψη τα σχετικά που αναφέρονται στην Παράγραφο 4.2., αναλαμβάνει να καταγράψει τους δείκτες επίδοσης που έχει μεθοδικά αναγνωρίσει για τον Τομέα/ Κλάδο/ Επαρχία της.

Στο σημείο αυτό, μπορεί να χρησιμοποιηθεί το σχετικό εργαλείο αποτύπωσης των δεικτών επίδοσης το οποίο παρουσιάζεται στο Σχεδιάγραμμα 4. Το εργαλείο αυτό, επιτρέπει στην Ομάδα Εργασίας να εργαστεί κατάλληλα για τον μετέπειτα καθορισμό των στόχων. Παράδειγμα εντύπου που μπορεί να χρησιμοποιηθεί για την συγκέντρωση και τεκμηρίωση των δεικτών επίδοσης επισυνάπτεται στο Παράρτημα Α:

Τίτλος Διεργασίας	Δείκτες επίδοσης	Αριθμός Υποθέσεων/ Όγκος εργασίας	Μέσος Χρόνος Διεκπεραίωσης	Μέσος Χρόνος Επεξεργασίας	Ποιοτικά κριτήρια	Σημεία Συμφόρησης

*Σχεδιάγραμμα 4: Παράδειγμα εργαλείου αποτύπωσης δεικτών επίδοσης*

Οι κατηγορίες των δεδομένων που αναφέρονται στο εργαλείο αποτύπωσης, εξηγούνται ως ακολούθως:

- **Μέσος Χρόνος Διεκπεραίωσης:** Αφορά το συνολικό χρόνο που αναλώνεται από την αρχή μέχρι το τέλος της εκάστοτε διεργασίας, συμπεριλαμβανομένων οποιωνδήποτε εσωτερικών ή εξωτερικών καθυστερήσεων.
- **Μέσος Χρόνος Επεξεργασίας:** Αφορά τον πραγματικό χρόνο τον οποίο οι Λειτουργοί του Τομέα/Κλάδου αναλώνουν στη διεκπεραίωση των ενεργειών της εκάστοτε διεργασίας.
- **Ποιοτικά κριτήρια:** Αναφέρεται στα κριτήρια τα οποία είναι σχετικά με τη διεργασία και είναι ποιοτικής φύσης (π.χ. μη συμμορφώσεις, αριθμός επιστροφών, απορρίψεις μετά από ποιοτικούς ελέγχους, ημιτελή αιτήματα).
- **Σημεία συμφόρησης:** Είναι οι ενέργειες / τα σημεία τα οποία προκαλούν νεκρό χρόνο κατά τη διάρκεια μιας διεργασίας.

Στο Σχεδιάγραμμα 5, παρουσιάζεται σχετικό παράδειγμα δείκτη επίδοσης για τη Διεργασία Εκπαίδευσης του Οργανισμού ΑΒΓ:

Τίτλος Διεργασίας	Δείκτες επίδοσης	Αριθμός Υποθέσεων/ Όγκος εργασίας	Μέσος Χρόνος Διεκπεραίωσης	Μέσος Χρόνος Επεξεργασίας	Ποιοτικά κριτήρια	Σημεία Συμφόρησης
1.1.1 Διεργασία Έκδοσης Άδειας Α	Ποσοστό αιτήσεων που διεκπεραιώθηκαν σε σχέση με τις αιτήσεις που παραλήφθηκαν	90%	1 μήνα	2 ώρες	Χρόνος αναμονής προσκόμισης ελλιπών στοιχείων  Αποτελεσματικότητα και χρόνος διαβουλεύσεων  Συμμόρφωση με τον Νόμο, κανονισμούς,	Ελλιπή στοιχεία που υποβάλλονται με τις αιτήσεις.  Διαβουλεύσεις με άλλα Τμήματα

*Σχεδιάγραμμα 5: Εργαλείο αποτύπωσης δεικτών επίδοσης*



## 5.4 Benchmarking (Συγκριτική αξιολόγηση)

### 5.4.1. Ορισμός

Σύμφωνα με τον ορισμό του European Foundation of Quality Management (EFQM), η πρακτική benchmarking αποτελεί τη «*συστηματική διαδικασία σύγκρισης της οργανωτικής δομής, των διαδικασιών και της επίδοσης ενός οργανισμού, με τους οργανισμούς που παρουσιάζουν καλή πρακτική σε παγκόσμιο επίπεδο, με στόχο ο συγκεκριμένος Οργανισμός να επιδιώξει να οδεύσει προς την επιχειρηματική τελειότητα*».

Η συγκριτική αξιολόγηση (Benchmarking) αποτελεί ένα πολύτιμο εργαλείο για όλους τους Οργανισμούς, ανεξάρτητα από τον τομέα δραστηριοποίησης τους. Παράλληλα διέπεται από μια φιλοσοφία και στόχους που σε πολλά σημεία ταυτίζονται με όσα προσβέουν οι έννοιες της ποιότητας και της συνεχούς βελτίωσης. Η σύγκριση μπορεί να αφορά ολόκληρο τον Οργανισμό ως σύνολο ή διακριτές λειτουργίες (Τομείς/ Κλάδους) εντός του Οργανισμού.

### 5.4.2 Οφέλη

Μερικά από τα οφέλη που προκύπτουν για έναν Οργανισμό από τη διεξαγωγή μιας μελέτης benchmarking είναι τα ακόλουθα:

- Αντίληψη του ανταγωνισμού και της θέσης του Οργανισμού
- Εντοπισμός παραγόντων που επηρεάζουν την απόδοση του Οργανισμού
- Εντοπισμός δυνατών και αδύνατων σημείων
- Ανάπτυξη ρεαλιστικών στόχων και σχεδίων δράσης
- Αξιολόγηση μεθόδων και διαδικασιών
- Εντοπισμός ευκαιριών για βελτίωση και καινοτομία
- Επαναπροσδιορισμός στόχων

### 5.4.3 Παγίδες συγκριτικής αξιολόγησης (benchmarking)

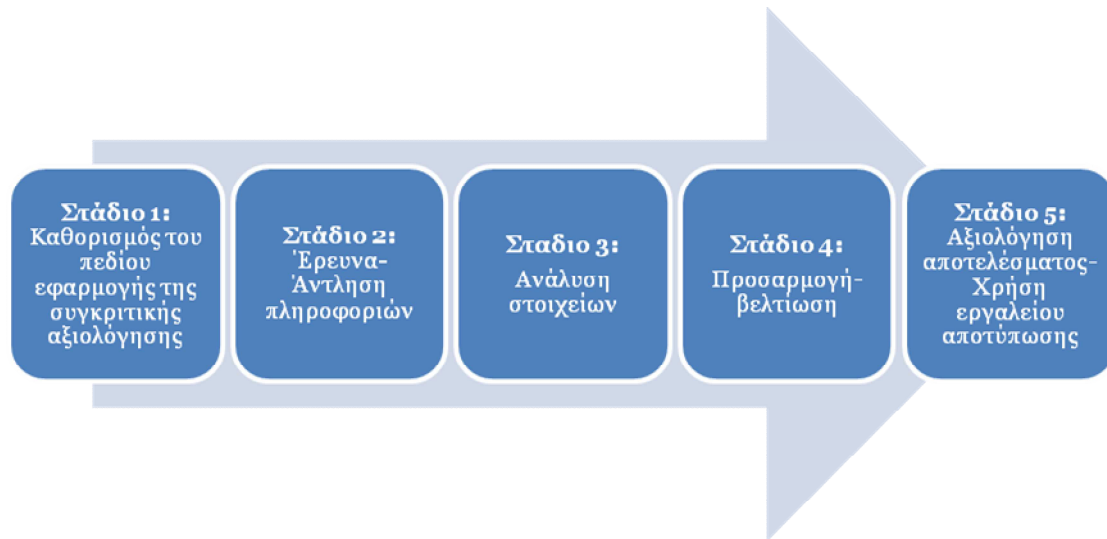
Παρ' όλα αυτά, το benchmarking, ενδεχομένως να επιφέρει και λανθασμένα αποτελέσματα εάν ο σχεδιασμός και η μελέτη δε γίνει σωστά και ο Οργανισμός υποπέσει σε διάφορα λάθη. Παραδείγματα παγίδων στις οποίες πιθανό να υποπέσει ένας Οργανισμός δίδονται στο Σχεδιάγραμμα 6:

Παγίδες κατά την μελέτη της συγκριτικής αξιολόγησης	
<b>Ανεπαρκής δέσμευση</b>	Ανεπάρκεια δέσμευσης από τη Διοίκηση
<b>Ανυπαρξία προκαταρκτικού σχεδιασμού</b>	Ανεπαρκής σχεδιασμός για τη διεξαγωγή της μελέτης
<b>Έλλειψη σύνδεσης της τεχνικής με τη διαδικασία</b>	Προσκόλληση στις μετρήσεις και αδυναμία κατανόησης του τρόπου διεξαγωγής της διεργασίας
<b>Σύγκριση ανόμοιων στοιχείων</b>	Σύγκριση διεργασιών για τις οποίες για διάφορους λόγους π.χ. διαφορετικό θεσμικό πλαίσιο, να υπάρχει διαφορά στην υλοποίηση τους
<b>Μετρήσιμες παράμετροι</b>	Μέτρηση 'εύκολων' και όχι ουσιαστικών παραγόντων
<b>Έλλειψη εκπαίδευσης</b>	Έλλειψη εκπαίδευσης και ενημέρωσης/ ευαισθητοποίησης των υπευθύνων ή των συμμετεχόντων (Ομάδα Εργασίας) στη συγκριτική αξιολόγηση
<b>Έλλειψη επικοινωνίας ασαφής επικοινωνία</b>	ή Η συγκριτική αξιολόγηση δε συνδέεται με άλλη δραστηριότητα / στόχους του Οργανισμού, με αποτέλεσμα να υποβαθμίζεται η ποιότητα της επικοινωνίας και της συνάφειας
<b>Παράλειψη καθορισμού προτεραιοτήτων</b>	Πρόθεση για άμεσες ριζικές και συνολικές αλλαγές χωρίς εκ των προτέρων εντοπισμό των θεμάτων, που σχετίζονται με βασικές διεργασίες του Οργανισμού .

*Σχεδιάγραμμα 6: Παγίδες συγκριτικής αξιολόγησης*

### 5.4.4 Μεθοδολογία συγκριτικής αξιολόγησης (benchmarking)

Η μεθοδολογία που ακολουθείται για τη διεξαγωγή μιας επιτυχημένης συγκριτικής αξιολόγησης, παρουσιάζεται στο Σχεδιάγραμμα 7, και παρακάτω αναλύονται περαιτέρω τα επιμέρους βήματα :



*Σχεδιάγραμμα 7: Βασικά βήματα για το Benchmarking (Συγκριτική Αξιολόγηση)*

- **Καθορισμός του πεδίου εφαρμογής της συγκριτικής αξιολόγησης:**  
Ο προγραμματισμός της μελέτης είναι το πρώτο βήμα που ακολουθείται και σχετίζεται κυρίως με την πλήρη κατανόηση των δραστηριοτήτων του Οργανισμού καθώς και τον εντοπισμό της περιοχής/ διεργασιών που πρέπει να συγκριθούν.
- **Έρευνα- Άντληση πληροφοριών:**  
Στο δεύτερο βήμα γίνεται η ανάλογη έρευνα για άντληση των απαραίτητων πληροφοριών για τη μελέτη της σύγκρισης επιδόσεων. Η έρευνα μπορεί να επιτευχθεί με διάφορους τρόπους όπως π.χ. μέσα από τη συλλογή πληροφοριών από το προσωπικό του Οργανισμού, από έρευνα ικανοποίησης πελατών/πολιτών, από έρευνα αντιλήψεων και απόψεων προσωπικού, καλές πρακτικές άλλων Οργανισμών του εσωτερικού, καλές πρακτικές Οργανισμών του εξωτερικού με παρόμοιες δραστηριότητες κλπ. Στο πλαίσιο της έρευνας/άντλησης πληροφοριών, ο Οργανισμός θα μπορούσε να σχεδιάσει/διαμορφώσει ερωτηματολόγιο για τη λήψη πληροφοριών από τους εμπλεκόμενους σε κάθε περίπτωση (π.χ. από τους Οργανισμούς που δραστηριοποιούνται στο ίδιο/παρόμοιο πεδίο στο εξωτερικό).
- **Ανάλυση των στοιχείων:**  
Μετά την ολοκλήρωση της συγκέντρωσης των πληροφοριών, γίνεται αξιολόγηση των στοιχείων που έχουν συλλεχθεί και εντοπίζονται οι πρακτικές αυτές που θα μπορούσαν να εφαρμοστούν στον Οργανισμό έτσι ώστε να βελτιώσουν την απόδοση του και γίνεται περαιτέρω ανάλυση για εξαγωγή συμπερασμάτων.

- **Προσαρμογή – Βελτίωση:**  
Οι πληροφορίες που έχουν προκύψει από την ανάλυση των στοιχείων, υιοθετούνται και προσαρμόζονται στα δεδομένα του Οργανισμού για τη βελτίωση της απόδοσής του. Πρέπει να σημειωθεί ότι οι βέλτιστες πρακτικές που εντοπίζονται μέσω της έρευνας δε θα πρέπει σε καμία περίπτωση να αντιγραφούν και να εφαρμοστούν χωρίς προσαρμογή στις εξειδικευμένες ανάγκες του Οργανισμού.
- **Αξιολόγηση του αποτελέσματος- Χρήση εργαλείου αποτύπωσης:**  
Το τελευταίο στάδιο αφορά την αξιολόγηση των πεπραγμένων και ως εκ τούτου, και την αξιολόγηση της ίδιας της μεθόδου με τον τρόπο με τον οποίο διεξήχθη. Απώτερος στόχος της αξιολόγησης είναι η προώθηση τυχόν βελτιώσεων.

#### 5.4.5 Εργαλείο αποτύπωσης συγκριτικής αξιολόγησης (benchmarking)

Τα εργαλεία αποτύπωσης συγκριτικής αξιολόγησης χρησιμοποιούνται για την τεκμηρίωση των καλών πρακτικών που εντοπίζονται, ώστε αυτές να αξιολογηθούν στη συνέχεια από την Ομάδα Εργασίας.

Μετά την ολοκλήρωση της συγκέντρωσης των πληροφοριών, η κάθε πρακτική που εντοπίζεται καταγράφεται. Στοιχεία που μπορεί να περιλαμβάνει η καταγραφή της κάθε πρακτικής, είναι τα ακόλουθα:

- Όνομα/ περιγραφικό τίτλο της πρακτικής
- Χώρα προέλευσης- εάν η πρακτική προέρχεται από Οργανισμό άλλης χώρας)
- Υπεύθυνο Οργανισμός- εάν η πρακτική προέρχεται από άλλο Οργανισμό
- Διαδικτυακό τόπο- Οργανισμού, Τμήματος κλπ από όπου προήλθε η καλή πρακτική
- Περιγραφή/ χαρακτηριστικά πρακτικής- οι πληροφορίες που έχουν συλλεχθεί για την πρακτική σε συνοπτική μορφή
- Στόχοι πρακτικής – σε τι αποσκοπεί η πρακτική
- Αναμενόμενα οφέλη- από την εφαρμογή της πρακτικής στον εκάστοτε Οργανισμό/ Τμήμα κλπ
- Ομάδα- Στόχος- ποιο/ ποιους επηρεάζει η εφαρμογή της πρακτικής
- Στρατηγική επικοινωνίας- μέσα επικοινωνίας που χρησιμοποιούνται μέσα από την εφαρμογή της πρακτικής
- Τελικά αποτελέσματα- από την εφαρμογή της πρακτικής
- Κρίσιμοι παράγοντες επιτυχίας χώρας προέλευσης – παράγοντες που οδήγησαν στην επιτυχημένη εφαρμογή της πρακτικής

Παράδειγμα εργαλείου που μπορεί να χρησιμοποιηθεί για καταγραφή των πρακτικών, επισυνάπτεται στο Παράρτημα Β.

Παράλληλα, κατά την άντληση των πληροφοριών, ενδέχεται να συλλεχθούν και ποσοτικά δεδομένα. Ο Οργανισμός εκ των προτέρων, καθορίζει συγκεκριμένους δείκτες για τους οποίους επιθυμεί να συλλέξει πληροφορίες, για αξιολόγησης της

συγκριτικής απόδοσης του Οργανισμού. Σε τέτοιες περιπτώσεις οι δείκτες καταγράφονται και τα δεδομένα που συλλέγονται παρουσιάζονται σε σχέση με τον Οργανισμό, έτσι ώστε να είναι εφικτή η αξιολόγηση τους.

Παράδειγμα εντύπου που μπορεί να χρησιμοποιηθεί ως εργαλείο αποτύπωσης της αξιολόγησης της συγκριτικής απόδοσης επισυνάπτεται στο Παράρτημα Γ, και παρουσιάζεται στο Σχεδιάγραμμα 8:

Α/Α	Περιοχή εφαρμογής δείκτη	Δείκτης	Μέτρηση	Χώρες/ Οργανισμοί/ Τμήματα		

*Σχεδιάγραμμα 8: Εργαλείο αποτύπωσης αξιολόγησης συγκριτικής απόδοσης*

Παρακάτω δίδεται σχετικό παράδειγμα για έναν Οργανισμό ΑΒΓ ο οποίος προέβη σε διεξαγωγή συγκριτικής αξιολόγησης με 2 παρόμοιας φύσης Οργανισμούς άλλων χωρών:

Α/Α	Περιοχή εφαρμογής δείκτη	Δείκτης	Μέτρηση	Χώρες/ Οργανισμοί/ Τμήματα		
				Οργανισμός ΑΒΓ	Χώρα Α	Χώρα Β
1	Αιτήσεις	1.1 Ποσοστό αιτήσεων που έχουν προωθηθεί σε σχέση με αυτές που έχουν υποβληθεί	Ποσοστό	95%	97%	90%
		1.1 Αριθμός προσφυγών στο δικαστήριο το προηγούμενο έτος	Αριθμός	8	6	8

Μετά την αξιολόγηση των πρακτικών που έχουν εντοπιστεί, με βάση τα διαθέσιμα τεκμηριωμένα δεδομένα, οι πρακτικές παρουσιάζονται συνοπτικά με τις πιο σημαντικές πληροφορίες που αφορούν την κάθε μία. Αυτό το εργαλείο αποτύπωσης καλών πρακτικών, πρέπει να περιλαμβάνει τα κύρια χαρακτηριστικά της εκάστοτε καλής πρακτικής που εντοπίζεται και να περιλαμβάνει πληροφορίες που θα χρησιμοποιηθούν για τη μετέπειτα αντικειμενική αξιολόγηση της. Παραδείγματα πληροφοριών είναι τα ακόλουθα:

- Περιγραφή πρακτικής
- Στόχοι πρακτικής
- Αναμενόμενα οφέλη
- Σε ποιους απευθύνεται ή/και ποιοι είναι οι τελικοί αποδέκτες της πρακτικής
- Στρατηγική επικοινωνίας- με ποιο τρόπο θα ενημερωθούν οι άμεσα εμπλεκόμενοι για τα θέματα που αφορούν την πρακτική
- Τελικά αποτελέσματα

- Κρίσιμοι παράγοντες επιτυχίας (εκεί όπου εντοπίστηκε η καλή πρακτική)

Οι παραπάνω πληροφορίες αντλούνται κυρίως από το εργαλείο καταγραφής πρακτικής (επισυνάπτεται στο Παράρτημα Β).

Παράδειγμα εντύπου που μπορεί να χρησιμοποιηθεί ως εργαλείο αποτύπωσης της μελέτης συγκριτικής αξιολόγησης, επισυνάπτεται στο Παράρτημα Δ, και παρουσιάζεται στο Σχεδιάγραμμα 9:

Όνομα/ τίτλος πρακτικής	Περιγραφή/ Ανάλυση Βέλτιστης Πρακτικής (περιλαμβανομένων και στόχων, οφελών καθώς και αποτελεσμάτων που επιτεύχθηκαν)	Σύγκριση βέλτιστης πρακτικής με το τι ισχύει σήμερα στο περιβάλλον του Τμήματος/Οργανισμο ύ	Δυνατότητα εφαρμογής - Προτάσεις	Εμπλεκόμενοι φορείς	Κρίσιμοι παράγοντες επιτυχίας / Εμπόδια εφαρμογής

*Σχεδιάγραμμα 9: Εργαλείο αποτύπωσης της μελέτης συγκριτικής απόδοσης*

Οι κατηγορίες των δεδομένων που αναφέρονται στο Εργαλείο Αποτύπωσης, εξηγούνται ως ακολούθως στο Σχεδιάγραμμα 10:

Όνομα/ τίτλος πρακτικής, Χώρα και Οργανισμός υλοποίησης	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Αναγνώριση βέλτιστης πρακτικής και σε ποιο τμήμα του Οργανισμού αναφέρεται, καταγραφή Οργανισμού ο οποίος επί του παρόντος εφαρμόζει την πρακτική καθώς επίσης και τη χώρα στην οποία δραστηριοποιείται και σύντομη περιγραφή των δραστηριοτήτων του.</li> </ul>
Περιγραφή/ Ανάλυση Βέλτιστης Πρακτικής (περιλαμβανομένων και στόχων, οφελών καθώς και αποτελεσμάτων που επιτεύχθηκαν)	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Σύντομη περιγραφή του τρόπου εκτέλεσης της βέλτιστης πρακτικής από τον εκάστοτε Οργανισμό ο οποίος την εφαρμόζει.</li> <li>• Παρουσίαση αναμενόμενων οφελών από την εφαρμογή της και όπου εφικτό, παράθεση ποσοτικών στοιχείων τα οποία υποστηρίζουν/ αποδεικνύουν τη βελτιωμένη απόδοση του Οργανισμού λόγω αυτής της πρακτικής.</li> </ul>
Σύγκριση βέλτιστης πρακτικής με το τι ισχύει σήμερα στο περιβάλλον του Τμήματος/ Οργανισμού	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Σύντομη περιγραφή υφιστάμενης κατάστασης σε σχέση με το τι ακολουθείται ως βέλτιστη πρακτική στον αντίστοιχο Οργανισμό.</li> <li>• Αποτύπωση ενδεχόμενων ελλείψεων/ προβλημάτων δίνοντας μια πρώτη εικόνα για το βαθμό εφαρμοσιμότητας της πρακτικής</li> </ul>
Δυνατότητα εφαρμογής – Προτάσεις	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Αξιολόγηση δυνατότητας για την πραγματοποίηση και υλοποίηση της προτεινόμενης βέλτιστης πρακτικής τόσο σε βραχυπρόθεσμο όσο και μακροπρόθεσμο επίπεδο. Σε περίπτωση αδυναμίας υλοποίησης της, επεξήγηση των λόγων στους οποίους ενδεχομένως να οφείλεται η αδυναμία.</li> <li>• Εισηγήσεις/ προτάσεις, οι οποίες εάν ακολουθηθούν από τον εκάστοτε Κλάδο/ Τομέα, μπορεί να επιφέρει την εφαρμογή της βέλτιστης πρακτικής που προτείνεται.</li> </ul>
Εμπλεκόμενοι φορείς	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Τμήματα/ Υπηρεσίες (αυτές μπορεί να είναι κυβερνητικές και μη) οι οποίες με την εμπλοκή τους συμβάλουν στην επιτυχή εφαρμογή της καλής πρακτικής η οποία εντοπίστηκε</li> </ul>
Κρίσιμοι παράγοντες επιτυχίας/ Εμπόδια εφαρμογής	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Επεξήγηση σημαντικών παραγόντων οι οποίοι πρέπει να ληφθούν υπόψη και οι οποίοι θα συμβάλουν στην επιτυχή εφαρμογή της βέλτιστης πρακτικής στον Κλάδο/ Τομέα.</li> <li>• Καταγραφή ενδεχόμενων δυσκολιών οι οποίες καθιστούν ή ενδέχεται να καταστήσουν την βέλτιστη πρακτική που προτείνεται μη εφαρμόσιμη για τον Κλάδο/ Τομέα.</li> </ul>

*Σχεδιάγραμμα 10: Επεξήγηση κατηγοριών εντύπου συγκριτικής αξιολόγησης*

Παρακάτω δίδεται παράδειγμα για έναν Οργανισμό ΑΒΓ ο οποίος προέβη σε διεξαγωγή συγκριτικής αξιολόγησης με τον Οργανισμό ΒΓΔ:

Όνομα/ τίτλος πρακτικής	Περιγραφή/ Ανάλυση Βέλτιστης Πρακτικής (περιλαμβανομένων και στόχων, οφελών καθώς και αποτελεσμάτων που επιτεύχθηκαν)	Σύγκριση βέλτιστης πρακτικής με το τι ισχύει σήμερα στο περιβάλλον του Τμήματος/Οργανισμού	Δυνατότητα εφαρμογής - Προτάσεις	Εμπλεκόμενοι φορείς	Κρίσιμοι παράγοντες επιτυχίας / Εμπόδια εφαρμογής
<b>Τηλεφωνικό κέντρο , Οργανισμός ΒΓΔ, Ισπανία</b>	Ο Οργανισμός ΒΓΔ, παρέχει υπηρεσίες στο κοινό μέσω οργανωμένου τηλεφωνικού κέντρου, , το οποίο διαχειρίζεται Ανάδοχος, ο οποίος επιλέγηκε για να διεξάγει την εργασία αυτή. Το τηλεφωνικό κέντρο συντείνει στην αύξηση της ταχύτητας εξυπηρέτησης των πολιτών και στη μείωση των εξόδων της υπηρεσίας.	Στον Οργανισμό ΑΒΓ δεν λειτουργεί τηλεφωνικό κέντρο για την εξυπηρέτηση των πολιτών. Τα τηλεφωνήματα των πολιτών λαμβάνονται από τους Λειτουργούς των διαφόρων Κλάδων οι οποίοι αναγκάζονται να διακόψουν την εργασία τους για να ανταποκριθούν σε αυτά.	Δυνατότητα Εφαρμογής  Υπάρχει δυνατότητα υιοθέτησης, νοουμένου ότι διατεθούν τα απαραίτητα κεφάλαια για τη λειτουργία του τηλεφωνικού κέντρου. Επιπρόσθετα, θα πρέπει να υποστηριχθεί από τις κατάλληλες διαδικασίες και συστήματα πληροφορικής έτσι ώστε να καθίσταται δυνατή η παροχή της απαραίτητης πληροφόρησης προς τον πολίτη.	Οργανισμός ΑΒΓ  Υπηρεσία Α Υπηρεσία Β	Προγραμματισμός διάθεσης απαραίτητων πόρων  Εκπαίδευση προσωπικού  Τεχνολογική/ Τηλεπικοινωνιακή υποδομή  Εγχειρίδια / Οδηγίες για τα προϊόντα και υπηρεσίες.

*Σχεδιάγραμμα 11: Παράδειγμα καλής πρακτικής για Οργανισμό ΑΒΓ*



## 5.5 Διεξαγωγή συνάντησης Ομάδας Εργασίας για την τελική απόφαση και καθορισμό στόχων

Στο στάδιο αυτό, θα πρέπει να προγραμματιστεί συνάντηση της Ομάδας Εργασίας. Ο χρόνος και οι πόροι που διατίθενται από τον Οργανισμό θα πρέπει να είναι κατάλληλοι και επαρκείς, ώστε η Ομάδα Εργασίας να έχει τον ανάλογο χρόνο και πόρους για να εργαστεί. Η ημερήσια διάταξη της συνάντησης περιλαμβάνει μεταξύ των άλλων:

- Συζήτηση των αποτελεσμάτων όλων των προηγούμενων σταδίων: Η Ομάδα Εργασίας, έχοντας τεκμηριώσει τόσο τους δείκτες επίδοσης όσο και τα αποτελέσματα από τη μελέτη συγκριτικής αξιολόγησης, αναλύει και αξιολογεί τους δείκτες επίδοσης του Τομέα/ Κλάδου/ Επαρχίας της.
- Καθορισμός συγκεκριμένων στόχων: Μέσα από προσεκτική αξιολόγηση, τίθενται συγκεκριμένοι στόχοι για τον Τομέα/ Κλάδο/ Επαρχία και αφού εγκριθούν από τον άμεσα Προϊστάμενο (π.χ. Διευθυντή/ Ανώτερο Λειτουργό), συμφωνούνται.

Οι στόχοι, σε γενικές γραμμές, καθορίζονται με βάση ένα σύνολο κριτηρίων επιλογής λαμβάνοντας υπόψη σημαντικές παραμέτρους όπως π.χ. να είναι αντικειμενικοί, άμεσοι, επαρκείς, ποσοτικοί, πρακτικοί, αξιόπιστοι κλπ. Για αυτό το σκοπό, έχει καθιερωθεί στη διεθνή βιβλιογραφία και πρακτική, το μνημονικό ακρωνύμιο “SMART”, το οποίο ελεξηγείται στο Σχεδιάγραμμα 12:

ΓΡΑΜΜΑ	ΕΞΗΓΗΣΗ
<b>S</b>	SPECIFIC (ΣΥΓΚΕΚΡΙΜΕΝΟΙ)
<b>M</b>	MEASURABLE (ΜΕΤΡΗΣΙΜΟΙ)
<b>A</b>	ACHIEVABLE (ΕΠΙΤΕΥΞΙΜΟΙ)
<b>R</b>	REALISTIC (ΠΡΑΓΜΑΤΙΚΟΙ/ΡΕΑΛΙΣΤΙΚΟΙ)
<b>T</b>	TIME-BOUND (ΧΡΟΝΙΚΑ ΠΡΟΣΔΙΟΡΙΣΜΕΝΟΙ)

*Σχεδιάγραμμα 12: Επεξήγηση μνημονικού ακρωνυμίου SMART*

## 5.6 Καθορισμός μεθόδου μέτρησης και παρακολούθησης στόχων- Ετοιμασία Πίνακα Στοχοθέτησης

Στο στάδιο αυτό, η Ομάδα Εργασίας, καλείται να τεκμηριώσει τους στόχους που έχουν προηγουμένως συμφωνηθεί. Για το σκοπό αυτό θα πρέπει να χρησιμοποιηθεί κατάλληλο εργαλείο αποτύπωσης των στόχων.

Επιπρόσθετα, η Ομάδα Εργασίας θα πρέπει να καθορίσει συγκεκριμένη μεθοδολογία παρακολούθησης των συγκεκριμένων στόχων που έχουν τεθεί για τον Τομέα/ Κλάδο/ Επαρχία της. Μέσα στα πλαίσια αυτά, θα πρέπει να ληφθούν αποφάσεις για σημαντικά ζητήματα όπως:

- Τη μεθοδολογία που θα χρησιμοποιηθεί για τη μέτρηση του κάθε στόχου- Η μεθοδολογία δε δύναται να αλλάξει, ούτως ώστε να επιτυγχάνεται η αντικειμενικότητα των μετρήσεων στο μέγιστο βαθμό
- Τις ενέργειες/ πόρους που απαιτούνται για την επίτευξη του κάθε στόχου
- Τη συχνότητα παρακολούθησης του κάθε στόχου- ενδέχεται διαφοροποίηση στη συχνότητα ανασκόπησης του κάθε στόχου
- Το άτομο το οποίο θα έχει την ευθύνη για την παρακολούθηση του κάθε στόχου
- Τους στόχους του προηγούμενου έτους για σκοπούς σύγκρισης.

Όλα τα παραπάνω ζητήματα μπορούν να ενσωματωθούν στο ίδιο έντυπο που τεκμηριώνονται οι στόχοι για σκοπούς διευκόλυνσης και πρακτικότητας. Παράδειγμα εντύπου που μπορεί να χρησιμοποιηθεί ως εργαλείο αποτύπωσης επισυνάπτεται στο Παράρτημα Ε και παρουσιάζεται στο Σχεδιάγραμμα 13:

#	Περιγραφή	Στόχος	Μέθοδος Μέτρησης	Ενέργειες / Πόροι	Συχνότητα Ανασκόπησης	Υπευθυνότητα	Προηγούμενος χρόνος	ΕΤΟΣ

*Σχεδιάγραμμα 13: Παράδειγμα εντύπου τεκμηρίωσης στόχων- Πίνακας Στοχοθέτησης*

Παράδειγμα στόχου, δίνεται στο παρακάτω Σχεδιάγραμμα 14:

#	Περιγραφή	Στόχος	Μέθοδος Μέτρησης	Ενέργειες / Πόροι	Συχνότητα Ανασκόπησης	Υπευθυνότητα	Προηγούμενος χρόνος (Αποτελέσματα)	Έτος
	1.1.1 Διεργασία Εκπαίδευσης	Αύξηση αριθμού ωρών εκπαίδευσης ανά εργαζόμενο κατά 10%	Μέσω ετήσιου πλάνου εκπαίδευσης	Αποτύπωση εκπαιδευτικών αναγκών εργαζομένων  Επεξεργασία εκπαιδευτικών αναγκών με σκοπό τον εντοπισμό κατάλληλης κατάρτισης (ενδο και εξω-επιχειρησιακά) Έγκριση προγραμμάτων κατάρτισης  Υλοποίηση ετήσιου προγράμματος  Καταγραφή εκπαίδευσης στα μητρώα των εργαζομένων	Κάθε έξι μήνες	Ανώτερος Λειτουργός Διοίκησης	20 ώρες ανά εργαζόμενο	2013

*Σχεδιάγραμμα 14: Παράδειγμα εντύπου τεκμηρίωσης στόχων- Πίνακας Στοχοθέτησης*

## 5.7 Διανομή/ ενημέρωση αρμόδιων Τμημάτων/ εμπλεκομένων

Στο στάδιο αυτό, εκεί όπου κρίνεται αναγκαίο, ο Πίνακας Στοχοθέτησης αποστέλλεται σε όλα τα ενδιαφερόμενα μέρη εντός του κάθε Τομέα/ Κλάδου/ Επαρχειακού Γραφείου του Οργανισμού για ενημέρωση. Σε κάποιες περιπτώσεις, και ειδικότερα όταν το προσωπικό εμπλέκεται στην μέτρηση ή την υλοποίηση των στόχων που έχουν τεθεί, θα πρέπει να είναι επαρκώς ενημερωμένο, ιδιαίτερα στο θέμα των αναγκαίων ενεργειών για την υλοποίηση των στόχων.

## 5.8 Αξιολόγηση στόχων σε τακτά χρονικά διαστήματα

Οι στόχοι που έχουν τεθεί και τεκμηριωθεί στον Πίνακα Στοχοθέτησης, θα πρέπει να αξιολογούνται με βάση τη συχνότητα ανασκόπησης που έχει καθοριστεί, από το αρμόδιο άτομο, το οποίο επίσης καθορίστηκε στο ίδιο έντυπο.

Για να επιτευχθεί η αξιολόγηση αυτή, απαιτείται ο καθορισμός εργαλείων συλλογής των απαιτούμενων πληροφοριών. Εργαλεία που μπορούν να χρησιμοποιηθούν είναι π.χ. διάφορα λογισμικά συστήματα, άλλα προγράμματα του Οργανισμού στα οποία τηρούνται στοιχεία, έγγραφα, πίνακες κλπ.

Κατά κύριο λόγο, η αξιολόγηση γίνεται για να εκτιμηθεί ο βαθμός επιτυχίας του Τομέα/ Κλάδου/ Επαρχίας στην υλοποίηση των στόχων που έχουν τεθεί, αξιολογώντας το μέγεθος απόκλισης από ή σύγκλισης με τους επιθυμητούς στόχους.

Η αξιολόγηση μπορεί να λάβει διάφορες μορφές, ανάλογα με την περίπτωση. Για παράδειγμα, εκεί όπου ο στόχος αφορά μέτρηση της απόδοσης της κύριας ή βασικής διεργασίας, ο Προϊστάμενος πρέπει να συγκαλέσει τη Διευθυντική Ομάδα έτσι ώστε να γίνει συζήτηση και να ληφθούν διορθωτικά μέτρα συλλογικά. Σε τέτοια περίπτωση οι αποφάσεις βελτίωσης θα πρέπει να καταγράφονται υπό μορφή πρακτικών έτσι ώστε να γίνεται δυνατή η παρακολούθηση των ενεργειών.

### **5.9 Λήψη διορθωτικών ενεργειών σε περίπτωση απόκλισης/ προβλήματος**

Στο στάδιο αυτό, εάν η Ομάδα Εργασίας εντοπίσει οποιοδήποτε πρόβλημα ή σοβαρή απόκλιση από τον προκαθορισμένο στόχο, τότε γίνεται διερεύνηση για εντοπισμό των αιτιών που οδήγησαν στο εν λόγω αποτέλεσμα. Η απόκλιση υποδηλώνει το βαθμό της επιτυχίας στην υλοποίηση του εκάστοτε στόχου και κατευθύνει τις εκάστοτε διορθωτικές ενέργειες.

### **5.10 Ετοιμασία Ετήσιων αποτελεσμάτων στοχοθέτησης**

Η Ομάδα Εργασίας, μία φορά το χρόνο, θα πρέπει να ετοιμάζει σχετική έκθεση παραθέτοντας τα ετήσια αποτελέσματα στοχοθέτησης όπως αυτά έχουν διαμορφωθεί κατά την πάροδο του έτους για τον Τομέα/ Κλάδο/ Επαρχία που ανήκουν.

Με εντολή του συντονιστή της Ομάδας Εργασίας, τα αποτελέσματα στοχοθέτησης αποστέλλονται σε διορισμένο από τη Διοίκηση του Οργανισμού αρμόδιο άτομο, για να ετοιμάσει τα συγκεντρωτικά αποτελέσματα από όλους τους Τομείς/ Κλάδους/ Επαρχίες. Σκοπός της συγκεντρωτικής ανάλυσης είναι η διευκόλυνση στην παρουσίαση των συνολικών αποτελεσμάτων του Οργανισμού η οποία θα πραγματοποιηθεί κατά τη διάρκεια της συνάντησης της Διοίκησης. Παράλληλα με την ετοιμασία των αποτελεσμάτων, το άτομο αυτό έχει την ευθύνη για την ετοιμασία της ημερήσιας διάταξης της συνάντησης που θα πραγματοποιηθεί.

Στην περίπτωση εφαρμογής από τον Οργανισμό ενός Συστήματος Διαχείρισης της Ποιότητας, αυτό ουσιαστικά θα αποτελέσει την προεργασία που πρέπει να διεξαχθεί από την Ομάδα πριν την παρουσίαση των αποτελεσμάτων από τον άμεσα Προϊστάμενο (π.χ. Διευθυντή/Ανώτερο Λειτουργό) του εκάστοτε Τομέα/ Κλάδου/ Επαρχίας στην Ανασκόπηση της Διοίκησης.

### **5.11 Διεξαγωγή συνάντησης για κοινοποίηση αποτελεσμάτων στους ενδιαφερόμενους και συζήτηση**

Η αποτίμηση της επίδοσης αποτελεί αναπόσπαστο κομμάτι της αξιολόγησης της αποδοτικότητας και αποτελεσματικότητας του Οργανισμού. Για αυτό το λόγο, η έκθεση που θα ετοιμαστεί στο προηγούμενο στάδιο, θα επιτρέπει στην Ομάδα Εργασίας να αξιολογήσει την όλη προσπάθεια που έγινε από τον Οργανισμό συνολικά για το εν λόγω έτος, με σκοπό την υλοποίηση των στόχων.

Κατ' επέκταση, η Ομάδα θα είναι σε θέση να παρουσιάσει τα συνολικά αποτελέσματα στη Διοίκηση του Οργανισμού και να επεξηγήσει τους λόγους επίτευξης ή μη επίτευξης του κάθε στόχου. Η παρουσίαση θα πραγματοποιηθεί κατά τη διάρκεια συνάντησης, όπου παρόντες πρέπει να είναι όλοι οι άμεσα εμπλεκόμενοι όπως Προϊστάμενοι Τομέων/ Υπηρεσιών, Διευθυντές/Επικεφαλές Επαρχιών, ανώτατη Διοίκηση Οργανισμού κλπ.

Μέσα από την παρουσίαση τόσο των αποτελεσμάτων όσο και των λόγων επίτευξης ή μη των στόχων που έχουν τεθεί, θα δοθεί η ευκαιρία στη Διοίκηση του Οργανισμού να καθορίσει τους στόχους της επόμενης χρονιάς και να θέσει σε εφαρμογή ενέργειες που θα οδηγήσουν στη βελτίωση της λειτουργίας του και της ικανοποίησης των πελατών/πολιτών.

Σε περίπτωση που ένας Οργανισμός εφαρμόζει σύστημα διαχείρισης της ποιότητας με βάση το ISO 9001:2008, τότε η συζήτηση αυτή θα πραγματοποιηθεί κατά τη διεξαγωγή της Διοικητικής Ανασκόπησης. Η επίδοση των διεργασιών ενός Οργανισμού, αποτελεί ένα από τα κύρια θέματα προς συζήτηση κατά την Ανασκόπηση από τη Διοίκηση. Περισσότερη ανάλυση για τον ορισμό και μεθοδολογία της Διοικητικής Ανασκόπησης, παρουσιάζεται **στο Εγχειρίδιο Προετοιμασίας για την εφαρμογή του προτύπου ISO 9001:2008.**

## **Παραρτήματα**

<b>Εργαλείο Αποτύπωσης Δεικτών Επίδοσης</b>	<b>A</b>
<b>Εργαλείο καταγραφής πρακτικής</b>	<b>B</b>
<b>Εργαλείο αξιολόγησης συγκριτικής απόδοσης</b>	<b>Γ</b>
<b>Εργαλείο αποτύπωσης της μελέτης συγκριτικής απόδοσης</b>	<b>Δ</b>
<b>Πίνακας Στοχοθέτησης</b>	<b>E</b>

**Παράρτημα Α – Εργαλείο Αποτύπωσης Δεικτών  
Επίδοσης**

## ΕΡΓΑΛΕΙΟ ΑΠΟΤΥΠΩΣΗΣ ΔΕΙΚΤΩΝ ΕΠΙΔΟΣΗΣ

Τίτλος Διεργασίας	Δείκτες επίδοσης	Αριθμός Υποθέσεων/ Όγκος εργασίας	Χρόνος Διεκπεραίωσης	Μέσος Χρόνος Επεξεργασίας	Ποιοτικά κριτήρια	Σημεία Συμφόρησης



## **Παράρτημα Β – Εργαλείο καταγραφής πρακτικής**

## ΕΡΓΑΛΕΙΟ ΚΑΤΑΓΡΑΦΗΣ ΠΡΑΚΤΙΚΗΣ

<b>ΠΡΑΚΤΙΚΗ: .....</b>	
<b>ΧΑΡΑΚΤΗΡΙΣΤΙΚΑ ΤΗΣ ΠΡΑΚΤΙΚΗΣ</b>	
<b>Όνομα/ Περιγραφικός τίτλος Πρακτικής</b>	
<b>Χώρα Υλοποίησης</b>	
<b>Υπεύθυνος Οργανισμός</b>	
<b>Διαδικτυακός Τύπος</b>	
<b>Περιγραφή / Χαρακτηριστικά Πρακτικής</b>	
<b>Στόχοι Πρακτικής</b>	
<b>Αναμενόμενα Οφέλη</b>	
<b>Ομάδα-Στόχος</b>	
<b>Στρατηγική Επικοινωνίας</b>	
<b>Τελικά Αποτελέσματα</b>	
<b>Κρίσιμοι παράγοντες επιτυχίας στην χώρα προέλευσης</b>	

**Παράρτημα Γ – Εργαλείο αξιολόγησης συγκριτικής  
απόδοσης**



**Παράρτημα Δ – Εργαλείο αποτύπωσης της μελέτης  
συγκριτικής απόδοσης**

## ΕΡΓΑΛΕΙΟ ΑΠΟΤΥΠΩΣΗΣ ΤΗΣ ΜΕΛΕΤΗΣ ΣΥΓΚΡΙΤΙΚΗΣ ΑΠΟΔΟΣΗΣ

Όνομα/ τίτλος πρακτικής	Περιγραφή/ Ανάλυση Βέλτιστης Πρακτικής (περιλαμβανομένων και στόχων, οφελών καθώς και αποτελεσμάτων που επιτεύχθηκαν)	Σύγκριση βέλτιστης πρακτικής με το τι ισχύει σήμερα στο περιβάλλον του Τμήματος/Οργανισμού	Δυνατότητα εφαρμογής - Προτάσεις	Εμπλεκόμενοι φορείς	Κρίσιμοι παράγοντες επιτυχίας / Εμπόδια εφαρμογής

## **Παράρτημα Ε – Πίνακας Στοχοθέτησης**

ΚΕΝΤΡΙΚΑ ΓΡΑΦΕΙΑ/  
ΕΠΑΡΧΙΑΚΑ ΓΡΑΦΕΙΑ:  
ΚΛΑΔΟΣ:

**ΕΤΟΣ:**

#	Περιγραφή	Στόχος	Μέθοδος Μέτρησης	Ενέργειες / Πόροι	Συχνότητα Ανασκόπησης	Υπευθυνότητα	Προηγούμενος χρόνος	ΕΤΟΣ

Στόχοι προηγούμενων χρόνων που δεν ισχύουν								

Ετοιμάστηκε από:

Ημερομηνία:

Εγκρίθηκε από:

Ημερομηνία: