



ΚΥΠΡΙΑΚΗ ΔΗΜΟΚΡΑΤΙΑ



Τμήμα Δημόσιας Διοίκησης
και Προσωπικού

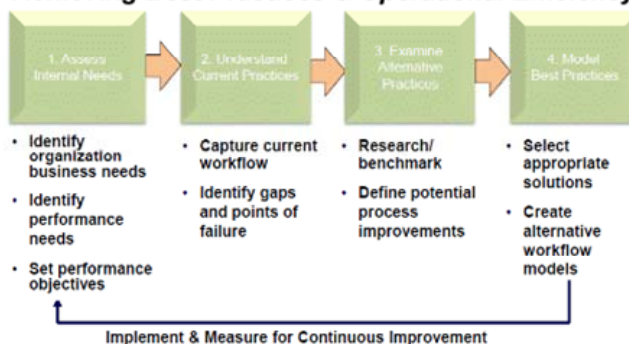


ΔΙΑΦΟΡΩΤΙΚΑ ΤΑΜΕΙΑ
της Ενωμένης, Έκτασης στην Κινηση
οι ιδέες μας, πράξη και ανάπτυξη

Π.5.1: ΜΕΘΟΔΟΛΟΓΙΑ ΑΝΑΔΙΟΡΓΑΝΩΣΗΣ & ΑΝΑΣΧΕΔΙΑΣΜΟΥ ΔΙΑΔΙΚΑΣΙΩΝ

Έκδοση 1.1

Achieving Best Practices & Operational Efficiency



Το Έργο συγχρηματοδοτείται από το Ευρωπαϊκό Κοινωνικό Ταμείο της ΕΕ

ΠΙΝΑΚΑΣ ΠΕΡΙΕΧΟΜΕΝΩΝ

ΕΙΣΑΓΩΓΗ.....	5
ΒΑΣΙΚΕΣ ΑΡΧΕΣ ΤΗΣ ΜΕΘΟΔΟΛΟΓΙΑΣ ΑΝΑΔΙΟΡΓΑΝΩΣΗΣ ΚΑΙ ΑΝΑΣΧΕΔΙΑΣΜΟΥ ΔΙΑΔΙΚΑΣΙΩΝ.....	7
Θεωρητική Βάση: Οργανωτικο-Λειτουργικός Μετασχηματισμός / BusinessProcessReengineering.....	7
Βασικές Αρχές του Business Process Reengineering Κατά Hammer & Champy..	9
Μεθοδολογία Βάσης Οργανωτικού και Λειτουργικού Ανασχεδιασμού: Συνολική Θεώρηση ενός Οργανισμού.....	10
Κρίσιμοι Παράγοντες Επιτυχίας	13
ΠΑΡΟΥΣΙΑΣΗ ΤΗΣ ΜΕΘΟΔΟΛΟΓΙΑΣ – ΟΔΗΓΟΥ ΑΝΑΔΙΟΡΓΑΝΩΣΗΣ ΚΑΙ ΑΝΑΣΧΕΔΙΑΣΜΟΥ ΔΙΑΔΙΚΑΣΙΩΝ.....	15
ΣΤΑΔΙΟ 1: ΠΡΟΠΑΡΑΣΚΕΥΑΣΤΙΚΟ ΣΤΑΔΙΟ.....	21
Σκοπός του Σταδίου.....	21
Ανάλυση σε Ενέργειες	21
Απαιτούμενα Στοιχεία / Δεδομένα & Πηγές Άντλησης	22
Έντυπα & Εργαλεία	23
Περιγραφή των Ενεργειών.....	23
1.1. Ορισμός Υπευθύνου Έργου και ανάθεση εκπόνησης έργου	23
1.2. Καθορισμός προσέγγισης υλοποίησης έργου και πλαισίου εργασιών .	24
1.3. Χρονικός Προγραμματισμός του Έργου.....	25
1.4. Ορισμός Ομάδας Έργου	26
1.5. Εναρκτήρια Εσωτερική Συνάντηση Ομάδας Έργου.....	27
1.6. Συλλογή και Μελέτη Διαθέσιμου Υλικού.....	28
1.7. Ενημέρωση της Διοίκησης του Φορέα	29
1.8. Παρουσίαση στόχων και μεθοδολογίας σε Φορέα (Προαιρετική Ενέργεια)	29
1.9. Ενέργειες συλλογής στοιχείων και αρχικής διερεύνησης προβλημάτων από το φορέα	30
1.10. Προετοιμασία Έκθεσης ‘Πλάνο Εκπόνησης του Έργου’	33
ΣΤΑΔΙΟ 2: ΚΑΤΑΝΟΗΣΗ ΑΠΟΣΤΟΛΗΣ, ΘΕΣΜΙΚΟΥ ΠΛΑΙΣΙΟΥ, ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΗΣ & ΣΤΟΧΩΝ ΤΟΥ ΦΟΡΕΑ.....	35



Σκοπός.....	35
Ανάλυση σε Ενέργειες	35
Απαιτούμενα στοιχεία / δεδομένα & Πηγές	36
Περιγραφή των Ενεργειών	38
2.1. Επισκόπηση Θεσμικού Πλαισίου που διέπει τη λειτουργία του Φορέα	38
2.2. Καταγραφή της Αποστολής και του Ρόλου του Φορέα.....	39
2.3. Καταγραφή των Παρεχόμενων Υπηρεσιών του Φορέα.....	39
2.4. Επισκόπηση/ Μελέτη των Απόψεων των Αποδεκτών των Υπηρεσιών του Φορέα (Προαιρετική Ενέργεια).....	41
2.5. Κατανόηση της Στρατηγικής & Επιχειρησιακών Στόχων του Φορέα....	42
2.6. Εξέταση των Οικονομικών Στοιχείων του Φορέα	46
ΣΤΑΔΙΟ 3: ΑΠΟΤΥΠΩΣΗ & ΑΝΑΛΥΣΗ ΥΦΙΣΤΑΜΕΝΗΣ ΚΑΤΑΣΤΑΣΗΣ (ΟΡΓΑΝΩΣΗ & ΛΕΙΤΟΥΡΓΙΕΣ)	47
Σκοπός.....	47
Ανάλυση σε Ενέργειες	47
Απαιτούμενα στοιχεία / δεδομένα & Πηγές	48
Έντυπα & Εργαλεία	50
Περιγραφή των Ενεργειών	51
3.1. Αποτύπωση Υφιστάμενης Οργάνωσης του Φορέα.....	51
3.2. Ορισμός Υφιστάμενου Λειτουργικού Μοντέλου Φορέα	54
3.3. Αποτύπωση Συστημάτων Πληροφορικής του Φορέα	67
3.4. Έρευνα Καταγραφής Απόψεων Προσωπικού (Προαιρετική Ενέργεια)	69
ΣΤΑΔΙΟ 4: ΑΝΑΛΥΣΗ ΕΞΩΤΕΡΙΚΟΥ ΠΕΡΙΒΑΛΛΟΝΤΟΣ	71
Σκοπός.....	71
Ανάλυση σε Εργασίες	71
Απαιτούμενα στοιχεία / δεδομένα & Πηγές	71
Έντυπα & Εργαλεία	72
Περιγραφή των Ενεργειών	73
4.1. Καταγραφή Κοινωνικο-Οικονομικού και Θεσμικού Περιβάλλοντος στο οποίο δραστηριοποιείται ο φορέας.....	73
4.2. Μελέτη Βέλτιστων Πρακτικών	76
4.3. Συνθετικά συμπεράσματα ανάλυσης εξωτερικού περιβάλλοντος	81
ΣΤΑΔΙΟ 5: ΑΞΙΟΛΟΓΗΣΗ ΥΦΙΣΤΑΜΕΝΗΣ ΚΑΤΑΣΤΑΣΗΣ	83



Σκοπός.....	83
Ανάλυση σε Ενέργειες	84
Απαιτούμενα στοιχεία / δεδομένα & Πηγές	84
Έντυπα & Εργαλεία	85
Περιγραφή των Ενεργειών	85
5.1. Αξιολόγηση Υφιστάμενης Κατάστασης σε επίπεδο Λειτουργιών	85
5.2. Αξιολόγηση Υφιστάμενης Κατάστασης σε επίπεδο Οργανωτικής Δομής.	87
5.3. Αξιολόγηση Υφιστάμενης Κατάστασης σε επίπεδο Ανθρώπινων Πόρων	89
5.4. Αξιολόγηση Υφιστάμενης Κατάστασης σε επίπεδο Συστημάτων Υποστήριξης.....	90
5.5. Συνθετική διάγνωση της υφιστάμενης κατάστασης.....	91
5.6. Προετοιμασία Έκθεσης Έαυτοέκθεση και Αξιολόγηση της Υφιστάμενης Κατάστασης του Φορέα'	92
ΣΤΑΔΙΟ 6: ΕΚΤΙΜΗΣΗ ΑΝΑΓΚΩΝ ΑΝΑΣΧΕΔΙΑΣΜΟΥ ΚΑΙ ΠΡΟΣΑΡΜΟΓΗΣ ΤΟΥ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΙΑΚΟΥ ΜΟΝΤΕΛΟΥ ΤΟΥ ΦΟΡΕΑ	96
Σκοπός.....	96
Ανάλυση σε Ενέργειες	96
Απαιτούμενα στοιχεία / δεδομένα & Πηγές	96
Έντυπα & Εργαλεία	97
Περιγραφή των Ενεργειών	97
6.1. Προσδιορισμός επιθυμητής κατάστασης (επιχειρησιακό μοντέλο – στόχος).....	97
6.2. Ανάλυση χάσματος μεταξύ υφιστάμενης και επιθυμητής κατάστασης .	99
6.3. Προσδιορισμός χαρτοφυλακίου βελτιωτικών παρεμβάσεων.....	100
6.4. Προετοιμασία Έκθεσης Έαυτοέκθεση 'Χαρτοφυλάκιο Βελτιωτικών Παρεμβάσεων'.	105
ΣΤΑΔΙΟ 7: ΣΧΕΔΙΑΣΜΟΣ ΝΕΟΥ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΙΑΚΟΥ ΜΟΝΤΕΛΟΥ ΤΟΥ ΦΟΡΕΑ	106
Σκοπός.....	106
Ανάλυση σε Ενέργειες	106
Απαιτούμενα στοιχεία / δεδομένα & Πηγές	106
Έντυπα & Εργαλεία	107
Περιγραφή των Ενεργειών	107



7.1. Διαμόρφωση νέου επιχειρησιακού μοντέλου σε υψηλό επίπεδο	108
7.2. Αναλυτική περιγραφή του νέου επιχειρησιακού μοντέλου του φορέα	114
7.3. Προετοιμασία Έκθεσης ‘Σχεδιασμός Νέου Επιχειρησιακού Μοντέλου του Φορέα’	120
ΣΤΑΔΙΟ 8: ΑΝΑΠΤΥΞΗ ΠΡΟΓΡΑΜΜΑΤΟΣ ΔΙΑΧΕΙΡΙΣΗΣ ΤΗΣ ΑΛΛΑΓΗΣ	123
Σκοπός.....	123
Ανάλυση σε Ενέργειες	123
Απαιτούμενα στοιχεία / δεδομένα & Πηγές	123
Έντυπα & Εργαλεία	124
Περιγραφή των Ενεργειών	124
8.1. Καθορισμός των ενεργειών που απαιτούνται για την μετάβαση στο νέο μοντέλο	124
8.2. Οργάνωση και προγραμματισμός της υλοποίησης	128
8.3. Προετοιμασία Έκθεσης ‘Πρόγραμμα Διαχείρισης της Αλλαγής’	129
ΠΑΡΑΡΤΗΜΑ Α : ΥΠΟΣΤΗΡΙΚΤΙΚΑ ΕΡΓΑΛΕΙΑ, ΥΠΟΔΕΙΓΜΑΤΑ ΕΓΓΡΑΦΩΝ & ΠΑΡΑΔΕΙΓΜΑΤΑ.....	131
Κατάλογος Υποστηρικτικών Εργαλείων, Υποδειγμάτων Εγγράφων & Παραδειγμάτων	131
ΠΑΡΑΡΤΗΜΑ Β : ΤΡΟΠΟΣ ΕΦΑΡΜΟΓΗΣ ΤΗΣ ΜΕΘΟΔΟΛΟΓΙΑΣ ΣΕ ΤΡΕΙΣ ΚΑΤΗΓΟΡΙΕΣ ΜΕΛΕΤΩΝ	217



ΕΙΣΑΓΩΓΗ

Το παρόν Παραδοτέο με τίτλο «Μεθοδολογία Αναδιοργάνωσης και Ανασχεδιασμού Διαδικασιών» είναι το αποτέλεσμα της εκπόνησης της Ενότητας Εργασιών ΕΕ5 'Ανάπτυξη Γενικής Μεθοδολογίας' που εντάσσεται στο πλαίσιο του Έργου «Παροχή Υπηρεσιών Συμβούλου για Μελέτη Αναδιοργάνωσης Τμήματος Δημόσιας Διοίκησης και Προσωπικού».

Αντικείμενο της συγκεκριμένης Ενότητας Εργασιών (ΕΕ5) είναι η ανάπτυξη ενός ολοκληρωμένου οδηγού και εγχειριδίου αναδιοργάνωσης και ανασχεδιασμού διαδικασιών που θα επιτρέψει σε στελέχη του ΤΔΔΠρ, στο πλαίσιο της άσκησης των αρμοδιοτήτων τους, να υλοποιήσουν αποτελεσματικά όλες της πτυχές της ακολουθούμενης μεθοδολογίας σε μελλοντικές μελέτες αναδιοργάνωσης στη Δημόσια Διοίκηση της Κυπριακής Δημοκρατίας.

Με βάση τη γενική μεθοδολογική προσέγγιση που ακολουθήθηκε στην πράξη για την υλοποίηση των εργασιών των προηγούμενων Ενότητων Εργασιών (ΕΕ1 έως ΕΕ4) της μελέτης αναδιοργάνωσης του ΤΔΔΠρ, πραγματοποιείται η τυποποίηση και κωδικοποίησή της ούτως ώστε να λάβει τη μορφή μεθοδολογικού οδηγού (εγχειριδίου) προσαρμοσμένου στις ανάγκες και ιδιαιτερότητες του ΤΔΔΠρ.

Στόχος του παρόντος οδηγού – εγχειριδίου είναι η αναλυτική περιγραφή και προδιαγραφή μιας κοινής, εφαρμόσιμης και επιστημονικά αποδεκτής μεθοδολογίας αναδιοργάνωσης και ανασχεδιασμού διαδικασιών δημόσιων φορέων και ο καθορισμός των προδιαγραφών των απαιτούμενων στοιχείων και δεδομένων, του τρόπου συλλογής και επεξεργασίας τους, των ακολουθούμενων βημάτων για την παραγωγή των επιδιωκόμενων αποτελεσμάτων καθώς και των προτύπων των υποστηρικτικών εργαλείων προκειμένου:

- να αποτελέσει τον 'οδικό χάρτη' για την εκπόνηση μελετών αναδιοργάνωσης και ανασχεδιασμού διαδικασιών παρέχοντας κατευθύνσεις και οδηγίες στα αρμόδια στελέχη του ΤΔΔΠρ
- να διασφαλιστεί η τυποποίηση, ομοιομορφία, πληρότητα και αξιοπιστία της ακολουθούμενης προσέγγισης, των χρησιμοποιούμενων εργαλείων και των παραγόμενων αποτελεσμάτων
- να διευκολύνει την εκπαίδευση των στελεχών του ΤΔΔΠρ στο αντικείμενο της αναδιοργάνωσης και ανασχεδιασμού διαδικασιών και την εξοικείωση με τη μέθοδο εργασίας και τα υποστηρικτικά εργαλεία

Ο παρόν οδηγός (εγχειρίδιο) αναδιοργάνωσης και ανασχεδιασμού διαδικασιών εκτιμάται ότι θα αποτελέσει ένα σημαντικό εργαλείο για το ΤΔΔΠρ δεδομένου ότι στις αρμοδιότητές του περιλαμβάνεται μεταξύ άλλων η εκπόνηση μελετών για την αναδιοργάνωση Δημόσιων Υπηρεσιών ή/και τον ανασχεδιασμό των διαδικασιών τους με στόχο την επίτευξη αποτελεσματικών/ ορθολογικών οργανωτικών δομών, την απλοποίηση των διαδικασιών και μεθόδων εργασίας, την αύξηση της αποτελεσματικότητας και αποδοτικότητας της Δημόσιας Διοίκησης, την περαιτέρω αξιοποίηση των τεχνολογιών πληροφορικής και επικοινωνιών, την βελτίωση της



εξυπηρέτησης των πολιτών και επιχειρήσεων καθώς και την αποτελεσματική αξιοποίηση του ανθρώπινου δυναμικού.

Ο οδηγός περιγράφει βήμα προς βήμα όλες τις ενέργειες που εντάσσονται στο πλαίσιο μιας ολοκληρωμένης μελέτης αναδιοργάνωσης και ανασχεδιασμού διαδικασιών καθώς και το σύνολο των υποστηρικτικών εργαλείων και εγγράφων. Το ΤΔΔΠρμπορεί να προσαρμόσει κατάλληλα την μεθοδολογία ως προς τα εκτελούμενα βήματα και το βαθμό λεπτομέρειας που θα ακολουθηθεί, ανάλογα με το εύρος και βαθμό ανάλυσης της μελέτης που αναλαμβάνει κάθε φορά και τα οποία καθορίζονται με βάση το μέγεθος του εξεταζόμενου φορέα, τις απαιτήσεις της εκάστοτε μελέτης, τη διαθεσιμότητα των στελεχών και τους χρονικούς περιορισμούς για την ολοκλήρωσή της.

Στις ενότητες που ακολουθούν περιλαμβάνονται επιγραμματικά τα εξής:

Στην Ενότητα **‘Βασικές Αρχές της Μεθοδολογίας Αναδιοργάνωσης και Ανασχεδιασμού Διαδικασιών’** παρατίθενται το θεωρητικό πλαίσιο, οι βασικές αρχές της μεθοδολογίας, η μεθοδολογία βάσης που αποτέλεσε το πλαίσιο για την ανάπτυξη και εξειδίκευσή της καθώς και οι κρίσιμοι παράγοντες επιτυχίας ενός έργου αναδιοργάνωσης και ανασχεδιασμού διαδικασιών.

Στην Ενότητα **‘Παρουσίαση της Μεθοδολογίας Αναδιοργάνωσης και Ανασχεδιασμού Διαδικασιών’** περιλαμβάνεται η αναλυτική παρουσίαση της δομής και του περιεχομένου του οδηγού – εγχειριδίου, η λεπτομερής περιγραφή των σταδίων, των ενεργειών και των επιμέρους βημάτων κάθε σταδίου, των στοιχείων και δεδομένων που απαιτούνται ανά στάδιο και των πηγών άντλησής τους, ο εμπλουτισμός με κατάλληλα παραδείγματα, μεθοδολογίες και τεχνικές καθώς και η σύνδεση με υποστηρικτικά εργαλεία, έγγραφα, φόρμες, πίνακες, γραφικά επεξεργασίας και οδηγίες συμπλήρωσής τους.

Τέλος, ακολουθούν:

- το **‘Παράρτημα Α: Υποστηρικτικά Εργαλεία & Έγγραφα’** στο οποίο παρατίθενται όλα τα εργαλεία, έγγραφα, πίνακες, γραφικά, υποδείγματα (templates) κλπ., τα οποία χρησιμοποιούνται σε επιμέρους βήματα της μεθοδολογίας, μαζί με τις οδηγίες συμπλήρωσης και επεξεργασίας.
- το **«Παράρτημα Β: Τρόπος εφαρμογής της μεθοδολογίας κατά την υλοποίηση 3 κατηγοριών Έργων»** στο οποίο παρουσιάζονται συνοπτικά οι ενέργειες που πρέπει να εκτελούνται όταν:
 - i) οι διενεργούμενες μελέτες αναδιοργάνωσης και ανασχεδιασμού διαδικασιών αφορούν στο σύνολο του εξεταζόμενου Φορέα
 - ii) οι διενεργούμενες μελέτες αφορούν στον ανασχεδιασμό περιορισμένου αριθμού Λειτουργιών/ Διαδικασιών τις οποίες ο ενδιαφερόμενος Φορέας έχει αξιολογήσει ως «προβληματικές»
 - iii) οι διενεργούμενες μελέτες αφορούν μόνο στην οργάνωση και στην στελέχωση του εξεταζόμενου Φορέα.



ΒΑΣΙΚΕΣ ΑΡΧΕΣ ΤΗΣ ΜΕΘΟΔΟΛΟΓΙΑΣ ΑΝΑΔΙΟΡΓΑΝΩΣΗΣ ΚΑΙ ΑΝΑΣΧΕΔΙΑΣΜΟΥ ΔΙΑΔΙΚΑΣΙΩΝ

Στο παρόν κεφάλαιο παρουσιάζονται το θεωρητικό πλαίσιο, μία σύντομη ιστορική αναδρομή και οι βασικές αρχές της μεθοδολογίας αναδιοργάνωσης και ανασχεδιασμού διαδικασιών που αποτελεί τη μεθοδολογία βάσης για την ανάπτυξη του παρόντος μεθοδολογικού οδηγού προσαρμοσμένο στο μέτρο του δυνατού στο περιβάλλον της Κυπριακής Δημόσιας Διοίκησης και άρα στις ανάγκες του ΤΔΔΠρ. Επιπλέον γίνεται αναφορά στους κρίσιμους παράγοντες επιτυχίας ενός έργου αναδιοργάνωσης και ανασχεδιασμού διαδικασιών.

ΘΕΩΡΗΤΙΚΗ ΒΑΣΗ: ΟΡΓΑΝΩΤΙΚΟ-ΛΕΙΤΟΥΡΓΙΚΟΣ ΜΕΤΑΣΧΗΜΑΤΙΣΜΟΣ / BUSINESS PROCESS REENGINEERING

Η μεθοδολογία Αναδιοργάνωσης και Ανασχεδιασμού Διαδικασιών θέτει το επιστημονικό και τεχνικό υπόβαθρο για την επιτυχή εκτέλεση των εργασιών που οδηγούν στη διατύπωση των προτάσεων αναδιοργάνωσης και ανασχεδιασμού των διαδικασιών ενός οργανισμού /φορέα με στόχο συνήθως τα εξής:

- τη βελτίωση της ποιότητας των παρεχόμενων υπηρεσιών και του επιπέδου εξυπηρέτησης των αποδεκτών των υπηρεσιών αυτών (‘πελατών’)
- την προσαρμογή στις απαιτήσεις και τις εξελίξεις του εξωτερικού περιβάλλοντος
- την αξιοποίηση και κατάλληλη υιοθέτηση κατευθύνσεων των υποδειγματικών πρακτικών
- τη βελτίωση της εσωτερικής λειτουργίας του οργανισμού / φορέα και την εφαρμογή ενός μοντέλου οργάνωσης και λειτουργίας που αντιστοιχεί σε μια σύγχρονη, αποδοτική και αποτελεσματική δημόσια υπηρεσία
- την βέλτιστη αξιοποίηση των τεχνολογιών πληροφορικής και επικοινωνιών

Ο όρος **Business Process Reengineering (BPR)** εντάχθηκε στο σύγχρονο λεξιλόγιο μετά την τεράστια απήχηση του άρθρου

“*Reengineering work: don’t automate, obliterate*” (Hammer, 1990, Harvard Business Review) και λίγα χρόνια αργότερα του βιβλίου “*Reengineering the Corporation: a Manifesto for Business Revolution*” (Hammer & Champy, 1993). Με δυο λόγια, αυτή η νέα (τότε) προσέγγιση για τη βελτίωση της λειτουργίας των επιχειρήσεων προέβλεπε την δραστική αναμόρφωση των διαδικασιών με αξιοποίηση της τεχνολογίας:

“It is time to stop paving the cow paths. Instead of embedding outdated processes in silicon and software, we should obliterate them and start over. We should reengineer our businesses: use the power of modern information technology to radically redesign our business processes in order to achieve dramatic improvements in their performance.”

Αυτό που διαφοροποιούσε το BPR από τις μέχρι τότε προσεγγίσεις ήταν η έννοια της «δραστικής αλλαγής» σε αντιδιαστολή με τις κλασικά εφαρμοζόμενες μεθόδους

Ανάδοχος



Έργο: «Παροχή Υπηρεσιών Συμβούλου για Μελέτη Αναδιοργάνωσης Τμήματος Δημόσιας Διοίκησης και Προσωπικού»



σταδιακής αλλαγής (incremental change) ή διαρκούς βελτίωσης (continuous improvement) μέσω του εξορθολογισμού των διαδικασιών και της αυτοματοποίησης (process rationalization and automation).

Ο Hammer εντόπισε πολύ σωστά για την εποχή του, δυο βασικά θέματα:

- α) ότι η εισαγωγή της πληροφορικής γινόταν με τρόπο μηχανιστικό, χωρίς να αξιοποιούνται οι δυνατότητες που προσέφερε για την ανάπτυξη νέων επιχειρηματικών μοντέλων: *“companies tend to use technology to mechanize old way of doing business”* και
- β) ότι μετά από περίπου έναν αιώνα ανάπτυξης οι Αμερικανικές Επιχειρήσεις είχαν φτάσει να λειτουργούν με περίπλοκα πολυεπίπεδα σχήματα και να συντηρούν μια αντιπαραγωγική σύγχρονης μορφής γραφειοκρατία: *“US companies are burdened with layers of unproductive overhead and armies of unproductive workers. Shedding them a layer at a time will not be good enough to stand up against sleek start-ups or streamlined Japanese companies. US companies need fast change and dramatic improvements.”*

Η έννοια του reengineering έχει ρίζες στις αρχές του 20ου αιώνα και οι επιμέρους προσεγγίσεις εξελίσσονται από τότε μέχρι σήμερα:

- **Κλασικές Προσεγγίσεις:** η ανάγκη παρατήρησης του υφιστάμενου τρόπου εργασίας με σκοπό την ανάλυση και τον εντοπισμό του «βέλτιστου τρόπου» περιγράφεται από τον Taylor από το 1911. Την ίδια περίπου εποχή ο Fayol περιέγραφε την ανάγκη ανασχεδιασμού με στόχο την επίτευξη του μέγιστου «πλεονεκτήματος» από την αξιοποίηση των διαθέσιμων πόρων ενώ οι Gilbreth & Gilbreth εξηγούσαν την χρησιμότητα της μοντελοποίησης διαδικασιών για τη διαμόρφωση και εισαγωγή βελτιωτικών αλλαγών.
- **Κοινωνικοτεχνική (sociotechnical) Προσέγγιση:** βελτιώσεις μπορούν να επιτευχθούν μόνο με τη συνδυασμένη προσπάθεια για βελτίωση των τεχνολογικών και οργανωτικο-λειτουργικών διαστάσεων, κάθε σχεδιασμός ή ανασχεδιασμός θα πρέπει να επιχειρείται αφού ληφθούν όλες οι διαστάσεις υπόψη (αναπτύχθηκε μετά τον 2ο παγκόσμιο πόλεμο με επίκεντρο το Tavistock Institute στην Αγγλία). Η αναλυτική σκέψη δεν αρκεί, εντοπίζεται η ανάγκη για συστημική σκέψη (να βλέπεις το όλον και τις αλληλεπιδράσεις ανάμεσα στα «μέρη» αντί κάθε «μέρος» ξεχωριστά). Βασική αρχή αποτελεί η άποψη ότι μια μικρή μεταβολή σε ένα μέρος του συστήματος μπορεί να έχει απρόβλεπτες συνέπειες για το «όλον».
- **Προσεγγίσεις διαρκούς βελτίωσης και συμμετοχής των εργαζομένων:** π.χ. Total Quality Management (από τις αρχές της δεκαετίας του '50 μέχρι σήμερα): Έμφαση δίνεται στη ροή πληροφορίας στον οργανισμό, τις αυτο-οργανωμένες ομάδες, τους “κύκλους ποιότητας” και γενικά την “από κάτω προς τα πάνω” βελτίωση. Έντονο το στοιχείο της συμμετοχής των εργαζομένων έχουν και οι προσεγγίσεις του Davenport (δεκαετία του '90) για το BPR (“εθνογραφική” προσέγγιση, ο αναλυτής εντάσσεται και συμμετέχει στην εργασία).



- Προσεγγίσεις εστιασμένες στη μέτρηση της απόδοσης:** οι συστηματικές μετρήσεις δίνουν τη δυνατότητα εντοπισμού ευκαιριών για βελτίωση αλλά και αξιολόγησης της αποτελεσματικότητας των παρεμβάσεων. Με αφορμή τις εξελίξεις στον στατιστικό έλεγχο ποιότητας ήδη πριν από το 1940, αναπτύχθηκε σειρά μεθόδων ανασχεδιασμού/βελτίωσης (π.χ. Taguchi, QualityFunctionDeployment αλλά και πιο πρόσφατα BusinessProcessManagement). Η BPM εστιάζει στη βελτίωση της αποτελεσματικότητας και αποδοτικότητας μοχλεύοντας τις δυνατότητες της πληροφορικής.

BPM steps: design, modeling, execution, monitoring, and optimization
Process optimization includes retrieving process performance information from modeling or monitoring phase and identifying the potential or actual bottlenecks and potential rooms for cost savings or other improvements and then applying those enhancements in the design of the process thus continuing the value cycle of business process management.

ΒΑΣΙΚΕΣ ΑΡΧΕΣ ΤΟΥ BUSINESS PROCESS REENGINEERING ΚΑΤΑ HAMMER & CHAMPY

Οι τεχνικές Reengineering κατά Hammer & Champy εστιάζουν στις Λειτουργίες. Η μορφή της Οργάνωσης προκύπτει μετά τις παρεμβάσεις στις Λειτουργίες και υπακούει στις ανάγκες που αυτές δημιουργούν:

"Reengineering must focus on redesigning a fundamental business process, not on departments or other organizational units. Define a reengineering effort in terms of an organizational unit, and the effort is doomed. Once a real work process is reengineered, the shape of the organizational structure required to perform the work will become apparent. It probably will not look much like the old organization; Some departments or other organizational units may even disappear..." (Hammer & Champy, 1993).

Ο δραστικός οργανωτικό/λειτουργικός μετασχηματισμός που πρότειναν οι Hammer & Champy επιτυγχάνεται:

- εστιάζοντας στην παραγόμενη προστιθέμενη αξία και όχι στις υφιστάμενες διαδικασίες και οργανωτικές δομές, ξεκινώντας πρακτικά το εγχείρημα από «λευκή κόλλα χαρτί»
- ενισχύοντας τον συντονισμό, περιορίζοντας τους ελέγχους και ελαχιστοποιώντας την διάσπαση των καθηκόντων μεταξύ των εργαζομένων (minimize handing over of tasks from one person to another)
- αξιοποιώντας την πληροφορική κυρίως για την συλλογή πληροφορίας παρακολούθησης της αποτελεσματικότητας (IT as the essential enabler for obtaining needed information),

Συχνά δεν είναι δυνατόν να ξεκινήσει το εγχείρημα από «λευκή κόλλα χαρτί» (λόγω περιορισμών του οργανισμού / φορέα). Ακόμη και τότε όμως μπορούν να εφαρμοστούν οι βασικές κατευθύνσεις των Hammer & Champy:

Ανάδοχος



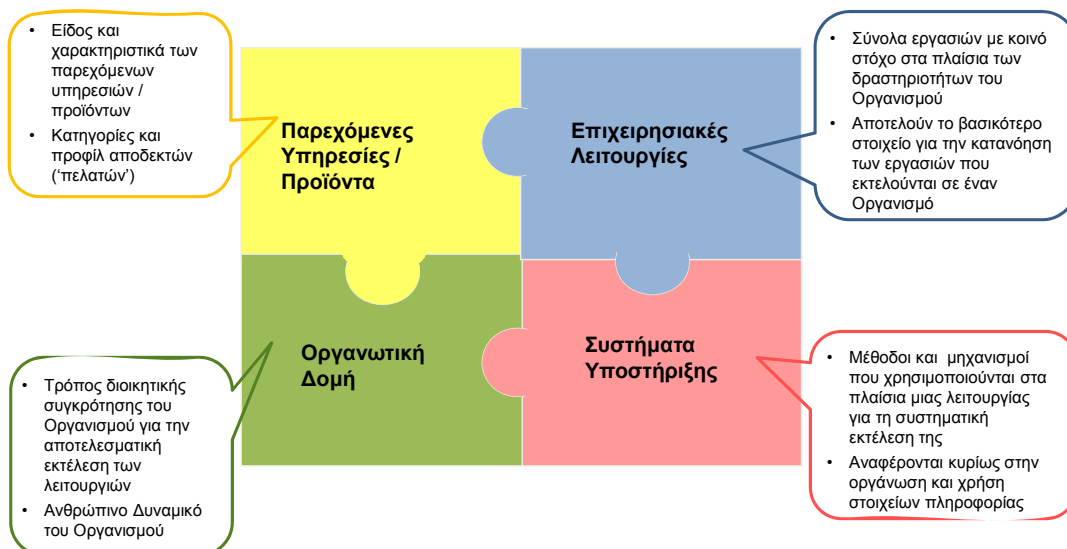
Έργο: «Παροχή Υπηρεσιών Συμβούλου για Μελέτη Αναδιοργάνωσης Τμήματος Δημόσιας Διοίκησης και Προσωπικού»

- Οι λειτουργίες θα πρέπει να περιλαμβάνουν μόνο δραστηριότητες που παράγουν αξία. Πρακτικά, θα πρέπει να ελέγξουμε την σκοπιμότητα κάθε υφιστάμενης δραστηριότητας του οργανισμού υπό το πρίσμα της αποστολής, της στρατηγικής και των στόχων του.
- Κάθε δραστηριότητα θα πρέπει να ελεγχθεί λογικά ώστε να εξασφαλιστεί ότι α) το παραγόμενο αποτέλεσμα της όντως αξιοποιείται κάπου και β) ότι οι απαραίτητες για την εκτέλεση της εισροές είναι διαθέσιμες. Ελέγχοντας τις εισροές και εκροές των δραστηριοτήτων εντοπίζουμε κι εκείνες που μπορούν να εκτελεστούν παράλληλα ή εναλλασσόμενα (alternately)
- Οι δραστηριότητες ελέγχου και ρύθμισης πρέπει να περιορίζονται και θα πρέπει να εκτελούνται χρονικά ή χωροταξικά κοντά στα πιθανά σημεία αποκλίσεων/αστοχιών, αντίστοιχα οι δραστηριότητες συλλογής πληροφοριών πρέπει να είναι κοντά στα σημεία πρωτογενούς δημιουργίας της πληροφορίας
- Οι δραστηριότητες κατανομονται σε ρόλους λαμβάνοντας υπόψη την ανάγκη για ελαχιστοποίηση της διάσπασης των καθηκόντων αλλά και θέματα φόρτου που σχετίζονται με την συχνότητα, εποχικότητα και κρισιμότητα της έγκαιρης ολοκλήρωσης κάθε δραστηριότητας.

ΜΕΘΟΔΟΛΟΓΙΑ ΒΑΣΗΣ ΟΡΓΑΝΩΤΙΚΟΥ ΚΑΙ ΛΕΙΤΟΥΡΓΙΚΟΥ ΑΝΑΣΧΕΔΙΑΣΜΟΥ: ΣΥΝΟΛΙΚΗ ΘΕΩΡΗΣΗ ΕΝΟΣ ΟΡΓΑΝΙΣΜΟΥ

Προκειμένου να αποφευχθεί η συνήθης πρακτική αποσπασματικής αντιμετώπισης των ζητημάτων που τίθενται κατά την αναδιοργάνωση και ανασχεδιασμό διαδικασιών ενός οργανισμού υιοθετείται η **ολοκληρωμένη προσέγγιση** που απεικονίζεται στο Σχήμα που ακολουθεί.

Συνιστώσες της Θεώρησης ενός Οργανισμού





Στόχος της υιοθετούμενης προσέγγισης είναι η διαμόρφωση ενός ολοκληρωμένου και συνεκτικού πλαισίου κατανόησης του προς εκτέλεση έργου που περιλαμβάνει εκτός των δυνατών και αδύνατων σημείων του οργανισμού και των προτεραιοτήτων που τίθενται κατά την υλοποίηση του Έργου, όλα τα κομβικά ζητήματα που επηρεάζουν την υλοποίηση των αλλαγών, από τις στρατηγικές επιλογές και τις επιδράσεις του περιβάλλοντος έως τα εξειδικευμένα συστήματα που μπορεί να συμβάλλουν στη βελτίωση της απόδοσης του οργανισμού.

Συγκεκριμένα, η οντότητα ενός Οργανισμού, όπως αποτυπώνεται και γραφικά στο παραπάνω Σχήμα, είναι δυνατόν να θεωρηθεί ως το σύνολο των εξής:

- **παρεχόμενων υπηρεσιών / προϊόντων**, στο πλαίσιο της εκπλήρωσης της αποστολής και της στρατηγικής του
- **επιχειρησιακών λειτουργιών** που είναι απαραίτητες για την εκτέλεση της αποστολής και των στόχων του,
- **οργανωτικής δομής** που κατανέμει τις αρμοδιότητες, τις υπευθυνότητες και τους ανθρώπινους πόρους για την διεκπεραίωση των επιχειρησιακών λειτουργιών,
- **συστημάτων υποστήριξης** που υποβοηθούν τη βέλτιστη διεκπεραίωση των επιχειρησιακών λειτουργιών στο πλαίσιο των στόχων που έχουν τεθεί.

Επιπλέον, επειδή ένας Οργανισμός δε λειτουργεί «εν κενώ», η συνολική θεώρησή του απαιτεί και την εξέταση του:

- **εξωτερικού περιβάλλοντος** με το οποίο διαπλέκονται οι επιχειρηματικές λειτουργίες και η οργανωτική δομή.

Η έννοια των **επιχειρησιακών λειτουργιών** περιλαμβάνει, το σύνολο των λειτουργιών με ανάλυση από το υψηλό στο χαμηλό επίπεδο (top-down hierarchy), με τις οποίες τίθεται σε λειτουργία ο μηχανισμός παραγωγής αξίας του οργανισμού/φορέα και ειδικότερα:

- **Επιτελικές λειτουργίες**, όπως στρατηγικός και επιχειρησιακός σχεδιασμός, παρακολούθηση και συντονισμός, προϋπολογισμός, επικοινωνία με εξωτερικούς φορείς, κλπ.
- **Κύριες Επιχειρησιακές / Παραγωγικές (Core/ Business) λειτουργίες**, που αφορούν στις κύριες, τις καθ' ύλην εξειδικευμένες 'παραγωγικές' δραστηριότητες του οργανισμού και αποτελούν το κύριο έργο του
- **Διοικητικές και Υποστηρικτικές (Support) λειτουργίες**, όπως π.χ. διοικητική μέριμνα, τεχνική υποστήριξη, νομική υποστήριξη, κλπ.

Η έννοια της **οργανωτικής δομής** περιλαμβάνει θέματα όπως:

- οργανωτικές μονάδες που αποτελούν τον οργανισμό,
- ιεραρχική τοποθέτηση των μονάδων,
- κατανομή αρμοδιοτήτων και υπευθυνοτήτων στις μονάδες
- στελέχωση των μονάδων, κλπ.

Η έννοια των **συστημάτων υποστήριξης** περιλαμβάνει θέματα όπως:



- πληροφοριακά συστήματα και εφαρμογές που υποστηρίζουν την υλοποίηση των λειτουργιών
- συστήματα διαχείρισης ανθρώπινου δυναμικού
- συστήματα κινήτρων και αμοιβών
- σύστημα αξιολόγησης της απόδοσης
- συστήματα μέτρησης της επιχειρησιακής απόδοσης, κλπ

Η έννοια του **εξωτερικού περιβάλλοντος** περιλαμβάνει θέματα όπως:

- οι τάσεις και εξελίξεις του ευρύτερου κοινωνικο-οικονομικού περιβάλλοντος (π.χ. ΑΕΠ, απασχόληση, κλπ.)
- θέματα σχετιζόμενα με γενικότερες εξελίξεις στη δημόσια διοίκηση
- θεσμικά ζητήματα (νομικό καθεστώς κλπ.)
- θέματα τεχνολογίας (τεχνολογικές εξελίξεις στο χώρο, κλπ.)

Μέσω της ανωτέρω θεώρησης, διασφαλίζεται ο επιτυχής οργανωτικός και λειτουργικός ανασχεδιασμός αφού όλοι οι συντελεστές της λειτουργίας του Οργανισμού αποτυπώνονται και εξετάζονται κριτικά για περιθώρια βελτίωσης ενώ επιπλέον συνεκτιμώνται όλες οι αλληλεπιδράσεις που υπάρχουν μεταξύ των συντελεστών αυτών.

Επιπρόσθετα, η ανωτέρω συνολική θεώρηση των αλληλοεξαρτώμενων λειτουργιών, οργανωτικής δομής, ανθρώπινου δυναμικού συστημάτων υποστήριξης και του εξωτερικού περιβάλλοντος επιτρέπει να γίνουν πλήρως κατανοητά τα οφέλη και οι επιπτώσεις ενός Έργου αναδιοργάνωσης και ανασχεδιασμού διαδικασιών στο σύνολο της οντότητας του Οργανισμού.

Αντιμετωπίζοντας λοιπόν ολοκληρωμένα την οντότητα του εξεταζόμενου Οργανισμού προκύπτει αρχικά μια συνολική και σαφής εικόνα της υφισταμένης κατάστασης από την οποία προβάλλονται οι ανάγκες του οργανισμού και προσδιορίζονται οι περιοχές για βελτίωση. Ακολουθεί ο σχεδιασμός των νέων διαδικασιών λειτουργίας του οργανισμού με βάση τα ευρήματα της υφιστάμενης κατάστασης αλλά και της ανάλυσης του διεθνούς περιβάλλοντος και των βέλτιστων πρακτικών.

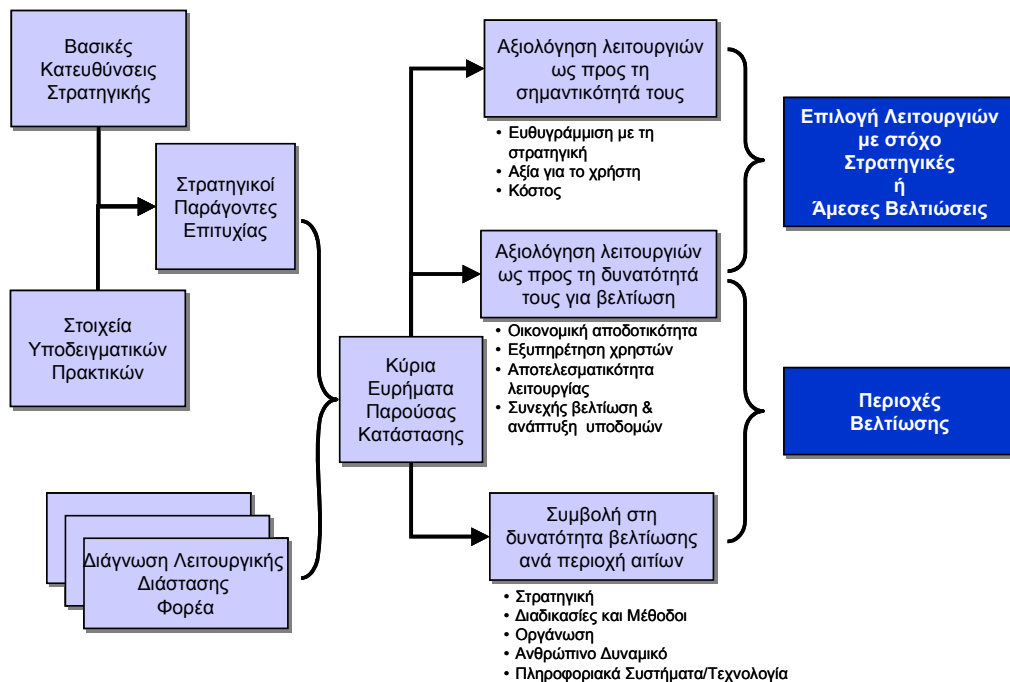
Τέλος και προκειμένου να υλοποιηθεί επιτυχημένα ο λειτουργικός ανασχεδιασμός απαραίτητη προϋπόθεση είναι η ανάπτυξη Σχεδίου Υλοποίησης, μέσα από το οποίο προσδιορίζονται ενδεικτικά τα ακόλουθα:

- Οι δυνατότητες ανάληψης Άμεσων Ενεργειών Υλοποίησης (EarlyWins)
- Η μεθοδολογία μετάβασης από το υφιστάμενο στο νέο σχήμα λειτουργίας
- Οι προτεραιότητες για τη διαδικασία της αλλαγής
- Το χρονοδιάγραμμα υλοποίησης και οι απαιτούμενοι πόροι
- Το σχήμα διοίκησης του προγράμματος υλοποίησης της αλλαγής και του συστήματος παρακολούθησης της προόδου, απολογισμού και αναθεώρησής του.

Είναι επιπλέον κρίσιμο να αναφερθεί ότι η οπτική που υιοθετείται για την αποτύπωση και τη διάγνωση δυνατοτήτων βελτίωσης του οργανισμού οφείλει να λαμβάνει υπόψη όλα τα συστατικά των λειτουργιών του, τις επιδράσεις και τις αλληλεξαρτήσεις τους

ώστε να διασφαλιστεί η αξιοπιστία της διάγνωσης και των προτάσεων βελτίωσης στη συνέχεια.

Στο σχήμα που ακολουθεί παρουσιάζεται ο μηχανισμός αξιολόγησης της κατάστασης του οργανισμού και εντοπισμού των περιοχών βελτίωσης.



Το νέο οργανωτικό / λειτουργικό πρότυπο του οργανισμού θα αναπτυχθεί με βάση τις στρατηγικές κατευθύνσεις, τα αποτελέσματα της διάγνωσης της παρούσας κατάστασης, τις διεθνείς υποδειγματικές πρακτικές και τις απαιτήσεις και τάσεις του εξωτερικού περιβάλλοντος. Το νέο ολοκληρωμένο οργανωτικό / λειτουργικό μοντέλο θα διαμορφωθεί με τρόπο που διασφαλίζονται:

- η βελτίωση των λειτουργιών
- η μείωση της οργανωτικής πολυπλοκότητας
- η αποδοτικότητα στην υλοποίηση της αποστολής και των στόχων του

ΚΡΙΣΙΜΟΙ ΠΑΡΑΓΟΝΤΕΣ ΕΠΙΤΥΧΙΑΣ

Οι παράγοντες που επηρεάζουν σημαντικά την επιτυχή υλοποίηση ενός έργου αναδιοργάνωσης και ανασχεδιασμού διαδικασιών και επομένως την επίτευξη των αναμενόμενων οφελών θα πρέπει να αναζητηθούν σε όλα τα στάδια του κύκλου ζωής του. Σύμφωνα με την πρακτική εμπειρία οι κρίσιμοι παράγοντες επιτυχίας αφορούν σε ζητήματα τα οποία μπορεί να επηρεάσει / διαμορφώσει τόσο ο φορέας όσο και αυτός που εκπονεί τη μελέτη, στην περίπτωση μας το ΤΔΔΠρ.

Ενδεικτικοί κρίσιμοι παράγοντες για την επιτυχία ενός έργου αναδιοργάνωσης και ανασχεδιασμού διαδικασιών είναι οι ακόλουθοι:



1. Δέσμευση της Διοίκησης του Φορέα για συνεργασία στην εκπόνηση της μελέτης αναδιοργάνωσης και ανασχεδιασμού των διαδικασιών και διάθεση των απαραίτητων ανθρώπινων πόρων από την πλευρά του φορέα
2. Διασφάλιση έγκαιρης λήψης απόφασης από τη Διοίκηση του φορέα σε κρίσιμα σημεία του έργου (π.χ. διαμόρφωση επιθυμητής κατάστασης – στόχου, επιλογή νέου οργανωτικού σχήματος, κλπ.)
3. Διάθεση από την πλευρά του ΤΔΔΠρ των απαιτούμενων πόρων για την υλοποίηση του έργου
4. Εγκαθίδρυση καλής και στενής συνεργασίας της Ομάδας Έργου του ΤΔΔΠρ με τη Διοίκηση και τα αρμόδια στελέχη της Φορέα και κλίματος αμοιβαίας εμπιστοσύνης.
5. Αποτελεσματική και ουσιαστική συμμετοχή στελεχών του Φορέα
6. Ενημέρωση του προσωπικού του φορέα για την αναγκαιότητα και τα αναμενόμενα οφέλη του έργου
7. Διαθεσιμότητα των απαιτούμενων στοιχείων και διασφάλιση της έγκαιρης παροχής αξιόπιστων στοιχείων / δεδομένων από το φορέα
8. Αξιοποίηση εκείνων των στοιχείων και πρακτικών από τη διεθνή εμπειρία που είναι μεταφέριμα στην κυπριακή πραγματικότητα
9. Διαμόρφωση κατάλληλου συστήματος διοίκησης και ελέγχου ποιότητας του έργου, το οποίο διασφαλίζει την μη ολίσθηση από τις προκαθορισμένες προδιαγραφές ποιότητας και τις καθορισμένες τιμές που αφορούν στον χρόνο και στο κόστος εκτέλεσης του έργου. Σημειώνεται ότι ο παρόν μεθοδολογικός οδηγός συμβάλλει προς την κατεύθυνση αυτή.
10. Δέσμευση της Ομάδας Έργου του ΤΔΔΠρ για παραγωγή του βέλτιστου αποτελέσματος και επίτευξη των στόχων του έργου.

Ανάδοχος



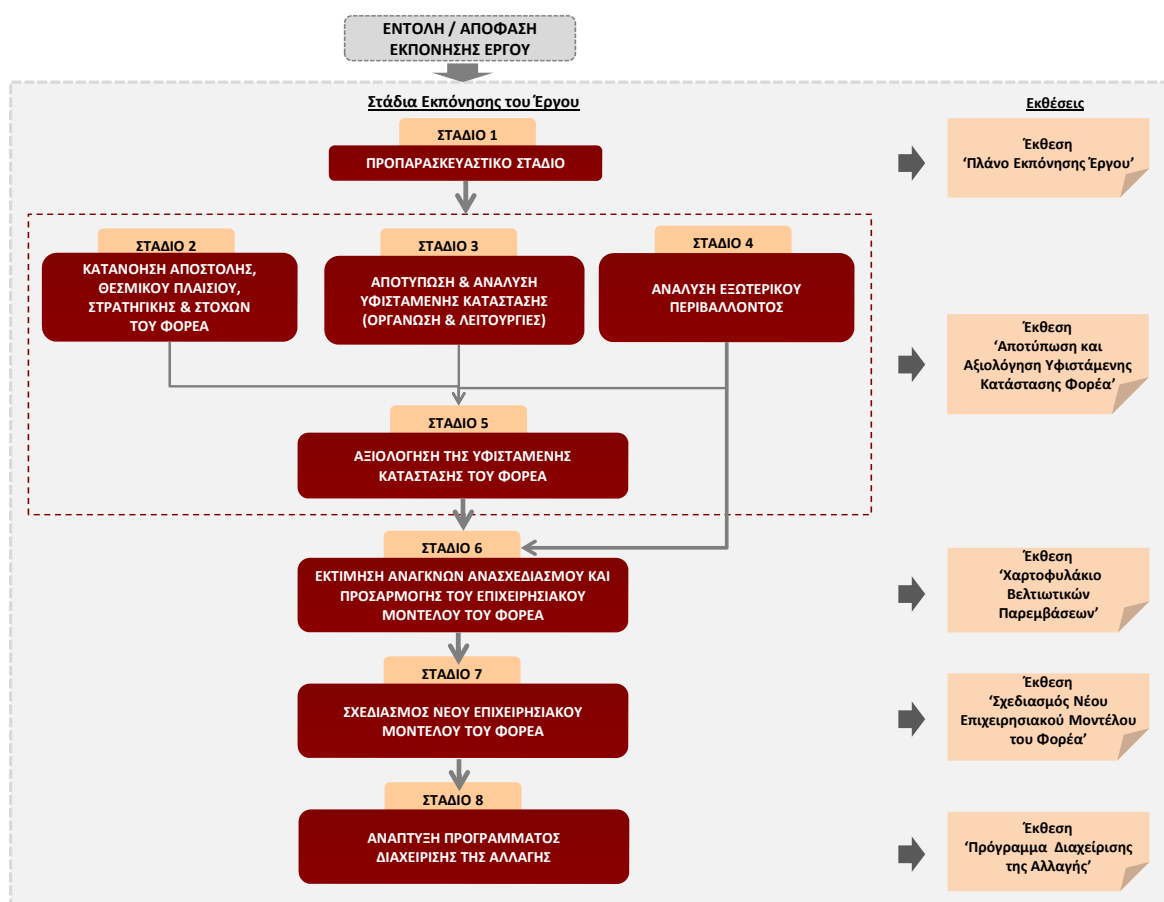
Έργο: «Παροχή Υπηρεσιών Συμβούλου για Μελέτη Αναδιοργάνωσης Τμήματος Δημόσιας Διοίκησης και Προσωπικού»

ΠΑΡΟΥΣΙΑΣΗ ΤΗΣ ΜΕΘΟΔΟΛΟΓΙΑΣ – ΟΔΗΓΟΥ ΑΝΑΔΙΟΡΓΑΝΩΣΗΣ ΚΑΙ ΑΝΑΣΧΕΔΙΑΣΜΟΥ ΔΙΑΔΙΚΑΣΙΩΝ

Η ολοκληρωμένη, γενική όμως μεθοδολογική προσέγγιση για την υλοποίηση ενός Έργου «Αναδιοργάνωσης και Ανασχεδιασμού Διαδικασιών Δημόσιου Φορέα», που αναλύεται διεξοδικά στο παρόν κεφάλαιο, έχει προκύψει με βάση την εμπειρία και τις βέλτιστες διεθνείς πρακτικές που απορρέουν από την υλοποίηση παρόμοιων έργων, βασίζεται σε υποδειγματικές επιμέρους μεθοδολογίες και έχει προσαρμοστεί κατάλληλα σε επιμέρους σημεία ώστε να ανταποκρίνεται σε κάποια χαρακτηριστικά και δεδομένα της Κυπριακής Δημόσιας Διοίκησης αλλά και στις ανάγκες και τις δυνατότητες υλοποίησης σχετικών έργων από το ΤΔΔΠρ. Επιπρόσθετα, έμφαση έχει δοθεί στον να μην αποτελεί η παρουσίαση της μεθοδολογίας μία θεωρητική και γενικόλογη προσέγγιση αλλά να είναι ταυτόχρονα ρεαλιστική, να διασφαλίζει την εφικτότητα της εφαρμογής της από το ΤΔΔΠρ και να οδηγεί με συγκεκριμένο και μεθοδικό τρόπο στα επιδιωκόμενα αποτελέσματα.

Τα επιμέρους Στάδια της μεθοδολογικής προσέγγισης και η μεταξύ τους διασύνδεση παρουσιάζονται διαγραμματικά στο Σχήμα που ακολουθεί.

Μεθοδολογική Προσέγγιση για την Εκπόνηση Έργου «Αναδιοργάνωσης και Ανασχεδιασμού Διαδικασιών Δημόσιου Φορέα»





Επισημαίνεται ότι ο μεθοδολογικός οδηγός περιλαμβάνει τη συνολική θεώρηση ενός Έργου αναδιοργάνωσης και ανασχεδιασμού διαδικασιών, με πλήρη περιγραφή του συνόλου των σταδίων, των ενεργειών και των επιμέρους βημάτων που το συνιστούν ενώ συμπληρώνεται και με μια σειρά υποστηρικτικών εργαλείων (υποδείγματα εντύπων, ειδικά εργαλεία, αναφορά σε παραδείγματα, σύνδεση με μεθοδολογίες βάσης, κλπ.) προκειμένου αφενός να διευκολύνει την κατανόηση τους πλήρους κύκλου των εργασιών και αφετέρου να αντιμετωπιστούν πρακτικά ζητήματα της υλοποίησης. Είναι αυτονόητο ότι το ΤΔΔΠρμπορεί να αξιοποιεί κατάλληλα τον παρόντα μεθοδολογικό οδηγό προσαρμόζοντάς τον κάθε φορά στις ανάγκες του εκάστοτε έργου αναδιοργάνωσης και ανασχεδιασμού διαδικασιών δημόσιου φορέα και διαμορφώνοντας την κατάλληλη προσέγγιση ανάλογα με το εύρος και το αντικείμενο του έργου, τους στόχους, τα επιδιωκόμενα αποτελέσματα και τυχόν περιορισμούς στο χρόνο εκτέλεσης και τους ανθρώπινους πόρους που θα διατεθούν.

Στη συνέχεια παρατίθεται Πίνακας με την ανάλυση του Έργου «Αναδιοργάνωσης και Ανασχεδιασμού Διαδικασιών Δημόσιου Φορέα» σε Στάδια και επιμέρους ενέργειες.

Πίνακας Ανάλυσης του Έργου σε Στάδια και Ενέργειες

A/A	ΣΤΑΔΙΟ	A/A	ΕΝΕΡΓΕΙΕΣ
1	ΠΡΟΠΑΡΑΣΚΕΥΑ-ΣΤΙΚΟ ΣΤΑΔΙΟ	1.1	Ορισμός Υπευθύνου Έργου και ανάθεση εκπόνησης έργου
		1.2	Καθορισμός προσέγγισης υλοποίησης έργου και πλαισίου εργασιών
		1.3	Χρονικός προγραμματισμός του έργου
		1.4	Ορισμός Ομάδας Έργου
		1,5	Εναρκτήρια εσωτερική συνάντηση Ομάδας Έργου
		1.6	Συλλογή και μελέτη διαθέσιμου υλικού
		1.7	Ενημέρωση της Διοίκησης του Φορέα
		1.8	Παρουσίαση στόχων έργου και μεθοδολογίας σε στελέχη του Φορέα (Προαιρετική ενέργεια)
		1.9	Ενέργειες συλλογής στοιχείων και αρχικής διερεύνησης προβλημάτων από Φορέα
		1.10	Προετοιμασία Έκθεσης Έργου
2	ΚΑΤΑΝΟΗΣΗ ΑΠΟΣΤΟΛΗΣ, ΘΕΣΜΙΚΟΥ ΠΛΑΙΣΙΟΥ,	2.1	Επισκόπηση Θεσμικού Πλαισίου που διέπει της λειτουργία του Φορέα
		2.2	Καταγραφή της Αποστολής και του

Ανάδοχος



Έργο: «Παροχή Υπηρεσιών Συμβούλου για Μελέτη Αναδιοργάνωσης Τμήματος Δημόσιας Διοίκησης και Προσωπικού»



Α/Α	ΣΤΑΔΙΟ	Α/Α	ΕΝΕΡΓΕΙΕΣ
	ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΗΣ & ΣΤΟΧΩΝ ΤΟΥ ΦΟΡΕΑ		Ρόλου του Φορέα
		2.3	Καταγραφή των Παρεχόμενων Υπηρεσιών του Φορέα
		2.4.	Επισκόπηση/ Μελέτη των Απόψεων των Αποδεκτών των Υπηρεσιών του Φορέα (Προαιρετική Ενέργεια)
		2.5	Κατανόηση της Στρατηγικής & των Επιχειρησιακών Στόχων του Φορέα
		2.6	Εξέταση Οικονομικών Στοιχείων του Φορέα
3	ΑΠΟΤΥΠΩΣΗ & ΑΝΑΛΥΣΗ ΥΦΙΣΤΑΜΕΝΗΣ ΚΑΤΑΣΤΑΣΗΣ (ΟΡΓΑΝΩΣΗ & ΛΕΙΤΟΥΡΓΙΕΣ)	3.1	Αποτύπωση Υφιστάμενης Οργάνωσης του Φορέα <i>3.1.1 Αποτύπωση Οργανογράμματος Φορέα</i> <i>3.1.2 Επιβεβαίωση / οριστικοποίηση Οργανογράμματος του Φορέα</i> <i>3.1.3 Καταγραφή και μελέτη των Σχεδίων Υπηρεσίας του Φορέα</i> <i>3.1.4 Καταγραφή Στοιχείων Τρέχουσας Στελέχωσης του Φορέα</i> <i>3.1.5 Καταγραφή Στοιχείων Εκπαίδευσης Προσωπικού</i>
		3.2	Ορισμός Υφιστάμενου Λειτουργικού Μοντέλου του Φορέα <i>3.2.1 Καταγραφή Αρμοδιοτήτων Φορέα βάσει θεσμικού πλαισίου</i> <i>3.2.2 Προσδιορισμός βασικών λειτουργιών και διαδικασιών και αντιστοίχιση με καταγεγραμμένες αρμοδιότητες</i> <i>3.2.3 Σύνθεση Υφιστάμενου Λειτουργικού Μοντέλου και Επιβεβαίωση από Φορέα</i> <i>3.2.4 Αναλυτική περιγραφή και μοντελοποίηση των υφιστάμενων διαδικασιών</i>



A/A	ΣΤΑΔΙΟ	A/A	ΕΝΕΡΓΕΙΕΣ
			3.2.5 Καταγραφή στοιχείων απόδοσης των διαδικασιών (χρόνοι, συχνότητα, όγκοι) και απασχολούμενων πόρων
		3.3	Αποτύπωση Συστημάτων Πληροφορικής του Φορέα
		3.4	Έρευνα Καταγραφής Απόψεων Προσωπικού (Προαιρετική Ενέργεια)
4	ΑΝΑΛΥΣΗ ΕΞΩΤΕΡΙΚΟΥ ΠΕΡΙΒΑΛΛΟΝΤΟΣ	4.1	Καταγραφή Κοινωνικο-Οικονομικού και Θεσμικού Περιβάλλοντος στον οποίο δραστηριοποιείται ο φορέας
		4.2	Μελέτη Βέλτιστων Πρακτικών
		4.3	Συνθετικά συμπεράσματα ανάλυσης εξωτερικού περιβάλλοντος
5	ΑΞΙΟΛΟΓΗΣΗ ΤΗΣ ΥΦΙΣΤΑΜΕΝΗΣ ΚΑΤΑΣΤΑΣΗΣ ΤΟΥ ΦΟΡΕΑ	5.1	Αξιολόγηση Υφιστάμενης Κατάστασης σε επίπεδο λειτουργιών
		5.2	Αξιολόγηση Υφιστάμενης Κατάστασης σε επίπεδο οργανωτικής δομής
		5.3	Αξιολόγηση Υφιστάμενης Κατάστασης σε επίπεδο ανθρωπίνων πόρων
		5.4	Αξιολόγηση Υφιστάμενης Κατάστασης σε επίπεδο συστημάτων υποστήριξης
		5.5	Συνθετική διάγνωση υφιστάμενης κατάστασης
		5.6	Προετοιμασία Έκθεσης 'Αποτύπωση και Αξιολόγηση Υφιστάμενης Κατάστασης Φορέα'
6	ΕΚΤΙΜΗΣΗ ΑΝΑΓΚΩΝ ΑΝΑΣΧΕΔΙΑΣΜΟΥ ΚΑΙ ΠΡΟΣΑΡΜΟΓΗΣ ΤΟΥ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΙΑΚΟΥ ΜΟΝΤΕΛΟΥ ΤΟΥ ΦΟΡΕΑ	6.1	Προσδιορισμός επιθυμητής κατάστασης (επιχειρησιακό μοντέλο – στόχος)
		6.2	Ανάλυση χάσματος μεταξύ υφιστάμενης και επιθυμητής κατάστασης
		6.3	Προσδιορισμός χαρτοφυλακίου βελτιωτικών παρεμβάσεων
		6.4	Προετοιμασία Έκθεσης 'Χαρτοφυλάκιο Βελτιωτικών Παρεμβάσεων'



Α/Α	ΣΤΑΔΙΟ	Α/Α	ΕΝΕΡΓΕΙΕΣ
7	ΣΧΕΔΙΑΣΜΟΣ ΝΕΟΥ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΙΑΚΟΥ ΜΟΝΤΕΛΟΥ ΤΟΥ ΦΟΡΕΑ	7.1	<p>Διαμόρφωση νέου επιχειρησιακού μοντέλου σε υψηλό επίπεδο</p> <p>7.1.1 Καθορισμός νέου Λειτουργικού μοντέλου του Φορέα</p> <p>7.1.2 Καθορισμός του Οργανογράμματος του Φορέα</p> <p>7.1.3 Καθορισμός λοιπών απαιτούμενων παρεμβάσεων</p>
		7.2	<p>Αναλυτική περιγραφή του νέου επιχειρησιακού μοντέλου του φορέα</p> <p>7.2.1 Αναλυτική περιγραφή του νέου Επιχειρησιακού μοντέλου του Φορέα</p> <p>7.2.2 Αναδιοργάνωση – αναλυτικός σχεδιασμός της νέας οργανωτικής δομής του Φορέα</p> <p>7.2.3 Εκτίμηση απαιτούμενης στελέχωσης του Φορέα</p> <p>7.2.4 Ανάπτυξη περιγραφών και προδιαγραφών θέσεων εργασίας</p> <p>7.2.5 Προσδιορισμός των αναγκαίων προσαρμογών στα πληροφοριακά συστήματα και στις εφαρμογές</p>
		7.3	<p>Προετοιμασία Έκθεσης ‘Σχεδιασμός Νέου Επιχειρησιακού Μοντέλου του Φορέα’</p>
8	ΑΝΑΠΤΥΞΗ ΠΡΟΓΡΑΜΜΑΤΟΣ ΔΙΑΧΕΙΡΙΣΗΣ ΤΗΣ ΑΛΛΑΓΗΣ	8.1	<p>Καθορισμός των ενεργειών που απαιτούνται για την μετάβαση στο νέο μοντέλο</p>
		8.2	<p>Οργάνωση και προγραμματισμός υλοποίησης</p>
		8.3	<p>Προετοιμασία Έκθεσης ‘Πρόγραμμα Διαχείρισης της Αλλαγής’</p>



Στις ενότητες που ακολουθούν περιγράφονται αναλυτικά τα στάδια της μεθοδολογίας αναδιοργάνωσης και ανασχεδιασμού διαδικασιών δημόσιου φορέα, παρουσιάζοντας για κάθε στάδιο του Έργου τα εξής:

- Σκοπός του Σταδίου
- Ανάλυση σε Ενέργειες
- Απαιτούμενα στοιχεία και δεδομένα & Πηγές άντλησης τους
- Κατάλογος εντύπων και εργαλείων
- Περιγραφή των Ενεργειών (ανάλυση σε επιμέρους βήματα εργασιών, αναλυτική περιγραφή των βημάτων εργασίας, αναφορά σε μεθοδολογίες βάσης και παραδείγματα, παραπομπή σε εργαλεία και υποδείγματα εντύπων, ενδεικτικός πίνακας περιεχομένων των παραγόμενων εκθέσεων, κλπ.)



ΣΤΑΔΙΟ 1: ΠΡΟΠΑΡΑΣΚΕΥΑΣΤΙΚΟ ΣΤΑΔΙΟ

ΣΚΟΠΟΣ ΤΟΥ ΣΤΑΔΙΟΥ

Σκοπός του προπαρασκευαστικού σταδίου είναι ο σαφής και αναλυτικός σχεδιασμός και προγραμματισμός των εργασιών που απαιτούνται για την επίτευξη των αποτελεσμάτων του Έργου καθώς και η κατάλληλη προετοιμασία της οργάνωσης του έργου.

Η προεργασία που απαιτείται συνίσταται στην μέριμνα για τη αντιμετώπιση όλων των θεμάτων τα οποία θα συμβάλλουν στα εξής:

- την αποσαφήνιση και οριοθέτηση του αντικείμενου του έργου
- την κατάλληλη προετοιμασία και προγραμματισμό του έργου
- την ενεργοποίηση και ενημέρωση όλων των εμπλεκόμενων (Υπευθύνου Έργου, Ομάδας Έργου, Διοίκησης και εμπλεκόμενων στελεχών του φορέα)
- το καθορισμό του πλαισίου (επιμέρους εργασίες, χρονοδιάγραμμα εργασιών, αποτελέσματα, ορόσημα) για την παρακολούθηση της πορείας και τον έλεγχο των αποτελεσμάτων του Έργου.

ΑΝΑΛΥΣΗ ΣΕ ΕΝΕΡΓΕΙΕΣ

Το Προπαρασκευαστικό Στάδιο περιλαμβάνει τις ακόλουθες ενέργειες:

A/A	ΣΤΑΔΙΟ	A/A	ΕΝΕΡΓΕΙΕΣ
1	ΠΡΟΠΑΡΑΣΚΕΥΑΣΤΙΚΟ ΣΤΑΔΙΟ	1.1	Ορισμός Υπευθύνου Έργου και ανάθεση εκπόνησης έργου
		1.2	Καθορισμός προσέγγισης υλοποίησης έργου και πλαισίου εργασιών
		1.3	Χρονικός προγραμματισμός του έργου
		1.4	Ορισμός Ομάδας Έργου
		1.5	Εναρκτήρια εσωτερική συνάντηση Ομάδας Έργου
		1.6	Συλλογή και μελέτη διαθέσιμου υλικού
		1.7	Ενημέρωση της Διοίκησης του Φορέα
		1.8	Παρουσίαση στόχων έργου και μεθοδολογίας σε στελέχη του Φορέα (Προαιρετική ενέργεια)
		1.9	Ενέργειες συλλογής στοιχείων και αρχικής διερεύνησης προβλημάτων από Φορέα

Ανάδοχος



Έργο: «Παροχή Υπηρεσιών Συμβούλου για Μελέτη Αναδιοργάνωσης Τμήματος Δημόσιας Διοίκησης και Προσωπικού»



A/A	ΣΤΑΔΙΟ	A/A	ΕΝΕΡΓΕΙΕΣ
		1.10	Προετοιμασία Έκθεσης Έγγραφο Εκπόνησης Έργου

ΑΠΑΙΤΟΥΜΕΝΑ ΣΤΟΙΧΕΙΑ / ΔΕΔΟΜΕΝΑ & ΠΗΓΕΣ ΆΝΤΛΗΣΗΣ

Τα στοιχεία και δεδομένα που απαιτούνται να συλλεχθούν στο πλαίσιο του παρόντος σταδίου καθώς και οι πηγές άντλησής τους παρατίθενται στον πίνακα που ακολουθεί:

Στοιχεία & Δεδομένα προς συλλογή	Ενδεικτικές Πηγές
Νομοθεσία (Νόμοι, Κανονισμοί, Διατάγματα)	<ul style="list-style-type: none"> • Διαδίκτυο (Ιστοσελίδα Φορέα) • Επίσημη Εφημερίδα της Κυπριακής Δημοκρατίας • Γραφείο Επιτρόπου Νομοθεσίας
Κανονισμοί και Οδηγίες της ΕΕ που σχετίζονται με τους τομείς αρμοδιότητας και το αντικείμενο του φορέα και τα αντίστοιχα ευρωπαϊκά πρότυπα προς τα οποία πρέπει να επιτευχθεί σύγκλιση	Διαδίκτυο (π.χ. Ιστοσελίδα ΕΕ, ΟΟΣΑ, Φορέα, κλπ.)
Γενικά στοιχεία και πληροφορίες για το φορέα, όπως ενδεικτικά αποστολή, ιστορικό, κύριες αρμοδιότητες, παρεχόμενες υπηρεσίες, οργανωτική δομή, ετήσιες εκθέσεις, έργα σε εξέλιξη, κλπ.	Διαδίκτυο (Ιστοσελίδα του Φορέα), Φορέας
Εσωτερικός Κανονισμός Λειτουργίας	Φορέας
Σχέδια Υπηρεσίας	Φορέας, ΤΔΔΠρ
Στοιχεία λειτουργίας του φορέα (π.χ. προϋπολογισμός, οικονομικά στοιχεία, εκθέσεις απολογισμού, στατιστικά στοιχεία, κλπ.)	Διαδίκτυο (Ιστοσελίδα του Φορέα), Φορέας
Δράσεις συμμετοχής στην Προγραμματική Περίοδο 2007-2013, συγχρηματοδοτούμενα έργα σε εξέλιξη	Φορέας
Αριθμός θέσεων εργασίας κατά μισθοδοτική κλίμακα	ΤΔΔΠρ (από τηρούμενα στοιχεία και από στοιχεία προϋπολογισμού προηγούμενου έτους)



ΈΝΤΥΠΑ & ΕΡΓΑΛΕΙΑ

Ο κατάλογος των εντύπων, πινάκων και εργαλείων που αξιοποιούνται στο πλαίσιο της εκτέλεσης των εργασιών του παρόντος σταδίου είναι τα εξής:

Στάδιο	Α/Α	Εργαλεία & Υποδείγματα
Στάδιο 1	Σ1.1	Πίνακας Ανάλυσης του Έργου σε Στάδια, Ενέργειες – Εμπλεκόμενοι – Εκθέσεις- Χρονοδιάγραμμα
	Σ1.2	Ενδεικτικός Κατάλογος Απαιτούμενου Υλικού προς συλλογή από το Φορέα
	Σ1.3	Υπόδειγμα Προγράμματος Συνεντεύξεων
	Σ1.4	α. Υπόδειγμα Ερωτηματολογίου Συνέντευξης με Διοίκηση Φορέα β. Υπόδειγμα Ερωτηματολογίου Συνέντευξης με Επικεφαλής Μονάδων

ΠΕΡΙΓΡΑΦΗ ΤΩΝ ΕΝΕΡΓΕΙΩΝ

1.1. Ορισμός Υπευθύνου Έργου και ανάθεση εκπόνησης έργου

- 1.1.1. Η εκπόνηση ενός έργου αναδιοργάνωσης και ανασχεδιασμού διαδικασιών ενός φορέα της Κυπριακής Δημόσιας Διοίκησης ενεργοποιείται με την εντολή / απόφαση του Διευθυντή του ΤΔΔΠρ η οποία λαμβάνεται μετά από σχετική εισήγηση του Τομέα Διοικητικού Εκσυγχρονισμού & Ηλεκτρονικής Διακυβέρνησης, στην οποία καταλήγει μετά την υποβολή και εξέταση αντίστοιχου αιτήματος του φορέα, που συνοδεύεται συνήθως και από κατάλληλη τεκμηρίωση της αναγκαιότητας του έργου και διατύπωση των επιδιωκόμενων στόχων.
- 1.1.2. Στην εντολή / απόφαση του Διευθυντή του ΤΔΔΠρ για την εκπόνηση του έργου ορίζεται και ο Υπεύθυνος Έργου στον οποίο ανατίθεται η ευθύνη για τον αναλυτικό σχεδιασμό και εκτέλεση του Έργου. Είναι το στέλεχος που αναλαμβάνει την ευθύνη για την αποτελεσματική και επιτυχή υλοποίηση του Έργου έχοντας την ευθύνη του καθορισμού του πλαισίου εργασιών και της καθημερινής διαχείρισης του Έργου, της παρακολούθησης των εργασιών και σύνθεσης των αποτελεσμάτων των διακριτών μελών της Ομάδας Έργου και του τελικά παραγόμενου αποτελέσματος, δηλαδή των παραδοτέων – εκθέσεων του Έργου.

Ανάδοχος



Έργο: «Παροχή Υπηρεσιών Συμβούλου για Μελέτη Αναδιοργάνωσης Τμήματος Δημόσιας Διοίκησης και Προσωπικού»



1.1.3. Ως Υπεύθυνος Έργου ορίζεται συνήθως έμπειρο στέλεχος του Τομέα Διοικητικού Εκσυγχρονισμού & Ηλεκτρονικής Διακυβέρνησης (Ανώτερος Λειτουργός Δημόσιας Διοίκησης και Προσωπικού για μεγάλα και σύνθετα έργα, Λειτουργός Διοίκησης και Προσωπικού Α για μικρότερου μεγέθους και πολυπλοκότητας έργα), ο οποίος/η οποία διαθέτει κατάλληλη τεχνογνωσία και ειδίκευση σε έργα με ανάλογες με το παρόν έργο απαιτήσεις και παράλληλα σημαντική εμπειρία στη διοίκηση και διαχείριση συναφών έργων και μελετών, ενώ για την επιλογή του λαμβάνεται υπόψη και η διαθεσιμότητά του τη χρονική στιγμή της έναρξης του έργου.

1.2. Καθορισμός προσέγγισης υλοποίησης έργου και πλαισίου εργασιών

Αμέσως μετά την ανάληψη των καθηκόντων του ο Υπεύθυνος Έργου προβαίνει στον αναλυτικό σχεδιασμό του τρόπου υλοποίησης του έργου προκειμένου να συγκεκριμενοποιηθεί και να οριοθετηθεί με τη μεγαλύτερη δυνατή ακρίβεια και σαφήνεια το αντικείμενο του Έργου, τα στάδια υλοποίησης, οι απαιτούμενες εργασίες και τα αναμενόμενα αποτελέσματα, τα οποία στη συνέχεια θα τεθούν υπόψη όλων των εμπλεκομένων. Η ενέργεια αυτή περιλαμβάνει τον καθορισμό του αναλυτικού πλαισίου των εργασιών του Έργου και περιγράφεται στη συνέχεια.

1.2.1. Διαμόρφωση της μεθοδολογικής προσέγγισης υλοποίησης του έργου με τον καθορισμό ανά στάδιο των ενεργειών και επιμέρους εργασιών που θα εκτελεστούν. Με βάση τους στόχους και το αντικείμενο του Έργου επιλέγονται από το σύνολο των ενεργειών και επιμέρους εργασιών που περιλαμβάνονται στον παρόντα μεθοδολογικό οδηγό, τα βήματα εκείνα που θα ακολουθηθούν προσαρμόζοντας κατάλληλα την συνολική προσέγγιση στις απαιτήσεις και ιδιαιτερότητες του Έργου, τα κύρια χαρακτηριστικά του υπό μελέτη φορέα αλλά και λαμβάνοντας υπόψη τυχόν άλλους περιορισμούς (π.χ. χρονικοί περιορισμοί).

1.2.2. Έχοντας πολύ καλή γνώση του παρόντος εγχειριδίου αναδιοργάνωσης και ανασχεδιασμού διαδικασιών δημόσιων φορέων, ο Υπεύθυνος Έργου καλείται να καθορίσει το πλαίσιο των εργασιών με επιλογές ως προς δύο επίπεδα:

- τις ενέργειες ανά στάδιο που θα υλοποιηθούν οι οποίες κατά περίπτωση μπορούν να αντιστοιχούν στους εξής συνδυασμούς:
 - είτε το σύνολο των ενεργειών στις οποίες αναλύεται κάθε στάδιο, τόσο των υποχρεωτικών όσο και των προαιρετικών
 - είτε μόνο το σύνολο των υποχρεωτικών ενεργειών ανά στάδιο περιορίζοντας το εύρος του έργου
 - είτε τις υποχρεωτικές και επιλεγμένες προαιρετικές ενέργειες κατά περίπτωση
- το βαθμό ανάλυσης και λεπτομέρειας που θα ακολουθεί για την εκτέλεση των εργασιών που θα επιλεγούν ανάλογα με τις απαιτήσεις και



ιδιαιτερότητες του έργου (π.χ. περιγραφή λειτουργιών σε υψηλό επίπεδο έναντι της αναλυτικής περιγραφής των διαδικασιών, συνοπτική παρουσίαση της οργανωτικής δομής και αρμοδιοτήτων λόγω έμφασης του έργου στην απλοποίηση των διαδικασιών και την αξιοποίηση των τεχνολογιών πληροφορικής και επικοινωνίας, κλπ.)

- 1.2.3. Προσδιορισμός και προσαρμογή των εκθέσεων του Έργου και οριστικοποίηση του περιεχομένου τους (κατάλληλη προσαρμογή ή και επιλογή από τις προβλεπόμενες εκθέσεις και τα ενδεικτικά περιεχόμενά τους που υποδεικνύονται στον παρόντα μεθοδολογικό οδηγό)
- 1.2.4. Επιλογή των μεθοδολογικών εργαλείων και τεχνικών που θα χρησιμοποιηθούν για την εκτέλεση των βημάτων εργασία που θα ακολουθηθούν (π.χ. ερωτηματολόγια, χρήση ή όχι εργαλείου BPM, κλπ.) και εντοπισμός της ανάγκης για προσαρμογή τους, αν απαιτείται
- 1.2.5. Τα παραπάνω οδηγούν στην αποσαφήνιση και οριστικοποίηση του εύρους των εργασιών και του βαθμού λεπτομέρειας και κατ' επέκταση στη διαμόρφωση της μεθοδολογικής προσέγγισης που θα ακολουθηθεί κατά την εκπόνηση του Έργου.
- 1.2.6. Για την αποτύπωση της προσέγγισης υλοποίησης του έργου και του πλαισίου εργασιών ο Υπεύθυνος Έργου θα χρησιμοποιήσει το υπόδειγμα του Πίνακα Σ1.1 «Πίνακας Ανάλυσης του Έργου σε Στάδια, Ενέργειες – Εμπλεκόμενοι – Εκθέσεις- Χρονοδιάγραμμα», που παρατίθεται στο Παράρτημα του παρόντος οδηγού, συμπληρώνοντας τις σχετικές στήλες.

1.3. Χρονικός Προγραμματισμός του Έργου

- 1.3.1. Με βάση την ανάλυση του Έργου σε ενέργειες και επιμέρους εργασίες που πραγματοποιείται στο πλαίσιο της προηγούμενης ενέργειας, ο Υπεύθυνος Έργου προβαίνει στον χρονικό προγραμματισμό του Έργου και συγκεκριμένα
 - στον καθορισμό της διάρκειας κάθε σταδίου και επιμέρους ενέργειας
 - στον εντοπισμό των αλληλεξαρτήσεων μεταξύ των ενεργειών
 - στο χρονικό προγραμματισμό των κύριων ορόσημων (milestones) του Έργου
- 1.3.2. Με τη σύνθεση των παραπάνω προκύπτει το αναλυτικό χρονοδιάγραμμα του Έργου με βάση το οποίο είναι δυνατή η παρακολούθηση και ο συντονισμός της εξέλιξης του έργου και ο έλεγχος των αποτελεσμάτων του έργου. Το χρονοδιάγραμμα του Έργου αποτυπώνεται σε διάγραμμα Gantt,



1.3.3. Το αναλυτικό χρονοδιάγραμμα του Έργου, σε συνδυασμό με την προσέγγιση υλοποίησης και το πλαίσιο των εργασιών (βλέπε προηγούμενη Ενέργεια 1.2) καθώς και την πρόταση για τη σύνθεση της Ομάδας Έργου (βλέπε επόμενη Ενέργεια 1.4) υποβάλλονται στον Προϊστάμενο του Τομέα Διοικητικού Εκσυγχρονισμού & Ηλεκτρονικής Διακυβέρνησης του ΤΔΔΠρ για αρχικό έλεγχο και εν συνεχεία προωθούνται στο Διευθυντή του ΤΔΔΠρ για τελική έγκριση και οριστικοποίηση με βάση τις τυχόν παρατηρήσεις / υποδείξεις / διορθώσεις που θα διατυπωθούν από το Διευθυντή του ΤΔΔΠρ και τον Προϊστάμενο του Τομέα Διοικητικού Εκσυγχρονισμού & Ηλεκτρονικής Διακυβέρνησης.

1.4. Ορισμός Ομάδας Έργου

1.4.1. Με βάση το αντικείμενο του Έργου και την αποσαφήνιση του εύρους και του βαθμού λεπτομέρειας των απαιτούμενων εργασιών πραγματοποιείται από τον Υπεύθυνο Έργου ο σχεδιασμός της οργάνωσης του Έργου και συγκεκριμένα ο καθορισμός των μελών της Ομάδας Έργου, το πλήθος των οποίων εξαρτάται από το μέγεθος του υπό μελέτη φορέα, το βαθμό λεπτομέρειας και ανάλυσης που θα απαιτηθεί καθώς και τυχόν χρονικά όρια που τίθενται για την ολοκλήρωση του Έργου.

ΕΝΑΛΛΑΚΤΙΚΕΣ ΠΡΑΚΤΙΚΕΣ ΣΥΝΘΕΣΗΣ ΟΜΑΔΑΣ ΕΡΓΟΥ

- ▶ **Εναλλακτική Α: Εμπλοκή μικρού πλήθους μελών με πλήρη απασχόληση**
Αποτελεί προσέγγιση που θα πρέπει να ακολουθείται καθώς διασφαλίζει την ύπαρξη μιας «δεμένης» και εστιασμένης ομάδας απασχολούμενης αποκλειστικά με το Έργο στο χρόνο που θα απαιτηθεί.
- ▶ **Εναλλακτική Β: Εμπλοκή περισσότερων στελεχών με μειωμένη (μερική) απασχόληση**
Η εναλλακτική αυτή προσέγγιση θα πρέπει εν γένει να αποφεύγεται ώστε να μην υπάρχουν φαινόμενα κατακερματισμού και πολυδιάσπασης των εργασιών με άμεση επίπτωση στο χρόνο που απαιτείται για το συντονισμό και την ομογενοποίηση και σύνθεση των παραγόμενων αποτελεσμάτων

1.4.2. Η εισήγηση για τη στελέχωση της Ομάδας Έργου γίνεται με κριτήρια την γνώση του μεθοδολογικού οδηγού αναδιοργάνωσης και ανασχεδιασμού διαδικασιών, την προηγούμενη εμπειρία σε ανάλογες μελέτες και τη διαθεσιμότητα χρόνου. Η εισήγηση προωθείται καταρχήν στον Προϊστάμενο του Τομέα Διοικητικού Εκσυγχρονισμού & Ηλεκτρονικής Διακυβέρνησης, ο οποίος διαμορφώνει την τελική πρόταση για τα στελέχη που θα εμπλακούν και την υποβάλλει για έγκριση στο Διευθυντή ΤΔΔΠρ.



- 1.4.3. Η ενεργοποίηση των στελεχών που θα εμπλακούν στην εκτέλεση του Έργου πραγματοποιείται με την έκδοση σχετικής απόφασης. Παράλληλα, ο Υπεύθυνος Έργου με βάση τον αναλυτικό σχεδιασμό και προγραμματισμό των εργασιών προσδιορίζει τις αρμοδιότητες κάθε μέλους της Ομάδας Έργου με την ανάθεση συγκεκριμένων ευθυνών ως προς τις επιμέρους εργασίες. Στα καθήκοντα των μελών της Ομάδας Έργου περιλαμβάνεται η συμμετοχή στην υλοποίηση του Έργου, σύμφωνα με τις προδιαγραφές κάθε ενέργειας, τη μεθοδολογική προσέγγιση του έργου και τις κατευθύνσεις του Υπεύθυνου Έργου, η τήρηση του χρονοδιαγράμματος εργασιών και η έγκαιρη παράδοση των αντίστοιχων εκθέσεων καθώς και η ενημέρωση του Υπεύθυνου Έργου για την πρόοδο των εργασιών και τυχόν προβλήματα.
- 1.4.4. Τέλος, θα πρέπει να προβλεφθεί και η ενεργοποίηση ενός στελέχους του εξεταζόμενου φορέα ως Υπευθύνου (Liaison Officer) ώστε να διασφαλιστεί η πρόσβαση της Ομάδας Έργου σε υπάρχον υλικό τεκμηρίωσης, η διευκόλυνση της επικοινωνίας του Συμβούλου με τη διοίκηση και τις οργανωτικές μονάδες του φορέα, η διαχείριση των προβλημάτων / θεμάτων που θα ανακύπτουν και κυρίως η ομαλή πορεία των εργασιών χωρίς ανασχές και καθυστερήσεις. Επιπρόσθετα, η συμμετοχή ενός έμπειρου στελέχους από την πλευρά του φορέα που θα παρακολουθήσει από την αρχή την εκτέλεση του έργου σε στενή συνεργασία με την Ομάδα Έργου του ΤΔΔΠρ θα συμβάλλει στο να αποκτήσει εικόνα για την μεθοδολογική προσέγγιση και το παραγόμενο αποτέλεσμα καθώς επίσης και να 'χτίσει' την απαιτούμενη τεχνογνωσία για την εφαρμογή των αποτελεσμάτων του Έργου.

1.5. Εναρκτήρια Εσωτερική Συνάντηση Ομάδας Έργου

- 1.5.1. Αποτελεί την πρώτη επίσημη συνάντηση εργασίας της Ομάδας Έργου με την οποία ενεργοποιείται επισήμως η συμμετοχή των μελών της Ομάδας Έργου.
- 1.5.2. Η συνάντηση συγκαλείται με ευθύνη του Υπευθύνου Έργου με την οποία επιδιώκεται η ενημέρωση των μελών της ομάδας για τους στόχους του έργου, τη συμμετοχή τους και τον τρόπο παραγωγής των αποτελεσμάτων του έργου. Ειδικότερα, πραγματοποιείται ενημέρωση των μελών της Ομάδας Έργου από τον Υπεύθυνο για τα εξής:
- το αντικείμενο του έργου και την προσέγγιση υλοποίησης του έργου με την ανάλυση σε στάδια και επιμέρους εργασίες
 - τις αρμοδιότητες κάθε μέλους της Ομάδας Έργου και την ανάθεση συγκεκριμένων εργασιών
 - το αναλυτικό χρονοδιάγραμμα του έργου καθώς και το εσωτερικό χρονοδιάγραμμα (εσωτερικές προθεσμίες ανά ενότητα εργασιών ώστε να προβλέπεται χρόνος για έλεγχο ποιότητας και βελτιώσεις / διορθώσεις)
 - τον τρόπο παραγωγής και παρουσίασης των αποτελεσμάτων / εκθέσεων του έργου



- την προετοιμασία των αμέσως επόμενων ενεργειών
- τη διαμόρφωση λίστας με απαιτούμενα στοιχεία προς συλλογή και την επιλογή της προσέγγισης για τη συλλογή τους (βλέπε Βήμα 1.10)

1.6. Συλλογή και Μελέτη Διαθέσιμου Υλικού

1.6.1. Κατά το προκαταρκτικό στάδιο του Έργου κρίνεται σκόπιμο να συγκεντρωθεί και να μελετηθεί υλικό σχετικά με τον φορέα και το αντικείμενο του Έργου ώστε να υπάρξει η εξοικείωση και διαμόρφωση αρχικής εικόνας για την αποστολή, το περιβάλλον, τις δραστηριότητες και τις ιδιαιτερότητες του υπό μελέτη φορέα. Το υλικό αυτό μπορεί:

- Na είναι διαθέσιμο στην ιστοσελίδα του Φορέα, όπως για παράδειγμα:
 - Νομοθεσία (Νόμοι, Κανονισμοί, Διατάγματα)
 - Κανονισμοί και Οδηγίες της ΕΕ που σχετίζονται με τους τομείς πολιτικής και το αντικείμενο του φορέα και τα αντίστοιχα ευρωπαϊκά πρότυπα προς τα οποία πρέπει να επιτευχθεί σύγκλιση
 - Αποστολή, ιστορικό, κύριες αρμοδιότητες, παρεχόμενες υπηρεσίες, οργανωτική δομή, ετήσιες εκθέσεις, έργα σε εξέλιξη, κλπ.
 - Δημοσιευμένα στοιχεία (π.χ. προϋπολογισμός, οικονομικά στοιχεία, εκθέσεις απολογισμού, στατιστικά στοιχεία, κλπ.)
 - Δράσεις συμμετοχής στην τρέχουσα Προγραμματική Περίοδο, συγχρηματοδοτούμενα έργα σε εξέλιξη
- Na είναι διαθέσιμο στο Τμήμα (ΤΔΔΠρ) λόγω π.χ. της εκπόνησης παλαιότερης μελέτης στελέχωσης ή λόγω της υποβολής έγγραφων αιτημάτων ή λόγω των αρμοδιοτήτων του ΤΔΔΠρ. (πχ. υφιστάμενες εξειδικευμένες θέσεις, υπηρετούν εναλλάξιμο προσωπικό, Σχέδια Υπηρεσίας, παλαιότερες προτάσεις του Τμήματος για δημιουργία νέων θέσεων στους Προϋπολογισμούς, απασχόληση εκτάκτων υπαλλήλων, αποφάσεις της Μικτής Επιτροπής Προσωπικού ή του Υπουργικού Συμβουλίου που σχετίζονται με την οργάνωση ή/και τη στελέχωση του Φορέα κλπ),
- Na βρεθεί με σχετική ευκολία (πχ. Εκθέσεις Γενικού Ελεγκτή, Εκθέσεις Επιτρόπου Διοικήσεως, Στατιστικά στοιχεία από το Τμήμα Στατιστικής και Ερευνών κλπ).

1.6.2. Η συλλογή και μελέτη των διαθέσιμων στοιχείων πρέπει να πραγματοποιείται άμεσα και πάντως πριν από την αρχική επικοινωνία με τη διοίκηση του φορέα ώστε αφενός να κατανοηθεί ο ρόλος και η φύση των δραστηριοτήτων του φορέα και αφετέρου να εντοπισθούν τυχόν κρίσιμα θέματα που θα πρέπει να ληφθούν υπόψη κατά τον αναλυτικό σχεδιασμό και την εκτέλεση του Έργου.



1.7. Ενημέρωση της Διοίκησης του Φορέα

- 1.7.1. Στόχος της ενέργειας αυτής είναι η ενημέρωση της Διοίκησης του Φορέα με σκοπό την απόκτηση κοινής αντίληψης και κατανόησης για τις απαιτήσεις και τον τρόπο υλοποίησης του Έργου και τη διασφάλιση της συμφωνίας και δέσμευσης των δύο μερών.
- 1.7.2. Μετά την ολοκλήρωση των Ενεργειών 1.1 έως 1.6 πραγματοποιείται συνάντηση του Υπευθύνου Έργου με τη Διοίκηση του Φορέα με στόχο την ενημέρωση για τα θέματα εκτέλεσης του Έργου και συγκεκριμένα:
- τους στόχους, το αντικείμενο και τον αναλυτικό σχεδιασμό του έργου
 - τον χρονικό προγραμματισμό του έργου
 - την ανάγκη ορισμού Υπευθύνου (Liaison Officer) από την πλευρά του φορέα που θα συνεργαστεί με την Ομάδα Έργου και θα παρακολουθήσει την υλοποίηση του Έργου
 - τον ορισμό Υπευθύνων ανά λειτουργία του φορέα (‘Κύριοι των Διαδικασιών’-Process Owners), εφόσον κρίνεται αναγκαίο από το βάθος ανάλυσης και την έκταση των λειτουργιών που πρόκειται να ανασχεδιασθούν
 - την επιβεβαίωση και αρχική κατανόηση για το φορέα με βάση το ελεύθερα διαθέσιμο υλικό
 - την παρουσίαση των αναγκών για συλλογή στοιχείων / δεδομένων και του προτεινόμενου πλάνου ενεργειών για τη συλλογή / συγκέντρωσή τους (π.χ. συνεντεύξεις με επιλεγμένα στελέχη, ερωτηματολόγια, έντυπο ή ηλεκτρονικό υλικό, κλπ.)
- 1.7.3. Από τη συνάντηση αυτή αναμένεται να προκύψει συμφωνία για όλα τα παραπάνω θέματα και οριστικοποίηση της προσέγγισης υλοποίησης του έργου με ενσωμάτωση τυχόν τροποποιήσεων που θα κριθούν αναγκαίες. Επίσης, κατά την επικοινωνία με τη Διοίκηση θα συζητηθεί αν υφίσταται ανάγκη για πραγματοποίηση συνάντησης της Ομάδας Έργου με στελέχη του φορέα προκειμένου να παρουσιαστούν οι στόχοι και η μεθοδολογία εκτέλεσης του Έργου και θα ληφθεί η σχετική απόφαση.

1.8. Παρουσίαση στόχων και μεθοδολογίας σε Φορέα (Προαιρετική Ενέργεια)

- 1.8.1. Το παρόν βήμα είναι προαιρετικό κατά το αρχικό στάδιο του Έργου και πραγματοποιείται σε περιπτώσεις που κριθεί αναγκαίο από την Ομάδα Έργου και συμφωνηθεί με τη Διοίκηση του φορέα.
- 1.8.2. Ενδεικτικές περιπτώσεις κατά τις οποίες συνιστάται η διεξαγωγή της παρουσίασης αυτής αποτελούν:
- η ανάγκη επίτευξης της μεγαλύτερης δυνατής συναίνεσης που θα διευκολύνει την υλοποίηση του έργου



- το μεγάλο πεδίο εφαρμογής του έργου όπου εκτός από τα στελέχη του φορέα που θα παρακολουθήσουν το έργο, θα πρέπει να οριστούν και 'Κύριοι των Διαδικασιών' και τελικοί χρήστες που θα πρέπει να εμπλακούν για την αποτύπωση, επιβεβαίωση και ανασχεδιασμό των διαδικασιών
- 1.8.3. Ειδικότερα, πραγματοποιείται συνάντηση του Υπευθύνου Έργου με τον Υπεύθυνο και επιλεγμένα στελέχη του φορέα για την παρουσίαση και αποσαφήνιση των αποτελεσμάτων των ανωτέρω ενεργειών 1.1 έως 1.6 και με στόχο η συνάντηση να αποτελέσει ουσιαστικά την επίσημη έναρξη της υλοποίησης του Έργου (kick-off). Ειδικότερα, σκοπός της συνάντησης αυτής είναι:
- να παρουσιαστεί η προσέγγιση του ΤΔΔΠρ για την υλοποίηση του έργου
 - να συζητηθούν τυχόν προβληματισμοί και των δύο πλευρών
 - να ενημερωθούν τα στελέχη του φορέα για το πρόγραμμα συλλογής στοιχείων και συνεντεύξεων
- 1.8.4. Με την πραγματοποίηση της εν λόγω συνάντησης επιδιώκεται η απόκτηση κοινής αντίληψης και κατανόησης για τον τρόπο υλοποίησης του Έργου και η αποδοχή, δέσμευση και συμφωνία των δύο μερών για τον τρόπο εργασίας και διασφάλισης ποιοτικών αποτελεσμάτων.

1.9. Ενέργειες συλλογής στοιχείων και αρχικής διερεύνησης προβλημάτων από το φορέα

Με βάση το σχεδιασμό του πλαισίου υλοποίησης του έργου και έχοντας αποκτήσει μια πρώτη εξοικείωση με το περιβάλλον του φορέα μέσω της μελέτης του ελεύθερα διαθέσιμου υλικού και την αρχική συνάντηση με τη Διοίκηση του φορέα, η Ομάδα Έργου διαμορφώνει τη μέθοδο για τη συλλογή των απαιτούμενων για την εκπόνηση της μελέτης στοιχείων που σχετίζονται με την αποτύπωση της υφιστάμενης κατάστασης του φορέα και το περιβάλλον λειτουργίας του. Ειδικότερα, η Ομάδα Έργου προβαίνει στα εξής:

1.9.1. Συλλογή υλικού σε έντυπη ή ηλεκτρονική μορφή

- 1.9.1.1. Αποτελεί ενέργεια που προγραμματίζεται άμεσα προκειμένου να συλλεχθεί αξιόπιστο υλικό από τον ίδιο το φορέα το συντομότερο δυνατό.
- 1.9.1.2. Διαμορφώνεται αρχική λίστα με το απαιτούμενο υλικό προς συγκέντρωση σε ηλεκτρονική ή έντυπη μορφή. Ενδεικτικό κατάλογος με απαιτούμενο υλικό παρατίθεται στο [Παράρτημα Σ1.2 «Ενδεικτικός Κατάλογος Απαιτούμενου Υλικού προς συλλογή από το Φορέα»](#).
- 1.9.1.3. Η Ομάδα Έργου συνεργάζεται με τον Υπεύθυνο του φορέα (Liaison Officer) για την οριστικοποίηση της λίστας και τον καθορισμό των ημερομηνιών παράδοσης. Το υλικό συγκεντρώνεται με ευθύνη του Υπευθύνου του φορέα και προωθείται στην Ομάδα Έργου για μελέτη και αξιοποίηση για τις ανάγκες του έργου.



1.9.2. Προγραμματισμός, προετοιμασία και διεξαγωγή συνεντεύξεων με επιλεγμένα στελέχη του φορέα

1.9.2.1. Παράλληλα με τη συλλογή του υλικού, ο Υπεύθυνος Έργου μεριμνά για τον προγραμματισμό των πρώτων συνεντεύξεων με επιλεγμένα υψηλόβαθμα στελέχη του υπό εξέταση Φορέα προκειμένου:

- να κατανοήσει το μίγμα των εργασιών του Φορέα και τον επικρατούντα χαρακτήρα του (επιτελικός, συμβουλευτικός, εφαρμοστικός, εκτελεστικός κλπ.)
- να κατανοήσει την υφιστάμενης κατάσταση θεσμικό πλαίσιο, αρμοδιότητες, θέματα οργάνωσης, λειτουργίας, στελέχωσης, πληροφοριακά συστήματα),
- να εντοπίσει τα βασικά προβλήματα/ ζητήματα και περιοχές που χρήζουν παρεμβάσεων σύμφωνα με την αντίληψη και την κατανόηση των Διοικούντων του ίδιου του Φορέα
- να πληροφορηθεί και να κατανοήσει το Όραμα και τη στρατηγική του Φορέα για τα επόμενα χρόνια καθώς και τις ενέργειες που έχουν σχεδιαστεί για την εφαρμογή της στρατηγικής αυτής

1.9.2.2. Επιλέγονται οι συνεντευξιαζόμενοι (Γενικός Διευθυντής, Διευθυντής, Προϊστάμενοι Τομέων ή/και Μονάδων)

1.9.2.3. Διαμορφώνεται κατάλληλο ερωτηματολόγιο – οδηγός συνέντευξης με θεματικές ενότητες και επιμέρους ερωτήσεις ανά κατηγορία συνεντευξιαζόμενου (π.χ. Διευθυντής Τμήματος/ Υπηρεσίας, Προϊστάμενος Τομέα κλπ). Υποδείγματα ερωτηματολογίου συνέντευξης τόσο με τη διοίκηση του φορέα όσο και με τους επικεφαλής των μονάδων του, για τις ανάγκες ενός έργου αναδιοργάνωσης και ανασχεδιασμού διαδικασιών παρατίθεται στο [Παράρτημα Σ1.4α «Υπόδειγμα Ερωτηματολογίου Συνέντευξης με Διοίκηση Φορέα»](#) και στο [Παράρτημα Σ1.4β «Υπόδειγμα Ερωτηματολογίου Συνέντευξης με Επικεφαλής Μονάδων»](#).

1.9.2.4. Σημειώνεται ότι οι συνεντεύξεις αυτές του αρχικού σταδίου είναι σε υψηλό / στρατηγικό επίπεδο με τα διευθυντικά στελέχη του φορέα στο πλαίσιο της αρχικής κατανόησης της αποστολής, του αντικειμένου, του ρόλου και την υφιστάμενη κατάσταση του φορέα. Πρόσθετες συνεντεύξεις, περισσότερο αναλυτικές και εστιασμένες για την αναλυτική αποτύπωση των υφιστάμενων λειτουργιών θα πραγματοποιηθούν με τα αρμόδια στελέχη του φορέα (‘Κυρίους των διαδικασιών’ / processowners) σε επόμενο στάδιο και συγκεκριμένα κατά το Στάδιο 3 ‘Αποτύπωση της Υφιστάμενης Κατάστασης (Οργάνωση & Λειτουργίες) της παρούσας μεθοδολογίας.



- 1.9.2.5. Προγραμματίζονται οι συνεντεύξεις και συμπληρώνεται κατάλληλος πίνακας με το ονοματεπώνυμο και τη θέση του συνεντευξιαζόμενου, την προτεινόμενη ημερομηνία, την ώρα και τη διάρκεια και τον τόπο διεξαγωγής της συνέντευξης. Υπόδειγμα προγράμματος συνεντεύξεων παρατίθεται στο *Παράρτημα Σ1.3. «Υπόδειγμα Προγράμματος Συνεντεύξεων»* Το προτεινόμενο πρόγραμμα συνεντεύξεων μαζί με το σχετικό ερωτηματολόγιο-οδηγός συνέντευξης αποστέλλεται στον Υπεύθυνο του φορέα προκειμένου να το προωθήσει στους εμπλεκόμενους.
- 1.9.2.6. Διενεργούνται οι συνεντεύξεις βάσει ερωτηματολογίου, εντοπίζεται η ανάγκη 2ου γύρου ή πρόσθετης επικοινωνίας (εφόσον προκύψει) και συμφωνείται ο τρόπος και χρόνος λήψης τυχόν πρόσθετων στοιχείων
- 1.9.2.7. Τα αποτελέσματα των συνεντεύξεων αποδελτιώνονται και τυγχάνουν επεξεργασίας για την εξαγωγή των πρώτων συμπερασμάτων.

ΜΕΘΟΔΟΣ ΔΙΕΝΕΡΓΕΙΑΣ ΣΥΝΕΝΤΕΥΞΕΩΝ

Η μέθοδος των συνεντεύξεων αποτελεί την κυριότερη και πιο διαδομένη τεχνική για την άντληση στοιχείων και πληροφοριών στο πλαίσιο εκπόνησης ενός μελετητικού έργου.

Με τις συνεντεύξεις επιχειρείται η άντληση και τεκμηρίωση πληροφορίας ιδίως ποιοτικού περιεχομένου, για την σε βάθος κατανόηση ενός θέματος, η συγκέντρωση αξιολογικών κρίσεων καθώς και η διερεύνηση των απόψεων όλων των εμπλεκόμενων για τα θέματα που σχετίζονται με το υπό εξέταση ζήτημα, μέσα από την άμεση επαφή και επικοινωνία με τα καθ' ύλην αρμόδια στελέχη του φορέα.

Αν και η μέθοδος αυτή χρησιμοποιείται κατεξοχήν για την καταγραφή και διερεύνηση πολύπλοκων θεμάτων τα οποία δεν είναι συνήθως καταγεγραμμένα με κάποιο επίσημο και δομημένο τρόπο, εντούτοις ακολουθείται ακόμα και στις περιπτώσεις που υπάρχει επίσημη τεκμηρίωση, κυρίως για λόγους επιβεβαίωσης της απόκλισης της πραγματικής κατάστασης σε σχέση με την προβλεπόμενη ή τη θεσμοθετημένη κατάσταση.

Η πραγματοποίηση των συνεντεύξεων περιλαμβάνει τα ακόλουθα 4 στάδια

- **1ο Στάδιο.** Ορισμός θέματος/ προβλήματος ή περιοχής ενδιαφέροντος προς διερεύνηση και επιλογή της ομάδας των συνεντευξιαζόμενων
 - Καθορισμός θέματος προς διερεύνηση
 - Επιλογή των συνεντευξιαζόμενων (διοίκηση, αρμόδιοι Διευθυντές, αρμόδιοι Επικεφαλής Μονάδων, επιλεγμένοι Λειτουργοί, κλπ.)
 - Επιλογή του τύπου της συνέντευξης (δομημένη, ημι-δομημένη, μη δομημένη, εις βάθος συνέντευξη)
- **2ο Στάδιο.** Σχεδιασμός και προγραμματισμός των συνεντεύξεων
 - Διαμόρφωση και οριστικοποίηση ερωτηματολογίου – οδηγού



συνέντευξης. Ιδιαίτερη έμφαση δίδεται στην επάρκεια ερωτηματολογίου, καθαρότητα των ορισμών, διατύπωση απλή, σαφής, ελεύθερη τεχνικών όρων και χωρίς παρανοήσεις, διάταξη των ερωτήσεων με λογική σειρά

- Προγραμματισμός συνεντεύξεων: Προετοιμασία πίνακα με ονοματεπώνυμο συνεντευξιζόμενων, θέση στο φορέα/ οργανισμό, προτεινόμενη ημερομηνία, ώρα και διάρκεια διεξαγωγής συνέντευξης, τόπος, Αποστολή σε εμπλεκόμενος για οριστικοποίηση του προγράμματος
- Προετοιμασία συνεντευκτή (μελέτη σχετικού υλικού, εξοικείωση με ερωτηματολόγιο)

■ **3ο Στάδιο.** Πραγματοποίηση των συνεντεύξεων

- Έγκαιρη άφιξη βάσει προγράμματος
- Δημιουργία κλίματος εμπιστοσύνης με συνεντευξιζόμενους
- Εισαγωγή – να εξηγηθεί ο σκοπός της συνέντευξης και του έργου
- Διεξαγωγή συζήτησης βάσει ερωτηματολογίου – τήρηση σημειώσεων από συνεντευκτή
- Στάση και συμπεριφορά κατά τη συνέντευξη (οι συνεντευκτές πρέπει να είναι φιλικοί, ευγενικοί, υπομονετικοί, να μην διατυπώνουν προσωπικές κρίσεις / να είναι αντικειμενικοί, όχι πιεστικοί, να δίνουν χρόνο στον ερωτώμενο)
- Ζητούνται τυχόν συνοδευτικά στοιχεία / υλικό που θα αναφερθούν (π.χ. μελέτες, κείμενα, στοιχεία)
- Ολοκλήρωση συνέντευξης στον χρόνο που έχει προβλεφθεί (σύνοψη / επιβεβαίωση όσων λέχθηκαν, ανάγκη 2^{ου} γύρου ή πρόσθετης επικοινωνίας, συμφωνία για τρόπο λήψης πρόσθετων στοιχείων, ευχαριστούμε για το χρόνο και το input)

■ **4ο Στάδιο.** Επεξεργασία των δεδομένων και σύνθεση των αποτελεσμάτων

- Αποδελτίωση σε γραπτό κείμενο / πρακτικά
- Επεξεργασία (π.χ. ομαδοποίηση, φιλτράρισμα, διάκριση αντικειμενικών και υποκειμενικών σχολίων, κλπ.)
- Αξιοποίηση για τις ανάγκες της μελέτης (τεκμηρίωση της υφιστάμενης κατάστασης, εξαγωγή κατάλληλων συμπερασμάτων.)

1.10. Προετοιμασία Έκθεσης 'Πλάνο Εκπόνησης του Έργου'

1.10.1. Τα αποτελέσματα των ενεργειών του Προπαρασκευαστικού Σταδίου αποτυπώνονται από την Ομάδα Έργου στην έκθεση 'Πλάνο Εκπόνησης του Έργου' το οποίο αποτελεί και την αναλυτική προδιαγραφή του αντικειμένου και του τρόπου υλοποίησης του έργου.

Ανάδοχος



Έργο: «Παροχή Υπηρεσιών Συμβούλου για Μελέτη Αναδιοργάνωσης Τμήματος Δημόσιας Διοίκησης και Προσωπικού»



- 1.10.2. Αποτελεί εσωτερικό έγγραφο της Ομάδας Έργου με βάση το οποίο πραγματοποιείται η παρακολούθηση και ο έλεγχος της πορείας του έργου ενώπικαιροποιείταικάθε φορά που κάτι αλλάζει. Επίσης κοινοποιείται στη Διοίκηση, τον Υπεύθυνο και επιλεγμένα στελέχη του φορέα για λόγους ενημέρωσης για την ακολουθούμενη προσέγγιση, τις ανάγκες επικοινωνίας και συνεργασίας και τα αναμενόμενα αποτελέσματα.
- 1.10.3. Ενδεικτικά περιεχόμενα της Έκθεσης 'Πλάνο Εκπόνησης Έργου' περιλαμβάνουν:

Τίτλος Έκθεσης	Έκθεση 'Πλάνο Εκπόνησης του Έργου Αναδιοργάνωσης και Ανασχεδιασμού Διαδικασιών του Φορέα'
Σύνδεση με Στάδια του Έργου	Περιλαμβάνει τα αποτελέσματα των ενεργειών του Σταδίου 1 «Προπαρασκευαστικό Στάδιο»
Ενδεικτικά Περιεχόμενα	<ul style="list-style-type: none"> • Στόχος και αντικείμενο του παρόντος έργου • Προσέγγιση Υλοποίησης του Έργου <ul style="list-style-type: none"> ○ Στάδια, Ενέργειες και Εργασίες ○ Εκθέσεις αποτελεσμάτων του έργου ○ Χρονοδιάγραμμα του Έργου • Οργάνωση και στελέχωση της Ομάδας Έργου • Θέματα συνεργασίας με φορέα • Παραρτήματα <ul style="list-style-type: none"> ○ Κατάλογος απαιτούμενο υλικού προς συλλογή ○ Προγραμματισμός συνεντεύξεων ○ Ερωτηματολόγια συνεντεύξεων



ΣΤΑΔΙΟ 2: ΚΑΤΑΝΟΗΣΗ ΑΠΟΣΤΟΛΗΣ, ΘΕΣΜΙΚΟΥ ΠΛΑΙΣΙΟΥ, ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΗΣ & ΣΤΟΧΩΝ ΤΟΥ ΦΟΡΕΑ

Σκοπος

Σκοπός του παρόντος σταδίου είναι η κατανόηση και εμπέδωση της αποστολής, του θεσμικού πλαισίου, της στρατηγικής και των επιχειρησιακών στόχων του φορέα δεδομένου ότι η όποια πρόταση αναδιοργάνωσης και ανασχεδιασμού διαδικασιών διατυπωθεί θα πρέπει να διασφαλίζει τα εξής:

- την εκπλήρωση της αποστολής του και της στρατηγικής με τον καλύτερο δυνατό τρόπο
- την παροχή υπηρεσιών υψηλού επιπέδου προς τους αποδέκτες και κύριους ενδιαφερόμενους (keystakeholders) και τη βελτίωση της εξυπηρέτησής τους
- τη βελτίωση της αποδοτικότητας και αποτελεσματικότητας του φορέα
- τη μείωση των διοικητικών επιβαρύνσεων που η νομοθεσία και ο τρόπος λειτουργίας της δημόσιας διοίκησης επιβάλλουν στους πολίτες και τις επιχειρήσεις
- την ευθυγράμμιση με τους θεσμοθετημένους κανόνες και πλαίσιο λειτουργίας που απορρέουν την ισχύουσα κυβερνητική πολιτική και τις εκάστοτε κοινωνικο-οικονομικές συνθήκες
- την ευθυγράμμιση με τις πολιτικές που προωθεί η Ευρωπαϊκή Ένωση στο πεδίο δραστηριοποίησης του Φορέα και οι χώρες μέλη έχουν δεσμευτεί να υλοποιήσουν

ΑΝΑΛΥΣΗ ΣΕ ΕΝΕΡΓΕΙΕΣ

Η κατανόηση της αποστολής, του θεσμικού πλαισίου, της στρατηγικής και των στόχων του υπό μελέτη φορέα αναλύεται στις ακόλουθες ενέργειες:

A/A	ΣΤΑΔΙΟ	A/A	ΕΝΕΡΓΕΙΕΣ
2	ΚΑΤΑΝΟΗΣΗ ΑΠΟΣΤΟΛΗΣ, ΘΕΣΜΙΚΟΥ ΠΛΑΙΣΙΟΥ, ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΗΣ & ΣΤΟΧΩΝ ΤΟΥ ΦΟΡΕΑ	2.1	Επισκόπηση Θεσμικού Πλαισίου που διέπει της λειτουργία του Φορέα
		2.2	Καταγραφή της Αποστολής και του Ρόλου του Φορέα
		2.3	Καταγραφή των Παρεχόμενων Υπηρεσιών του Φορέα
		2.4.	Επισκόπηση/ Μελέτη των Απόψεων των Αποδεκτών των Υπηρεσιών του Φορέα (Προαιρετική Ενέργεια)

Ανάδοχος



Έργο: «Παροχή Υπηρεσιών Συμβούλου για Μελέτη Αναδιοργάνωσης Τμήματος Δημόσιας Διοίκησης και Προσωπικού»



A/A	ΣΤΑΔΙΟ	A/A	ΕΝΕΡΓΕΙΕΣ
		2.5	Κατανόηση της Στρατηγικής & των Επιχειρησιακών Στόχων του Φορέα
		2.6	Εξέταση Οικονομικών Στοιχείων του Φορέα

ΑΠΑΙΤΟΥΜΕΝΑ ΣΤΟΙΧΕΙΑ / ΔΕΔΟΜΕΝΑ & ΠΗΓΕΣ

Τα στοιχεία και δεδομένα που απαιτούνται για την κατανόηση της αποστολής, του θεσμικού πλαισίου, της στρατηγικής και των στόχων του υπό μελέτη φορέα καθώς και οι πηγές άντλησής τους παρατίθενται στον πίνακα που ακολουθεί:

Στοιχεία & Δεδομένα προς συλλογή	Ενδεικτικές Πηγές
Θεσμικό πλαίσιο	<ul style="list-style-type: none"> • ΤΔΔΠρ • Ιστοσελίδα του εκάστοτε Φορέα
Αποστολή, Αρμοδιότητες και Ρόλος του Φορέα	<ul style="list-style-type: none"> • Νόμοι • Στοιχεία από την ιστοσελίδα του εκάστοτε Φορέα • Υπουργικές Αποφάσεις με βάση τις οποίες ανατίθενται αρμοδιότητες ή ευθύνες • Σχέδιο Υπηρεσίας Δ/ντή Τμήματος/ Υπηρεσίας
Κείμενα εθνικής πολιτικής για τους τομείς αρμοδιότητας του φορέα	<ul style="list-style-type: none"> • Πρόγραμμα Διακυβέρνησης του Προέδρου της Δημοκρατίας • Πρωτογενής και δευτερογενής νομοθεσία που αφορά στον τομέα δραστηριοποίησης του εκάστοτε Φορέα • Εθνικό Στρατηγικό Σχέδιο Αναφοράς της εκάστοτε Προγραμματικής Περιόδου & Επιχειρησιακά Προγράμματα που περιλαμβάνονται σε αυτό • Κείμενα περιγραφής της Εθνικής πολιτικής σε συγκεκριμένους τομείς σε συνέχεια σχετικής απαίτησης της ΕΕ (π.χ. Εθνική Στρατηγική για την Ηλεκτρονική Διακυβέρνηση, Εθνική Στρατηγική για τη Διά Βίου Μάθηση)

Ανάδοχος



Έργο: «Παροχή Υπηρεσιών Συμβούλου για Μελέτη Αναδιοργάνωσης Τμήματος Δημόσιας Διοίκησης και Προσωπικού»



Στοιχεία & Δεδομένα προς συλλογή	Ενδεικτικές Πηγές
Ευρωπαϊκό Πλαίσιο Πολιτικής, Κατευθυντήριες γραμμές για τις πολιτικές και τους τομείς αρμοδιότητας του φορέα	<ul style="list-style-type: none"> • Ευρωπαϊκές Συνθήκες (π.χ. Συνθήκη της Λισαβόνας) • Κοινοτικές Οδηγίες
Στρατηγική του φορέα	<ul style="list-style-type: none"> • Στρατηγικό Σχέδιο Φορέα • Κείμενο στρατηγικής που έχει προετοιμαστεί από τον Φορέα στο πλαίσιο της συμμετοχής του σε συγχρηματοδοτούμενα Προγράμματα • Ανακοινώσεις της Διοίκησης του Φορέα (Τα κείμενα αυτά ενδεχομένως να είναι διαθέσιμα και στην ιστοσελίδα του Φορέα)
Επιχειρησιακοί Στόχοι	<ul style="list-style-type: none"> • Επιχειρησιακό Σχέδιο • Από σχετικό προγραμματικό κείμενο / απολογισμό, π.χ. Προϋπολογισμός • Κείμενο που έχει προετοιμαστεί από τον Φορέα στο πλαίσιο της συμμετοχής του σε συγχρηματοδοτούμενα Προγράμματα • κλπ.
Δράσεις συμμετοχής στην Προγραμματική Περίοδο 2007-2013, συγχρηματοδοτούμενα έργα σε εξέλιξη	<ul style="list-style-type: none"> • Τεχνικά Δελτία, Εγκρίσεις, Προδιαγραφές Έργων / Μελετών
Οικονομικά Στοιχεία	<ul style="list-style-type: none"> • Προϋπολογισμός και Ετήσιος Απολογισμός του Φορέα
Απόψεις / Βαθμός ικανοποίησης αποδεκτών των υπηρεσιών	<ul style="list-style-type: none"> • Τυχόν προηγούμενα διενεργηθείσα μελέτη ικανοποίησης χρηστών υπηρεσιών (συνήθως αφορά στην ικανοποίηση των πολιτών από υπηρεσίες που παρέχουν φορείς της Δημόσιας Διοίκησης) π.χ. έρευνες κοινής γνώμης, διαβουλεύσεις με φορείς / επαγγελματικές ενώσεις, κλπ.



ΠΕΡΙΓΡΑΦΗ ΤΩΝ ΕΝΕΡΓΕΙΩΝ

2.1. Επισκόπηση Θεσμικού Πλαισίου που διέπει τη λειτουργία του Φορέα

- 2.1.1. Αρχική ενέργεια κατά την εκπόνηση του έργου αποτελεί η συγκέντρωση και μελέτη του θεσμικού πλαισίου που διέπει τη λειτουργία του υπό μελέτη φορέα προκειμένου να υπάρξει η απαιτούμενη εξοικείωση και κατανόηση για το περιβάλλον, τους κανόνες και τους περιορισμούς της λειτουργίας του.
- 2.1.2. Ειδικότερα, πραγματοποιείται η συγκέντρωση των κειμένων που αποτυπώνουν το θεσμικό και κανονιστικό πλαίσιο λειτουργίας του φορέα και συγκεκριμένα των εξής:
- Νόμων, Κανονισμών και εγκυκλίων που αφορούν στη σύσταση, την οργάνωση, τη στελέχωση, τις αρμοδιότητες και τη λειτουργία του φορέα
 - Κειμένων που διατυπώνουν την ισχύουσα εθνική πολιτική για τον τομέα δραστηριοποίησης του υπό μελέτη φορέα
 - Σχετικού ευρωπαϊκού πλαισίου πολιτικής και κατευθυντήριων οδηγιών, για τις περιπτώσεις που λόγω αντικειμένου του φορέα απαιτείται σύγκλιση και εναρμόνιση με ευρωπαϊκά πρότυπα
- 2.1.3. Τα παραπάνω κείμενα συγκεντρώνονται καταρχήν κατά το Στάδιο 1 του Έργου (Προπαρασκευαστικό Στάδιο) και επιβεβαιώνονται ή και συμπληρώνονται κατά το παρόν στάδιο από τον Υπεύθυνο του φορέα ώστε να διασφαλιστεί η πληρότητα και εγκυρότητά τους.
- 2.1.4. Η αποδελτίωση των ανωτέρω κειμένων από την Ομάδα Έργου θα συμβάλει στην κατανόηση του αντικειμένου του υπό μελέτη φορέα, του περιβάλλοντος μέσα στο οποίο λειτουργεί σήμερα, του πλαισίου εθνικής πολιτικής το οποίο καλείται να εφαρμόσει με τις δραστηριότητες και τις παρεχόμενες υπηρεσίες του καθώς και τις κατευθύνσεις της ευρωπαϊκής πολιτικής με τις οποίες θα πρέπει να επιτευχθεί σύγκλιση.
- 2.1.5. Η μελέτη του θεσμικού πλαισίου που διέπει τη λειτουργία του φορέα αποτελεί βασική προϋπόθεση προκειμένου να πραγματοποιηθούν τόσο οι επόμενες ενέργειες του παρόντος σταδίου όσο και τα επόμενα στάδια του Έργου. Είναι αυτονόητο ότι η κατανόηση της αποστολής και των αρμοδιοτήτων του φορέα, η διαγνωστική ανάλυση του υφιστάμενου τρόπου οργάνωσης και λειτουργίας αλλά και η διαμόρφωση των προτεινόμενων παρεμβάσεων στην οργανωτική και λειτουργική διάρθρωση του υπό μελέτη φορέα θα πρέπει να πραγματοποιηθούν υπό το πρίσμα των θεσμοθετημένων και των προβλεπόμενων κανόνων λειτουργίας του.



2.2. Καταγραφή της Αποστολής και του Ρόλου του Φορέα

- 2.2.1. Στο πλαίσιο της παρούσας ενέργειας πραγματοποιείται η αποτύπωση και εξέταση της αποστολής και του ρόλου του υπό μελέτη φορέα, όπως αυτά προβλέπονται από το θεσμικό πλαίσιο λειτουργίας του και το υφιστάμενο πλαίσιο πολιτικής, εθνικής και ευρωπαϊκής, στον τομέα του αντικειμένου του φορέα. Για την αποτύπωση της αποστολής και του ρόλου του φορέα η Ομάδα Έργου θα βασισθεί στα σχετικά θεσμικά και κανονιστικά κείμενα καθώς και σε σχετικά εσωτερικά κείμενα του φορέα τα οποία θα συγκεντρωθούν σε συνεργασία με τον Υπεύθυνο του Φορέα.
- 2.2.2. Η **αποστολή** (mission) καθορίζει τους θεμελιώδεις στόχους ενός οργανισμού / φορέα περιγράφοντας συνοπτικά γιατί υφίσταται και τι κάνει για να επιτύχει το όραμά του (μακροπρόθεσμη προοπτική).
- 2.2.3. Για την κατανόηση του **ρόλου** του Φορέα απαιτείται η μελέτη του αντικειμένου και των αρμοδιοτήτων του όπως προβλέπονται από το ισχύον θεσμικό πλαίσιο ώστε να κατανοηθεί το έργο που παράγει και ο ρόλος που αναλαμβάνει σε σχέση με αυτό, π.χ. *γνωμοδοτικός, συμβουλευτικός, σχεδιαστικός, υποστηρικτικός, αποφασιστικός, εκτελεστικός*, κλπ.
- 2.2.4. Στο πλαίσιο της κατανόησης του πλαισίου λειτουργίας του υπό μελέτη φορέα πραγματοποιείται και η καταγραφή τυχόν ειδικών θεμάτων που σχετίζονται με το συγκεκριμένο φορέα και πρέπει να ληφθούν υπόψη κατά την ανάλυση και αξιολόγηση της υφιστάμενης κατάστασης. Ενδεικτικό παράδειγμα αποτελούν τα θέματα εκπροσώπηση και συμμετοχής του φορέα σε διεθνείς οργανισμούς με βάση το θεσμικό του ρόλο.

2.3. Καταγραφή των Παρεχόμενων Υπηρεσιών του Φορέα

- 2.3.1. Χρησιμοποιώντας ως βάση αναφοράς τις προηγούμενες εργασίες πραγματοποιείται η καταγραφή και η κατηγοριοποίηση των παρεχόμενων υπηρεσιών του υπό μελέτη φορέα καθώς και ο εντοπισμός των αποδεκτών ('πελατών') των υπηρεσιών αυτών. Σημειώνεται ότι η καταγραφή των παρεχόμενων υπηρεσιών μπορεί να ξεκινήσει με βάση το υλικό που συλλέγεται κατά το προπαρασκευαστικό στάδιο και την αρχική κατανόηση για το αντικείμενο του φορέα, ενώ επιβεβαιώνεται, συμπληρώνεται και οριστικοποιείται κατά τη διαδικασία των συνεντεύξεων με αρμόδια στελέχη του φορέα ή κατά τη συλλογή στοιχείων και πληροφοριών από στελέχη του φορέα με χρήση κατάλληλων ερωτηματολογίων.
- 2.3.2. Πιο συγκεκριμένα, με βάση το υλικό που έχει συλλεχθεί και μελετηθεί πραγματοποιούνται τα εξής:
- Αναλυτική καταγραφή των παρεχόμενων υπηρεσιών με ανάλυση των βασικών χαρακτηριστικών τους, όπως ενδεικτικά

- Είδος / κατηγορία υπηρεσίας (έκδοση βεβαιώσεων, διενέργεια ελέγχων, πορίσματα, γνωματεύσεις, ενημέρωση / παροχή στοιχείων, μελέτες/ έρευνες, κλπ.)
- Κύρια χαρακτηριστικά, όπως συχνότητα, τρόπος παροχής (σε έντυπη μορφή, με ηλεκτρονικό τρόπο), κλπ.
- Προσδιορισμός των αποδεκτών των υπηρεσιών του φορέα, οι οποίοι αποτελούν τους «χρήστες» των αποτελεσμάτων των υπηρεσιών και δύναται να περιλαμβάνουν τους εξής:
 - Πολίτες
 - Επιμέρους κατηγορίες πολιτών (π.χ. άνεργοι, μετανάστες, κοινωνικά ευπαθείς ομάδες, ιδιοκτήτες γης, εργαζόμενοι στον ιδιωτικό τομέα κλπ)
 - Επιχειρήσεις
 - Άλλους Φορείς της Δημόσιας Διοίκησης
 - Ευρωπαϊκή Ένωση και επιμέρους όργανα αυτής
 - Ευρωπαϊκά ή άλλα Δίκτυα Φορέων
 - Λειτουργούς της Δημόσιας Διοίκησης
 - Επιτροπές
 - Βουλή των Αντιπροσώπων

2.3.3. Ενδεικτικό παράδειγμα κατανόησης και τρόπου αποτύπωσης των αποδεκτών των υπηρεσιών ενός δημόσιου φορέα παρατίθεται στη συνέχεια. Το παράδειγμα αφορά στο Τμήμα Δημόσιας Διοίκησης και Προσωπικού (ΤΔΔΠρ, 2011).





**Δημόσια
Διοίκηση**

- Εισηγήσεις/ απαντήσεις σε αιτήματα για δημιουργία μόνιμων ή ωρομίσθιων θέσεων ή/και για απασχόληση εκτάκτων
- Εισηγήσεις/προτάσεις μετά την εκπόνηση μελετών για την διαπίστωση αναγκών σε προσωπικό
- Προϋπολογισμοί ή ελεγμένοι προϋπολογισμοί Υπουργείων/ Υπηρεσιών για θέματα που αφορούν σε νέες θέσεις εργασίας, κατάργηση θέσεων κλπ
- Οργανωμένες γραπτές εξετάσεις για εισδοχή στη δημόσια υπηρεσία και μη ενδομηματικές εξετάσεις για δ.υ
- Συντονισμός αποσπάσεων από μία Υπηρεσία σε άλλη
- Απαντήσεις σε ερωτήματα που αφορούν στο θεσμικό πλαίσιο που διέπει τον τρόπο προσλήψεων, τις αποδοχές και κάθε είδους οικονομικά ωφελήματα, τις εργασιακές σχέσεις, τους όρους απασχόλησης, τα καθήκοντα, τις υποχρεώσεις και τα δικαιώματα, το ωράριο εργασίας, την ανάπτυξη και αξιολόγηση στελεχών και την αψυπηρέτηση των δημοσίων υπαλλήλων
- Σχέδια Υπηρεσίας για Υπουργεία/ Τμήματα/ Ανεξάρτητες Υπηρεσίες
- Απαντήσεις σε ερωτήματα που αφορούν στην ορθή ή μη εφαρμογή των σχετικών Κανονισμών των Όρων Απασχόλησης του ΩΚΠ
- Προτάσεις/ εισηγήσεις για απλοποίηση υφιστάμενων διαδικασιών Υπουργείων/ Τμημάτων/ Υπηρεσιών με στόχο την αύξηση της αποτελεσματικότητας και τη μείωση των διοικητικών επιβαρύνσεων
- Προτάσεις/ εισηγήσεις για αναδιοργάνωση Υπουργείων/ Τμημάτων/ Υπηρεσιών
- Ενημέρωση για πρωτοβουλίες βελτίωσης της αποδοτικότητας της δημόσιας υπηρεσίας και την αποτελεσματικότερη παροχή ποιοτικών υπηρεσιών στον πολίτη. Υποστήριξη (σε επίπεδο πόρων και τεχνογνωσίας) για την υιοθέτηση και την πρακτική εφαρμογή τους
- Υποστήριξη στη διαμόρφωση «πυρήνων μάθησης» και στην αποτελεσματική λειτουργία τους

2.4. Επισκόπηση/ Μελέτη των Απόψεων των Αποδεκτών των Υπηρεσιών του Φορέα (Προαιρετική Ενέργεια)

- 2.4.1. Παράλληλα με την καταγραφή των υπηρεσιών του φορέα, προτείνεται ως προαιρετική αλλά ιδιαίτερα χρήσιμη εργασία η διερεύνηση της ύπαρξης τυχόν ερευνών καταγραφής απόψεων ‘χρηστών’ – ‘αποδεκτών’ των υπηρεσιών (πολίτες, επιχειρήσεις, κλπ.) του φορέα οι οποίες έχουν διενεργηθεί στο παρελθόν με πρωτοβουλία του ίδιου φορέα ή στο πλαίσιο προηγούμενων μελετών, όπως ενδεικτικά οι έρευνες καταγραφής κοινής γνώμης, οι διαβουλεύσεις με φορείς/ επαγγελματικές ενώσεις, κλπ.
- 2.4.2. Στις περιπτώσεις που έχουν εκπονηθεί τέτοιου είδους έρευνες θα πρέπει να ζητηθούν εγκαίρως από τον Υπεύθυνο Έργου του φορέα ώστε να μελετηθούν και να ληφθούν υπόψη τα σχετικά ευρήματα από την Ομάδα Έργου προκειμένου να εξαχθούν κατάλληλα συμπεράσματα για το επίπεδο εξυπηρέτησης και το βαθμό ικανοποίησης των χρηστών – αποδεκτών των υπηρεσιών από την πλευρά των ίδιων των ‘χρηστών’.
- 2.4.3. Ενδεικτικά στοιχεία που μπορούν να αντληθούν από σχετικές έρευνες καταγραφής απόψεων χρηστών είναι τα εξής:
- στοιχεία σχετικά με το προφίλ και τα χαρακτηριστικά των χρηστών των υπηρεσιών (π.χ. δημογραφικά στοιχεία)
 - στοιχεία σχετικά με τις ανάγκες των χρηστών (π.χ. συχνότητα, τρόπος επικοινωνίας, κλπ.)
 - στοιχεία σχετικά με το επίπεδο εξυπηρέτησης και την επάρκεια, ποιότητα και αξιοπιστία των παρεχόμενων υπηρεσιών (π.χ. χρόνος απόκρισης, πλήθος επαφών συναλλασσομένων με δημόσια υπηρεσία, κλπ.)

Ανάδοχος



Έργο: «Παροχή Υπηρεσιών Συμβούλου για Μελέτη Αναδιοργάνωσης Τμήματος Δημόσιας Διοίκησης και Προσωπικού»



2.5. Κατανόηση της Στρατηγικής & Επιχειρησιακών Στόχων του Φορέα

- 2.5.1. Στο πλαίσιο της παρούσας εργασίας η Ομάδα Έργου καλείται να καταγράψει και να διαμορφώσει ολοκληρωμένη εικόνα για τη στρατηγική και τους επιχειρησιακούς στόχους του φορέα με βάση το υφιστάμενο θεσμικό πλαίσιο αλλά και την εφαρμοζόμενη πολιτική στον τομέα ή τους τομείς δραστηριοποίησης του φορέα που εξετάζονται στο πλαίσιο του έργου.
- 2.5.2. Η κατανόηση της στρατηγικής και των επιχειρησιακών στόχων είναι καθοριστικής σημασίας για ένα έργο αναδιοργάνωσης και ανασχεδιασμού του τρόπου λειτουργίας ενός φορέα και σε κάθε περίπτωση προηγείται της αποτύπωσης της οργανωτικής και λειτουργικής δομής του υπό εξέταση φορέα. Από τη μία πλευρά, έχοντας γνώση της εκπεφρασμένης στρατηγικής και των στόχων που έχουν τεθεί για τον φορέα είναι δυνατή η πληρέστερη κατανόηση του σκοπού των παρεχόμενων υπηρεσιών και των επιδιωκόμενων αποτελεσμάτων της λειτουργίας του φορέα και επομένως καθίσταται εφικτή η κριτική αξιολόγηση του κατά πόσον η υφιστάμενη οργάνωση και ο τρόπος εκτέλεσης των λειτουργιών εξυπηρετούν την εκπλήρωση των στρατηγικών και των επιχειρησιακών στόχων του Φορέα. Από την άλλη, η εξέταση της στρατηγικής του φορέα ενδέχεται να αποκαλύψει την ανάγκη επαναπροσδιορισμού ή περαιτέρω εξειδίκευσης της στρατηγικής, ιδιαίτερα υπό το πρίσμα των μεταρρυθμίσεων που συντελούνται στο περιβάλλον λειτουργίας του φορέα και γενικά στο χώρο της δημόσιας διοίκησης, όπως για παράδειγμα η ηλεκτρονική διακυβέρνηση, η βελτίωση της εξυπηρέτησης των πολιτών, η μείωση διοικητικού κόστους, κλπ.

ΒΑΣΙΚΕΣ ΑΡΧΕΙΣ ΔΙΑΜΟΡΦΩΣΗΣ ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΗΣ ΔΗΜΟΣΙΟΥ ΦΟΡΕΑ

Η στρατηγική ενός οργανισμού / φορέα καθορίζει τους **στόχους** που ο οργανισμός / φορέας επιδιώκει να πετύχει και **τον τρόπο επίτευξης** των στόχων αυτών. Με τον τρόπο αυτό ο οργανισμός επικεντρώνει τις προσπάθειές του στα θέματα που πραγματικά έχουν σημασία – χωρίς να επηρεάζεται από γεγονότα και βραχυπρόθεσμους αντιπερισπασμούς - και κατανέμει τους διαθέσιμους πόρους ανάλογα.

Η στρατηγική ενός δημόσιου οργανισμού περιλαμβάνει, γενικά, πολλαπλούς στόχους αντί ενός μόνο τελικού αποτελέσματος, όπως συμβαίνει συνήθως στον Ιδιωτικό Τομέα και εφαρμόζεται μέσα από ένα ευρύ φάσμα μέσων πολιτικής, όπως νόμοι, διατάξεις, καθορισμός αρμοδιοτήτων και προσφερόμενων υπηρεσιών, κλπ. Τα χαρακτηριστικά, τα οποία οφείλουν να διέπουν τη στρατηγική ενός δημόσιου οργανισμού είναι:

- Σαφήνεια στόχων, σχετικών προτεραιοτήτων και κόστους ευκαιρίας
- Κατανόηση των αιτιών, των τάσεων, των ευκαιριών, των απειλών και των πιθανών προοπτικών
- Ρεαλιστική εκτίμηση της αποτελεσματικότητας των διάφορων μέσων άσκησης

Ανάδοχος



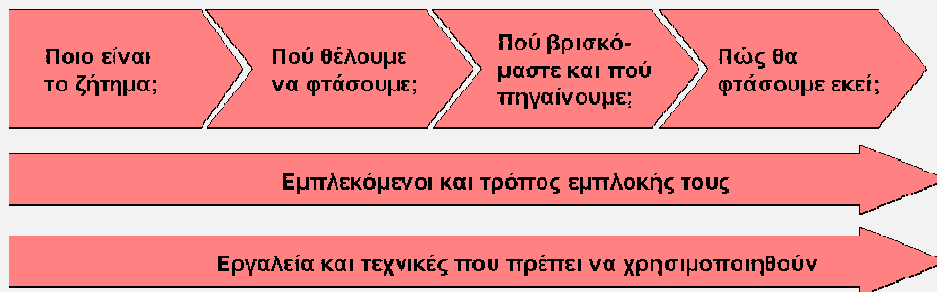
Έργο: «Παροχή Υπηρεσιών Συμβούλου για Μελέτη Αναδιοργάνωσης Τμήματος Δημόσιας Διοίκησης και Προσωπικού»

πολιτικής και της ικανότητας των θεσμών (στρατηγικές που ισχύουν θεωρητικά αλλά δεν μπορούν να εφαρμοστούν είναι μικρής χρησιμότητας)

- Δημιουργικότητα στην αξιοποίηση νέων ευκαιριών και δυνατοτήτων
- Αποτελεσματικότητα μηχανισμών εφαρμογής, που χαρακτηρίζονται από προσαρμοστικότητα και αξιοποίηση της προηγούμενης εμπειρίας με γρήγορη ανατροφοδότηση και ροή πληροφοριών για να ανταποκρίνονται στις εξελίξεις
- Αποτελεσματική επικοινωνία προς όλους όσοι κατέχουν μερίδιο στην εφαρμογή και την χρηματοδότηση της εφαρμογής της στρατηγικής

Η στρατηγική διαμορφώνεται πάντοτε σύμφωνα με συγκεκριμένες απαντήσεις σε δεδομένα ερωτήματα.

Θεμελιώδη Ζητήματα Διαμόρφωσης Στρατηγικής



Οι βασικές επιλογές που προκύπτουν από τη διαμόρφωση στρατηγικής αναφέρονται συνήθως στα ακόλουθα ζητήματα:

- Επιλογή μίγματος υπηρεσιών, του προτύπου παροχής τους και του επιθυμητού επιπέδου εξυπηρέτησης των αποδεκτών
- Επιλογή αρχών και βασικών χαρακτηριστικών λειτουργικού προτύπου
- Επιλογή αρχών οργάνωσης και βασικών κατευθύνσεων οργανωτικής διάρθρωσης
- Επιλογή κατευθύνσεων για το σύστημα διοίκησης της απόδοσης
- Επιλογή κατευθύνσεων για τη διαχείριση και ανάπτυξη ανθρώπινου δυναμικού
- Επιλογή στρατηγικής υποδομών με έμφαση στα πληροφοριακά συστήματα

Αναγκαιότητα Στρατηγικής

- Η Στρατηγική θέτει συγκεκριμένες κατευθύνσεις
- Η Στρατηγική υποστηρίζει τη λήψη αποφάσεων με συνεπή και συνεκτικό τρόπο
- Η Στρατηγική συγκεντρώνει την προσπάθεια και διευκολύνει το συντονισμό των δραστηριοτήτων
- Η Στρατηγική μειώνει την αβεβαιότητα του περιβάλλοντος γενικά, ιδιαίτερα δε σε περιόδους έντονων μεταβολών
- Η Στρατηγική μπορεί να προσδώσει σημαντικά πλεονεκτήματα σε έναν φορέα καθώς επιτρέπει την αρμονική σύνδεση ανάμεσα στο εξωτερικό περιβάλλον και τις εσωτερικές δυνατότητες



- 2.5.3. Για την κατανόηση της **στρατηγικής** του φορέα, η Ομάδα Έργου θα αναζητήσει και θα καταγράψει τη διατυπωμένη στρατηγική και το όραμα του φορέα, γενικά ή/και ειδικότερα αναφορικά με το υπό εξέταση ζήτημα. Στην περίπτωση που η στρατηγική του φορέα δεν είναι ρητά διατυπωμένη με επίσημο τρόπο, π.χ. σε κείμενο στρατηγικού και επιχειρησιακού σχεδίου, στην ιστοσελίδα του φορέα, κλπ., τότε η Ομάδα Έργου θα πρέπει να την εκμαιεύσει είτε στο πλαίσιο των συνεντεύξεων με τη Διοίκηση και τα διευθυντικά στελέχη του φορέα (Ενέργεια 1.9.2) είτε στο πλαίσιο συμπλήρωσης σχετικού ερωτηματολογίου.
- 2.5.4. Εκτός από τη συνολική στρατηγική του φορέα είναι πολύ σημαντικό να κατανοηθεί η εξειδίκευση της στρατηγικής αυτής ως προς τις βασικές παρεμβάσεις εκσυγχρονισμού της Δημόσιας Διοίκησης και συγκεκριμένα
- η στρατηγική του φορέα για τη βελτίωση της εξυπηρέτησης των πολιτών / επιχειρήσεων
 - η στρατηγική του φορέα για την ηλεκτρονική διακυβέρνηση
 - η στρατηγική του φορέα για την καλή νομοθέτηση και συγκεκριμένα σε ότι αφορά τη μείωση των διοικητικών επιβαρύνσεων προς πολίτες και επιχειρήσεις
 - η στρατηγική του φορέα για τη διοίκηση βάσει στόχων
 - η στρατηγική του φορέα για την απλοποίηση των διαδικασιών, τη μείωση της γραφειοκρατίας και την καταπολέμηση της διαφθοράς
 - η στρατηγική του φορέα για τη μείωση του κόστους λειτουργίας του
 - η στρατηγική του φορέα για την ενίσχυση της διοικητικής ικανότητας και την ανάπτυξη του ανθρώπινου δυναμικού του
 - κλπ.
- 2.5.5. Οι βασικές στρατηγικές κατευθύνσεις της Διοικητικής Μεταρρύθμισης σύμφωνα με τα ευρωπαϊκά πρότυπα και κατευθυντήριες οδηγίες αποτυπώνονται στο σχήμα που ακολουθεί.

ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΕΣ ΚΑΤΕΥΘΥΝΣΕΙΣ ΤΗΣ ΜΕΤΑΡΡΥΘΜΙΣΗΣ ΤΗΣ ΔΗΜΟΣΙΑΣ ΔΙΟΙΚΗΣΗΣ**Δημόσια Διοίκηση: Βασικές Ανάγκες και Προκλήσεις**

2.5.6. Παράλληλα με τη στρατηγική, θα πρέπει να καταγραφούν και να κατανοηθούν και οι **επιχειρησιακοί στόχοι** του φορέα οι οποίοι περιλαμβάνονται στο επιχειρησιακό σχέδιο του φορέα, εφόσον καταρτίζεται.

ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΙΑΚΟΣ ΣΧΕΔΙΑΣΜΟΣ

Ο Στρατηγικός Σχεδιασμός ενός οργανισμού /φορέα εξειδικεύεται, συμπληρώνεται και ολοκληρώνεται με τη διαμόρφωση του Επιχειρησιακού Σχεδίου που αποτελεί τον **«οδικό χάρτη»** των απαιτούμενων ενεργειών που θα συμβάλλουν στην υλοποίηση των στρατηγικών επιλογών και την επίτευξη των στρατηγικών στόχων του οργανισμού.

Σκοπός της κατάρτισης του **Επιχειρησιακού Σχεδίου** είναι να διαμορφωθεί το βασικό πλαίσιο κατεύθυνσης, προσδιορισμού και συντονισμού των ενεργειών όλων των εργαζομένων σε έναν Οργανισμό, προκειμένου να επιτευχθούν οι στρατηγικοί στόχοι του Οργανισμού, να εκτιμηθούν και να κατανεμηθούν αποτελεσματικά οι απαιτούμενοι πόροι για την υλοποίηση των ενεργειών αυτών και την επίτευξη των στόχων καθώς και να προσδιοριστεί ο αναγκαίος μηχανισμός για την παρακολούθηση και έλεγχο της πορείας του στρατηγικού σχεδίου του Οργανισμού και την έγκαιρη ανάληψη διορθωτικών ενεργειών.

2.5.7. Σε περιπτώσεις που ο φορέας δεν καταρτίζει επιχειρησιακό σχέδιο, η Ομάδα Έργου θα πρέπει να αναζητήσει σχετικά στοιχεία με τον τακτικό προγραμματισμό και τους στόχους που έχει θέσει ο φορέας μέσα από σχετικά κείμενα, όπως ενδεικτικά:



- Κείμενα στα οποία αποτυπώνεται ο ετήσιος προγραμματισμός και απολογισμός της λειτουργίας του φορέα
- Δράσεις και έργα που ο φορέας έχει εντάξει ή σχεδιάζει την ένταξη τους στο ΕΣΠΑ/ Επιχειρησιακά Προγράμματα

2.6. Εξέταση των Οικονομικών Στοιχείων του Φορέα

- 2.6.1. Στο πλαίσιο της κατανόησης του πλαισίου λειτουργίας του υπό μελέτη φορέα πραγματοποιείται και η συλλογή και εξέταση των οικονομικών στοιχείων του φορέα προκειμένου να αναλυθούν οι κύριες πηγές εσόδων και εξόδων και να εξαχθούν χρήσιμα συμπεράσματα για το κόστους λειτουργίας του φορέα.
- 2.6.2. Για την άντληση των σχετικών χρηματοοικονομικών στοιχείων θα πρέπει να μελετηθεί ο τρέχων ή εγκεκριμένος προϋπολογισμός ή / και απολογισμός εργασιών του φορέα του προηγούμενου έτους. Σε περιπτώσεις φορέων οι οποίοι υποχρεούνται σε σύνταξη ισολογισμών και αποτελεσμάτων χρήσης, θα πρέπει να μελετηθούν τα σχετικά στοιχεία. Επίσης, για τη μελέτη της διαχρονικής εξέλιξης των οικονομικών στοιχείων του φορέα συλλέγονται και τα απολογιστικά δεδομένα των προηγούμενων ετών και καταγράφονται οι σχετικές διαφορές
- 2.6.3. Για τις περιπτώσεις φορέων της Κυπριακής Δημόσιας Διοίκησης, ο Προϋπολογισμός (Δελτίο Δαπανών) είναι μέρος του συνολικού Προϋπολογισμού Δημοσίων Δαπανών και ακολουθεί πιστά τη δόκιμη δομή και μεθοδολογία κατάστρωσης που ισχύουν για το σύνολο της Δημόσιας Διοίκησης. Η ανάλυση των στοιχείων του προϋπολογισμού αυτών των φορέων περιλαμβάνει τη συγκέντρωση των δεδομένων σε δύο επίπεδα ανάλυσης, ήτοι
- σε πρώτο επίπεδο ανάλυσης, παρουσιάζεται ο Προϋπολογισμός των βασικών λογαριασμών που τον συνθέτουν.
 - σε δεύτερο επίπεδο ανάλυσης, παρουσιάζεται ο Προϋπολογισμός σε ανάπτυξη κατηγοριών δαπανών ανά βασικό λογαριασμό.
- 2.6.4. Η επεξεργασία των παραπάνω στοιχείων επιτρέπει την κατανομή του κόστους σε βασικές ομάδες δαπανών και την εξαγωγή συμπερασμάτων σχετικά με τη δομή του κόστους λειτουργίας του φορέα.



ΣΤΑΔΙΟ 3: ΑΠΟΤΥΠΩΣΗ & ΑΝΑΛΥΣΗ ΥΦΙΣΤΑΜΕΝΗΣ ΚΑΤΑΣΤΑΣΗΣ (ΟΡΓΑΝΩΣΗ & ΛΕΙΤΟΥΡΓΙΕΣ)

Σκοπός

Σκοπός του παρόντος σταδίου είναι η κατανόηση και η απόκτηση ολοκληρωμένης εικόνας του υφιστάμενου τρόπου οργάνωσης και λειτουργίας του υπό μελέτη φορέα, των διαδικασιών που εκτελούνται και των συστημάτων που υποστηρίζουν την εκτέλεση των διαδικασιών αυτών.

Το παρόν στάδιο είναι εξαιρετικά σημαντικό καθώς αποσκοπεί στη συνολική θεώρηση των συνιστωσών που συνθέτουν το εσωτερικό περιβάλλον του φορέα και των μεταξύ τους σχέσεων και αλληλεπιδράσεων από την οποία, σε συνδυασμό και με την ανάλυση του εξωτερικού περιβάλλοντος (Στάδιο 4 της μεθοδολογίας) θα προκύψουν οι ανάγκες του φορέα για ανασχεδιασμό των διαδικασιών και της οργάνωσης του φορέα και θα προσδιοριστούν οι περιοχές για βελτίωση.

ΑΝΑΛΥΣΗ ΣΕ ΕΝΕΡΓΕΙΕΣ

Η αποτύπωση και ανάλυση του υφιστάμενου τρόπου οργάνωσης και λειτουργίας του υπό μελέτη φορέα αναλύεται στις ακόλουθες ενέργειες:

A/A	ΣΤΑΔΙΟ	A/A	ΕΝΕΡΓΕΙΕΣ
3	ΑΠΟΤΥΠΩΣΗ & ΑΝΑΛΥΣΗ ΥΦΙΣΤΑΜΕΝΗΣ ΚΑΤΑΣΤΑΣΗΣ (ΟΡΓΑΝΩΣΗ & ΛΕΙΤΟΥΡΓΙΕΣ)	3.1	Αποτύπωση Υφιστάμενης Οργάνωσης του Φορέα 3.1.1 Αποτύπωση Οργανογράμματος Φορέα 3.1.2 Επιβεβαίωση / οριστικοποίηση Οργανογράμματος του Φορέα 3.1.3 Καταγραφή και μελέτη των Σχεδίων Υπηρεσίας του Φορέα 3.1.4 Καταγραφή Στοιχείων Τρέχουσας Στελέχωσης του Φορέα 3.1.5 Καταγραφή Στοιχείων Εκπαίδευσης Προσωπικού
		3.2	Ορισμός Υφιστάμενου Λειτουργικού Μοντέλου του Φορέα

Ανάδοχος



Έργο: «Παροχή Υπηρεσιών Συμβούλου για Μελέτη Αναδιοργάνωσης Τμήματος Δημόσιας Διοίκησης και Προσωπικού»

A/A	ΣΤΑΔΙΟ	A/A	ΕΝΕΡΓΕΙΕΣ
			<u>3.2.1 Καταγραφή Αρμοδιοτήτων Φορέα βάσει θεσμικού πλαισίου</u>
			<u>3.2.2 Προσδιορισμός βασικών λειτουργιών και διαδικασιών και αντιστοίχιση με καταγεγραμμένες αρμοδιότητες</u>
			<u>3.2.3 Σύνθεση Υφιστάμενου Λειτουργικού Μοντέλου και Επιβεβαίωση από Φορέα</u>
			<u>3.2.4 Αναλυτική περιγραφή και μοντελοποίηση των υφιστάμενων διαδικασιών</u>
			<u>3.2.5 Καταγραφή στοιχείων απόδοσης των διαδικασιών (χρόνοι, συχνότητα, όγκοι) και απασχολούμενων πόρων</u>
		3.3	<u>Αποτύπωση Συστημάτων Πληροφορικής του Φορέα</u>
		3.4	<u>Έρευνα Καταγραφής Απόψεων Προσωπικού (Προαιρετική Ενέργεια)</u>

ΑΠΑΙΤΟΥΜΕΝΑ ΣΤΟΙΧΕΙΑ / ΔΕΔΟΜΕΝΑ & ΠΗΓΕΣ

Τα στοιχεία και δεδομένα που απαιτούνται για την αποτύπωση του υφιστάμενου τρόπου οργάνωσης και λειτουργίας του υπό μελέτη φορέα καθώς και οι πηγές άντλησής τους παρατίθενται στον πίνακα που ακολουθεί:

Στοιχεία & Δεδομένα προς συλλογή	Ενδεικτικές Πηγές
Οργανόγραμμα	<ul style="list-style-type: none">■ Ιστοσελίδα του Φορέα■ Νόμος σύστασης του Φορέα■ Προκηρύξεις Διαγωνισμών■ Συνεντεύξεις με τη Διοίκηση Φορέα
Αντικείμενο, αρμοδιότητες και εργασίες ανά Μονάδα	<ul style="list-style-type: none">■ Νόμος σύστασης Φορέα■ Εγκύκλιοι, Αποφάσεις Διοίκησης■ Προκηρύξεις Διαγωνισμών■ Ιστοσελίδα του Φορέα■ Συνεντεύξεις με τη Διοίκηση του Φορέα



Στοιχεία & Δεδομένα προς συλλογή	Ενδεικτικές Πηγές
Σχέδια Υπηρεσίας	<ul style="list-style-type: none"> ■ ΤΔΔΠρ ■ Βάση Δεδομένων με την ισχύουσα Νομοθεσία/ Κανονισμούς ■ Ιστοσελίδα του Φορέα
Στοιχεία Στελέχωσης	<ul style="list-style-type: none"> ■ Ερωτηματολόγια που συμπληρώνουν οι Λειτουργοί του εξεταζόμενου Φορέα ■ Στοιχεία από προϋπολογισμό ή συστήματα μισθοδοσίας ■ Στοιχεία από Πληροφοριακά Συστήματα Διαχείρισης Ανθρώπινου Δυναμικού (όπου υπάρχουν) ■ Στοιχεία από μελέτες στελέχωσης που ενδεχομένως έχει υλοποιήσει το ΤΔΔΠρ
Λειτουργίες / Διαδικασίες (ορισμός, βήματα εκτέλεσης εργασιών, έναρξη-λήξη, εισερχόμενα έντυπα/ εισροές, εξερχόμενα / εκροές, εμπλεκόμενοι ρόλοι, συστήματα, σημεία ελέγχου και αποφάσεων, κλπ.)	<ul style="list-style-type: none"> ■ Ερωτηματολόγια που συμπληρώνουν οι «κύριοι» (owners) των διαδικασιών ■ Συνεντεύξεις με τους «κυρίους» των διαδικασιών ■ Εγχειρίδια διαδικασιών, Οργανισμός, Εγκύκλιοι
Στοιχεία διαδικασιών (όγκοι, χρόνοι εκτέλεσης εργασιών, συχνότητα, απασχόληση)	<ul style="list-style-type: none"> ■ Ερωτηματολόγια που συμπληρώνουν οι «κύριοι των διαδικασιών» (processowners) ■ Συνεντεύξεις με τους «κυρίους των διαδικασιών» (processowners) ■ Μέτρηση χρόνου (σε όσες διαδικασίες είναι εφικτό ή είναι πολύ κρίσιμο) ■ eOAS ή άλλο σύστημα ηλεκτρονικής διαχείρισης εισερχομένων/ εξερχομένων (τήρησης πρωτοκόλλου) και αρχειοθέτησης ■ Σύστημα workflow, Μελέτες διοικητικών βαρών, Μελέτες Κοστολόγησης
Πληροφοριακά Συστήματα	<ul style="list-style-type: none"> ■ Ερωτηματολόγια που συμπληρώνουν οι Λειτουργοί των Μονάδων Πληροφορικής Υποστήριξης (ή Μηχανογράφησης) ■ Συνεντεύξεις με χρήστες Πληροφοριακών Συστημάτων ή εφαρμογών ■ Στοιχεία που τηρεί το Τμήμα Υπηρεσιών Πληροφορικής (ΤΥΠ)
Απόψεις στελεχών του Φορέα	<ul style="list-style-type: none"> ■ Έρευνα καταγραφής απόψεων



Στοιχεία & Δεδομένα προς συλλογή	Ενδεικτικές Πηγές
	στελεχών(εφόσον αποφασιστεί η διεξαγωγή της στο πλαίσιο του έργου)

ΈΝΤΥΠΑ & ΕΡΓΑΛΕΙΑ

Ο κατάλογος των εντύπων, πινάκων και εργαλείων που αξιοποιούνται στο πλαίσιο της εκτέλεσης των εργασιών του παρόντος σταδίου είναι τα εξής:

Στάδιο	Α/Α	Εργαλεία & Υποδείγματα
Στάδιο 3	Σ3.1	Υπόδειγμα Αποτύπωσης Αναλυτικού Οργανογράμματος Φορέα
	Σ3.2	Υπόδειγμα Περιγραφής Οργανωτικής Μονάδας
	Σ3.3	Πίνακας Αντιστοίχισης Οργανωτικών Μονάδων και Λειτουργιών / Διαδικασιών
	Σ3.4	Ερωτηματολόγιο Ατομικών Στοιχείων Προσωπικού
	Σ3.5	Εργαλείο Επεξεργασίας Στοιχείων Προσωπικού
	Σ3.6	Ερωτηματολόγιο Καταγραφής απόψεων Προσωπικού Φορέα
	Σ3.7	Οδηγίες Συμπλήρωσης Έρευνας Προσωπικού Φορέα
	Σ3.8	Υπόδειγμα Πίνακα Αρμοδιοτήτων & Δραστηριοτήτων Φορέα
	Σ3.9	α. Υπόδειγμα Αποτύπωσης Λειτουργικού Μοντέλου με χρήση εργαλείου BPM (ADONIS) β. Υπόδειγμα Αποτύπωσης Λειτουργικού Μοντέλου με χρήση PowerPoint γ. Υπόδειγμα Αποτύπωσης Λειτουργικού Μοντέλου με χρήση αναλυτικού πίνακα Word
	Σ3.10	Παράδειγμα συσχέτισης και διασύνδεσης ενεργειών συγκεκριμένων λειτουργικών περιοχών με ενέργειες άλλων λειτουργικών περιοχών καθώς και με βασικούς φορείς ενδιαφέροντος (keystakeholders)
	Σ3.11	α. Υπόδειγμα Ανάλυσης & Μοντελοποίησης Διαδικασιών με χρήση εργαλείου BPM (ADONIS) β. Υπόδειγμα Ανάλυσης & Μοντελοποίησης Διαδικασιών με χρήση VISIO γ. Υπόδειγμα Ανάλυσης & Μοντελοποίησης Διαδικασιών με χρήση Αναλυτικού Πίνακα Περιγραφής Διαδικασιών
	Σ3.12	α. Υπόδειγμα Ερωτηματολογίου Καταγραφής Στοιχείων Διαδικασιών από Στελέχη β. Υπόδειγμα Ερωτηματολογίου Συλλογής Στοιχείων Διαδικασιών από Προϊσταμένους Μονάδων
	Σ3.13	Υπόδειγμα Ερωτηματολογίου Αναλυτικής Αποτύπωσης Διαδικασιών

Ανάδοχος



Έργο: «Παροχή Υπηρεσιών Συμβούλου για Μελέτη Αναδιοργάνωσης Τμήματος Δημόσιας Διοίκησης και Προσωπικού»



ΠΕΡΙΓΡΑΦΗ ΤΩΝ ΕΝΕΡΓΕΙΩΝ

3.1. Αποτύπωση Υφιστάμενης Οργάνωσης του Φορέα

Αντικείμενο της ενέργειας αυτής αποτελεί η καταγραφή και ανάλυση της υφιστάμενης οργανωτικής δομής και των στοιχείων στελέχωσης του υπό μελέτη φορέα. Οι επιμέρους εργασίες που εκτελούνται στο πλαίσιο της ενέργειας αυτής είναι οι εξής:

3.1.1. Αποτύπωση Οργανογράμματος Φορέα

3.1.1.1. Αποτύπωση και ανάλυση του υφιστάμενου οργανωτικού σχήματος (οργανογράμματος) που αποτυπώνει τη δομή και τα ιεραρχικά επίπεδα του υπό μελέτη φορέα στην πλήρη του ανάπτυξη

- Αρχικά αποτυπώνεται η εσωτερική διάρθρωση του Φορέα σε οργανωτικές μονάδες και ρόλους πρώτου επιπέδου. Αν πρόκειται για Υπουργείο οι οργανωτικές μονάδες α' επιπέδου είναι Γενικές Διευθύνσεις ενώ αν πρόκειται για Τμήμα Υπουργείου ή Ανεξάρτητη Υπηρεσία οι μονάδες α' επιπέδου είναι οι Τομείς και οι Μονάδες.
- Ακολουθεί η αποτύπωση της εσωτερικής διάρθρωσης των μονάδων αυτών και η παρουσίαση των οργανωτικών μονάδων ή ρόλων του β' επιπέδου. Στην περίπτωση Υπουργείων οι μονάδες β' επιπέδου είναι οι Διευθύνσεις ενώ στην περίπτωση των Τμημάτων και Ανεξάρτητων Υπηρεσιών της Κεντρικής Κυβέρνησης είναι οι Κλάδοι και οι Μονάδες.
- Επιπλέον, στο οργανόγραμμα αποτυπώνονται και τυχόν πρόσθετες δομές, μόνιμου ή και προσωρινού χαρακτήρα, σε επιτελικό ή υποστηρικτικό επίπεδο, (π.χ. ομάδες υλοποίησης έργων (projects), ομάδες εργασίας, επιτροπές, Πυρήνες Μάθησης, γραφεία υποστήριξης Διευθυντών, κλπ) οι οποίες έχουν συγκεκριμένες αρμοδιότητες και ευθύνες στο πλαίσιο της συνολικής λειτουργίας του φορέα.
- Σημειώνεται ότι η οργάνωση του εξεταζόμενου Φορέα (με την έννοια των οργανωτικών μονάδων που περιλαμβάνει και την κατανομή των αρμοδιοτήτων σε αυτές) ενδέχεται να είναι θεσμοθετημένη και να περιλαμβάνεται σε συγκεκριμένο Νόμο, μπορεί όμως και όχι. Βεβαίως οι προβλεπόμενες ανά Μισθοδοτική κλίμακα εξειδικευμένες θέσεις κάθε Υπουργείου/ Τμήματος/ Ανεξάρτητες Υπηρεσίες είναι ενδεικτικές του πόσες Γενικές Διευθύνσεις και Διευθύνσεις υπάρχουν σε ένα Υπουργείο ή πόσοι Τομείς και πόσοι Κλάδοι υπάρχουν σε ένα Τμήμα/ Ανεξάρτητη Υπηρεσία.
- Εννοείται ότι εκτός των κύριων παραγωγικών οργανωτικών μονάδων του Φορέα που εκτελούν το κατεξοχήν αντικείμενο δραστηριοποίησης του Φορέα αποτυπώνονται και οι οργανωτικές



μονάδες που έχουν υποστηρικτικό ρόλο όπως οι Λογιστικές Υπηρεσίες, το Αρχείο/ Γραμματειακές Υπηρεσίες και οι Μονάδες Μηχανογράφησης/ Πληροφορικής Υποστήριξης.

- Για τους φορείς που είναι Νομικά Πρόσωπα Δημοσίου Δικαίου, η αποτύπωση του αναλυτικού οργανογράμματος πραγματοποιείται με βάση τον Νόμο σύστασής τους.
- Η αναλυτική παρουσίαση του οργανογράμματος του φορέα πραγματοποιείται σχηματικά για λόγους εποπτικής παρουσίασης με την ανάπτυξη των οργανωτικών μονάδων από πάνω προς τα κάτω (Top-down approach) παρουσιάζοντας τα διαφορετικά ιεραρχικά επίπεδα και τη διοικητική υπαγωγή των μονάδων.
- Υπόδειγμα παρουσίασης οργανογράμματος παρατίθεται στο *Παράρτημα Σ3.1 «Υπόδειγμα Αποτύπωσης Αναλυτικού Οργανογράμματος Φορέα»*.

3.1.1.1. Καταγραφή των οργάνων διοίκησης (π.χ. Διευθυντής, Επιτροπές, κλπ.), της σύνθεσης και των αρμοδιοτήτων τους. Ειδικά για την περίπτωση των ΝΠΔΔ η καταγραφή θα πρέπει να περιλαμβάνει το Διοικητικό Συμβούλιο, το Γενικό Διευθυντή και τυχόν Επιστημονικά Συμβούλια που τους υποστηρίζουν ενώ επιπλέον θα πρέπει να καθιστά εμφανές ποια είναι τα όρια ευθύνης κάθε ενός εξ αυτών.

3.1.1.2. Αναλυτική περιγραφή των μονάδων του οργανογράμματος του φορέα ή / και άλλων δομών (π.χ. οριζόντιες ομάδες εργασίας) με την καταγραφή του αντικειμένου και των αρμοδιοτήτων τους. Υπόδειγμα παρουσίασης της περιγραφής των οργανωτικών μονάδων παρατίθεται στο *Παράρτημα Σ3.2 «Υπόδειγμα Περιγραφής Οργανωτικής Μονάδας»*.

3.1.1.3. Αντιστοίχιση οργανωτικών μονάδων με τις λειτουργίες και διαδικασίες του λειτουργικού μοντέλου οι οποίες προσδιορίζονται στο πλαίσιο της επόμενης ενέργειας. Η αντιστοίχιση αυτή γίνεται με τη συμπλήρωση κατάλληλου πίνακα, υπόδειγμα του οποίου παρατίθεται στο *Παράρτημα Σ3.3 «Πίνακας Αντιστοίχισης Οργανωτικών Μονάδων και Λειτουργιών / Διαδικασιών»*. Σημειώνεται ότι η αποτύπωση της οργανωτικής δομής και ο ορισμός του λειτουργικού μοντέλου του φορέα που πραγματοποιείται στο πλαίσιο της Ενέργειας 3.2 εκτελούνται παράλληλα και αλληλοτροφοδοτούνται.

3.1.2. **Επιβεβαίωση / οριστικοποίηση Οργανογράμματος του Φορέα σε συνεργασία με στελέχη του φορέα**

3.1.2.1. Η Ομάδα Έργου συνεργάζεται με στελέχη του φορέα για την παρουσίαση της αρχικής αποτύπωσης του υφιστάμενου οργανωτικού σχήματος του φορέα, των αρμοδιοτήτων και των οργάνων διοίκησης με σκοπό την επιβεβαίωση ή ενσωμάτωση τυχόν τροποποιήσεων ως προς την οργάνωση που ισχύει στην πράξη και την οριστικοποίηση του οργανογράμματος για τις ανάγκες της μελέτης.



3.1.3. Καταγραφή και μελέτη των Σχεδίων Υπηρεσίας του Φορέα

3.1.3.1. Συλλογή και μελέτη των Σχεδίων Υπηρεσίας των θέσεων του Φορέα στα οποία περιγράφονται μεταξύ άλλων και τα βασικά καθήκοντα / ευθύνες της κάθε προβλεπόμενης θέσης.

3.1.4. Καταγραφή Στοιχείων Τρέχουσας Στελέχωσης του Φορέα

3.1.4.1. Συλλογή στοιχείων προσωπικού από το φορέα σε περίπτωση που τηρούνται σχετικά στοιχεία. Εναλλακτικά, διαμόρφωση κατάλληλου ερωτηματολογίου για τη συλλογή των στοιχείων από το ίδιο το προσωπικό σε ατομικό επίπεδο. Υπόδειγμα σχετικού ερωτηματολογίου παρατίθεται στο *Παράρτημα Σ3.4«Ερωτηματολόγιο Ατομικών Στοιχείων Προσωπικού»*.

3.1.4.2. Καταγραφή και επεξεργασία των στοιχείων του ανθρώπινου δυναμικού των οργανωτικών μονάδων του φορέα και συγκεκριμένα:

- Πλήθος και ποσοστό κατανομής στελεχών ανά οργανωτική μονάδα. Σχετικά γραφικά επεξεργασίας παρατίθενται στο *Παράρτημα Σ3.5 «Εργαλείο Επεξεργασίας Στοιχείων Προσωπικού»*
- Εύρος διοίκησης ανά οργανωτική μονάδα (αναλογία υφιστάμενων σε κάθε προϊστάμενο/ spanofcontrol). Σχετικά γραφικά επεξεργασίας παρατίθενται στο *Παράρτημα Σ3.5 «Εργαλείο Επεξεργασίας Στοιχείων Προσωπικού»*.
- Κατανομή στελεχών σε μισθοδοτικές κλίμακες (π.χ. πόσοι εκ των υπηρετούντων είναι, Πρώτοι Λειτουργοί, πόσοι είναι Ανώτεροι Λειτουργοί, πόσοι Λειτουργοί Α και πόσοι απλοί Λειτουργοί. Σχετικά γραφικά επεξεργασίας παρατίθενται στο *Παράρτημα Σ3.5 «Εργαλείο Επεξεργασίας Στοιχείων Προσωπικού»*.
- Ποιοτικά στοιχεία του προσωπικού (π.χ. ηλικιακές κατηγορίες, επίπεδο τυπικής εκπαίδευσης (Διδακτορικό, μεταπτυχιακός τίτλος σπουδών, πανεπιστημιακό δίπλωμα, δευτεροβάθμια εκπαίδευση, πρωτοβάθμια εκπαίδευση), ειδικότητες, εργασιακή εμπειρία) ανά οργανωτική μονάδα και συνολικά. Σχετικά γραφικά επεξεργασίας παρατίθενται στο *Παράρτημα Σ3.5 «Εργαλείο Επεξεργασίας Στοιχείων Προσωπικού»*.

3.1.4.3. Εξαγωγή συμπερασμάτων ως προς τα ποσοτικά και ποιοτικά στοιχεία του προσωπικού. Σημειώνεται ότι ειδικά για την εξαγωγή συμπερασμάτων σε ότι αφορά την ποσοτική επάρκεια του προσωπικού θα πρέπει να έχουν ολοκληρωθεί και η ανάλυση των διαδικασιών (Εργασία 3.2.5) καθώς και των στοιχείων που αφορούν συχνότητες και όγκους εργασιών (Εργασία 3.2.6).

3.1.5. Καταγραφή Στοιχείων Εκπαίδευσης Προσωπικού

3.1.5.1. Συλλογή και καταγραφή των στοιχείων σχετικά με την εκπαίδευση που παρέχεται στο προσωπικό του φορέα, όπως

- Διαγνωσμένες από τον Πυρήνα Μάθησης (εφόσον υπάρχει) ανάγκες εκπαίδευσης του προσωπικού,



- Προγραμματισμένο ετήσιο πλάνο εκπαιδεύσεων (εκπαιδευτικές ώρες, θεματικά αντικείμενα, πλήθος συμμετεχόντων)
 - Ιστορικά στοιχεία εκπαιδεύσεων (εκπαιδεύσεις που έχει παρακολουθήσει το προσωπικό τα τελευταία πέντε χρόνια, σε ποια θεματικά αντικείμενα, πόσης διάρκειας, τυχόν εκπαίδευση στο εξωτερικό ή σε σεμινάρια με εκπαιδευτές εμπειρογνώμονες του εξωτερικού κλπ)
 - Αξιολόγηση αποτελεσμάτων εκπαίδευσης (π.χ. επάρκεια, ποιότητα εκπαιδευτικού προγράμματος, βαθμός αξιοποίησης της εκπαίδευσης κατά την εργασία, κλπ.).
- 3.1.5.2. Τα στοιχεία αυτά είναι χρήσιμα για την διαμόρφωση εικόνας για την εκπαίδευση που πραγματοποιείται στο πλαίσιο της ενίσχυσης και ανάπτυξης των γνωστικών πεδίων και δεξιοτήτων του προσωπικού και με απώτερο στόχο την διαρκή βελτίωση και αναβάθμιση του τρόπου λειτουργίας του φορέα.
- 3.1.5.3. Τα ιστορικά στοιχεία σχετικά με την εκπαίδευση του προσωπικού θα πρέπει να συλλεχθούν:
- είτε από τον ίδιο τον φορέα κατά το Προπαρασκευαστικό Στάδιο της μελέτης (Στάδιο 1) ανταποκρινόμενο στο αίτημα της Ομάδας Έργου για συλλογή απαιτούμενου υλικού
 - είτε μέσω της συμπλήρωσης κατάλληλου ερωτηματολογίου από τα στελέχη του φορέα, υπόδειγμα του οποίου παρατίθεται στο [Παράρτημα Σ3.4 «Ερωτηματολόγιο Ατομικών Στοιχείων Προσωπικού»](#).
- 3.1.5.4. Σε ότι αφορά τις προγραμματισμένες για την τρέχουσα χρονιά δράσεις εκπαίδευσης, τα σχετικά στοιχεία (ετήσιο πλάνο εκπαιδευτικών προγραμμάτων) παρέχονται από τον Πυρήνα Μάθησης του Φορέα (εφόσον υπάρχει)

3.2. Ορισμός Υφιστάμενου Λειτουργικού Μοντέλου Φορέα

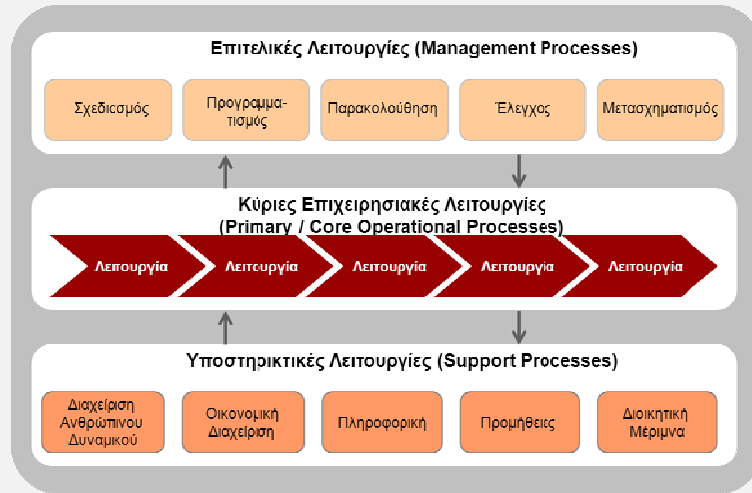
Αντικείμενο της εργασίας αυτής αποτελεί η κατανόηση, η διαμόρφωση και η αποτύπωση του υφιστάμενου λειτουργικού μοντέλου του υπό μελέτη φορέα και η ανάλυση των βασικών λειτουργιών αποτελώντας το βασικότερο εργαλείο κατανόησης και ομαδοποίησης των εργασιών που εκτελούνται από τον φορέα.

ΛΕΙΤΟΥΡΓΙΚΟ ΜΟΝΤΕΛΟ: ΒΑΣΙΚΕΣ ΕΝΝΟΙΕΣ & ΟΡΙΣΜΟΙ

ΤΙ ΕΙΝΑΙ ΤΟ ΛΕΙΤΟΥΡΓΙΚΟ ΜΟΝΤΕΛΟ

- ▶ Το λειτουργικό μοντέλο ενός οργανισμού / φορέα περιλαμβάνει το σύνολο των επιτελικών, διοικητικών, υποστηρικτικών και κύριων επιχειρησιακών / παραγωγικών λειτουργιών με ανάλυση από το υψηλό στο χαμηλό επίπεδο (top-down hierarchy), με τις οποίες τίθεται σε λειτουργία ο μηχανισμός παραγωγής αξίας του οργανισμού/ φορέα

- ▶ Αποτελεί έναν μηχανισμό και ένα εργαλείο για την κατανόηση και διαχείριση της πολυπλοκότητας σε έναν οργανισμό / φορέα και ταυτόχρονα μέσο για τη διαρκή βελτίωση των διαδικασιών.



- ▶ Το λειτουργικό μοντέλο δεν είναι κάτι που υφίσταται και έχει διαμορφωθεί από τον ίδιο το φορέα αλλά αποτελεί το αποτέλεσμα συγκεκριμένης άσκησης. Για τη διαμόρφωση του λειτουργικού μοντέλου ενός φορέα / οργανισμού απαιτείται η σε βάθος κατανόηση των αρμοδιοτήτων του και η ολοκληρωμένη θεώρηση των δραστηριοτήτων του ώστε να ομαδοποιηθούν και να αντιστοιχηθούν σε λειτουργίες.
- ▶ Σημειώνεται ότι συνήθως τα στελέχη των φορέων ενώ είναι εξοικειωμένοι με την οργανωτική συγκρότηση και τις αρμοδιότητες που έχουν αναλάβει ωστόσο δεν 'σκέφτονται' με βάση το λειτουργικό μοντέλο το οποίο συχνά συγχέουν με την οργανωτική δομή. Θα πρέπει να γίνει αντιληπτό ότι το λειτουργικό μοντέλο αποτελεί το εργαλείο για την κατανόηση των εργασιών που εκτελούνται από τον φορέα και το μέσο για τον εντοπισμό των περιοχών για βελτίωση και ανασχεδιασμό των διαδικασιών

ΟΡΙΣΜΟΣ & ΕΠΙΠΕΔΑ ΑΝΑΛΥΣΗΣ ΛΕΙΤΟΥΡΓΙΩΝ

- ▶ **Ορισμός Λειτουργίας / Διαδικασίας:**

Είναι ένα σύνολο επαναλαμβανόμενων δραστηριοτήτων με αρχή και τέλος και καλά ορισμένες εισροές και εκροές (οι δραστηριότητες μετασχηματίζουν τις εισροές σε εκροές) που προσθέτουν αξία σε έναν οργανισμό. Οι διαδικασίες μπορούν να διασχίζουν τα όρια των οργανωτικών μονάδων

- ▶ Ορισμός από Hammer and Champy:
"A collection of activities that takes one or more kinds of input and creates an output that is of value to the customer"

- ▶ Ορισμός από Davenport:
"A set of logically related tasks performed to achieve a defined business outcome"





- ▶ Εκτός της παραπάνω προσέγγισης θεώρησης του λειτουργικού μοντέλου, μπορεί να ακολουθηθεί **διαφορετική ομαδοποίηση** των λειτουργικών περιοχών ενός οργανισμού με κριτήρια ομαδοποίησης λειτουργιών που περιλαμβάνουν ενδεικτικά:
 - Είδος των δραστηριοτήτων / παρεχόμενων υπηρεσιών (π.χ. διαμόρφωση πολιτικής, γνωματεύσεις, βεβαιώσεις, έλεγχοι, κλπ.)
 - Λειτουργικά χαρακτηριστικά των προσφερόμενων υπηρεσιών (π.χ. front-office, back-office εργασίες, κεντροποιημένες, εργασίες δικτύου, κλπ.)
 - Χαρακτηριστικά των αποδεκτών των υπηρεσιών (π.χ πολίτες, επιχειρήσεις, κρατικοί λειτουργοί, άνεργοι, κλπ.)

Οι βασικές εργασίες που εκτελούνται στο πλαίσιο της ενέργειας αυτής είναι οι εξής:

3.2.1. Καταγραφή Αρμοδιοτήτων Φορέα βάσει θεσμικού πλαισίου

3.2.1.1. Με βάση το ισχύον θεσμικό πλαίσιο και το σχετικό υλικό που έχει συλλεγεί κατά το προπαρασκευαστικό στάδιο (Στάδιο 1), η Ομάδα Έργου θα πρέπει να καταγράψει την σύνολο των προβλεπόμενων αρμοδιοτήτων του φορέα και να τις αποτυπώσει σε μορφή πίνακα (π.χ. excel) διαμορφώνοντας έναν λεπτομερή και πλήρη κατάλογο των αρμοδιοτήτων και δραστηριοτήτων του φορέα. Υπόδειγμα σχετικού πίνακα παρατίθεται στο [Παράρτημα Σ3.8 «Υπόδειγμα Πίνακα Αρμοδιοτήτων & Δραστηριοτήτων Φορέα»](#)

3.2.1.2. Ο συγκεκριμένος κατάλογος επιτρέπει αφενός την ολοκληρωμένη θεώρηση των αρμοδιοτήτων και δραστηριοτήτων του φορέα και αφετέρου χρησιμοποιείται ως βάση αναφοράς για τη διαμόρφωση του λειτουργικού μοντέλου του φορέα.

3.2.2. Προσδιορισμός βασικών λειτουργιών και διαδικασιών και αντιστοίχιση με καταγεγραμμένες αρμοδιότητες

3.2.2.1. Έχοντας τον πλήρη κατάλογο των αρμοδιοτήτων του φορέα η Ομάδα Έργου θα πρέπει να ορίσει το λειτουργικό μοντέλο του φορέα. Πιο συγκεκριμένα, οι καταγεγραμμένες αρμοδιότητες ομαδοποιούνται σε λειτουργικές περιοχές (1ο επίπεδο ανάλυσης), αντιστοιχίζονται σε λειτουργίες (2ο επίπεδο ανάλυσης) και προσδιορίζονται οι επιμέρους διαδικασίες (3ο επίπεδο ανάλυσης). Πιο αναλυτικά, η Ομάδα Έργου αναλαμβάνει τα εξής:

- Καθορισμός και περιγραφή των λειτουργικών περιοχών (1ο επίπεδο ανάλυσης)
- Προσδιορισμός και καταγραφή των βασικών λειτουργιών κάθε λειτουργικής περιοχής που είναι απαραίτητες για την εκπλήρωση της αποστολής και των αρμοδιοτήτων του φορέα (επιχειρησιακές λειτουργίες) (2^ο επίπεδο ανάλυσης).
- Επιπλέον, οι βασικές (επιχειρησιακές) λειτουργίες συμπληρώνονται και με επιτελικές και υποστηρικτικές λειτουργίες οι οποίες είναι

Ανάδοχος



Έργο: «Παροχή Υπηρεσιών Συμβούλου για Μελέτη Αναδιοργάνωσης Τμήματος Δημόσιας Διοίκησης και Προσωπικού»



απαραίτητες για τη λειτουργία του φορέα, όπως π.χ. επιχειρησιακός προγραμματισμός και απολογισμός, οικονομική διαχείριση, διοικητική υποστήριξη, διαχείριση ανθρώπινου δυναμικού, κλπ. (2^ο επίπεδο ανάλυσης).

- Ανάλυση κάθε λειτουργίας σε επιμέρους διαδικασίες (3ο επίπεδο ανάλυσης)
- Διαμόρφωση του υφιστάμενου λειτουργικού μοντέλου (ανάλυση σε επίπεδο λειτουργικών περιοχών, λειτουργιών και διαδικασιών). Υποδείγματα σχετικά με τους εναλλακτικούς τρόπους απεικόνισης και εποπτικής παρουσίασης ενός λειτουργικού μοντέλου παρατίθενται στα εξής Παραρτήματα:
 - Παράρτημα Σ3.9α «Υπόδειγμα Αποτύπωσης Λειτουργικού Μοντέλου με χρήση εργαλείου BPM (ADONIS)»
 - Παράρτημα Σ3.9β «Υπόδειγμα Αποτύπωσης Λειτουργικού Μοντέλου με χρήση MSPowerpoint»
 - Παράρτημα Σ3.9γ «Υπόδειγμα Αποτύπωσης Λειτουργικού Μοντέλου με χρήση αναλυτικού πίνακα Word»
- Συσχέτιση και διασύνδεση των λειτουργικών περιοχών με τις άλλες λειτουργικές περιοχές και με βασικούς φορείς ενδιαφέροντος (keystakeholders). Παράδειγμα Απεικόνισης της συσχέτισης και διασύνδεσης των λειτουργικών περιοχών με τις άλλες λειτουργικές περιοχές και με βασικούς φορείς ενδιαφέροντος (keystakeholders) παρατίθεται στο Παράρτημα Σ3.10 «Παράδειγμα συσχέτισης και διασύνδεσης ενεργειών συγκεκριμένων λειτουργικών περιοχών με ενέργειες άλλων λειτουργικών περιοχών καθώς και με βασικούς φορείς ενδιαφέροντος (keystakeholders)»

3.2.2.2. Σημειώνεται ότι τα επίπεδα ανάλυσης του λειτουργικού μοντέλου δεν είναι προκαθορισμένα και εξαρτάται από το εύρος και την πολυπλοκότητα των δραστηριοτήτων του υπό μελέτη φορέα. Η Ομάδα Έργου θα πρέπει να εκτιμήσει την αναγκαιότητα και να προσδιορίσει τα επίπεδα ανάλυσης του λειτουργικού μοντέλου.

3.2.3. Σύνθεση Υφιστάμενου Λειτουργικού Μοντέλου και Επιβεβαίωση από Φορέα

3.2.3.1. Η παραπάνω εργασία της Ομάδας Έργου θα οδηγήσει στην ανάλυση των λειτουργιών του φορέα από το υψηλό στο χαμηλό επίπεδο (top-down hierarchy) συνθέτοντας το υφιστάμενο λειτουργικό μοντέλο με το οποίο εκπληρώνονται η αποστολή και οι στόχοι του.



- 3.2.3.2. Είναι αυτονόητο ότι ο ορισμός του λειτουργικού μοντέλου αποτελεί απλώς αφηγηρία και μένει να εξειδικευθεί σε συνεργασία με τον υπό μελέτη φορέα. Στο εσωτερικό κάθε μιας από τις γενικές αυτές κατηγορίες ενδέχεται να χρειαστεί να γίνουν πρόσθετες διακρίσεις και εξειδικεύσεις. Η Ομάδα Έργου σε συνεργασία με τον Υπεύθυνο του φορέα θα πρέπει να διοργανώσει **συνάντηση εργασίας (workshop)** με επιλεγμένα στελέχη του φορέα και να παρουσιαστεί το λειτουργικό μοντέλο και να εξηγηθεί προκειμένου να επιβεβαιωθεί και να οριστικοποιηθεί, ενσωματώνοντας τυχόν τροποποιήσεις και αλλαγές που θα προταθούν.
- 3.2.4. **Αναλυτική περιγραφή και μοντελοποίηση των υφιστάμενων διαδικασιών**
- 3.2.4.1. Η συγκεκριμένη εργασία αφορά στην καταγραφή και μοντελοποίηση των διαδικασιών με τη μορφή διαγραμμάτων ροής εργασιών και πινάκων αποτύπωσης. Ειδικότερα, για κάθε υπό εξέταση διαδικασία θα πρέπει να πραγματοποιηθούν τα εξής:
- Καθορισμός του σκοπού της διαδικασίας
 - Καθορισμός της χρονικής και λογικής αλληλουχίας των βημάτων εργασίας που εκτελούνται στο πλαίσιο της συγκεκριμένης διαδικασίας
 - Προσδιορισμός των θέσεων εργασίας / οργανωτικών ρόλων που εμπλέκονται στην εκτέλεση κάθε βήματος της διαδικασίας
 - Προσδιορισμός της έναρξης και λήξης της διαδικασίας και των εισροών (inputs) και των εκροών (outputs) των επιμέρους βημάτων εργασίας καθώς και των βασικών αρχείων και εγγράφων που χρησιμοποιούνται
 - Προσδιορισμός των κρίσιμων αποφάσεων που λαμβάνονται στο πλαίσιο της διαδικασίας και των κανόνων λήψης κάθε απόφασης
 - Προσδιορισμός του μηχανογραφικού συστήματος / εφαρμογής που χρησιμοποιείται στο πλαίσιο κάθε βήματος καθώς και των απαραίτητων εντύπων
 - Συσχέτιση /διασύνδεση της διαδικασίας με άλλες διαδικασίες με τις οποίες αλληλεπιδρά και διασυνδέεται



- 3.2.4.2. Η Ομάδα Έργου θα πρέπει να συλλέξει όλες τις απαιτούμενες πληροφορίες για να καταστεί δυνατή η αναλυτική περιγραφή και διαγραμματική απεικόνιση των διαδικασιών. Ειδικότερα, θα πρέπει κατά το Προπαρασκευαστικό Στάδιο να συγκεντρωθεί το υπάρχον υλικό τεκμηρίωσης των διαδικασιών (π.χ. κανονιστικό πλαίσιο που διέπει τις διαδικασίες, κανονισμοί λειτουργίας, εγκύκλιοι, αποφάσεις διοίκησης, εγχειρίδια συστημάτων, εγχειρίδια διαδικασιών, κλπ.) σε όποια μορφή και αν υφίσταται (έντυπη, ηλεκτρονική) ώστε να προχωρήσει άμεσα στη μοντελοποίηση των διαδικασιών. Στη συνέχεια, και ανάλογα με τη πληρότητα του υπάρχοντος υλικού, θα πρέπει να οργανωθούν συνεντεύξεις με τους «κύριους των διαδικασιών» (“processowners”), δηλαδή τα φυσικά πρόσωπα του φορέα που αναλαμβάνουν, σύμφωνα με την παρούσα κατάσταση, τη συνολική ευθύνη υλοποίησής τους. Για τις συνεντεύξεις αυτές μπορεί να χρησιμοποιηθεί ειδικό ημι-δομημένου ερωτηματολόγιουπόδειγμα του οποίου παρατίθεται στο *Παράρτημα Σ3.13 «Υπόδειγμα Ερωτηματολογίου Αναλυτικής Αποτύπωσης Διαδικασιών»*.
- 3.2.4.3. Στο πλαίσιο της ανωτέρω εργασίας για τη συλλογή στοιχείων σχετικά με τον τρόπο εκτέλεσης των διαδικασιών μέσω συνεντεύξεων με τους «κύριους των διαδικασιών», θα πρέπει παράλληλα να υπάρξει μέριμνα για τη συλλογή των στοιχείων αναφορικά με τους όγκους, συχνότητα και χρόνους εκτέλεσης των διαδικασιών καθώς και τους πόρους που αναλώνονται (ανθρωποχρόνος), εργασία που περιγράφεται διεξοδικά στη συνέχεια (Εργασία 3.2.6)
- 3.2.4.4. Με βάση τα στοιχεία που θα συλλεχθούν, η Ομάδα Έργου θα προβεί στην παραγωγή του πρώτου σχεδίου (draft) των διαγραμμάτων ροής εργασιών (processmaps) με βάση τον τρόπο αποτύπωσης και μοντελοποίησης των διαδικασιών που θα επιλεγεί κατά τον αναλυτικό σχεδιασμό του Έργου (Στάδιο 1: Προπαρασκευαστικό Στάδιο).
- 3.2.4.5. Εναλλακτικοί τρόποι ανάλυσης και μοντελοποίησης διαδικασιών παρατίθενται στα Παράρτημα Σ3.11 και συγκεκριμένα:
- *Παράρτημα Σ3.11α «Υπόδειγμα Ανάλυσης & Μοντελοποίησης Διαδικασιών με χρήση εργαλείου BPM (ADONIS)»*
 - *Παράρτημα Σ3.11β «Υπόδειγμα Ανάλυσης & Μοντελοποίησης Διαδικασιών με χρήση VISIO»*
 - *Παράρτημα Σ3.11γ «Υπόδειγμα Ανάλυσης & Μοντελοποίησης Διαδικασιών με χρήση Αναλυτικού Πίνακα Περιγραφής Διαδικασιών»*

ΑΠΟΤΥΠΩΣΗ ΚΑΙ ΜΟΝΤΕΛΟΠΟΙΗΣΗ ΔΙΑΔΙΚΑΣΙΩΝ

Η αποτύπωση, περιγραφή και μοντελοποίηση διαδικασιών αξιοποιεί ειδικά διαγράμματα ή/και πίνακες αποτύπωσης η οποία στηρίζεται σε ένα σύνολο από κανόνες και τεχνικές που επιτρέπουν την ανάλυση, καταγραφή και τεκμηρίωση των λειτουργιών, με τρόπο συστηματικό,

Ανάδοχος



Έργο: «Παροχή Υπηρεσιών Συμβούλου για Μελέτη Αναδιοργάνωσης Τμήματος Δημόσιας Διοίκησης και Προσωπικού»

ομοιόμορφο και εύχρηστο.

Συνήθως η αποτύπωση και μοντελοποίηση των διαδικασιών γίνεται με ένα από τους ακόλουθους τρόπους:

- **Με λεκτικό (ρέον κείμενο) ή σε μορφή πίνακα.**

Λεκτικό:

«Το Τμήμα Χ είναι υπεύθυνο για τον έλεγχο της ορθότητας και πληρότητας των δικαιολογητικών του πολίτη»

Αποτελεί τον πιο απλό τρόπο αποτύπωσης χωρίς ωστόσο να έχει αξία καθώς το κείμενο δεν είναι εύκολο να δομηθεί και είναι δύσκολο να αναλυθεί και να επικαιροποιηθεί.

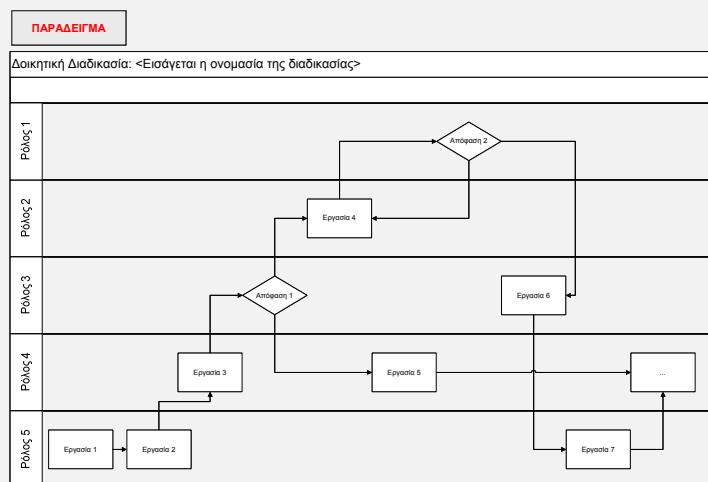
Πίνακας:

Διαδικασία	Οργανωτική Μονάδα	Σχέση
Έλεγχος ορθότητας και πληρότητας των δικαιολογητικών του πολίτη	Τμήμα Χ	Είναι υπεύθυνο για

Αποτελεί εύκολη προσέγγιση χωρίς αξία καθώς α) οι δομές των πινάκων δεν είναι ομοιογενείς, β) οι πίνακες είναι δύσκολο να αναλυθούν και γ) η επεξεργασία μεγάλων πινάκων δεν είναι εύκολη

- **Με χρήση διαγραμμάτων VISIO**

Η καταγραφή και μοντελοποίηση των διαδικασιών μπορεί να γίνει με το λογισμικό εργαλείο Microsoft VISIO, το οποίο επιλέγεται συνήθως λόγω της ευρείας διαθεσιμότητάς του (αποτελεί μέρος της σουίτας εφαρμογών Microsoft Office).

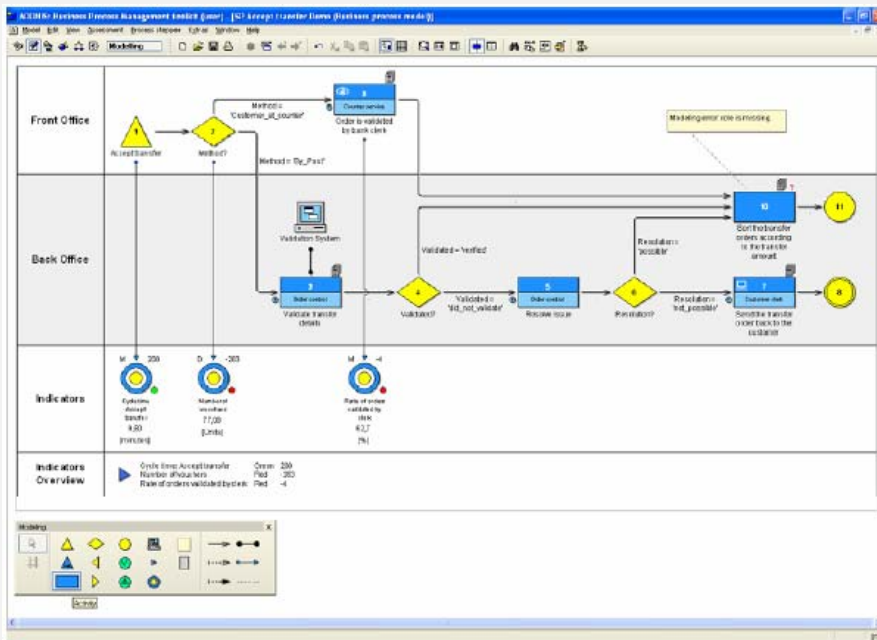


Ωστόσο ο παραδοσιακός αυτός τρόπος απεικόνισης είναι περιοριστικός, καθώς πέραν της εποπτικής παρουσίασης δεν έχει άλλα οφέλη δεδομένου ότι είναι δυσχερής η ανάλυση, επεξεργασία και επικαιροποίηση της πληροφορίας.

- **Με χρήση εργαλείο Διαχείρισης Επιχειρησιακών Λειτουργιών (BusinessProcessManagement – BPMTool)**

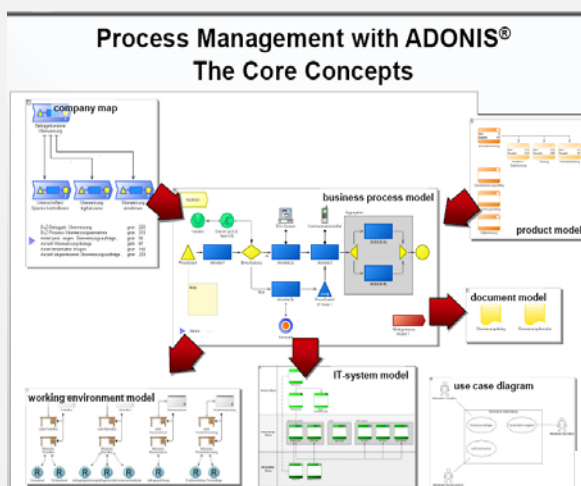
Η χρήση εξειδικευμένου και σύγχρονου εργαλείου Διαχείρισης Επιχειρησιακών Λειτουργιών (π.χ. **ADONIS®**) παρέχει πολλαπλά οφέλη μέσα από ένα δομημένο και

ομογενοποιημένο περιβάλλον που συνδυάζει τη μεθοδολογία ανασχεδιασμού διαδικασιών με τα πλεονεκτήματα ενός σύγχρονου εργαλείου. Στο σχήμα που ακολουθεί παρουσιάζεται το διάγραμμα ροής εργασιών μιας διαδικασίας με τη χρήση του εργαλείου **ADONIS®**



Η χρήση ενός εξειδικευμένου εργαλείου Διαχείρισης Επιχειρησιακών Διαδικασιών (BRMTool) υποδεικνύεται από τις υποδειγματικές πρακτικές, έχει πολλαπλά και σημαντικά οφέλη ενώ εφαρμόζεται πλέον από τους περισσότερους οργανισμούς και επιχειρήσεις λόγω των σημαντικών ωφελειών.

Πλεονεκτήματα από τη Διαχείριση Διαδικασιών με χρήση Εργαλείου BPM (π.χ. ADONIS®)



- Διασφάλιση της εσωτερικής **ομοιογένειας** και **τυποποίησης** στον Οργανισμό
- Ευκολία στη **συντήρηση, διαχείριση** και εσωτερική **δημοσιοποίηση** των **αλλαγών**
- Διευκόλυνση του εντοπισμού περιοχών ή και σημείων **βελτίωσης**
- Μείωση του κόστους **βελτίωσης / ανασχεδιασμού διαδικασιών**
- Διευκόλυνση της **εκπαίδευσης του προσωπικού**
- Διευκόλυνση της ολοκλήρωσης / ανάπτυξης **νέων IT συστημάτων και εφαρμογών**
- Συμβολή στην αποτελεσματική υλοποίηση **αλλαγών / προσαρμογών της οργανωτικής δομής**
- Συμβολή στην ανάπτυξη ενός **συστήματος διαχείρισης γνώσης** με σημείο αναφοράς τις επιχειρησιακές διαδικασίες



3.2.4.6. Επιπλέον, πέραν των διαγραμμάτων ροής σε οποιαδήποτε μορφή, Visioή με χρήση εργαλείου BPM (π.χ. ADONIS®), προετοιμάζονται πίνακες ή συμπληρώνονται πεδία στο εργαλείο με λεπτομερή ανάλυση των διαδικασιών, που περιλαμβάνουν τις εξής πληροφορίες ανά διαδικασία:

Σκοπός	Αναφέρεται στο σκοπό/ στόχο της συγκεκριμένης διαδικασίας
Ενεργοποίηση Διαδικασίας	Αφορά στον τρόπο και χρονική στιγμή εκκίνησης της διαδικασίας
Εισροή	Αφορά στις πληροφορίες που απαιτούνται για την εκτέλεση κάθε βήματος
Βήμα / Ενέργεια	Αναλυτική περιγραφή των βημάτων και επιμέρους εργασιών που συνθέτουν τη διαδικασία
Εκροή	Αφορά στο αποτέλεσμα/ προϊόν του βήματος
Σύστημα	Αφορά στην υποστήριξη του βήματος από το πληροφοριακό σύστημα (βαθμός μηχανογραφικής υποστήριξης)
Αρμόδιος Ρόλος/ Μονάδα	Ο αρμόδιος ρόλος ή η μονάδα που εκτελεί το βήμα

3.2.4.7. Οι αναλυτικοί αυτοί πίνακες περιγραφής των διαδικασιών με τα παραπάνω στοιχεία έχουν την ακόλουθη μορφή. Σημειώνεται ότι ο παρακάτω πίνακας μπορεί να παράγεται αυτόματα υπό τη μορφή gerortan επιλεγεί η μοντελοποίηση διαδικασιών με χρήση κατάλληλου εργαλείου BPM, π.χ. το εργαλείο ADONIS®):

ΛΕΙΤΟΥΡΓΙΑ:							
Διαδικασία	Σκοπός	Ενεργοποίηση Διαδικασίας	Εισροή / Εισερχόμενο Έγγραφο	Βήμα/ Ενέργεια	Εκροή / Εξερχόμενο Έγγραφο	Σύστημα / Εφαρμογή	Αρμόδιος Ρόλος / Μονάδα



--	--	--	--	--	--	--	--

3.2.4.8. Τέλος, μετά την αρχική καταγραφή των διαδικασιών και των πινάκων με τις συνοδευτικές πληροφορίες θα πρέπει ως πάγια τακτική να τεθεί υπόψη των στελεχών του φορέα («Κύριοι των διαδικασιών») προκειμένου να υπάρξει η σχετική επιβεβαίωση ή αναγκαία τροποποίηση ώστε να διασφαλιστεί ότι η αποτύπωση είναι ρεαλιστική και απεικονίζει πράγματι την υφιστάμενη κατάσταση και όχι αυτήν που θεωρητικά θα έπρεπε να επικρατεί.

3.2.5. Καταγραφή στοιχείων απόδοσης των διαδικασιών (χρόνοι, συχνότητα, όγκοι) και απασχολούμενων πόρων

3.2.5.1. Η αναλυτική περιγραφή των διαδικασιών του φορέα ολοκληρώνεται με τον προσδιορισμό των στοιχείων σχετικά με τη συχνότητα, τους χρόνους εκτέλεσής τους και τους όγκους εργασιών σε επίπεδο έτους.

Επιπρόσθετα καταγράφονται στοιχεία που αφορούν την συνολική απασχόληση των ανθρώπινων πόρων του Φορέα, η οποία περιλαμβάνει και την απασχόληση σε καθήκοντα πέραν της υλοποίησης διαδικασιών (συμμετοχή στην υλοποίηση έργων, συμμετοχή σε Επιτροπές, συμμετοχή σε συνεδρίες κλπ).

Τα στοιχεία αυτά είναι πολύ χρήσιμα και αναγκαία αφενός για την πλήρη κατανόηση και αξιολόγηση του υφιστάμενου τρόπου εκτέλεσης των διαδικασιών, του φόρτου εργασίας και της κατανομής της απασχόλησης των στελεχών του φορέα και αφετέρου για την διαστασιολόγηση της μελλοντικής στελέχωσης του φορέα με βάση τις βελτιωτικές παρεμβάσεις σε οργανωτικό και λειτουργικό επίπεδο που θα διατυπωθούν στο πλαίσιο του Έργου.

3.2.5.2. Η Ομάδα Έργου θα πρέπει κατά το Προπαρασκευαστικό Στάδιο να διερευνήσει τη διαθεσιμότητα των απαιτούμενων στοιχείων από αξιόπιστες πηγές π.χ. σύστημα ηλεκτρονικής διαχείρισης εισερχομένων/εξερχομένων (τήρησης πρωτοκόλλου), σύστημα workflow, μελέτες κοστολόγησης, μελέτες μείωσης διοικητικών βαρών, κλπ.

3.2.5.3. Στην περίπτωση που τα προαναφερόμενα στοιχεία δεν είναι διαθέσιμα, η συλλογή τους μπορεί να γίνει με έναν από τους ακόλουθους τρεις εναλλακτικούς τρόπους:

3.2.5.3.1. Εναλλακτική Α: Διενέργεια συνεντεύξεων με επίκεντρο τις Διαδικασίες

Τα στοιχεία που αφορούν στην απόδοση των διαδικασιών (συχνότητα, χρόνοι βημάτων, απασχολούμενοι λειτουργοί) συλλέγονται κατά τη διεξαγωγή των συνεντεύξεων με τους «κύριους των διαδικασιών» (processowners) για την ανάλυση και μοντελοποίηση των διαδικασιών (όπως περιγράφεται στην ανωτέρω Εργασία 3.2.4) με

Ανάδοχος		Έργο: «Παροχή Υπηρεσιών Συμβούλου για Μελέτη Αναδιοργάνωσης Τμήματος Δημόσιας Διοίκησης και Προσωπικού»



χρήση ειδικά διαμορφωμένου ημι-δομημένου ερωτηματολογίου(Παράρτημα Σ3.13 «Υπόδειγμα Ερωτηματολογίου Αναλυτικής Αποτύπωσης Διαδικασιών»).

Κατά τη διάρκεια της συνέντευξης τα μέλη της Ομάδας Έργου μπορούν να ζητήσουν την παροχή φακέλων/ σημειωμάτων και άλλου σχετικού διαθέσιμου υλικού προκειμένου να αξιολογήσουν το χρόνο που δηλώνεται ως απαραίτητος για την εκτέλεση μίας διαδικασίας. Σε περίπτωση δε που κριθεί απαραίτητο (π.χ. στην περίπτωση διαδικασιών που ο χρόνος εκτέλεσής τους είναι ιδιαίτερα σημαντικό στοιχείο όπως η έκδοση οικοδομικής άδειας, η έναρξη μιας επιχείρησης, η έκδοση ή ανανέωση διαβατηρίου κλπ.) η Ομάδα Έργου μπορεί να προβεί σε δειγματοληπτική μέτρηση του χρόνου εκτέλεσης των εν λόγω διαδικασιών.

Τα στοιχεία που αφορούν στους όγκους προς διαχείριση ανά διαδικασία, συγκεντρώνονται μέσω των συστημάτων διαχείρισης εισερχομένων/ εξερχομένων (πρωτόκολλο) ενώ επιπλέον μπορούν να αξιοποιηθούν απολογιστικά στοιχεία που τηρούν οι αρμόδιες οργανωτικές μονάδες, ημερολόγια εργασιών, υπηρεσιακοί φάκελοι κλπ.

Τέλος τα στοιχεία που αφορούν την απασχόληση των ανθρώπινων πόρων σε άλλα καθήκοντα εκτός της εκτέλεσης διαδικασιών, συλλέγονται με ερωτηματολόγια που συμπληρώνουν όλοι οι υπάλληλοι, καταχωρώντας την απασχόλησή τους ανά δραστηριότητα. Οι δηλούμενες τιμές επικυρώνονται από τους άμεσα προϊστάμενους των στελεχών.

3.2.5.3.2. Εναλλακτική Β: Συλλογή στοιχείων με χρήση Δομημένων Ερωτηματολογίων

Το σύνολο των στοιχείων που αφορούν στα: συχνότητα εκτέλεσης διαδικασιών, χρόνο εκτέλεσης διαδικασιών, όγκους εργασιών ανά διαδικασία, απασχολούμενοι άνθρωποι πόροι ανά διαδικασία, απασχόληση, ανθρωπομήνες που αναλώνονται ανά διαδικασία σε επίπεδο έτους, απασχόληση ανθρώπινων πόρων σε καθήκοντα εκτός της εκτέλεσης διαδικασιών (π.χ. εκτέλεση έργων, συμμετοχή σε συνεδρίες, συμμετοχή σε Επιτροπές κλπ), συλλέγονται μέσω δομημένων Ερωτηματολογίων που συμπληρώνονται από όλα τα στελέχη και τους Προϊσταμένους των οργανωτικών μονάδων των Φορέων. Υποδείγματα τέτοιων ερωτηματολογίων παρατίθενται στα *Παρατήματα 3.12α «Υπόδειγμα Ερωτηματολογίου Συλλογής Στοιχείων Διαδικασιών από Στελέχη»* και *3.12β «Υπόδειγμα Ερωτηματολογίου Συλλογής Στοιχείων Διαδικασιών από Προϊσταμένους Μονάδων»* αντίστοιχα

Στην περίπτωση συλλογής των προαναφερόμενων στοιχείων από το σύνολο του προσωπικού με χρήση δομημένων ερωτηματολογίων θα πρέπει να πραγματοποιηθούν τα εξής:



- Λήψη απόφασης σχετικά με τον τρόπο συμπλήρωσης του ερωτηματολογίου (π.χ web-based ερωτηματολογία)
- Σύνταξη ερωτηματολογίου/ προσαρμογή του Υποδείγματος που παρατίθεται στον παρόντα Οδηγό με στόχο να χρησιμοποιηθεί για τη συλλογή των ακόλουθων στοιχείων:
 - Ανά διαδικασία του λειτουργικού μοντέλου:
 - μέσος χρόνος εκτέλεσης της διαδικασίας
 - στοιχεία όγκου (π.χ. πλήθος αιτημάτων / περιπτώσεων / αποφάσεων / βεβαιώσεων σε ετήσια βάση)
 - συχνότητα (π.χ. καθημερινά, σε μηνιαία βάση, σε ετήσια βάση, ad-hoc, κλπ.)
 - εκτίμησης ανθρωποπροσπάθειας (πλήθος στελεχών x % του χρόνου τους)
 - Στοιχεία σχετικά με την απασχόληση σε άλλες δραστηριότητες:
 - Σχεδιασμός και εκτέλεση έργων (συγχρηματοδοτούμενων και μη)
 - Λοιπές δραστηριότητες (π.χ. συμμετοχή σε εκπαιδευτικά προγράμματα, συμμετοχή σε συνέδρια, παραγωγή αναφορών, κλπ.)
 - Λοιπά θέματα απασχόλησης προσωπικού, π.χ. άδειες, υπερωριακή απασχόληση, κλπ.
- Συνεργασία με Υπεύθυνο Φορέα για την αποστολή των ερωτηματολογίων και την παροχή σχετικών οδηγιών και διευκρινίσεων για τη συμπλήρωσή τους
- Συλλογή και επεξεργασίας των στοιχείων.

Σημειώνεται ότι και σε αυτή την εναλλακτική **τα στοιχεία που αφορούν στους όγκους προς διαχείριση ανά διαδικασία**, συγκεντρώνονται μέσω των συστημάτων διαχείρισης εισερχομένων/ εξερχομένων (πρωτόκολλο) ενώ επιπλέον μπορούν να αξιοποιηθούν απολογιστικά στοιχεία που τηρούν οι αρμόδιες οργανωτικές μονάδες, ημερολόγια εργασιών, υπηρεσιακοί φάκελοι κλπ

3.2.5.3.3. Εναλλακτική Γ: Συνεντεύξεις προσανατολισμένες στο Λειτουργό

Η συλλογή όλων των προαναφερόμενων στοιχείων γίνεται μέσω διεξαγωγής συνεντεύξεων με το σύνολο των Λειτουργών ή στην περίπτωση στην περίπτωση που ο αριθμός τους είναι μεγάλος, με πραγματοποίηση δειγματοληπτικών συνεντεύξεων με συγκεκριμένο αριθμό Λειτουργών ανά Τομέα που θα είναι αντιπροσωπευτικός για τις παρεχόμενες από τον εκάστοτε Τομέα υπηρεσίες. Για παράδειγμα αν η ίδια εργασία εκτελείται από 3



Λειτουργούς η συνέντευξη για την περιγραφή της θα γίνει με έναν εκ των τριών.

Κατά τη διεξαγωγή των συνεντεύξεων μπορεί να γίνει μέτρηση της εργασίας, χρονομέτρηση όπου είναι εφικτό, μελέτη φακέλων, σημειωμάτων και άλλου σχετικού διαθέσιμου υλικού, παρακολούθηση της διαδικασίας που εκτελεί ο υπάλληλος και να διεξαχθεί συζήτηση με τον υπάλληλο για τον αριθμό των υποθέσεων που χειρίζεται, τη συχνότητα και την πολυπλοκότητα της εργασίας, τυχόν καθυστερήσεις κτλ..

Πρόκειται για συνεντεύξεις με προσανατολισμό στον Λειτουργό και όχι στη διαδικασία, γι' αυτό και η συγκεκριμένη Εναλλακτική ενδείκνυται για μελέτες οργάνωσης – στελέχωσης και όχι για διαδικασίες ανασχεδιασμού διαδικασιών.

3.2.5.4. Τα στοιχεία που συλλέγονται στην περίπτωση εφαρμογής των Εναλλακτικών Α και Β τυγχάνουν επεξεργασίας από την Ομάδα Έργου ώστε να εντοπιστούν ακραίες τιμές ή αδικαιολόγητα υψηλοί χρόνοι με βάση την εμπειρία των μελών της Ομάδας Έργου. Τα αμφισβητήσιμα στοιχεία σε ότι αφορά τους χρόνους υλοποίησης των διαδικασιών και την ανθρωποπροσπάθεια που αναλώνεται σε διαδικασίες, έργα και άλλα καθήκοντα, τίθενται υπόψιν επιλεγμένων στελεχών του εξεταζόμενου Φορέα με συνολική αντίληψη και γνώση των διαδικασιών και άλλων δραστηριοτήτων του Φορέα (π.χ. διευθυντικά στελέχη και στελέχη κάθε τομέα) για να συζητηθούν στο πλαίσιο στοχευμένης συνάντησης εργασίας (focusgroupsession) και να συμφωνηθούν οι «πραγματικές» τιμές. Σημειώνεται ότι στο πλαίσιο της ίδιας συνάντησης επιβεβαιώνονται και οι χρόνοι όλων των υπολοίπων διαδικασιών.

3.2.5.5. Σε συνέχεια της επεξεργασίας των στοιχείων και της συμφωνίας των «πραγματικών» τιμών, διατυπώνονται συμπεράσματα αναφορικά με τα στοιχεία των διαδικασιών και απασχόλησης του προσωπικού. Ενδεικτικά συμπεράσματα περιλαμβάνουν:

- Απασχόληση ανά διαδικασία (ανθρωπομήνες σε ισοδύναμα πλήρους απασχόλησης – FullTimeEquivalents)
- % ανάληψης χρόνου ανά οργανωτική μονάδα για κάθε διαδικασία στην οποία εμπλέκεται
- % συμμετοχής κάθε οργανωτικής μονάδας στην εκτέλεση της διαδικασίας
- Φόρτος εργασίας ανά διαδικασία
- Συγκριτική κατάταξη των διαδικασιών με βάση τον χρόνο εκτέλεσης και την ανθρωποπροσπάθεια (ανθρωπομήνες).

3.3. Αποτύπωση Συστημάτων Πληροφορικής του Φορέα

Αντικείμενο της εργασίας αυτής αποτελεί η εξέταση των συστημάτων υποστήριξης και μηχανογράφησης που χρησιμοποιούνται και υποστηρίζουν την εκτέλεση των

Ανάδοχος



Έργο: «Παροχή Υπηρεσιών Συμβούλου για Μελέτη Αναδιοργάνωσης Τμήματος Δημόσιας Διοίκησης και Προσωπικού»



διαδικασιών και επιμέρους εργασιών του φορέα. Οι βασικές ενέργειες που εκτελούνται στο πλαίσιο της εργασίας αυτής είναι οι εξής:

- 3.3.1. Καταγραφή του διαθέσιμου εξοπλισμού, εφαρμογών και δικτύων του Φορέα.
- 3.3.2. Αντιστοίχιση των χρησιμοποιούμενων εφαρμογών με τις διαδικασίες και οργανωτικές μονάδες που υποστηρίζουν.
- 3.3.3. Κατανόηση της βασικής λειτουργικότητας των εφαρμογών ενδιαφέροντος του έργου
- 3.3.4. Αποτύπωση των ηλεκτρονικά παρεχόμενων υπηρεσιών προς τους πολίτες, τις επιχειρήσεις ή άλλους εξωτερικούς φορείς (βαθμός αξιοποίησης σύγχρονων τεχνολογιών web). Κατά την αποτύπωση αυτή θα πρέπει να υπάρχει αναφορά στο στάδιο εξέλιξης της ψηφιακής ολοκλήρωσης της κάθε παρεχόμενης υπηρεσίας, τα οποία περιγράφονται στη συνέχεια.

ΣΤΑΔΙΑ ΨΗΦΙΑΚΗΣ ΟΛΟΚΛΗΡΩΣΗΣ	
Στάδιο 1 (Πληροφόρηση): Ηλεκτρονική πληροφόρηση για τις παρεχόμενες υπηρεσίες	Παρέχεται μόνο πληροφοριακό υλικό για τον τρόπο διεκπεραίωσης μιας υπηρεσίας. Οι πληροφορίες αφορούν τα δικαιολογητικά που πρέπει να προσκομιστούν, τους φορείς που εμπλέκονται, τη σειρά εκτέλεσης των απαιτούμενων συναλλαγών, κλπ.
Στάδιο 2 (Αλληλεπίδραση): Λήψη (μεταφόρτωση – downloading) εντύπων	Παρέχεται πληροφοριακό υλικό για τον τρόπο διεκπεραίωσης μιας υπηρεσίας, καθώς και επίσημο υλικό (πρότυπα αιτήσεων, βεβαιώσεων, κλπ), το οποίο οι χρήστες μπορούν να αποθηκεύσουν στον υπολογιστή τους, να το τυπώσουν και να το χρησιμοποιήσουν κατά τη συναλλαγή τους με τον αρμόδιο φορέα.
Στάδιο 3 (Αμφίδρομη αλληλεπίδραση): επεξεργασία εντύπων και ταυτοποίηση χρήστη	Εκτός από πληροφορίες, παρέχονται online φόρμες προς συμπλήρωση και ηλεκτρονική αποστολή. Δεδομένου ότι πραγματοποιείται online υποβολή στοιχείων από το χρήστη μιας υπηρεσίας, παρέχεται μηχανισμό αναγνώρισης, ταυτοποίησης και προστασίας των δεδομένων που αποστέλλει ο χρήστης.
Στάδιο 4 (Συναλλαγή): Διεκπεραίωση αιτημάτων, ολοκλήρωση συναλλαγών και πληρωμή	Εκτός από φόρμες αποστολής στοιχείων, υποστηρίζονται λειτουργίες για την πλήρη υποκατάσταση της υπηρεσίας με ηλεκτρονικό τρόπο.
Στάδιο 5 (Προσωποποίηση): Προληπτική,	Το κράτος προβαίνει προληπτικά σε δράσεις με στόχο να προάγει την ποιότητα παροχής της υπηρεσίας και το βαθμό φιλικότητάς της προς το



ΣΤΑΔΙΑ ΨΗΦΙΑΚΗΣ ΟΛΟΚΛΗΡΩΣΗΣ

στοχευμένη παροχή υπηρεσιών

χρήστη, ενώ γίνεται και αυτόματη εκτέλεση ορισμένων υπηρεσιών, απαλλάσσοντας από τις αντίστοιχες ενέργειες τον πολίτη ή την επιχείρηση.

- 3.3.5. Καταγραφή έργων πληροφορικής την υλοποίηση των οποίων προγραμματίζει ο φορέας ή τα οποία βρίσκονται σε εξέλιξη.
- 3.3.6. Εξαγωγή αρχικών συμπερασμάτων ως προς την χρήση των τεχνολογιών πληροφορικής και τεχνολογιών και κατ' αρχήν εντοπισμός δυνητικών ευκαιριών περαιτέρω αξιοποίησης τους που ενδεχομένως παραμένουν ανενεργές.

3.4. Έρευνα Καταγραφής Απόψεων Προσωπικού (Προαιρετική Ενέργεια)

- 3.4.1. Η διενέργεια έρευνας καταγραφής απόψεων προσωπικού αναφορικά με τον τρόπο οργάνωσης και λειτουργίας του φορέα πραγματοποιείται σε περίπτωση που κριθεί αναγκαίο, υπάρχει ο απαιτούμενος χρόνος και συμφωνηθεί με τη Διοίκηση του φορέα κατά το Προπαρασκευαστικό Στάδιο (Στάδιο 1) του Έργου.
- 3.4.2. Η έρευνα αυτή αποτελεί χρήσιμο εργαλείο καθώς αποσκοπεί στην καταγραφή των απόψεων του ίδιου προσωπικού του φορέα, ανεξαρτήτως θέσης ή χρόνων προϋπηρεσίας, για μια σειρά θεμάτων που αφορούν στην λειτουργία του. Με την έρευνα αυτή δίδεται η ευκαιρία σε κάθε εργαζόμενο του φορέα να συμβάλει στην ανάδειξη ζητημάτων και προβλημάτων της υφιστάμενης κατάστασης με το να τοποθετηθεί και να εκφραστεί ελεύθερα.
- 3.4.3. Για τη διενέργεια της έρευνας καταγραφής απόψεων προσωπικού η Ομάδα Έργου προβαίνει στα ακόλουθα:
 - 3.4.3.1. Προετοιμασία ερωτηματολογίου και σχετικής συνοδευτικής επιστολής με οδηγίες για τη δομή και συμπλήρωση του ερωτηματολογίου. Υποδείγματα ερωτηματολογίου και συνοδευτικών οδηγιών παρατίθενται στα Παραρτήματα Σ3.6 «Ερωτηματολόγιο Καταγραφής απόψεων Προσωπικού Φορέα» και Σ3.7 «Οδηγίες Συμπλήρωσης Έρευνας Προσωπικού Φορέα» τα οποία μπορούν προσαρμοστούν κατάλληλα από την Ομάδα Έργου για τις ανάγκες του εκάστοτε έργου.
 - 3.4.3.2. Καθορισμός του τρόπου διεξαγωγής της έρευνας: με χειρόγραφη ή ηλεκτρονική (web-based) αποστολή ερωτηματολογίων. Στην περίπτωση της διεξαγωγής της έρευνας μέσω διαδικτύου, συνεργασία της Ομάδας Έργου με την αρμόδια μονάδα του Τμήματος Υπηρεσιών Πληροφορικής του Υπουργείου Οικονομικών για την τεχνική υποστήριξη της έρευνας.

- 3.4.3.3. Υποστήριξη κατά τη διενέργεια της Έρευνας με την παροχή διευκρινίσεων σε συμμετέχοντες (μέσω τηλεφώνου ή ηλεκτρονικού ταχυδρομείου)
- 3.4.3.4. Συλλογή και επεξεργασία στοιχείων και εξαγωγή συμπερασμάτων ανά ερώτηση και συνολικά.



ΣΤΑΔΙΟ 4: ΑΝΑΛΥΣΗ ΕΞΩΤΕΡΙΚΟΥ ΠΕΡΙΒΑΛΛΟΝΤΟΣ

Σκοπος

Σκοπός του παρόντος σταδίου είναι η διαμόρφωση πλήρους και σε βάθος εικόνας των σημερινών δεδομένων και τάσεων που χαρακτηρίζουν και επηρεάζουν το εξωτερικό περιβάλλον του φορέα και ειδικότερα των θεμάτων που σχετίζονται με τους τομείς αρμοδιότητάς του καθώς και των βέλτιστων πρακτικών αντίστοιχων οργανισμών /φορέων σε χώρες της Ε.Ε. και διεθνώς ως προς τις επιδιώξεις, τις αρμοδιότητες, τις λειτουργίες και τον τρόπο οργάνωσης των εργασιών τους.

Η κατανόηση του εξωτερικού περιβάλλοντος του φορέα και η συγκριτική εξέταση καλών πρακτικών ανάλογων φορέων χωρών του εξωτερικού είναι εξαιρετικά σημαντική και κρίσιμη για το έργο καθώς θα αποτελέσει τη βάση αναφοράς αφενός για την αξιολόγηση της υφιστάμενης κατάστασης του φορέα και αφετέρου για την εκτίμηση των αναγκών ανασχεδιασμού και προσαρμογής του επιχειρησιακού μοντέλου του Φορέα που πραγματοποιείται στο Στάδιο 6. Επιπλέον, τα αποτελέσματα του παρόντος σταδίου θα αξιοποιηθούν κατάλληλα ώστε οι δράσεις αναδιοργάνωσης και ανασχεδιασμού διαδικασιών που θα προταθούν στο πλαίσιο του Σταδίου 6 και 7 να προσανατολιστούν προς κατευθύνσεις και πρακτικές που έχουν δοκιμαστεί σε συναφές περιβάλλον και έχουν καταγράψει σημαντικές επιτυχίες αναφορικά με την αποτελεσματικότητά τους.

ΑΝΑΛΥΣΗ ΣΕ ΕΡΓΑΣΙΕΣ

Το στάδιο της ανάλυσης του εξωτερικού περιβάλλοντος αναλύεται στις ακόλουθες ενέργειες:

A/A	ΣΤΑΔΙΟ	A/A	ΕΝΕΡΓΕΙΕΣ
4	ΑΝΑΛΥΣΗ ΕΞΩΤΕΡΙΚΟΥ ΠΕΡΙΒΑΛΛΟΝΤΟΣ	4.1	Καταγραφή Κοινωνικο-Οικονομικού και Θεσμικού Περιβάλλοντος στο οποίο δραστηριοποιείται ο φορέας
		4.2	Μελέτη Βέλτιστων Πρακτικών
		4.3	Συνθετικά συμπεράσματα ανάλυσης εξωτερικού περιβάλλοντος

ΑΠΑΙΤΟΥΜΕΝΑ ΣΤΟΙΧΕΙΑ / ΔΕΔΟΜΕΝΑ & ΠΗΓΕΣ

Τα στοιχεία και δεδομένα που απαιτούνται για την ανάλυση του εξωτερικού περιβάλλοντος του υπό μελέτη φορέα καθώς και οι πηγές άντλησής τους παρατίθενται στον πίνακα που ακολουθεί:



Ανάδοχος		Έργο: «Παροχή Υπηρεσιών Συμβούλου για Μελέτη Αναδιοργάνωσης Τμήματος Δημόσιας Διοίκησης και Προσωπικού»



Στοιχεία & Δεδομένα προς συλλογή	Ενδεικτικές Πηγές
Κείμενα εθνικής πολιτικής	<ul style="list-style-type: none"> • Πρόγραμμα Διακυβέρνησης του Προέδρου της Δημοκρατίας • Πρωτογενής και δευτερογενής νομοθεσία που αφορά στον τομέα δραστηριοποίησης του εκάστοτε Φορέα • Εθνικό Στρατηγικό Σχέδιο Αναφοράς της εκάστοτε Προγραμματικής Περιόδου & Επιχειρησιακά Προγράμματα που περιλαμβάνονται σε αυτό • Κείμενα περιγραφής της Εθνικής πολιτικής σε συγκεκριμένους τομείς σε συνέχεια σχετικής απαίτησης της ΕΕ (π.χ. Εθνική Στρατηγική για την Ηλεκτρονική Διακυβέρνηση, Εθνική Στρατηγική για τη Διά Βίου Μάθηση)
Ευρωπαϊκό Πλαίσιο	<ul style="list-style-type: none"> • Ευρωπαϊκές Συνθήκες (π.χ. Συνθήκη της Λισαβόνας) • Κοινοτικές Οδηγίες
Μακροοικονομικά στοιχεία (π.χ. ΑΕΠ, απασχόληση, δημογραφικά στοιχεία, κλπ.)	<ul style="list-style-type: none"> ■ Εθνική Στατιστική Υπηρεσία ■ Ανακοινώσεις του Υπουργείου Οικονομικών ■ Οικονομικές Μελέτες ■ Κοινωνικές Έρευνες, κλπ.
Βέλτιστες Πρακτικές άλλων χωρών	<ul style="list-style-type: none"> ■ Ιστοσελίδες Φορέων αντίστοιχων με τον εξεταζόμενο ■ Συγκριτικές μελέτες Διεθνών Οργανισμών (π.χ. του ΟΟΣΑ, του SIGMA, του EIPA κλπ) ή Δικτύων (π.χ. EUPAN,) ■ Μελέτες Διεθνών Οργανισμών που αφορούν αποκλειστικά σε μία χώρα (π.χ. ModernizingPublicAdministration – A StudyonItaly του ΟΟΣΑ) ■ Επισκέψεις σε επιλεγμένους φορείς ■ Εξωτερικός Εμπειρογνώμονας στον οποίο ανατίθεται η διενέργεια συγκριτικών ερευνών (benchmarkingstudies)

ΕΝΤΥΠΑ & ΕΡΓΑΛΕΙΑ

Ο κατάλογος των εντύπων, πινάκων και εργαλείων που αξιοποιούνται στο πλαίσιο της εκτέλεσης των εργασιών του παρόντος σταδίου είναι τα εξής:

<p>Ανάδοχος</p>  	<p>Έργο: «Παροχή Υπηρεσιών Συμβούλου για Μελέτη Αναδιοργάνωσης Τμήματος Δημόσιας Διοίκησης και Προσωπικού»</p>
---	--



Στάδιο	Α/Α	Εργαλεία & Υποδείγματα
Στάδιο 4	Σ4.1	Υπόδειγμα Πίνακα Συγκριτικής Εξέτασης Χωρών Αναφοράς

ΠΕΡΙΓΡΑΦΗ ΤΩΝ ΕΝΕΡΓΕΙΩΝ

4.1. Καταγραφή Κοινωνικο-Οικονομικού και Θεσμικού Περιβάλλοντος στο οποίο δραστηριοποιείται ο φορέας

4.1.1. Στόχο της εργασίας αποτελεί η αποτύπωση και κατανόηση του περιβάλλοντος εντός του οποίου δραστηριοποιείται ο Φορέας. Η Ομάδα Έργου καλείται να αποτυπώσει με συστηματικό τρόπο τα χαρακτηριστικά του εξωτερικού περιβάλλοντος, να αναδείξει τα κρίσιμα ζητήματα του οικονομικού, κοινωνικού και θεσμικού περιβάλλοντος τα οποία επηρεάζουν και αλληλεπιδρούν με τους τομείς αρμοδιότητας του φορέα με σκοπό να αναγνωρίσει τις τάσεις, εξελίξεις, προοπτικές, περιορισμούς και δυνητικούς ανταγωνιστές του φορέα που θα πρέπει να ληφθούν υπόψη τόσο κατά την διάγνωση της δυνατότητάς του να ανταποκριθεί στις τρέχουσες και μελλοντικές απαιτήσεις όσο και για την εκτίμηση των αναγκών βελτίωσης και προσαρμογής μέσω της αναδιοργάνωσης και του ανασχεδιασμού των διαδικασιών.

ΜΕΘΟΔΟΛΟΓΙΑ ΑΝΑΛΥΣΗΣ ΕΞΩΤΕΡΙΚΟΥ ΠΕΡΙΒΑΛΛΟΝΤΟΣ: ΑΝΑΛΥΣΗ PESTLE

Τυπικά η ανάλυση του εξωτερικού περιβάλλοντος ενός οργανισμού περιλαμβάνει τα ακόλουθα στοιχεία:

- Ορισμός και οριοθέτηση του εξωτερικού περιβάλλοντος
- Πολιτικές, τάσεις και εξελίξεις που επηρεάζουν τους τομείς αρμοδιότητας του οργανισμού
- Οικονομικοί, Θεσμικοί και Τεχνολογικοί παράγοντες που επηρεάζουν την αγορά
- Διεθνείς υποδειγματικές πρακτικές για ανάλογους φορείς

Η μεθοδολογία που προσφέρεται για τη δομημένη ανάλυση ενός σύνθετου περιβάλλοντος είναι η ανάλυση PESTLE που παρουσιάζεται στη συνέχεια.

<p>P-Πολιτικοί Παράγοντες:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Οικονομική Πολιτική • Περιφερειακή πολιτική • Πολιτική ανθρώπινων πόρων <p>E-Οικονομικοί παράγοντες:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Τάσεις του ΑΕΠ • Ανεργία • Διαθέσιμο εισόδημα • Επιχειρηματικότητα <p>S-Κοινωνικοί Παράγοντες:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Δημογραφικά στοιχεία πληθυσμού • Μετανάστευση • Κατανομή εισοδήματος • Κοινωνική κινητικότητα • Αλλαγές στον τρόπο ζωής • Προτιμήσεις σε θέματα εργασίας 	<p>T-Τεχνολογικοί Παράγοντες:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Νέες τεχνολογίες • Εξελίξεις στην πληροφορική και τις χρήσεις της • Ταχύτητα στην μεταφορά τεχνολογίας • Ρυθμοί απαξίωσης τεχνολογιών <p>L-Θεσμικοί Παράγοντες:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Ευρωπαϊκή Νομοθεσία • Εργατική Νομοθεσία • Νομοθεσία Προστασίας του Ανταγωνισμού • Νομοθεσία για την Υγιεινή και Ασφάλεια • Εθνική Νομοθεσία και Κανονισμοί <p>E-Περιβαλλοντικοί Παράγοντες</p> <ul style="list-style-type: none"> • Περιβαλλοντική Νομοθεσία • Περιβαλλοντική επιβάρυνση
--	---

Η ανάλυση PESTLE στοχεύει

Ανάδοχος



Έργο: «Παροχή Υπηρεσιών Συμβούλου για Μελέτη Αναδιοργάνωσης Τμήματος Δημόσιας Διοίκησης και Προσωπικού»



- στην αναγνώριση και την επισκόπηση των εξωτερικών παραγόντων που επηρεάζουν το πεδίο ενδιαφέροντος,
- στην αναγνώριση των πολιτικών, οικονομικών, κοινωνικών και τεχνολογικών επιρροών παρέχοντας την δυνατότητα ελέγχου του πώς έδρασαν οι παράγοντες αυτοί στο παρελθόν και πώς θα εξελιχθούν στο μέλλον.

Στο πλαίσιο παρουσιάζονται μια σειρά παραγόντων που μπορούν να χρησιμεύσουν ως κατάλογος επιλογής (checklist) για να διευκολύνεται η σκέψη στην ανάλυση των διαφόρων επιδράσεων, με γνώμονα ερωτήματα όπως:

1. Ποιοι από τους εξωτερικούς παράγοντες επηρεάζουν τον οργανισμό;
2. Ποιοι από αυτούς είναι οι πιο σημαντικοί αυτή τη στιγμή και τα επόμενα χρόνια;

Τα στοιχεία της παραπάνω απαρίθμησης είναι μικρής αξίας αν αντιμετωπιστούν μεμονωμένα ως απλή άθροιση παραγόντων. Είναι σημαντικό να γίνουν αντιληπτές οι επιπτώσεις των παραγόντων αυτών. Είναι πιθανό να αναγνωριστούν διαρθρωτικοί παράγοντες αλλαγής, οι οποίοι είναι δυνάμεις που πιθανώς να επηρεάσουν τη δομή ενός κλάδου ή αγοράς. Τότε μεγαλύτερη σημασία θα έχει η συνδυασμένη επιρροή κάποιων παραγόντων παρά ο κάθε παράγοντας ξεχωριστά. Ένα χρήσιμο παράδειγμα είναι οι δυνάμεις που οδηγούν στην διαρκώς διευρυνόμενη παγκοσμιοποίηση των κλάδων και των αγορών.

Είναι επίσης σημαντικό, η ανάλυση PESTLE να χρησιμοποιηθεί για την αναγνώριση της μελλοντικής επιρροής των εξωτερικών παραγόντων η οποία μπορεί να είναι διαφορετική από αυτή που είχαν στο παρελθόν. Σε αυτό μπορεί να βοηθήσει η δημιουργία σεναρίων. Επιπλέον η ανάλυση PESTLE θα πρέπει να χρησιμοποιηθεί και για τον προσδιορισμό της έκτασης που λαμβάνει η επίδραση των εξωτερικών παραγόντων πάνω στο πεδίο ενδιαφέροντος.

Η ανάλυση PESTLE χαρακτηρίζεται από:

- Ευρεία κατηγοριοποίηση που καλύπτει όλους τους κύριους εξωτερικούς παράγοντες και δίνει την δυνατότητα προτεραιοποίησης επιδράσεων
- Αναγνώριση μακροπρόθεσμων παραγόντων αλλαγής οι οποίοι μπορούν να χρησιμοποιηθούν για την δημιουργία μελλοντικών σεναρίων

Ταυτόχρονα όμως στην ανάλυση PESTLE οφείλουν να προσεχθούν ορισμένα σημεία όπως:

- Η αξιοποίησή της προϋποθέτει την περαιτέρω ανάλυση σε βάθος των παραγόντων που χαρακτηρίζονται ως πρώτης προτεραιότητας
- Οφείλει να δοθεί ιδιαίτερη σημασία στη συνδυασμένη επίδραση παραγόντων που ενδέχεται είτε να αλληλοενισχύονται είτε να αλληλοαναιρούνται

4.1.2. Οι επιμέρους εργασίες που υλοποιούνται στο πλαίσιο της ενέργειας αυτής είναι οι εξής:

- 4.1.2.1. Καταγραφή και ανάλυση των τάσεων και πολιτικών της ΕΕ ως προς τους τομείς αρμοδιότητας του φορέα και επισκόπηση των σχετικών προτύπων / κατευθυντηρίων οδηγιών με τα οποία θα πρέπει να επιτευχθεί σύγκλιση



- 4.1.2.2. Καταγραφή και εξέταση των αντίστοιχων τάσεων και των πολιτικών που εφαρμόζονται στην Κύπρο ως προς τους τομείς αρμοδιότητας του φορέα και την υφιστάμενη απόσταση από τα ευρωπαϊκά πρότυπα
- 4.1.2.3. Κατανόηση του ειδικού ρυθμιστικού πλαισίου που αφορά στον τομέα δραστηριοποίησης του υπό μελέτη φορέα (π.χ. περιορισμοί, κανόνες λειτουργίας, ρόλος των εμπλεκόμενων, σχέσεις με τον φορέα, κλπ.)
- 4.1.2.4. Κατανόηση του συστήματος ('αγοράς') στην οποία δραστηριοποιείται ο φορέας (φορείς, ζήτηση, προσφορά, προοπτικές ανάπτυξης και περιορισμοί, κλπ.)
- 4.1.2.5. Ανάλυση των οικονομικών, κοινωνικών και τεχνολογικών παραγόντων που επηρεάζουν τον φορέα (π.χ. οικονομική κρίση, ανεργία, διάδοση της χρήσης του διαδικτύου, κοινωνικές τάσεις, δημογραφικά στοιχεία, κλπ.)
- 4.1.2.6. Ενδεικτικό παράδειγμα του τι περιλαμβάνει η καταγραφή του εξωτερικού περιβάλλοντος ενός δημόσιου φορέα παρατίθεται στη συνέχεια. Το παράδειγμα αφορά στο Τμήμα Υπηρεσιών Πληροφορικής.

ΠΑΡΑΔΕΙΓΜΑ ΚΑΤΑΝΟΗΣΗΣ & ΚΑΤΑΓΡΑΦΗΣ ΤΟΥ ΕΞΩΤΕΡΙΚΟΥ ΠΕΡΙΒΑΛΛΟΝΤΟΣ ΤΟΥ ΤΜΗΜΑΤΟΣ ΥΠΗΡΕΣΙΩΝ ΠΛΗΡΟΦΟΡΙΚΗΣ

Προκειμένου να γίνουν κατανοητά τα βήματα για τον προσδιορισμό και την ανάλυση του εξωτερικού περιβάλλοντος, ενδεικτικά αναφέρεται ότι αν η μελέτη αφορούσε για παράδειγμα το **Τμήμα Υπηρεσιών Πληροφορικής**, στο πλαίσιο της κατανόησης και καταγραφής του εξωτερικού περιβάλλοντος η Ομάδα Έργου θα έπρεπε:

- να αποτυπώσει την εθνική και ευρωπαϊκή στρατηγική για την Κοινωνία της Πληροφορίας συμπεριλαμβανομένης της ηλεκτρονικής διακυβέρνησης
- να σχολιάσει την πορεία εφαρμογής αυτής της στρατηγικής σε εθνικό επίπεδο
- να εκτιμήσει τη δυναμική του συγκεκριμένου χώρου και τις ευκαιρίες και τις προκλήσεις που αναμένονται τα επόμενα χρόνια
- να παρουσιάσει όλους τους Φορείς που δραστηριοποιούνται στο χώρο και να εξετάσει τυχόν μεταξύ τους ανταγωνισμούς ή επικαλύψεις (π.χ Τμήμα Ηλεκτρονικών Επικοινωνιών του Υπουργείου Συγκοινωνιών και Έργων, Τμήμα Δημόσιας Διοίκησης και Προσωπικού του Υπουργείου Οικονομικών, Διεύθυνση Συντονισμού Συστημάτων Μηχανογράφησης και Πληροφορικής, Προσφορών και Οικονομικής Διαχείρισης, Νομικά Πρόσωπα Δημοσίου Δικαίου: του Υπουργείου Οικονομικών), αναφέροντας ενδεχομένως τα δυνατά και αδύνατα σημεία του καθενός.

- 4.1.3. Συνολική θεώρηση των παραπάνω και επισήμανση των τάσεων, εξελίξεων, προκλήσεων και παραγόντων που θα επηρεάσουν τη μελλοντική λειτουργία του φορέα.



4.2. Μελέτη Βέλτιστων Πρακτικών

- 4.2.1. Στόχο της εργασίας αποτελεί η απόκτηση ολοκληρωμένης εικόνας για τις επιδιώξεις και χαρακτηριστικά λειτουργίας / οργάνωσης των εργασιών και των βέλτιστων πρακτικών αντίστοιχων οργανισμών /φορέων σε χώρες της Ε.Ε. και διεθνώς.
- 4.2.2. Η συγκριτική ανάλυση της παρούσας κατάστασης αντίστοιχων οργανισμών /φορέων σε ευρωπαϊκό ή και διεθνές επίπεδο, αποτελεί μια υγιή βάση ώστε οι δράσεις αναδιοργάνωσης και ανασχεδιασμού διαδικασιών που θα προταθούν στο πλαίσιο του Σταδίου 6 (Χαρτοφυλάκιο Βελτιωτικών Παρεμβάσεων), να προσανατολιστούν προς κατευθύνσεις και πρακτικές που έχουν δοκιμαστεί σε συναφές περιβάλλον, σε ομοειδείς φορείς και έχουν καταγράψει σημαντικές επιτυχίες αναφορικά με την αποτελεσματικότητά τους.
- 4.2.3. Οι επιμέρους εργασίες που υλοποιούνται στο πλαίσιο της ενέργειας αυτής είναι οι εξής:
- 4.2.3.1. Προσδιορισμός των βασικών πληροφοριών που θα πρέπει να συλλεχθούν ώστε η αναζήτηση της διεθνούς εμπειρίας να είναι εστιασμένη στα θέματα που έχουν άμεση σχέση με το Έργο (π.χ. οργανωτική δομή, παρεχόμενες υπηρεσίες, μοντέλο λειτουργίας και διαδικασίες, συστήματα υποστήριξης, στοιχεία προσωπικού, ιστορικό μετεξέλιξης των εν λόγω οργανισμών, μεταρρυθμιστικές και εκσυγχρονιστικές πρωτοβουλίες που έχουν αναληφθεί, benchmarks - δείκτες απόδοσης, κλπ.).
- 4.2.3.2. Καθορισμός κατάλληλων κριτηρίων επιλογής χωρών ή και συναφών οργανισμών που θα μελετηθούν. Ενδεικτικά τέτοια κριτήρια είναι:
- Χώρες που φημίζονται για την αποτελεσματικότητα των δημοσίων υπηρεσιών τους ή και πιο συγκεκριμένα το αντικείμενο του υπό μελέτη φορέα
 - Χώρες που έχουν συγκριτικό μέγεθος δημοσίου τομέα
 - Χώρες που παρουσίασαν στο παρελθόν παρόμοια δομικά προβλήματα οργάνωσης και λειτουργίας των συναφών δημοσίων υπηρεσιών τους
 - Λοιπά (π.χ. χώρες που υποδεικνύει ο φορέας)
- 4.2.4. Ενδεικτικό παράδειγμα επιλογής χωρών ή και συναφών οργανισμών που θα μελετηθούν στη βάση προκαθορισμένων κριτηρίων παρατίθεται στη συνέχεια. Το παράδειγμα αφορά στο Υπουργείο Εξωτερικών της Ελλάδας και εντάσσεται στο πλαίσιο μελέτης στο πλαίσιο του Έργου «ΣΧΕΔΙΑΣΜΟΣ ΚΑΙ ΜΕΘΟΔΟΛΟΓΙΑ ΑΝΑΔΙΟΡΓΑΝΩΣΗΣ ΤΟΥ ΥΠΟΥΡΓΕΙΟΥ ΕΞΩΤΕΡΙΚΩΝ ΣΕ ΕΠΙΠΕΔΟ ΔΙΟΙΚΗΤΙΚΩΝ ΛΕΙΤΟΥΡΓΙΩΝ, ΣΥΣΤΗΜΑΤΩΝ ΠΛΗΡΟΦΟΡΙΚΗΣ ΚΑΙ ΑΝΑΠΤΥΞΗΣ ΑΝΘΡΩΠΙΝΟΥ ΔΥΝΑΜΙΚΟΥ» (2009-2010).

ΠΑΡΑΔΕΙΓΜΑ ΕΠΙΛΟΓΗΣ ΧΩΡΩΝ ΠΡΟΣ ΕΞΕΤΑΣΗ ΣΤΟ ΠΛΑΙΣΙΟ ΤΗΣ ΜΕΛΕΤΗΣ ΤΩΝ ΒΕΛΤΙΣΤΩΝ ΠΡΑΚΤΙΚΩΝ

Εξεταζόμενος Φορέας: Υπουργείο Εξωτερικών της Ελλάδος (2009-2010)

Κριτήρια Επιλογής Χωρών Αναφοράς

- ❖ Εύρος παρεχόμενων υπηρεσιών
- ❖ Βαθμός τυποποίησης υπηρεσιών
- ❖ Βαθμός και εύρος αξιοποίησης Τεχνολογιών Πληροφορικής & Επικοινωνιών
- ❖ Εύρος δικτύου συνεργατών
- ❖ Βαθμός ομοιότητας με το ελληνικό περιβάλλον
- ❖ Πρόσφατη αλλαγή / αναβάθμιση στο πλαίσιο βελτιστοποίησης ποιότητας προσφερόμενων υπηρεσιών
- ❖ Διεθνής αναγνώριση

Επιλογή Χωρών και Φορέων προς Εξέταση Βάσει Κριτηρίων



Ηνωμένο Βασίλειο

Το Ηνωμένο Βασίλειο επιλέχθηκε ως πρότυπο **παροχής προξενικών και επιχειρηματικών υπηρεσιών**, καθώς τα τελευταία χρόνια έχουν γίνει σημαντικά βήματα για την αναβάθμιση, εμπλουτισμό και βελτίωση της ποιότητας των παρεχόμενων υπηρεσιών στο πλαίσιο προγραμμάτων αλλαγής και μακρόπρουου στρατηγικού σχεδιασμού. Επιπλέον, στο Ηνωμένο Βασίλειο οι παρεχόμενες υπηρεσίες είναι σαφώς οριοθετημένες, τυποποιημένες και υποστηρίζονται από ευρεία χρήση τεχνολογιών πληροφορικής, ενώ έχουν αναπτυχθεί πρότυπα συστήματα διαχείρισης του ανθρώπινου δυναμικού.



Αυστραλία

Η Αυστραλία επιλέχθηκε, καθώς όπως και στο Ηνωμένο Βασίλειο, οι υπηρεσίες παρέχονται με οργανωμένο και δομημένο τρόπο αξιοποιώντας σε σημαντικό βαθμό τις τεχνολογίες πληροφορικής και επικοινωνιών. Οι φορείς διαθέτουν πρότυπο δίκτυο στο εξωτερικό και εφαρμόζουν πρότυπα συστήματα διαχείρισης και αξιολόγησης του ανθρώπινου δυναμικού τους.



Γερμανία

Η Ομοσπονδιακή Δημοκρατία της Γερμανίας επιλέχθηκε διότι παρουσιάζει ένα σύνθετο αλλά ταυτόχρονα ιεραρχικά δομημένο και οργανωμένο σύστημα παροχής προξενικών και επιχειρηματικών υπηρεσιών. Το σύστημα αυτό – ιδιαίτερα των επιχειρηματικών υπηρεσιών – συμπληρώνεται από την εκτενή χρήση τεχνολογιών πληροφορικής, καθώς και από ένα ευρύ δίκτυο συνεργασιών, μέσω των οποίων ενισχύεται η αποτελεσματικότητα των παρεχόμενων υπηρεσιών.



Ιταλία

Η Ιταλική Δημοκρατία επιλέχθηκε καθώς διαθέτει ένα συναφές με το ελληνικό σύστημα παροχής προξενικών υπηρεσιών, το οποίο αξιοποιεί εκτενώς τις τεχνολογίες πληροφορικής. Οι επιχειρηματικές υπηρεσίες παρέχονται από ξεχωριστό εξειδικευμένο φορέα (Ιταλικό Ινστιτούτο Εξωτερικού Εμπορίου) σε συνεργασία με φορείς της αγοράς (επαγγελματικές ενώσεις, βιομηχανικούς συνδέσμους κλπ.) γεγονός που έχει σαν αποτέλεσμα την παροχή εξειδικευμένων και στοχευμένων υπηρεσιών.



Λοιπές Χώρες

Επίσης, για τον προσδιορισμό βέλτιστων πρακτικών **ως προς τις υπηρεσίες παροχής εκπαίδευσης**, εξετάστηκαν η Διπλωματική Ακαδημία της Βιέννης και η Γαλλική Εθνική Σχολή Δημόσιας Διοίκησης, καθώς αποτελούν οργανισμούς με μακρόχρονη παράδοση, ιστορία και κύρος στον τομέα δραστηριοποίησής τους.

9

4.2.4.1. Επιλογή του κατάλληλου τρόπου συλλογής των απαιτούμενων στοιχείων ανάλογα με την διαθεσιμότητα και προσβασιμότητα σε στοιχεία και δεδομένα, τον διαθέσιμο χρόνο και τον προϋπολογισμό του Έργου (π.χ. έγκριση δαπανών για επιτόπιες επισκέψεις). Εναλλακτικοί τρόποι συλλογής στοιχείων περιλαμβάνουν:

- Αναζήτηση στοιχείων μέσω διαδικτύου (π.χ. ιστοσελίδες επιλεγμένων φορέων, μελέτες και επιστημονικά άρθρα από αναγνωρισμένες πηγές, όπως OECD, SIGMA¹, CEDEFOP, κλπ.)
- Συνδρομή του φορέα για την πρόσβαση στα στοιχεία των υπό εξέταση φορέων με αξιοποίηση των σχέσεων και των επαφών του (π.χ. συμμετοχή σε δίκτυα)
- Αναζήτηση διαθέσιμων μελετών συγκριτικής αξιολόγησης (benchmarking studies) χωρών / φορέων για τους τομείς σύγκρισης
 - Εφόσον εντοπιστούν υπάρχουσες μελέτες, μέριμνα για την απόκτησή τους

¹Joint venture of EU and OECD



- Αν δεν εντοπιστούν διαθέσιμες μελέτες, ανάθεση σχετικής έρευνας για μέτρηση δεικτών / περιοχών και τιμών σύγκρισης (benchmarks) σε ειδικούς εμπειρογνώμονες
 - Ηλεκτρονική αποστολή ερωτηματολογίου για συμπλήρωση στοιχείων μετά από συνεννόηση με στελέχη επιλεγμένων φορέων χωρών του εξωτερικού
 - Τηλεφωνική επικοινωνία / συνέντευξη με στελέχη φορέων μετά από συνεννόηση και αποστολή ατζέντας θεμάτων
 - Επιτόπιες επισκέψεις για συλλογή στοιχείων και καταγραφή βέλτιστων πρακτικών (εφόσον υπάρχει σχετική έγκριση)
 - Συνδυασμός των ανωτέρω
- 4.2.4.2. Συλλογή, επεξεργασία και ανάλυση των συλλεχθέντων στοιχείων και δεδομένων καθώς και αξιοποίηση των μελετών συγκριτικής αξιολόγησης (benchmarking studies)
- 4.2.4.3. Καταγραφή και σχολιασμός των τάσεων και εξελίξεων σε θέματα λειτουργίας αντίστοιχων φορέων και οργανισμών, ανάλυση καλών πρακτικών άλλων χωρών και ποιοτικών / ποσοτικών συγκρίσεων (benchmarking)
- 4.2.4.4. Υπόδειγμα σχετικού πίνακα για την συγκριτική εξέταση των χωρών αναφοράς παρατίθεται στο *Παράρτημα Σ4.1 «Πίνακας Συγκριτικής Εξέτασης Χωρών Αναφοράς»*
- 4.2.4.5. Εντοπισμός περιοχών προς βελτίωση μέσω της υιοθέτησης βέλτιστων πρακτικών με κατάλληλη προσαρμογή στα δεδομένα του υπό μελέτη φορέα και την κυπριακή δημόσια διοίκηση
- 4.2.4.6. Ενδεικτικό παράδειγμα καταγραφής και ανάλυσης βέλτιστων πρακτικών και συγκριτικής εξέτασης άλλων χωρών της ΕΕ παρατίθεται στη συνέχεια. Το παράδειγμα αφορά στη Διεύθυνση Δημοσίων Συμβάσεων του Γενικού Λογιστηρίου της Κυπριακής Δημοκρατίας.

ΠΑΡΑΔΕΙΓΜΑ ΣΥΓΚΡΙΤΙΚΗΣ ΕΞΕΤΑΣΗΣ ΧΩΡΩΝ & ΣΥΝΑΦΩΝ ΦΟΡΕΩΝ

Στο πλαίσιο μελέτης που υλοποιήθηκε το 2007 για την βέλτιστη οργάνωση της **Διεύθυνσης Δημοσίων Συμβάσεων του Γενικού Λογιστηρίου** της Κυπριακής Δημοκρατίας και των Λειτουργιών που πρέπει να έχει στην ευθύνη της, αναζητήθηκαν οι πρακτικές των άλλων χωρών της ΕΕ.

Στο πλαίσιο αυτής της αναζήτησης εντοπίστηκε και αξιοποιήθηκε Μελέτη του SIGMA² με τίτλο “CentralPublicProcurementStructuresandCapacityinMemberStatesoftheEuropeanUnion” – 30/03/2007”, στην οποία παρουσιάζονταν οι τότε υφιστάμενες κεντρικές δομές για τις δημόσιες συμβάσεις σε όλες τις χώρες κράτη μέλη της ΕΕ, οι λειτουργίες που αυτές εκτελούσαν, ο τρόπος οργάνωσής τους και ο αριθμός του προσωπικού που υπηρετούσε σε αυτές.

² Joint venture of EU and OECD

Ανάδοχος		Έργο: «Παροχή Υπηρεσιών Συμβούλου για Μελέτη Αναδιοργάνωσης Τμήματος Δημόσιας Διοίκησης και Προσωπικού»



Επιπρόσθετα, στην μελέτη υπήρχαν καταγεγραμμένες συγκριτικές διαπιστώσεις όπως ότι ενώ στις χώρες που έγιναν μέλη της ΕΕ την περίοδο 2004-2007 οι κεντρικές δομές για τη σύναψη δημοσίων συμβάσεων είχαν κοινά χαρακτηριστικά/ ομοιομορφίες που οφείλονταν στο κοινό ιστορικά παρελθόν τους (πρώην κομμουνιστικές χώρες), στα παλιά κράτη μέλη υπήρχε σημαντικός βαθμός διαφοροποίησης σε ότι αφορά την οργάνωση των κεντρικών λειτουργιών σύναψης δημοσίων συμβάσεων και αυτό οφειλόταν τόσο στη διαφορετικότητα του παρελθόντος κάθε χώρας (πολιτικά συστήματα, κυβερνήσεις, ισχύοντες νόμοι, τρόπος οργάνωσης της δημόσιας διοίκησης) όσο και στη μακρόχρονη εξέλιξη του συστήματος δημοσίων συμβάσεων κάθε χώρας, εξέλιξη που επηρεαζόταν από τις συνεχείς κοινωνικές αλλαγές, τη διαμόρφωση του κράτους κοινωνικής πρόνοιας, τις πολιτικές προτεραιότητες που τίθονταν κατά καιρούς (π.χ. περιβάλλον και αειφόρος ανάπτυξη) και τέλος από την ανάπτυξη & εξέλιξη των τεχνολογιών πληροφορικής και επικοινωνιών.

Στο πλαίσιο λοιπόν αξιοποίησης των βέλτιστων πρακτικών αρχικά δημιουργήθηκε ένας Συγκριτικός Πίνακας που περιελάμβανε όλες τις χώρες μέλη της ΕΕ, και ο οποίος συμπληρώθηκε με τα διαθέσιμα στη μελέτη στοιχεία.

Η γραμμογράφηση του Πίνακα είχε ως εξής (παρατίθενται τα στοιχεία 2 μόνο χωρών από τις 22 που συμμετείχαν στη μελέτη):

Κράτος μέλος της ΕΕ	Κύριοι Φορείς/ Ινστιτούτα	Αριθμός προσωπικού	Υπαγωγή	Κύριες Λειτουργίες
1. Αυστρία	Section for Procurement Law	4	FederalChancellor'sOffice (Γραφείο Ομοσπονδιακού Καγκελαρίου)	<ul style="list-style-type: none"> ○ Σχεδιασμός πρωτεύουσας και δευτερεύουσας νομοθεσίας ○ Ανάπτυξη & διατήρηση διεθνών συνεργασιών ○ Παρακολούθηση & έλεγχος της εφαρμογής της νομοθεσίας και των διαδικασιών ○ Διάχυση πληροφοριών και καθοδήγηση



	Federal Procurement Ltd	58 άτομα κατανεμημένα ως ακολούθως: <ul style="list-style-type: none"> ○ 2 Chief Executive Officers ○ 28 στο Purchasing Dpt ○ 5 στο Legal Dpt ○ 2 στο Controlling Dpt ○ 2 στο Marketing Dpt ○ 1 στο HR Dpt ○ 3 στο Operation Management ○ 4 στο Customer Competence Dpt ○ 5 στο e-Procurement Dpt 	Υπουργείο Οικονομικών	<ul style="list-style-type: none"> ○ Ανάπτυξη και συντονισμός νέων διαδικασιών στο χώρο των δημοσίων συμβάσεων (π.χ. Framework Agreements etc) ○ Πραγματοποίηση κεντρικών αγορών (προμήθειες και υπηρεσίες για 18 ομοσπονδιακά υπουργεία και 450 ακόμη υπηρεσίες (εταιρείες του δημοσίου, κέντρα υγείας, δήμους, πανεπιστήμια και την περιφερειακή διοίκηση) ○ Ενεργοποίηση και προώθηση ηλεκτρονικών διαδικασιών (e-procurement)
2. Κύπρος	Διεύθυνση Δημοσίων Συμβάσεων	14 λογιστές και λογιστικοί λειτουργοί που υπηρετούν στα Τμήματα: <ul style="list-style-type: none"> • Πολιτικής και Ανάπτυξης • Παρακολούθησης και Ελέγχου 	Γενικό Λογιστήριο της Κυπριακής Δημοκρατίας	<ul style="list-style-type: none"> ○ Σχεδιασμός πρωτεύουσας και δευτερεύουσας νομοθεσίας ○ Παροχή υποστήριξης & καθοδήγησης στις Αναθέτουσες Αρχές ○ Ανάπτυξη & διατήρηση διεθνών συνεργασιών ○ Παρακολούθηση & έλεγχος της εφαρμογής της νομοθεσίας και των διαδικασιών ○ Ανάπτυξη του επαγγελματισμού και βελτίωση της ικανότητας των Αναθέτουσών Αρχών να συνάπτουν αποτελεσματικά δημόσιες συμβάσεις



Οι πληροφορίες του συγκριτικού Πίνακα βοήθησαν αρχικά στον εντοπισμό χωρών που είχαν έναν μόνο κεντρικό υπεύθυνο Φορέα για τις δημόσιες συμβάσεις όπως η Κύπρος (Υποσύνολο Α), αλλά και στην σύγκριση στοιχείων οργάνωσης, λειτουργίας και στελέχωσης της Διεύθυνσης Δημοσίων Συμβάσεων με τους αντίστοιχους Φορείς εκείνων των χωρών του Υποσυνόλου Α που επιλέχθηκαν βάσει κριτηρίων (π.χ. χώρες που έγιναν σε παρόμοιο με την Κύπρο χρόνο, μέλη της ΕΕ, χώρες που έχουν το ίδιο μέγεθος με την Κύπρο, χώρες που συνάπτουν αντίστοιχες σε αριθμό αλλά και από πλευράς προϋπολογισμού συμβάσεις). Τέτοιες χώρες ήταν η Βουλγαρία, η Ιρλανδία και η Μάλτα.

4.3. Συνθετικά συμπεράσματα ανάλυσης εξωτερικού περιβάλλοντος

- 4.3.1. Στόχο της εργασίας αποτελεί η σύνθεση των επιμέρους αναλύσεων του εξωτερικού περιβάλλοντος και ο εντοπισμός των βασικών θεμάτων που έχουν αξία για το φορέα τόσο ως προς τις κυρίαρχες τάσεις και προοπτικές στους τομείς αρμοδιότητας του φορέα και των προκλήσεων που καλείται να αντιμετωπίσει όσο και ως προς τις καλές πρακτικές που εφαρμόζουν οι χώρες αναφοράς που εξετάστηκαν.
- 4.3.2. Για την εξαγωγή των συνθετικών συμπερασμάτων λαμβάνεται υπόψη το υφιστάμενο θεσμικό πλαίσιο που διέπει τη λειτουργία του φορέα και οι προϋποθέσεις εφαρμογής των βέλτιστων πρακτικών των εξεταζόμενων χωρών προκειμένου να εκτιμηθεί η δυνατότητα και ο βαθμός ωριμότητας για την υιοθέτησή τους.
- 4.3.3. Ενδεικτικό παράδειγμα διαμόρφωσης και παρουσίασης των συνθετικών συμπερασμάτων από την ανάλυση του εξωτερικού περιβάλλοντος ενός δημόσιου φορέα παρατίθεται στη συνέχεια. Το παράδειγμα αφορά στο Υπουργείο Εξωτερικών της Ελλάδας και εντάσσεται στο πλαίσιο του Έργου «ΣΧΕΔΙΑΣΜΟΣ ΚΑΙ ΜΕΘΟΔΟΛΟΓΙΑ ΑΝΑΔΙΟΡΓΑΝΩΣΗΣ ΤΟΥ ΥΠΟΥΡΓΕΙΟΥ ΕΞΩΤΕΡΙΚΩΝ ΣΕ ΕΠΙΠΕΔΟ ΔΙΟΙΚΗΤΙΚΩΝ ΛΕΙΤΟΥΡΓΙΩΝ, ΣΥΣΤΗΜΑΤΩΝ ΠΛΗΡΟΦΟΡΙΚΗΣ ΚΑΙ ΑΝΑΠΤΥΞΗΣ ΑΝΘΡΩΠΙΝΟΥ ΔΥΝΑΜΙΚΟΥ» (2009-2010).



ΠΑΡΑΔΕΙΓΜΑ ΠΑΡΟΥΣΙΑΣΗΣ ΤΩΝ ΣΥΝΘΕΤΙΚΩΝ ΣΥΜΠΕΡΑΣΜΑΤΩΝ ΤΗΣ ΑΝΑΛΥΣΗΣ ΕΞΩΤΕΡΙΚΟΥ ΠΕΡΙΒΑΛΛΟΝΤΟΣ ΔΗΜΟΣΙΟ ΦΟΡΕΑ

Εξεταζόμενος Φορέας: Υπουργείο Εξωτερικών της Ελλάδος (2010)

Διατύπωση Συνθετικών Συμπερασμάτων

	Καλές πρακτικές		
Πρακτικές που απαιτούν την πλήρωση προϋποθέσεων για την Εφαρμογή τους	<ul style="list-style-type: none"> • Η διεύρυνση των παρεχόμενων υπηρεσιών προς πολίτες για την αντιμετώπιση καταστάσεων κρίσεων (π.χ. παροχή πληροφοριών ταξιδιωτικού περιεχομένου και σύστημα ηλεκτρονικής εγγραφής στο Προξενείο) αποτελεί πρακτική η οποία δύναται να καλύψει πρόσθετες ανάγκες πολιτών και συνεπώς αποτελεί σημείο εξέτασης προς εφαρμογή, απαιτεί όμως το συντονισμό όλων των Προξενικών Αρχών και της Κεντρικής Υπηρεσίας του ΥΠΕΞ. 	<ul style="list-style-type: none"> • Από την ανάλυση της διεθνούς εμπειρίας προκύπτουν παραδείγματα παροχής υπηρεσιών μέσω εναλλακτικών καναλιών (π.χ. τηλεφωνικών υπηρεσιών και διαδικτύου), τα οποία διευκολύνουν την εξυπηρέτηση των πολιτών και των επιχειρήσεων. Αντίστοιχες εφαρμογές στην Ελλάδα παρουσιάζουν διαφορετικό βαθμό δυσκολίας ως προς τις προϋποθέσεις υιοθέτησής τους, καθώς για την παροχή ηλεκτρονικών υπηρεσιών απαιτείται ανάπτυξη διαλειτουργικών υπηρεσιών και υποδομών, ενώ η καθιέρωση 24ωρου τηλεφωνικού κέντρου εξυπηρέτησης θα μπορούσε να εφαρμοστεί με σχετική ευκολία. 	<ul style="list-style-type: none"> • Η στελέχωση των Προξενικών Αρχών και με επιτόπιο προσωπικό για τη μείωση του κόστους παροχής υπηρεσιών αποτελεί διαδεδομένη πρακτική στις χώρες που εξετάστηκαν. Στην Ελλάδα, ενώ προβλέπεται η υιοθέτηση ανάλογης πρακτικής από τις Ελληνικές Προξενικές Αρχές δεν εφαρμόζεται για διοικητικές θέσεις προξενείων καθώς τίθενται θέματα ασφαλείας.
Πρακτικές με άμεση Εφαρμογή	<ul style="list-style-type: none"> • Η καθιέρωση στόχων για την ποιότητα των παρεχόμενων προξενικών υπηρεσιών, η εισαγωγή δεικτών μέτρησης της επίτευξής τους και η παρακολούθησή τους αποτελούν διαδεδομένη πρακτική, η θεσμοθέτηση της οποίας θα μπορούσε να εφαρμοστεί για τις υπηρεσίες που παρέχουν τα Ελληνικά προξενεία. • Επίσης, η τυποποίηση των διαδικασιών των προξενικών υπηρεσιών, καθώς και η χρήση τυποποιημένων εντύπων και εγχειριδίων, μπορεί να βελτιώσει την ποιότητα παροχής των υπηρεσιών. • Η ανάπτυξη νέων ηλεκτρονικών υπηρεσιών από τα Γραφεία ΟΕΥ και η κοστολόγηση και κατάλληλη χρέωσή τους δύναται να βοηθήσει στην εξεύρεση πόρων για την παροχή πρόσθετων υπηρεσιών προς επιχειρήσεις. 	<ul style="list-style-type: none"> • Η διασύνδεση της Κεντρικής Υπηρεσίας και των Διπλωματικών Αρχών για την ασφαλή ανταλλαγή πληροφοριών, αποτελεί αναγκαία συνθήκη για την αποτελεσματική διεκπεραίωση των προξενικών υποθέσεων σε όλες τις χώρες που εξετάστηκαν. • Επίσης, η οργάνωση των διαδικτυακών τόπων των Προξενικών Αρχών με ομοιογενή και δομημένο τρόπο συντελεί σε μεγάλο βαθμό στην καλύτερη πληροφόρηση του πολίτη. • Αντίστοιχα η ύπαρξη κεντρικών βάσεων δεδομένων για την άντληση και διαχείριση πληροφοριών, διευκολύνει σε μεγάλο βαθμό το έργο των Προξενικών Αρχών. • Η αναβάθμιση της διαδικτυακής πύλης Οικονομικής Διπλωματίας για την καλύτερη οργάνωση της υπάρχουσας πληροφορίας θα διευκολύνει και θα βελτιώσει την εξυπηρέτηση των επιχειρήσεων. 	<ul style="list-style-type: none"> • Στις χώρες που εξετάστηκαν, η εκπαίδευση παρέχεται και από εξωτερικούς φορείς, πρακτική που σε ορισμένες περιπτώσεις εφαρμόζεται και στην Ελλάδα (π.χ. για την εκμάθηση ξένων γλωσσών), δεν είναι όμως αρκετά διαδεδομένη. Η πρακτική θα μπορούσε να εφαρμοστεί, παράλληλα με την ενίσχυση του εκπαιδευτικού προγράμματος της Διπλωματικής Ακαδημίας, για την παροχή εκπαίδευσης επί εξειδικευμένων θεμάτων. • Η αξιοποίηση σύγχρονων μέσων εκπαίδευσης (π.χ. ηλεκτροπαιδεία), αποτελεί επίσης πρακτική που θα μπορούσε με σχετική ευκολία να υιοθετηθεί από το ΥΠΕΞ.
	Παρεχόμενες Υπηρεσίες προς πολίτες / επιχειρήσεις	Πληροφοριακά Συστήματα	Ανθρώπινο Δυναμικό

Ανάδοχος



Έργο: «Παροχή Υπηρεσιών Συμβούλου για Μελέτη Αναδιοργάνωσης Τμήματος Δημόσιας Διοίκησης και Προσωπικού»



ΣΤΑΔΙΟ 5: ΑΞΙΟΛΟΓΗΣΗ ΥΦΙΣΤΑΜΕΝΗΣ ΚΑΤΑΣΤΑΣΗΣ

Σκοπος

Σκοπός του παρόντος σταδίου είναι η καταγραφή και διάγνωση των προβλημάτων, δυσλειτουργιών, αδυναμιών και ελλείψεων του υφιστάμενου τρόπου οργάνωσης και λειτουργίας του φορέα με στόχο τον εντοπισμό αναγκών και περιοχών για βελτίωση του επιχειρησιακού μοντέλου του φορέα.

Το παρόν στάδιο είναι εξαιρετικά σημαντικό για την επιτυχή υλοποίηση της μελέτης και εξαρτάται σε μεγάλο βαθμό από την ορθή, πλήρη και σε βάθος κατανόηση του υφιστάμενης οργάνωσης και λειτουργίας του φορέα, του τρόπου εκτέλεσης των διαδικασιών του, του εξωτερικού περιβάλλοντος εντός του οποίου λειτουργεί και από το οποίο επηρεάζεται και της συγκριτικής θεώρησης των καλών και υποδειγματικών πρακτικών άλλων χωρών της ΕΕ ή και τρίτων χωρών.

Συνεπώς, για την πραγματοποίηση της αξιολόγησης συνυπολογίζονται και αξιοποιούνται τα αποτελέσματα των προηγούμενων σταδίων και συγκεκριμένα:

- η επισκόπηση του θεσμικού πλαισίου (Στάδιο 2)
- η κατανόηση της αποστολής, της στρατηγικής και των επιχειρησιακών στόχων του φορέα (Στάδιο 2)
- τα αποτελέσματα της καταγραφής του βαθμού ικανοποίησης των αποδεκτών των υπηρεσιών του φορέα (π.χ. έρευνα κοινής γνώμης), εφόσον υφίστανται τέτοια στοιχεία
- η αποτύπωση και ανάλυση της οργανωτικής δομής του φορέα (Στάδιο 3)
- η ανάλυση του υφιστάμενου λειτουργικού μοντέλου του φορέα (Στάδιο 3)
- η αναλυτική περιγραφή και μοντελοποίηση των διαδικασιών (Στάδιο 3)
- τα στοιχεία που συλλέχθηκαν μέσω των συνεντεύξεων (Στάδιο 1) και μέσω συμπλήρωσης ερωτηματολογίων από στελέχη του φορέα (Στάδιο 3) και αφορούν σε διάρκεια και συχνότητα διαδικασιών, αριθμό περιπτώσεων ανά διαδικασία (στοιχεία όγκων/ υποθέσεων) σε επίπεδο έτους και κατανομή ανθρωποπροσπάθειας μεταξύ διαδικασιών, έργων και άλλων δραστηριοτήτων του φορέα
- η αποτύπωση και ανάλυση του ανθρώπινου δυναμικού του φορέα από αριθμητική και ποιοτική άποψη (Στάδιο 3)
- η καταγραφή των υφιστάμενων πληροφοριακών συστημάτων καθώς και αυτών που είναι σε φάση σχεδιασμού και ανάπτυξης (Στάδιο 3)
- τα αποτελέσματα της καταγραφής των απόψεων των στελεχών του φορέα (Στάδιο 3), εφόσον πραγματοποιηθεί η σχετική έρευνα
- η ανάλυση των τάσεων κυρίως σε επίπεδο ΕΕ αλλά και διεθνώς στο χώρο της δημόσιας διοίκησης γενικά αλλά και ειδικά στους τομείς αρμοδιότητας του υπό μελέτη φορέα (Στάδιο 4)
- η ανάλυση του τρόπου οργάνωσης, λειτουργίας και παροχής υπηρεσιών ανάλογων φορέων χωρών της ΕΕ, που έχουν τις ίδιες αρμοδιότητες με τον υπό



μελέτη φορέα και αποτέλεσαν τους φορείς – χώρες αναφοράς κατά τη συγκριτική αξιολόγηση του φορέα

- οι βασικές αρχές οργάνωσης και διοίκησης όπως αυτές καθορίζονται στην σχετική επιστήμη

ΑΝΑΛΥΣΗ ΣΕ ΕΝΕΡΓΕΙΕΣ

Η αξιολόγηση της υφιστάμενης κατάστασης αναλύεται στις ακόλουθες ενέργειες:

A/A	ΣΤΑΔΙΟ	A/A	ΕΝΕΡΓΕΙΕΣ
5	ΑΞΙΟΛΟΓΗΣΗ ΤΗΣ ΥΦΙΣΤΑΜΕΝΗΣ ΚΑΤΑΣΤΑΣΗΣ ΤΟΥ ΦΟΡΕΑ	5.1	Αξιολόγηση Υφιστάμενης Κατάστασης σε επίπεδο λειτουργιών
		5.2	Αξιολόγηση Υφιστάμενης Κατάστασης σε επίπεδο οργανωτικής δομής
		5.3	Αξιολόγηση Υφιστάμενης Κατάστασης σε επίπεδο ανθρωπίνων πόρων
		5.4	Αξιολόγηση Υφιστάμενης Κατάστασης σε επίπεδο συστημάτων υποστήριξης
		5.5	Συνθετική διάγνωση υφιστάμενης κατάστασης
		5.6	Προετοιμασία Έκθεσης Αποτύπωση και Αξιολόγηση Υφιστάμενης Κατάστασης Φορέα

ΑΠΑΙΤΟΥΜΕΝΑ ΣΤΟΙΧΕΙΑ / ΔΕΔΟΜΕΝΑ & ΠΗΓΕΣ

Δεν απαιτείται η συλλογή πρωτογενών στοιχείων και δεδομένων για τις ανάγκες του παρόντος σταδίου του Έργου. Ωστόσο τα στοιχεία που απαιτούνται για την αξιολόγηση της υφιστάμενης κατάστασης του φορέα περιλαμβάνουν τα αποτελέσματα των εργασιών προηγούμενων σταδίων του Έργου και συγκεκριμένα:

- του Σταδίου 2 «Κατανόηση της Αποστολής, του Θεσμικού Πλαισίου, της Στρατηγικής και των Στόχων του Φορέα»
- του Σταδίου 3 «Αποτύπωση και Ανάλυση της Υφιστάμενης Κατάστασης του Φορέα (Οργάνωση & Λειτουργίες)»
- του Σταδίου 4 «Ανάλυση Εξωτερικού Περιβάλλοντος του Φορέα»

Ανάδοχος



Έργο: «Παροχή Υπηρεσιών Συμβούλου για Μελέτη Αναδιοργάνωσης Τμήματος Δημόσιας Διοίκησης και Προσωπικού»



ΈΝΤΥΠΑ & ΕΡΓΑΛΕΙΑ

Ο κατάλογος των εντύπων, πινάκων και εργαλείων που αξιοποιούνται στο πλαίσιο της εκτέλεσης των εργασιών του παρόντος σταδίου είναι τα εξής:

Στάδιο	Α/Α	Εργαλεία & Υποδείγματα
Στάδιο 5	Σ5.1	Υπόδειγμα Πίνακα Αξιολόγησης Υφιστάμενων Λειτουργιών-Διαδικασιών του Φορέα
	Σ5.2	Υπόδειγμα Πίνακα Αξιολόγησης Υφιστάμενης Οργανωτικής Δομής του Φορέα
	Σ5.3	Υπόδειγμα Πίνακα Αξιολόγησης Ανθρώπινων Πόρων του Φορέα
	Σ5.4	Υπόδειγμα Πίνακα Αξιολόγησης Υφιστάμενων Πληροφοριακών Συστημάτων και άλλων Εργαλείων του Φορέα

ΠΕΡΙΓΡΑΦΗ ΤΩΝ ΕΝΕΡΓΕΙΩΝ

5.1. Αξιολόγηση Υφιστάμενης Κατάστασης σε επίπεδο Λειτουργιών

Στόχο της ενέργειας αυτής αποτελεί η κριτική θεώρηση και αξιολόγηση των υφιστάμενων λειτουργιών και διαδικασιών που εκτελεί ο φορέας στο πλαίσιο της εκπλήρωσης των αρμοδιοτήτων του και ο εντοπισμός προβλημάτων και αδυναμιών στη βάση συγκεκριμένων κριτηρίων.

Πιο συγκεκριμένα, οι εργασίες που εκτελούνται για την αξιολόγηση των λειτουργιών του φορέα είναι οι εξής:

5.1.1. Καθορισμός των κριτηρίων που θα χρησιμοποιηθούν για την αξιολόγηση της λειτουργικής διάστασης του φορέα.

Η ύπαρξη κριτηρίων αξιολόγησης διευκολύνει τον εντοπισμό, κατηγοριοποίηση και ομοιογενή καταγραφή των προβλημάτων των υφιστάμενων λειτουργιών του φορέα. Σημειώνεται ότι η Ομάδα Έργου μπορεί να επιλέξει κριτήρια που θα χρησιμοποιηθούν για την αξιολόγηση των λειτουργιών από τον ακόλουθο ενδεικτικό κατάλογο αλλά και να συμπληρώσει τυχόν νέα κριτήρια που θα θεωρήσει αναγκαία για την περίπτωση του υπό εξέταση φορέα.

ΚΡΙΤΗΡΙΑ ΑΞΙΟΛΟΓΗΣΗΣ ΛΕΙΤΟΥΡΓΙΩΝ (Ενδεικτικός Κατάλογος)

- ▶ **Κριτήριο 1: Συνάφεια με την αποστολή και το ρόλο του φορέα**
Αποτελεί το σημαντικότερο κριτήριο αξιολόγησης, καθώς εξετάζει το κατά πόσο μια λειτουργία συνάδει με τις αρμοδιότητες του φορέα και εξυπηρετεί τους στόχους που αυτό θέλει να επιτύχει
- ▶ **Κριτήριο 2: Παροχή προστιθέμενης αξίας**
Αφορά στο βαθμό στον οποίο η εκτέλεση μιας διαδικασίας επηρεάζει ουσιαστικά

Ανάδοχος



Έργο: «Παροχή Υπηρεσιών Συμβούλου για Μελέτη Αναδιοργάνωσης Τμήματος Δημόσιας Διοίκησης και Προσωπικού»



το αποτέλεσμα της

- ▶ **Κριτήριο 3: Βαθμός τυποποίησης της διαδικασίας**
Εξετάζει το κατά πόσο τα βήματα μιας διαδικασίας είναι σαφώς καθορισμένα, ως προς τον τρόπο εκτέλεσής τους
- ▶ **Κριτήριο 4: Επικάλυψη με άλλες διαδικασίες**
Αφορά στο κατά πόσο μέρος μιας διαδικασίας εκτελείται στα πλαίσια μιας άλλης, με αποτέλεσμα να δημιουργούνται άσκοπες επαναλήψεις
- ▶ **Κριτήριο 5: Ύπαρξη σημείων επιβράδυνσης (bottlenecks)**
Εξετάζει την ύπαρξη σημείων εξαιτίας των οποίων καθυστερεί η έκβαση μιας διαδικασίας
- ▶ **Κριτήριο 6: Χρόνοι απόκρισης/ ολοκλήρωσης της διαδικασίας**
Εξετάζει τον χρόνο που απαιτείται για την ολοκλήρωση μιας διαδικασίας, λαμβάνοντας υπόψη και τυχόν καθυστερήσεις που μπορεί να οφείλονται σε εξωτερικούς παράγοντες
- ▶ **Κριτήριο 7: Κόστος**
Το κόστος εξετάζεται υπό την έννοια ανάληψης ανθρώπινων πόρων συγκριτικά με την αξία του τελικού παραγόμενου αποτελέσματος
- ▶ **Κριτήριο 8: Απουσία απαιτούμενων λειτουργιών**
Εξετάζει την τυχόν απουσία λειτουργιών που ολοκληρώνουν την αποστολή του φορέα
- ▶ **Κριτήριο 9: Ύπαρξη σημείων ελέγχου της διαδικασίας**
Εξετάζει την ύπαρξη βημάτων που εξασφαλίζουν την ορθή εκτέλεση μιας διαδικασίας για την επίτευξη του αναμενόμενου αποτελέσματός της
- ▶ **Κριτήριο 9: Πληροφοριακή Υποστήριξη**
Εξετάζει την ύπαρξη και επάρκεια πληροφοριακών συστημάτων που υποστηρίζουν, αυτοματοποιούν και διευκολύνουν την εκτέλεση μιας λειτουργίας
- ▶ **Κριτήριο 10: Βαθμός εξάρτησης της διαδικασίας από εξωτερικούς παράγοντες**
Εξετάζει το κατά πόσο το αποτέλεσμα ή χρόνος ολοκλήρωσης μιας διαδικασίας εξαρτάται από ενέργειες ή αποφάσεις που λαμβάνονται εκτός του φορέα
- ▶ **Κριτήριο 11: Βαθμός εξυπηρέτησης συναλλασσομένων**
Εξετάζει το κατά πόσο ο τρόπος εκτέλεσης της Διαδικασίας συνάδει με τις πρακτικές και τις κατευθύνσεις για την βελτίωση της εξυπηρέτησης των συναλλασσομένων και τη μείωση των διοικητικών επιβαρύνσεων που υφίστανται
- ▶ **Κριτήριο 12: Βαθμός απόκλισης από βέλτιστες πρακτικές**
Εξετάζει την απόκλιση από τις βέλτιστες πρακτικές ή τις βέλτιστες τιμές όπου υπάρχουν μελέτες με συγκριτικά στοιχεία και benchmarks
- ▶ **Κριτήριο 13: Άλλο κριτήριο (κατά περίπτωση)**



5.1.2. Εξέταση όλων των λειτουργιών του λειτουργικού μοντέλου κατά μήκος των κριτηρίων αξιολόγησης και διατύπωση των αξιολογικών κρίσεων και επισημάνσεων ανά λειτουργία και ανά κριτήριο για το οποίο εντοπίζονται αξιοσημείωτες παρατηρήσεις. Η εφαρμογή των κριτηρίων μπορεί να γίνει σε επίπεδο λειτουργιών ή και σε επίπεδο διαδικασιών, επιλεγμένων ή και όλων, σε περίπτωση που εντοπίζονται σημαντικά ευρήματα σε επίπεδο διαδικασιών και ανάλογα με το βαθμό ανάλυσης που θα επιλέξει η Ομάδα Έργου.

5.1.3. Το αποτέλεσμα της αξιολόγησης των λειτουργιών καταγράφεται σε πίνακες με τυποποιημένη δομή ώστε να διασφαλίζεται η ομοιόμορφη και συνεκτική παρουσίασή τους. Υπόδειγμα (template) του πίνακα για την αξιολόγηση των λειτουργιών / διαδικασιών του φορέα περιλαμβάνεται στο *Παράρτημα Σ5.1 «Υπόδειγμα Πίνακα Αξιολόγησης Υφιστάμενων Λειτουργιών-Διαδικασιών του Φορέα»*

5.2. Αξιολόγηση Υφιστάμενης Κατάστασης σε επίπεδο Οργανωτικής Δομής

Στόχο της ενέργειας αυτής αποτελεί η κριτική θεώρηση και αξιολόγηση του υφιστάμενου τρόπου οργάνωσης που έχει υιοθετήσει ο φορέας προκειμένου να εκπληρώνει τις αρμοδιότητές του και ο εντοπισμός προβλημάτων και αδυναμιών στη βάση συγκεκριμένων κριτηρίων.

Πιο συγκεκριμένα, οι εργασίες που εκτελούνται για την αξιολόγηση της οργανωτικής δομής του φορέα είναι οι εξής:

5.2.1. Καθορισμός κατάλληλων κριτηρίων που θα χρησιμοποιηθούν για την αξιολόγηση της αποτελεσματικότητας της οργανωτικής δομής του φορέα.

ΚΡΙΤΗΡΙΑ ΑΞΙΟΛΟΓΗΣΗΣ ΟΡΓΑΝΩΤΙΚΗΣ ΔΟΜΗΣ

▶ **Κριτήριο 1: Διοικητική υπαγωγή του Φορέα**

Εξετάζει την καταλληλότητα και συνάφεια της διοικητικής υπαγωγής του υπό μελέτη φορέα σε φορέα που έχει την ευθύνη της λειτουργίας του και ασκεί την εποπτεία, το συντονισμό και έλεγχο

▶ **Κριτήριο 2: Αντιστοιχία θεσμοθετημένου (προβλεπόμενου) και πραγματικού οργανογράμματος**

Αφορά σε πιθανή απόκλιση μεταξύ του οργανογράμματος που προβλέπεται και έχει θεσμοθετηθεί και του οργανογράμματος που λειτουργεί στην πράξη

▶ **Κριτήριο 3: Αρχή ομαδοποίησης δραστηριοτήτων και δημιουργίας οργανωτικών μονάδων (π.χ. Τομέων, Κλάδων, Μονάδων)**

Αναφέρεται στην υιοθέτηση από τον φορέα των γενικών κανόνων εσωτερικής διάρθρωσης ανά ιεραρχικό επίπεδο που ισχύει για τους δημόσιους φορείς και τα κριτήρια της διαμόρφωσης των επιμέρους οργανωτικών μονάδων (π.χ. οργάνωση κατά λειτουργία, οργάνωση κατά ομάδα αποδεκτών των υπηρεσιών, μικτό σχήμα



οργάνωσης, κλπ.)

- ▶ **Κριτήριο 4: Σαφής οριοθέτηση αρμοδιοτήτων μεταξύ των οργανωτικών μονάδων**
Αφορά στην σαφή ανάθεση αρμοδιοτήτων και ευθυνών μεταξύ των οργανωτικών μονάδων και την αποφυγή της σύγχυσης και της διάχυσης της ευθύνης
- ▶ **Κριτήριο 5: Αναλογική ή ισοδύναμη κατανομή αρμοδιοτήτων**
Εξέταση του βαθμού αναλογικής ή ισοδύναμης κατανομής αρμοδιοτήτων μεταξύ των οργανωτικών μονάδων και την ύπαρξη ανισοβαρούς κατανομής
- ▶ **Κριτήριο 6: Ευελιξία οργανωτικού σχήματος**
Δυνατότητα εναλλαγής προσωπικού εντός των μονάδων του φορέα και εξοικείωσης με πολλαπλά αντικείμενα που επιτρέπει τη στήριξη μονάδων από άλλες σε περιόδους αιχμής
- ▶ **Κριτήριο 7: Ενότητα διοίκησης και εντολής**
Εξετάζει το κατά πόσον βάσει της υφιστάμενης οργανωτικής δομής υπάρχουν Λειτουργοί που υπάγονται διοικητικά σε μια οργανωτική μονάδα και άρα έχουν Διοικητικό Προϊστάμενο τον Υπεύθυνο της εν λόγω Μονάδας αλλά λαμβάνουν εντολές για εκτέλεση εργασιών από άλλον Ανώτερο ή Πρώτο Λειτουργό που έχει τεθεί για παράδειγμα Υπεύθυνος Έργου ή Επικεφαλής Κλιμακίου Εργασίας. Σημειώνεται ότι αυτό το χαρακτηριστικό εντοπίζεται σε Φορείς που εκτελούν κατά βάση έργα και σε αυτή την περίπτωση δεν μπορεί να χαρακτηριστεί ως πρόβλημα της οργάνωσης.
- ▶ **Κριτήριο 8: Εύρος διοίκησης (spanofcontrol)**
Αφορά στην αποτελεσματική αναλογία προϊσταμένου προς υφισταμένους ανάλογα με τη φύση των εργασιών κάθε μονάδας
- ▶ **Κριτήριο 9: Εξουσία και εκχώρηση αρμοδιοτήτων / εξουσιοδότηση**
Αφορά στο βαθμό εκχώρησης αρμοδιοτήτων από υψηλότερα σε χαμηλότερα κλιμάκια της ιεραρχίας και του βαθμού συγκέντρωσης στη λήψη αποφάσεων
- ▶ **Κριτήριο 10: Συντονισμός και συνεργασία μονάδων**
Εξέταση του βαθμού και του τρόπου συντονισμού και συνεργασίας μεταξύ των οργανωτικών μονάδων
- ▶ **Κριτήριο 11: Επικοινωνία**
Εξέταση του τρόπου επικοινωνίας μεταξύ των οργανωτικών μονάδων, σε κάθετο και οριζόντιο επίπεδο

5.2.2. Εντοπισμός και αναλυτική καταγραφή προβλημάτων ανά οργανωτική μονάδα και συνολικά σε επίπεδο οργανογράμματος στη βάση των επιλεγμένων κριτηρίων.



5.2.3. Καταγραφή, ομαδοποίηση και συνολική θεώρηση των κύριων διαπιστώσεων της διαγνωστικής ανάλυσης της υφιστάμενης οργανωτικής δομής και αποτύπωση σε πίνακα με τυποποιημένη δομή. Υπόδειγμα (template) του πίνακα για την αξιολόγηση της οργανωτικής δομής του φορέα περιλαμβάνεται στο *Παράρτημα Σ5.2 «Υπόδειγμα Πίνακα Αξιολόγησης Υφιστάμενης Οργανωτικής Δομής του Φορέα»*.

5.3. Αξιολόγηση Υφιστάμενης Κατάστασης σε επίπεδο Ανθρώπινων Πόρων

Στόχο της ενέργειας αυτής αποτελεί η κριτική θεώρηση και αξιολόγηση της στελέχωσης του φορέα προκειμένου να εκπληρώνει την αποστολή του και να εκτελεί τις αρμοδιότητές του και ο εντοπισμός βασικών προβλημάτων και αδυναμιών που χρήζουν αντιμετώπισης.

Πιο συγκεκριμένα, οι εργασίες που εκτελούνται για την αξιολόγηση της στελέχωσης του φορέα είναι οι εξής:

5.3.1. Καθορισμός κατάλληλων κριτηρίων που θα χρησιμοποιηθούν για την αξιολόγηση της επαρκούς στελέχωσης του φορέα από ποσοτικής και ποιοτικής άποψης.

ΚΡΙΤΗΡΙΑ ΑΞΙΟΛΟΓΗΣΗΣ ΑΝΘΡΩΠΙΝΟΥ ΔΥΝΑΜΙΚΟΥ

- ▶ **Κριτήριο 1: Συνολικός αριθμός και αναλογία παραγωγικού δυναμικού προς υποστηρικτικό προσωπικό**
Αφορά σε ποσοτικά στοιχεία του προσωπικού και συγκεκριμένα στο συνολικό πλήθος και την αναλογία παραγωγικού προς υποστηρικτικό προσωπικό
- ▶ **Κριτήριο 2:Στελέχωση Μονάδων (πλήθος και κατηγορίες / βαθμοί στελεχών)**
Εξετάζει την επάρκεια της στελέχωσης των μονάδων, ποσοτικά και ποιοτικά με βάση μετρικές των εργασιών (όγκοι, συχνότητα, χρόνοι εκτέλεσης εργασιών)
- ▶ **Κριτήριο 3: Ποιοτικά στοιχεία προσωπικού (τυπικά προσόντα, επίπεδο εκπαίδευσης, πτυχία, ειδικότητες)**
Εξετάζει τα στοιχεία του προσωπικού ως προς τα τυπικά προσόντα, το επίπεδο εκπαίδευσης , τα πτυχία και τις ειδικότητες σε σχέση με το αντικείμενο και τις εργασίες των μονάδων
- ▶ **Κριτήριο 4:Δυνατότητα προσαρμογής και προοπτική ανάπτυξης**
Εκτίμηση ποιοτικών στοιχείων του προσωπικού του φορέα ως προς την προσαρμοστικότητα σε μεταβολές και την αναγνώριση της ανάγκης για διαρκή βελτίωση
- ▶ **Κριτήριο 5:Εκπαίδευση (συνεχής επιμόρφωση μετά την πρόσληψη στη δημόσια διοίκηση)**
Εξέταση του % του προσωπικού που έχει παρακολουθήσει εκπαιδευτικά και επιμορφωτικά σεμινάρια, εκτίμηση της επάρκειας της παρεχόμενης επιμόρφωσης μετά την πρόσληψη



- 5.3.2. Εντοπισμός και αναλυτική καταγραφή προβλημάτων και αδυναμιών ως προς την υφιστάμενη στελέχωση στη βάση των επιλεγμένων κριτηρίων.
- 5.3.3. Καταγραφή, ομαδοποίηση και συνολική θεώρηση των κύριων διαπιστώσεων της διαγνωστικής ανάλυσης σε ότι αφορά το ανθρώπινο δυναμικό του εξεταζόμενου Φορέα και αποτύπωση σε πίνακα με τυποποιημένη δομή. Υπόδειγμα (template) του πίνακα για την αξιολόγηση των ανθρώπινων πόρων του φορέα περιλαμβάνεται στο [Παράρτημα Σ5.3. «Υπόδειγμα Πίνακα Αξιολόγησης Ανθρώπινων Πόρων του Φορέα»](#).

5.4. Αξιολόγηση Υφιστάμενης Κατάστασης σε επίπεδο Συστημάτων Υποστήριξης

Στόχο της ενέργειας αυτής αποτελεί η κριτική θεώρηση και αξιολόγηση των υφιστάμενων συστημάτων υποστήριξης που χρησιμοποιεί ο φορέας για την εκτέλεση των διαδικασιών και των συστημάτων που βρίσκονται σε φάση ανάπτυξης / επέκτασης / αναβάθμισης καθώς και ο εντοπισμός προβλημάτων και αδυναμιών στη βάση συγκεκριμένων κριτηρίων.

Πιο συγκεκριμένα, οι εργασίες που εκτελούνται για την αξιολόγηση των υφιστάμενων συστημάτων υποστήριξης είναι οι εξής:

- 5.4.1. Καθορισμός των κριτηρίων που θα χρησιμοποιηθούν για την αξιολόγηση της επάρκειας των πληροφοριακών συστημάτων και άλλων εργαλείων υποστήριξης των εργασιών του φορέα. Ενδεικτικός κατάλογος κριτηρίων παρουσιάζεται στο σχήμα που ακολουθεί.

ΕΝΔΕΙΚΤΙΚΑ ΚΡΙΤΗΡΙΑ ΑΞΙΟΛΟΓΗΣΗΣ ΕΠΑΡΚΕΙΑΣ ΠΛΗΡΟΦΟΡΙΑΚΩΝ ΣΥΣΤΗΜΑΤΩΝ ΚΑΙ ΑΛΛΩΝ ΕΡΓΑΛΕΙΩΝ ΥΠΟΣΤΗΡΙΞΗΣ

- ▶ **Κριτήριο 1: Διαθεσιμότητα και λειτουργικότητα πληροφοριακών συστημάτων**
Επάρκεια, λειτουργικότητα και βαθμός αξιοποίησης υφιστάμενων πληροφοριακών συστημάτων
- ▶ **Κριτήριο 2: Διαλειτουργικότητα και Ηλεκτρονικές Υπηρεσίες**
π.χ. Αριθμός παρεχόμενων ηλεκτρονικών υπηρεσιών και Επίπεδο/ βαθμός ολοκλήρωσής τους. Επικοινωνία συστημάτων.
- ▶ **Κριτήριο 3: Συστήματα υπό ανάπτυξη και επάρκειά τους**
Αναφορά σε συστήματα / εφαρμογές η ανάπτυξη και υλοποίηση των οποίων έχει ήδη δρομολογηθεί και αξιολόγηση του κατά πόσον αυτά είναι επαρκή
- ▶ **Κριτήριο 4: Ιστοσελίδα**
Δομή, επικαιροποίηση, ευκολία εντοπισμού και ενδιαφέρον για παρεχόμενη πληροφορία, έκδοση newsletter, κλπ.
- ▶ **Κριτήριο 5: Λοιπά Εργαλεία Υποστήριξης**
Αναφορά στην ύπαρξη και λειτουργικότητα τυχόν πρόσθετων εργαλείων



υποστήριξης που σχετίζονται με το αντικείμενο του φορέα, π.χ. Σύστημα Διαχείρισης Γνώσης (Knowledge Management System), Εργαλείο Διαχείρισης και Μοντελοποίησης Διαδικασιών (BPM Tool), κλπ.

▶ **Κριτήριο 6: Άλλο κριτήριο (κατά περίπτωση)**

5.4.2. Εντοπισμός και αναλυτική καταγραφή προβλημάτων ανά επιλεγμένο κριτήριο ως προς την επάρκεια και τη λειτουργικότητα των πληροφοριακών συστημάτων και το βαθμό αξιοποίησης των τεχνολογιών πληροφορικής και επικοινωνιών τόσο για την παροχή υπηρεσιών προς τους τελικούς αποδέκτες όσο και για τη λειτουργία του φορέα.

5.4.3. Καταγραφή, ομαδοποίηση και συνολική θεώρηση των κύριων διαπιστώσεων της διαγνωστικής ανάλυσης των υφιστάμενων πληροφοριακών συστημάτων και αποτύπωση σε πίνακα με τυποποιημένη δομή. Υπόδειγμα (template) του πίνακα για την αξιολόγηση της επάρκειας και λειτουργικότητας των συστημάτων υποστήριξης του φορέα περιλαμβάνεται στο *Παράρτημα 5.4 «Υπόδειγμα Πίνακα Αξιολόγησης Υφιστάμενων Πληροφοριακών Συστημάτων και άλλων Εργαλείων του Φορέα».*

5.5. Συνθετική διάγνωση της υφιστάμενης κατάστασης

5.5.1. Στόχο της ενέργειας αυτής αποτελεί η σύνθεση των παραπάνω επιμέρους αξιολογήσεων και η συνολική θεώρηση, αξιολόγηση και ιεράρχηση των προβλημάτων και αδυναμιών του υφιστάμενου τρόπου οργάνωσης και λειτουργίας του φορέα.

5.5.2. Ειδικότερα, η Ομάδα Έργου θα πρέπει να συνθέσει και να αλληλοσυσχετίσει τα επιμέρους προβλήματα διαμορφώνοντας τη συνθετική αξιολόγηση του επιχειρησιακού μοντέλου λειτουργίας με τα βασικά σημεία της διάγνωσης και τον εντοπισμό περιοχών προς βελτίωση. Η συνθετική διάγνωση της υφιστάμενης κατάστασης του φορέα θα πρέπει να επικεντρωθεί κυρίως σε διαπιστώσεις ως προς τα εξής ζητήματα:

- αξιολόγηση της λειτουργίας του φορέα βάσει της τρέχουσας στρατηγικής και των επιχειρησιακών στόχων που έχουν τεθεί
- αξιολόγηση του φορέα ως προς την επάρκεια και ποιότητα των παρεχόμενων υπηρεσιών, την υιοθέτηση των προτύπων που ορίζονται από κοινοτικές ή και διεθνείς οδηγίες και τον καταγεγραμμένο βαθμό ικανοποίησης των 'αποδεκτών' των υπηρεσιών (εφόσον υφίστανται σχετικά στοιχεία, π.χ. αποτελέσματα έρευνας κοινής γνώμης)
- αξιολόγηση του φορέα βάσει εκτιμώμενων εξωτερικών επιπτώσεων στην οικονομία και την κοινωνία καθώς και αξιολόγηση ως προς το θεσμικό και ρυθμιστικό πλαίσιο για τους τομείς αρμοδιότητας του φορέα



- αξιολόγηση του επιχειρησιακού μοντέλου λειτουργίας του φορέα βάσει σύγκρισης με τις βέλτιστες πρακτικές και στοιχεία αναφοράς (benchmarks)
- αξιολόγηση του τρόπου λειτουργίας και των ακολουθούμενων διαδικασιών ως προς την αποδοτικότητα και αποτελεσματικότητά τους
- αξιολόγηση του φορέα ως προς την ικανότητα της διοικητικής και οργανωτικής δομής και την επάρκεια του προσωπικού να υποστηρίξει αποτελεσματικά τις λειτουργίες του και να συμβάλει στην επίτευξη των στόχων
- αξιολόγηση του φορέα βάσει του βαθμού ικανοποίησης του προσωπικού (εφόσον πραγματοποιηθεί σχετική έρευνα καταγραφής απόψεων προσωπικού του φορέα)
- αξιολόγηση του φορέα ως προς το βαθμό αυτοματοποίησης των εργασιών και αξιοποίησης των τεχνολογιών πληροφορικής και επικοινωνιών

5.5.3. Οι παραπάνω συνθετικές διαπιστώσεις των συνολικών προβλημάτων και των βασικών αιτίων που τα προκαλούν θα αποτελέσουν και το πλαίσιο για τον εντοπισμό των κρίσιμων περιοχών προς βελτίωση προκειμένου να διαμορφωθεί ένα ρεαλιστικό και εφικτό επιχειρησιακό μοντέλο λειτουργίας – στόχος προς το οποίο θα κατατείνει η αναδιοργάνωση και ο λειτουργικός ανασχεδιασμός που επιδιώκεται με το παρόν Έργο.

5.6. Προετοιμασία Έκθεσης ‘Αποτύπωση και Αξιολόγηση της Υφιστάμενης Κατάστασης του Φορέα’

Στο πλαίσιο της παρούσας ενέργειας η Ομάδα Έργου καλείται να καταγράψει και να παρουσιάσει τα αποτελέσματα των εργασιών των προηγούμενων σταδίων του έργου, ήτοι των Σταδίων 2, 3 και 4 με στόχο την κατάρτιση της τελικής έκθεσης για την αποτύπωση και αξιολόγηση της υφιστάμενης κατάστασης του φορέα.

Ειδικότερα, για την παραγωγή της έκθεσης ‘Αποτύπωση και Αξιολόγηση της Υφιστάμενης Κατάστασης του Φορέα’ ακολουθούνται τα εξής βήματα:

- 5.6.1. Οριστικοποίηση του πίνακα περιεχομένων της Έκθεσης με βάση τις εργασίες που προβλέφθηκαν κατά τον αρχικό σχεδιασμό της προσέγγισης υλοποίησης (Στάδιο 1) και που εν τέλει ακολουθήθηκαν από την Ομάδα Έργου κατά τα Στάδια 2, 3 και 4 του Έργου.
- 5.6.2. Ενδεικτικά περιεχόμενα της Έκθεσης ‘Αποτύπωση και Αξιολόγηση της Υφιστάμενης Κατάστασης του Φορέα’ περιλαμβάνουν:

Τίτλος Έκθεσης	Έκθεση ‘Αποτύπωση και Αξιολόγηση της Υφιστάμενης Κατάστασης του Φορέα’
Σύνδεση με Στάδια του Έργου	Περιλαμβάνει τα αποτελέσματα των ενεργειών των ακόλουθων Σταδίων του Έργου:



Τίτλος Έκθεσης	Έκθεση 'Αποτύπωση και Αξιολόγηση της Υφιστάμενης Κατάστασης του Φορέα'
	<ul style="list-style-type: none"> • Στάδιο 2 Κατανόηση Αποστολής, Θεσμικού Πλαισίου, Στρατηγικής & Στόχων του Φορέα • Στάδιο 3 Αποτύπωση και Ανάλυση της Υφιστάμενης Κατάστασης (Οργάνωση & Λειτουργίες) • Στάδιο 4 Ανάλυση Εξωτερικού Περιβάλλοντος • Στάδιο 5 Αξιολόγηση Υφιστάμενης Κατάστασης
<p>Ενδεικτικά Περιεχόμενα</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Εισαγωγή – Επιτελική Σύνοψη • Σύνομη παρουσίαση του Φορέα <ul style="list-style-type: none"> ○ Θεσμικό Πλαίσιο Λειτουργίας του Φορέα ○ Αποστολή, Ρόλος και Βασικές Αρμοδιότητες του Φορέα ○ Στρατηγική και Επιχειρησιακοί Στόχοι του Φορέα. ○ Παρεχόμενες υπηρεσίες / δραστηριότητες ○ Προφίλ αποδεκτών των παρεχόμενων υπηρεσιών ○ Οικονομικά στοιχεία του Φορέα ○ Λοιπά στοιχεία (κατά περίπτωση) • Αποτύπωση Υφιστάμενης Οργάνωσης του Φορέα <ul style="list-style-type: none"> ○ Οργανόγραμμα ○ Περιγραφή των οργανωτικών μονάδων (αντικείμενο, αρμοδιότητες) ○ Μηχανισμός λήψης αποφάσεων ○ Σχέδια Υπηρεσίας ○ Στοιχεία Τρέχουσας Στελέχωσης (ποσοτικά και ποιοτικά στοιχεία προσωπικού) ○ Αποτελέσματα έρευνας καταγραφής απόψεων προσωπικού (εφόσον διεξαχθεί στο πλαίσιο της μελέτης) • Αποτύπωση Υφιστάμενου Λειτουργικού Μοντέλου του Φορέα <ul style="list-style-type: none"> ○ Παρουσίαση Υφιστάμενου Λειτουργικού Μοντέλου



Τίτλος Έκθεσης	Έκθεση 'Αποτύπωση και Αξιολόγηση της Υφιστάμενης Κατάστασης του Φορέα'
	<ul style="list-style-type: none"> ○ Αναλυτική περιγραφή και μοντελοποίηση διαδικασιών <ul style="list-style-type: none"> ▪ Διαδικασία 1 <ul style="list-style-type: none"> - Διάγραμμα ροής εργασιών διαδικασίας - Πίνακας Συμπληρωματικής Πληροφορίας ▪ Διαδικασία 2 <ul style="list-style-type: none"> - Διάγραμμα ροής εργασιών διαδικασίας - Πίνακας Συμπληρωματικής Πληροφορίας ▪ Διαδικασία 3 <ul style="list-style-type: none"> - Διάγραμμα ροής εργασιών διαδικασίας - Πίνακας Συμπληρωματικής Πληροφορίας ▪ κλπ..... • Υφιστάμενα Πληροφοριακά Συστήματα και Εργαλεία Υποστήριξης • Ανάλυση Εξωτερικού Περιβάλλοντος <ul style="list-style-type: none"> ○ Καταγραφή Κοινωνικο-Οικονομικού και Θεσμικού Περιβάλλοντος ○ Μελέτη Διεθνών Πρακτικών ○ Συνολικά Συμπεράσματα • Αξιολόγηση Υφιστάμενης Κατάστασης <ul style="list-style-type: none"> ○ Αξιολόγηση Λειτουργικής Διάστασης ○ Αξιολόγηση Οργανωτικής Διάστασης ○ Αξιολόγηση Ανθρώπινου Δυναμικού ○ Αξιολόγηση Συστημάτων Υποστήριξης ○ Συνθετική Αξιολόγηση ○ Ανάλυση αιτιών συνολικών προβλημάτων • Παραρτήματα <ul style="list-style-type: none"> ○ Υλικό που συλλέχθηκε από / για το Φορέα ○ Αποδελτίωση Συνεντεύξεων με Διοίκηση και Στελέχη του Φορέα ○ Ερωτηματολόγια και Επεξεργασία Ερωτηματολογίων

- 5.6.3. Προετοιμασία αρχικού σχεδίου της έκθεσης με την ενσωμάτωση των αποτελεσμάτων των σχετικών εργασιών και την προετοιμασία και συμπλήρωση των σχετικών ενοτήτων - κεφαλαίων της έκθεσης.
- 5.6.4. Διοργάνωση συνάντησης εργασίας με επιλεγμένα στελέχη του φορέα για την παρουσίαση των αποτελεσμάτων της αποτύπωσης και αξιολόγησης της υφιστάμενης κατάστασης με σκοπό τη συζήτηση και τη συλλογή παρατηρήσεων και υποδείξεων για τυχόν προσθήκες και διορθώσεις
- 5.6.5. Παραγωγή του τελικού σχεδίου της Έκθεσης με την ενσωμάτωση των παρατηρήσεων του φορέα και την οριστικοποίηση της αποτύπωσης και αξιολόγησης της υφιστάμενης κατάστασης.



ΣΤΑΔΙΟ 6: ΕΚΤΙΜΗΣΗ ΑΝΑΓΚΩΝ ΑΝΑΣΧΕΔΙΑΣΜΟΥ ΚΑΙ ΠΡΟΣΑΡΜΟΓΗΣ ΤΟΥ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΙΑΚΟΥ ΜΟΝΤΕΛΟΥ ΤΟΥ ΦΟΡΕΑ

Σκοπος

Σκοπός του παρόντος σταδίου είναι ο προσδιορισμός του νέου επιχειρησιακού μοντέλου λειτουργίας του φορέα (κατάσταση-στόχος) και η διαμόρφωση ολοκληρωμένων προτάσεων σχετικά με τις κύριες περιοχές βελτίωσης και τις ενδεδειγμένες παρεμβάσεις για τη γεφύρωση του χάσματος μεταξύ της υφιστάμενης και της επιθυμητής κατάστασης.

ΑΝΑΛΥΣΗ ΣΕ ΕΝΕΡΓΕΙΕΣ

Το στάδιο της εκτίμησης αναγκών ανασχεδιασμού και προσαρμογής του επιχειρησιακού μοντέλου του υπό μελέτη φορέα αναλύεται στις ακόλουθες ενέργειες:

A/A	ΣΤΑΔΙΟ	A/A	ΕΝΕΡΓΕΙΕΣ
6	ΕΚΤΙΜΗΣΗ ΑΝΑΓΚΩΝ ΑΝΑΣΧΕΔΙΑΣΜΟΥ ΚΑΙ ΠΡΟΣΑΡΜΟΓΗΣ ΤΟΥ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΙΑΚΟΥ ΜΟΝΤΕΛΟΥ ΤΟΥ ΦΟΡΕΑ	6.1	Προσδιορισμός επιθυμητής κατάστασης (επιχειρησιακό μοντέλο – στόχος)
		6.2	Ανάλυση χάσματος μεταξύ υφιστάμενης και επιθυμητής κατάστασης
		6.3	Προσδιορισμός χαρτοφυλακίου βελτιωτικών παρεμβάσεων
		6.4	Προετοιμασία Έκθεσης 'Χαρτοφυλάκιο Βελτιωτικών Παρεμβάσεων'

ΑΠΑΙΤΟΥΜΕΝΑ ΣΤΟΙΧΕΙΑ / ΔΕΔΟΜΕΝΑ & ΠΗΓΕΣ

Δεν απαιτείται η συλλογή πρωτογενών στοιχείων και δεδομένων για τις ανάγκες του παρόντος σταδίου του Έργου. Ωστόσο τα στοιχεία που απαιτούνται για την εκτίμηση των αναγκών ανασχεδιασμού και προσαρμογής του επιχειρησιακού μοντέλου του φορέα περιλαμβάνουν τα αποτελέσματα των εργασιών προηγούμενων σταδίων του Έργου και συγκεκριμένα:

- του Σταδίου 3 «Αποτύπωση και Ανάλυση της Υφιστάμενης Κατάστασης του Φορέα (Οργάνωση & Λειτουργίες)»

Ανάδοχος		Έργο: «Παροχή Υπηρεσιών Συμβούλου για Μελέτη Αναδιοργάνωσης Τμήματος Δημόσιας Διοίκησης και Προσωπικού»



- του Σταδίου 4 «Ανάλυση Εξωτερικού Περιβάλλοντος του Φορέα»
- του Σταδίου 5 «Αξιολόγηση της Υφιστάμενης Κατάστασης του Φορέα»

ΕΝΤΥΠΑ & ΕΡΓΑΛΕΙΑ

Ο κατάλογος των εντύπων, πινάκων και εργαλείων που αξιοποιούνται στο πλαίσιο της εκτέλεσης των εργασιών του παρόντος σταδίου είναι τα εξής:

Στάδιο	Α/Α	Εργαλεία & Υποδείγματα
Στάδιο 6	Σ6.1	Υπόδειγμα Πίνακα Προσδιορισμού Επιθυμητής Κατάστασης του Φορέα και Ανάλυσης Χάσματος
	Σ6.2	Εργαλείο Αξιολόγησης Βελτιωτικών Παρεμβάσεων

ΠΕΡΙΓΡΑΦΗ ΤΩΝ ΕΝΕΡΓΕΙΩΝ

6.1. Προσδιορισμός επιθυμητής κατάστασης (επιχειρησιακό μοντέλο – στόχος)

6.1.1. Στόχο της ενέργειας αυτής αποτελεί ο προσδιορισμός και ανάλυση του πλαισίου και των κύριων κατευθύνσεων του νέου επιχειρησιακού μοντέλου του φορέα το οποίο θα πρέπει να διασφαλίζει τα εξής:

- την ευθυγράμμιση με τις τάσεις και μεταρρυθμίσεις στο χώρο της δημόσιας διοίκησης
- την υιοθέτηση των αξιοποιήσιμων και προσαρμόσιμων στοιχείων των καλών πρακτικών της διεθνούς εμπειρίας
- την αντιμετώπιση των προβλημάτων και αδυναμιών της υφιστάμενης κατάστασης
- την δημιουργία δυναμικής για τη διαρκή προσαρμογή και βελτίωση του φορέα με βάση τις διαμορφούμενες εξελίξεις και απαιτήσεις του εξωτερικού περιβάλλοντος

6.1.2. Ως επιθυμητή κατάσταση – στόχος του φορέα συνήθως εκλαμβάνεται η διεθνής πρακτική και συγκεκριμένα επιλέγονται εκείνα τα χαρακτηριστικά του επιχειρησιακού μοντέλου από ανάλογους φορείς στις χώρες αναφοράς που μελετήθηκαν, τα οποία θα μπορούσαν να μεταφερθούν αυτούσια ή με κατάλληλες προσαρμογές στο καθεστώς λειτουργίας του υπό μελέτη φορέα λαμβάνοντας παράλληλα υπόψη τις συνθήκες και τις ιδιαιτερότητες της Κυπριακής Δημόσιας Διοίκησης.



- 6.1.3. Πιο συγκριμένα, προκειμένου να προσδιοριστεί και οριοθετηθεί η επιθυμητή κατάσταση – στόχος του υπό μελέτη φορέα λαμβάνονται υπόψη οι βέλτιστες πρακτικές άλλων χωρών της ΕΕ, οι τάσεις και πολιτικές που προωθούνται παγκοσμίως για τη δημόσια διοίκηση, οι πρόσφατα αναληφθείσες μεταρρυθμιστικές πρωτοβουλίες σε χώρες της ΕΕ πριν και μετά την οικονομική κρίση καθώς και τα χαρακτηριστικά και οι ιδιαιτερότητες της Κυπριακής δημόσιας διοίκησης και του ευρύτερου πολιτικού – οικονομικού – θεσμικού-κοινωνικού περιβάλλοντος εντός του οποίου λειτουργεί ο φορέας.
- 6.1.4. Η Ομάδα Έργου καλείται να προσδιορίσει το επιχειρησιακό μοντέλο – στόχος του φορέα αντιπαραβάλλοντας την υφιστάμενη κατάσταση με την επιθυμητή κατά μήκος συγκεκριμένων θεματικών αξόνων που αντιστοιχούν στα εξής:
- Μεταρρύθμιση της Κυπριακής Δημόσιας Διοίκησης με βάση τα κοινοτικά πρότυπα
 - Μίγμα αρμοδιοτήτων, περιοχές δραστηριοποίησης και παροχής υπηρεσιών
 - Οργανωτική ανάπτυξη
 - Λειτουργικό μοντέλο και επιχειρησιακές διαδικασίες
 - Αξιοποίηση τεχνολογιών πληροφορικής και επικοινωνίας
 - Ανάπτυξη ανθρώπινου δυναμικού
 - Άλλο θεματικό πεδίο το οποίο αφορά ειδικά το συγκεκριμένο φορέα
- 6.1.5. Σε περίπτωση που δεν προκύπτει ευθέως μια κατάσταση-στόχος αλλά υπάρχουν εναλλακτικές επιλογές ως προς επιμέρους διαστάσεις της επιθυμητής κατάστασης (π.χ. εναλλακτικές επιλογές ως προς την ανάπτυξη πρόσθετων αρμοδιοτήτων, επιλογή για κεντροποίηση ή αποκέντρωση λειτουργιών, κλπ.) απαιτείται ο προσδιορισμός και περιγραφή των εναλλακτικών προτάσεων για το νέο επιχειρησιακό μοντέλο του φορέα. Στη συνέχεια τα εναλλακτικά αυτά σενάρια θα πρέπει να εξεταστούν ως προς τα βασικά χαρακτηριστικά τους και να αξιολογηθούν ως προς τα μειονεκτήματα και τα πλεονεκτήματα τους, να παρουσιαστούν στη Διοίκηση και τα αρμόδια στελέχη του φορέα και να επιλεγεί τελικά το μελλοντικό επιχειρησιακό μοντέλο του φορέα(επιθυμητή κατάσταση).
- 6.1.6. Ο προσδιορισμός των βασικών χαρακτηριστικών του διαμορφωθέντος ή επιλεγέντος επιχειρησιακού μοντέλου – στόχος γίνεται με τη συμπλήρωση των σχετικών στηλών του υποδείγματος που παρατίθεται στο [Παράρτημα Σ6.1 «Υπόδειγμα Πίνακα Προσδιορισμού Επιθυμητής Κατάστασης του Φορέα και Ανάλυσης Χάσματος»](#). Ειδικότερα, η Ομάδα Έργου στο πλαίσιο της παρούσας εργασίας θα πρέπει να αποτυπώσει για κάθε πεδίο ενδιαφέροντος τι ισχύει σήμερα για τον φορέα (*υφιστάμενη κατάσταση*) και πού θέλουμε να πάμε (*επιθυμητή κατάσταση*). Σημειώνεται ότι ο συγκεκριμένος Πίνακας χρησιμοποιείται και στο πλαίσιο της επόμενης ενέργειας που αφορά στην ανάλυση χάσματος (gap analysis) μεταξύ της υφιστάμενης και της επιθυμητής κατάστασης.



6.2. Ανάλυση χάσματος μεταξύ υφιστάμενης και επιθυμητής κατάστασης

- 6.2.1. Στο πλαίσιο της παρούσας ενέργειας πραγματοποιείται η ανάλυση Χάσματος (GapAnalysis) μεταξύ της υφιστάμενης και της επιθυμητής κατάστασης – στόχου. Πρόκειται για μία τεχνική με την οποία συγκρίνεται και αναλύεται η διαφορά μεταξύ της υφιστάμενης και της κατάστασης – στόχος προκειμένου στη συνέχεια να προσδιοριστούν οι αναγκαίες παρεμβάσεις για να γεφυρωθεί το χάσμα αυτό.
- 6.2.2. Η ανάλυση χάσματος πραγματοποιείται με σύγκριση της υφιστάμενης με την επιθυμητή κατάσταση ανά θεματικό άξονα και την ανάλυση της απόστασης – διαφοράς μεταξύ τους προκειμένου να εντοπιστούν οι παρεμβάσεις που απαιτούνται για την μετάβαση στην κατάσταση – στόχο και την επίτευξη της επιδιωκόμενης κατάστασης λειτουργίας του φορέα.

ΤΕΧΝΙΚΗ ΑΝΑΛΥΣΗΣ ΧΑΣΜΑΤΟΣ (GAPANALYSIS)

Με την «ανάλυση χάσματος» (gapanalysis), αναλύεται η διαφορά μεταξύ της υφιστάμενης και της επιθυμητής κατάστασης του στόχου. Σημαντικό είναι, ότι η τεχνική αυτή συνεκτιμά παράγοντες όπως η δυνατότητα μιας θεματικής περιοχής να αποδεχθεί και να απορροφήσει ομαλά αλλαγές στο υφιστάμενο καθεστώς λειτουργίας (modusoperandi), ο σωστός χρονισμός των αλλαγών και άλλα ζητήματα για τα οποία η ανάλυση χάσματος αποτελεί ένα εξαιρετικά χρήσιμο εργαλείο, ειδικότερα όσον αφορά τη διαχείριση της αλλαγής.

Η διενέργεια ανάλυσης χάσματος πραγματοποιείται με:

- Την ανάλυση και στοιχειοθέτηση της σύγκρισης με δείκτες υποδειγματικής επίδοσης. Η σύγκριση αποτιμάται ποιοτικά και ποσοτικά
- Την ανάλυση και τεκμηρίωση των ευρημάτων που αφορούν στα συγκριτικά μέτρα επίδοσης - benchmarks (εκτίμηση του χάσματος μεταξύ της υφιστάμενης και της επιθυμητής κατάστασης, ποιοτική και ποσοτική ανάλυση του χάσματος)
- Την εκτίμηση του χάσματος απόδοσης μέσω συσκέψεων ανταλλαγής ιδεών-brainstormingsessions (ανάλυση χάσματος μεταξύ αντίληψης του Οργανισμού για την υφιστάμενη κατάσταση και της πραγματικής κατάστασης, ορισμός αναγκών ενδιαφερόμενων φορέων, αναγνώριση αποτελεσματικότητας υπηρεσιών, εκτίμηση οικονομικής κατάστασης)

Απαραίτητη προϋπόθεση για την επιτυχή εφαρμογή της μεθόδου αυτής αποτελεί:

- Η αντικειμενική αποτύπωση της υφιστάμενης κατάστασης
- Η ρεαλιστική απόσταση μεταξύ της υφιστάμενης και της επιθυμητής κατάστασης
- Η σαφήνεια κατά τον προσδιορισμό των μέσων με τα οποία θα «γεφυρωθεί» το χάσμα



6.2.3. Τα αποτελέσματα της ανάλυσης χάσματος αποτυπώνονται στα προβλεπόμενα πεδία του *Παραρτήματος Σ6.1 «Υπόδειγμα Πίνακα Προσδιορισμού Επιθυμητής Κατάστασης του Φορέα και Ανάλυσης Χάσματος»*. Συγκεκριμένα συμπληρώνεται η στήλη με απαιτούμενες παρεμβάσεις για τη γεφύρωση του χάσματος μεταξύ της υφιστάμενης και επιθυμητής κατάστασης αναδεικνύοντας έτσι τις αναγκαίες διαφοροποιήσεις στους τομείς δραστηριοποίησης και παροχής υπηρεσιών καθώς και περιοχές βελτίωσης της εσωτερικής οργάνωσης και λειτουργίας του εξεταζόμενου φορέα.

6.3. Προσδιορισμός χαρτοφυλακίου βελτιωτικών παρεμβάσεων

- 6.3.1. Η μέθοδος του προσδιορισμού του χαρτοφυλακίου των βελτιωτικών παρεμβάσεων που περιγράφεται στη συνέχεια εφαρμόζεται σε περιπτώσεις κατά τις οποίες η ανάλυση χάσματος μεταξύ της υφιστάμενης και της επιθυμητής κατάστασης σηματοδοτεί μεγάλο αριθμό παρεμβάσεων και επομένως απαιτείται η ιεράρχηση και προτεραιοποίησή τους. Σε περιπτώσεις όμως που οι παρεμβάσεις είναι συγκεκριμένες και παράλληλα υπάρχουν περιορισμένοι πόροι γίνεται απλά η επιλογή τους.
- 6.3.2. Η ενέργεια που ακολουθεί την ανάλυση χάσματος μεταξύ της υφιστάμενης και της επιθυμητής κατάστασης περιλαμβάνει τον προσδιορισμό των βελτιωτικών παρεμβάσεων με τις οποίες επιτυγχάνεται η γεφύρωση του εν λόγω χάσματος διασφαλίζοντας τη μετάβαση στην νέα κατάσταση-στόχο.
- 6.3.3. Ουσιαστικά πρόκειται για δράσεις που αποτελούν μια σειρά δυνητικών βελτιώσεων, τόσο σε βραχυπρόθεσμο, όσο και σε μεσο/μακροπρόθεσμο ορίζοντα, σε όλο το φάσμα λειτουργίας του φορέα και οι οποίες πρέπει να είναι συνεκτικά σχεδιασμένες και συμβατές μεταξύ τους, ώστε να αποφευχθούν κρούσματα αποσπασματικότητας και ασυνέχειας.
- 6.3.4. Εφόσον προσδιοριστούν οι Δράσεις αυτές θα πρέπει να περιγραφούν και να ιεραρχηθούν ως προς την σημασία και την αμεσότητα υλοποίησης βάσει της **Μεθοδολογίας «Διαμόρφωσης Χαρτοφυλακίου Βελτιωτικών Παρεμβάσεων»** ώστε να ενταχθούν σε ένα συνολικό προγραμματισμό. Η Μεθοδολογία «Διαμόρφωση Χαρτοφυλακίου Βελτιωτικών Παρεμβάσεων» παρουσιάζεται στη συνέχεια.

ΜΕΘΟΔΟΛΟΓΙΑ ΔΙΑΜΟΡΦΩΣΗΣ ΧΑΡΤΟΦΥΛΑΚΟΥ ΒΕΛΤΙΩΤΙΚΩΝ ΠΑΡΕΜΒΑΣΕΩΝ (IMPROVEMENT PORTFOLIO DEFINITION)

Η **Μεθοδολογία «Χαρτοφυλακίου Βελτιωτικών Παρεμβάσεων»** καλύπτει μια σειρά δυνητικών βελτιώσεων αναπτυξιακού ή διορθωτικού χαρακτήρα, τόσο σε βραχυπρόθεσμο, όσο και σε μεσο/μακροπρόθεσμο ορίζοντα, σε όλο το φάσμα ενός οργανισμού. Οι παρεμβάσεις αυτές είναι συνεκτικά σχεδιασμένες, αλληλένδετες και απολύτως συμβατές μεταξύ τους, προκειμένου να αποφευχθούν κρούσματα αποσπασματικότητας και ασυνέχειας, ενώ ιεραρχούνται ως προς τη σημασία και αμεσότητα υλοποίησης, έτσι ώστε να ενταχθούν σε

Ανάδοχος



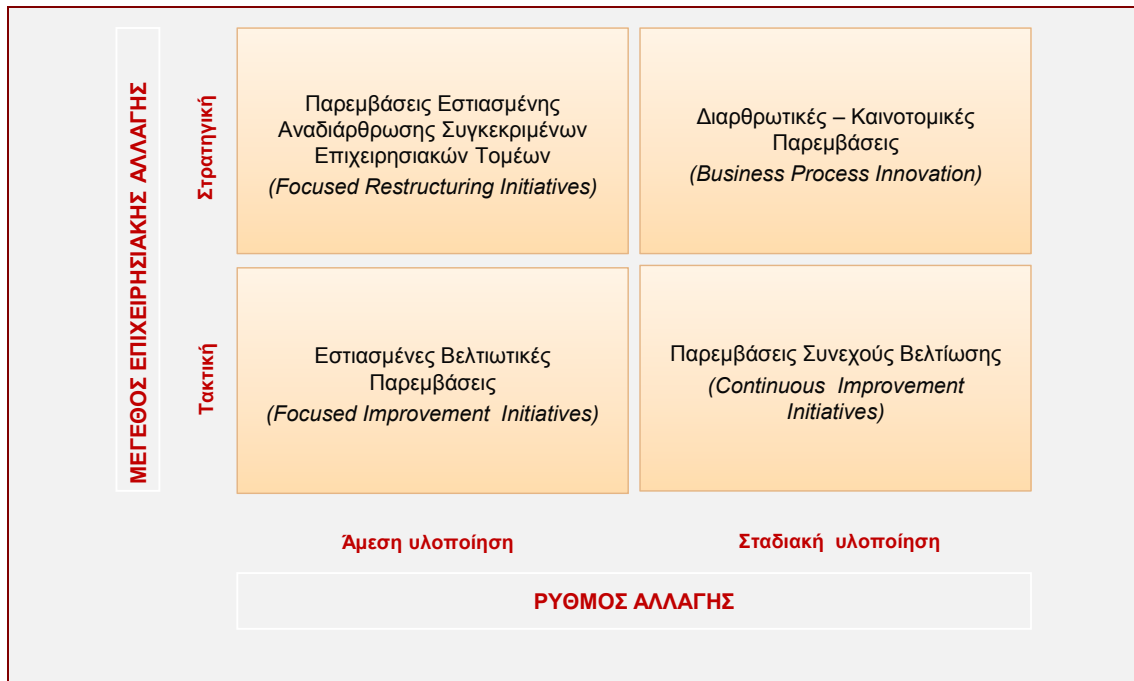
Έργο: «Παροχή Υπηρεσιών Συμβούλου για Μελέτη Αναδιοργάνωσης Τμήματος Δημόσιας Διοίκησης και Προσωπικού»



ένα συνολικό χρονικό προγραμματισμό.

Ο χαρακτήρας των Βελτιωτικών Παρεμβάσεων ποικίλει αναλόγως του βάθους, της έκτασης και του ρυθμού υλοποίησης της αλλαγής. Όπως φαίνεται και στο σχήμα που ακολουθεί, οι βελτιωτικές παρεμβάσεις μπορεί να έχουν τις εξής μορφές:

- **Εστιασμένες – Βελτιωτικές Παρεμβάσεις** (Focused Improvement Initiatives) - δηλαδή παρεμβάσεις εστιασμένες σε συγκεκριμένες λειτουργίες με στόχο τη βελτίωση της απόδοσης και της αποτελεσματικότητάς τους. Οι παρεμβάσεις στην περίπτωση αυτή είναι 'ήπιες' και 'διορθωτικές'. Μπορούν να υλοποιηθούν χωρίς αναθεώρηση του συνολικού μοντέλου λειτουργίας του φορέα, με στόχο να προσφέρουν άμεσα και απτά αποτελέσματα, δημιουργώντας έτσι θετική προδιάθεση για εφαρμογή συνολικότερων αλλαγών διαρθρωτικού χαρακτήρα.
- **Διαρθρωτικές – Καινοτομικές Παρεμβάσεις** (Business Process Innovation) – δηλαδή παρεμβάσεις διαρθρωτικού μετασχηματισμού οι οποίες αποσκοπούν, πέρα από την ορθολογικοποίηση κάποιων προβληματικών περιοχών, στον εμπλουτισμό του χαρτοφυλακίου των αρμοδιοτήτων του φορέα και στην εκ βάθρων αλλαγή στη δομή και στις μεθόδους οργάνωσης και λειτουργίας του (business transformation). Η εφαρμογή παρεμβάσεων διαρθρωτικού χαρακτήρα συνήθως απαιτεί αντίστοιχη αλλαγή σε θέματα υποδομής (έμφυξης και τεχνολογικής) και συμπεριφοράς (κουλτούρας, κλίματος κλπ) καθώς και δράσεις επικοινωνίας και διαχείρισης της αλλαγής στο εξωτερικό περιβάλλον του φορέα. Στην συγκεκριμένη κατηγορία οι Δράσεις είναι ιδιαίτερα σημαντικές τόσο για το φορέα όσο και όλη τη Δημόσια Διοίκηση, ωστόσο η δυσκολία του εγχειρήματος είναι αυξημένη.
- **Παρεμβάσεις Συνεχούς Βελτίωσης** (Continuous Improvement). Πρόκειται για Δράσεις που συνδυάζουν τα χαρακτηριστικά των προηγούμενων δυο τύπων παρεμβάσεων και αφορούν τακτικές αλλαγές που υλοποιούνται σταδιακά.
- **Παρεμβάσεις Εστιασμένης Αναδιάρθρωσης Συγκεκριμένων Επιχειρησιακών Τομέων** (Focused Restructuring). Πρόκειται και εδώ για Δράσεις που συνδυάζουν τα χαρακτηριστικά των δύο πρώτων τύπων, αφορούν όμως στρατηγικού χαρακτήρα εστιασμένες παρεμβάσεις άμεσης υλοποίησης (έχουν δηλαδή μεγαλύτερη σημαντικότητα και υλοποιούνται ευκολότερα και ταχύτερα συγκριτικά με τις Παρεμβάσεις Συνεχούς Βελτίωσης).



6.3.5. Προκειμένου οι προτεινόμενες Δράσεις να χαρακτηριστούν, να κατηγοριοποιηθούν και να ιεραρχηθούν αξιολογούνται ως προς δύο διαστάσεις: το Μέγεθος της Επιχειρησιακής Αλλαγής και το Ρυθμό της Αλλαγής. Η αξιολόγηση κατά μήκος των δύο διαστάσεων πραγματοποιείται βάσει κριτηρίων τα οποία προσδιορίζονται και εξειδικεύονται ως εξής:

6.3.5.1. Διάσταση «Μέγεθος Επιχειρησιακής Αλλαγής»

Αφορά στην επίπτωση και το βάθος της έκτασης της αλλαγής που επιδιώκεται με τις εξεταζόμενες δράσεις και **αποτυπώνει τη σημαντικότητά τους**.

Τα κριτήρια για τον καθορισμό του μεγέθους της επιχειρησιακής αλλαγής που επιφέρει μία δράση **σχετίζονται ευθέως με τη σημαντικότητά της** και άρα το μέγεθος της βελτίωσης που επιτυγχάνεται ως προς τις παρεχόμενες υπηρεσίες, την αποτελεσματικότερη λειτουργία του φορέα, την καλύτερη αξιοποίηση του προσωπικού ή την επίτευξη άλλων στόχων. Επιπρόσθετα η σημαντικότητα μιας δράσης συνδέεται άμεσα με τη συμβολή στην υλοποίηση των μεταρρυθμιστικών προσπαθειών της Δημόσιας Διοίκησης καθώς και το αν η συγκεκριμένη δράση συνάδει με τις απαιτήσεις που δημιουργούνται λόγω της παρούσας οικονομικής κρίσης. Συγκεντρωτικά, ενδεικτικά κριτήρια για τη βαθμολόγηση των Δράσεων ως προς τη συγκεκριμένη διάσταση έχουν ως ακολούθως:

- Ανταπόκριση στις σύγχρονες τάσεις και τις απαιτήσεις για τη Δημόσια Διοίκηση
- Συνάφεια με τις απαιτήσεις που εγείρονται λόγω της παρούσας οικονομικής κρίσης
- Βελτίωση της εξυπηρέτησης και της ικανοποίησης των αποδεκτών των υπηρεσιών



- Αποτελεσματικότητα οργάνωσης και λειτουργίας του φορέα
- Συνεχής βελτίωση και εξέλιξη του ανθρώπινου δυναμικού αλλά και της τεχνολογικής υποδομής του φορέα

6.3.5.2. Διάσταση «Ρυθμός Αλλαγής»

Αφορά στην προσπάθεια που απαιτείται για την υλοποίηση των αλλαγών που σχετίζονται με τις εξεταζόμενες δράσεις και το βαθμό δυσκολίας για την μετάβαση στη νέα κατάσταση.

Τα κριτήρια για τον καθορισμό του ρυθμού αλλαγής σχετίζονται ευθέως με τη δυσκολία υλοποίησης που απαιτεί μία δράση και περιλαμβάνουν ενδεικτικά τα εξής:

- Απαιτούμενοι πόροι υλοποίησης (ανθρωποπροσπάθεια & εξωτερικό κόστος)
- Επίπεδο ωριμότητας για την υλοποίηση της δράσης (π.χ. υπάρχει σχετική μελέτη, ο φορέας διαθέτει τεχνογνωσία, υπάρχουν ανθρώπινοι πόροι για την ανάληψη της ευθύνης κλπ)
- Εξάρτηση από άλλο Έργο ή Δράση που υλοποιείται από το φορέα ή από άλλο Τμήμα/ Υπουργείο κλπ
- Βαθμός αναμενόμενων αντιδράσεων (από τους συνδικαλιστές, το εξωτερικό περιβάλλον του φορέα, κλπ)
- Βαθμός εμπλοκής άλλων Φορέων στην υλοποίηση της δράσης
- Δυσκολία χρηματοδότησης ή έγκρισης υλοποίησης

- 6.3.6. Έχοντας ορίσει τα επιμέρους κριτήρια ανά διάσταση αξιολόγησης, η Ομάδα Έργου προβαίνει στην αξιολόγηση των δράσεων με χρήση του κατάλληλου εργαλείου που περιλαμβάνεται στο [Παράρτημα Σ6.2 «Εργαλείο Αξιολόγησης Βελτιωτικών Παρεμβάσεων»](#).

Με βάση το εργαλείο αυτό, κάθε εξεταζόμενη δράση / βελτιωτική παρέμβαση αξιολογείται κατά μήκος των παραπάνω κριτηρίων και βαθμολογείται σε μία κλίμακα από 0-4. Πιο συγκεκριμένα:

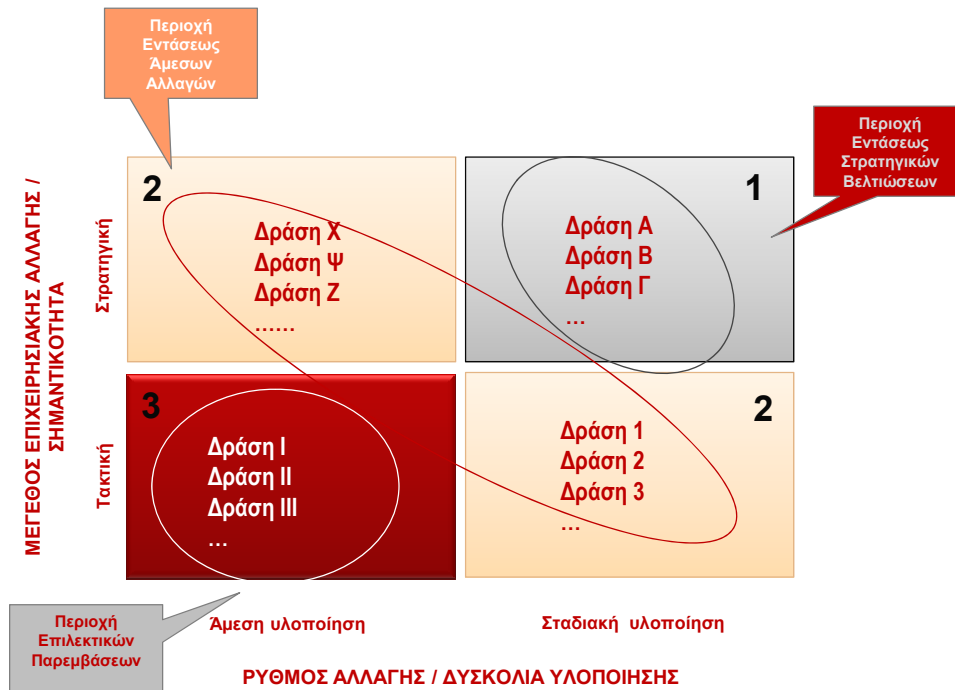
- Η κλίμακα για τη βαθμολόγηση της **Σημαντικότητας** κυμαίνεται ανά κριτήριο από 0-4 όπου υψηλή βαθμολογία σε ένα κριτήριο σημαίνει σημαντική ικανοποίηση του κριτηρίου και άρα μεγάλη βελτίωση.
- Αντίστοιχα η κλίμακα για τη βαθμολόγηση της **Δυσκολίας υλοποίησης** κυμαίνεται ανά κριτήριο από 0-4. Υψηλή βαθμολογία σε κάθε κριτήριο αυτής της κατηγορίας οδηγεί σε αυξημένη δυσκολία υλοποίησης της δράσης. Για παράδειγμα η βαθμολόγηση του κριτηρίου «Βαθμός αναμενόμενων αντιδράσεων» με 4 σημαίνει ότι αναμένονται σημαντικές αντιδράσεις π.χ. από τη συνδικαλιστική πλευρά ή τους Λειτουργούς της Δημόσιας Διοίκησης, γεγονός που δυσκολεύει την υλοποίηση της δράσης ή στην καλύτερη περίπτωση την καθυστερεί.

- 6.3.7. Τοποθετώντας τις Δράσεις ανάλογα με τη βαθμολογία που έλαβαν ως προς τους δύο άξονες:

Ανάδοχος		Έργο: «Παροχή Υπηρεσιών Συμβούλου για Μελέτη Αναδιοργάνωσης Τμήματος Δημόσιας Διοίκησης και Προσωπικού»

- τον Άξονα Ψ: Μέγεθος Επιχειρησιακής Αλλαγής / Σημαντικότητα και
- τον Άξονα Χ: Ρυθμός Αλλαγής/ Βαθμός δυσκολίας υλοποίησης,

προκύπτει το ακόλουθο Διάγραμμα:



6.3.8. Σημειώνεται ότι η τοποθέτηση των δράσεων στα παραπάνω τεταρτημόρια παράγεται αυτόματα με τη συμπλήρωση των βαθμολογιών των δράσεων ως προς τα κριτήρια που έχουν επιλεγεί με χρήση του εργαλείου που περιλαμβάνεται στο [Παράρτημα Σ6.2 «Εργαλείο Αξιολόγησης Βελτιωτικών Παρεμβάσεων»](#).

6.3.9. Όπως είναι εμφανές, η τοποθέτηση όλων των Δράσεων σε σχέση με αυτές τις 2 διαστάσεις επιτρέπει την διαμόρφωση 3 διακριτών τομέων. Οι ανωτέρω τομείς συνδέονται με συγκεκριμένες κατευθύνσεις για την βελτίωση των σημείων παρέμβασης που τοποθετούνται εντός των ορίων τους. Συγκεκριμένα:

- Ο Τομέας 1 αποτελεί **Περιοχή Εντάσεως Στρατηγικών Βελτιώσεων** και περιλαμβάνει Δράσεις δημιουργίας νέων δραστηριοτήτων ή ανασχεδιασμού υπάρχουσών δομών και δραστηριοτήτων οι οποίες είναι υψηλής προτεραιότητας
- Ο Τομέας 2 αποτελεί **Περιοχή Εντάσεως Άμεσων Αλλαγών** και περιλαμβάνει Δράσεις, η προτεραιότητα των οποίων καθορίζεται συνήθως με κριτήρια όπως:
 - Βαθμός αλληλεπίδρασης με Δράσεις του Τομέα 1.
 - Ύπαρξη διαθέσιμων πόρων του φορέα να αντιμετωπίσει παράλληλα τις Δράσεις που περιλαμβάνονται στον Τομέα 1 και αυτές που περιλαμβάνονται στον Τομέα 2
- Ο Τομέας 3 αποτελεί περιοχή **επιλεκτικών παρεμβάσεων** και περιλαμβάνει Δράσεις που δεν έχουν ιδιαίτερη δυσκολία υλοποίησης



και απλά συμβάλλουν στον εξορθολογισμό της οργάνωσης και λειτουργίας του Τμήματος.

6.4. Προετοιμασία Έκθεσης 'Χαρτοφυλάκιο Βελτιωτικών Παρεμβάσεων'

Στο πλαίσιο της παρούσας ενέργειας η Ομάδα Έργου καλείται να καταρτίσει την έκθεση με την ακολουθούμενη προσέγγιση και τα αποτελέσματα των παραπάνω ενεργειών που οδηγούν στη διαμόρφωση του χαρτοφυλακίου των βελτιωτικών παρεμβάσεων.

Ειδικότερα, για την παραγωγή της έκθεσης 'Χαρτοφυλάκιο Βελτιωτικών Παρεμβάσεων' ακολουθούνται τα εξής βήματα:

- 6.4.1. Προετοιμασία αρχικού σχεδίου της έκθεσης με την ενσωμάτωση των αποτελεσμάτων των σχετικών εργασιών και την προετοιμασία και συμπλήρωση των σχετικών ενοτήτων - κεφαλαίων της έκθεσης.
- 6.4.2. Ενδεικτικά περιεχόμενα της Έκθεσης 'Χαρτοφυλάκιο Βελτιωτικών Παρεμβάσεων' περιλαμβάνουν:

Τίτλος Έκθεσης	Έκθεση 'Χαρτοφυλάκιο Βελτιωτικών Παρεμβάσεων'
Σύνδεση με Στάδια του Έργου	Περιλαμβάνει τα αποτελέσματα των ενεργειών του Σταδίου 6 «Εκτίμηση Αναγκών Ανασχεδιασμού και Προσαρμογής του Επιχειρησιακού Μοντέλου του Φορέα»
Ενδεικτικά Περιεχόμενα	<ul style="list-style-type: none"> • Προσδιορισμός και περιγραφή επιθυμητής κατάστασης • Εξέταση και αξιολόγηση εναλλακτικών επιλογών ως προς την επιθυμητή κατάσταση (εφόσον προκύπτουν) • Ανάλυσης Χάσματος (GapAnalysis) • Καθορισμός Βελτιωτικών παρεμβάσεων • Αξιολόγηση Βελτιωτικών Παρεμβάσεων • Κατηγοριοποίηση και Ιεράρχηση παρεμβάσεων

- 6.4.3. Διοργάνωση συνάντησης εργασίας (workshop) με τη Διοίκηση και επιλεγμένα στελέχη του φορέα για την παρουσίαση των αποτελεσμάτων της διαμόρφωσης του χαρτοφυλακίου των βελτιωτικών παρεμβάσεων με σκοπό τη συζήτηση και τη συλλογή παρατηρήσεων και υποδείξεων
- 6.4.4. Παραγωγή του τελικού σχεδίου της Έκθεσης με την ενσωμάτωση των παρατηρήσεων του φορέα και την οριστικοποίηση του χαρτοφυλακίου των βελτιωτικών παρεμβάσεων.



ΣΤΑΔΙΟ 7: ΣΧΕΔΙΑΣΜΟΣ ΝΕΟΥ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΙΑΚΟΥ ΜΟΝΤΕΛΟΥ ΤΟΥ ΦΟΡΕΑ

Σκοπος

Σκοπός του παρόντος σταδίου είναι ο καθορισμός των βασικών κατευθύνσεων καθώς και ο σχεδιασμός αναλυτικής και ολοκληρωμένης πρότασης αναδιοργάνωσης και ανασχεδιασμού διαδικασιών του φορέα λαμβάνοντας υπόψη τα ευρήματα της ανάλυσης και αξιολόγησης της υφιστάμενης κατάστασης, την επισκόπηση των καλών πρακτικών σε θέματα οργάνωσης και λειτουργιών αντίστοιχων φορέων, καθώς και τα αποτελέσματα της διαμόρφωσης του χαρτοφυλακίου βελτιωτικών παρεμβάσεων.

ΑΝΑΛΥΣΗ ΣΕ ΕΝΕΡΓΕΙΕΣ

Ο σχεδιασμός του νέου επιχειρησιακού μοντέλου του φορέα (οργάνωση, λειτουργίες, διαδικασίες) αναλύεται στις ακόλουθες ενέργειες:

A/A	ΣΤΑΔΙΟ	A/A	ΕΝΕΡΓΕΙΕΣ
7	ΣΧΕΔΙΑΣΜΟΣ ΝΕΟΥ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΙΑΚΟΥ ΜΟΝΤΕΛΟΥ ΤΟΥ ΦΟΡΕΑ	7.1	Διαμόρφωση νέου επιχειρησιακού μοντέλου σε υψηλό επίπεδο
		7.2	Αναλυτική περιγραφή του νέου επιχειρησιακού μοντέλου του φορέα
		7.3	Προετοιμασία Έκθεσης 'Σχεδιασμός Νέου Επιχειρησιακού Μοντέλου του Φορέα'

ΑΠΑΙΤΟΥΜΕΝΑ ΣΤΟΙΧΕΙΑ / ΔΕΔΟΜΕΝΑ & ΠΗΓΕΣ

Δεν απαιτείται η συλλογή πρωτογενών στοιχείων και δεδομένων για τις ανάγκες του παρόντος σταδίου του Έργου. Ωστόσο τα στοιχεία που απαιτούνται για το σχεδιασμό του νέου επιχειρησιακού μοντέλου του φορέα περιλαμβάνουν τα αποτελέσματα των εργασιών προηγούμενων σταδίων του Έργου και συγκεκριμένα:

- του Σταδίου 5 «Αξιολόγηση της Υφιστάμενης Κατάστασης του Φορέα»
- του Σταδίου 6 «Εκτίμηση Αναγκών Ανασχεδιασμού και Προσαρμογής του Επιχειρησιακού Μοντέλου του Φορέα»

Ανάδοχος



Έργο: «Παροχή Υπηρεσιών Συμβούλου για Μελέτη Αναδιοργάνωσης Τμήματος Δημόσιας Διοίκησης και Προσωπικού»



ΈΝΤΥΠΑ & ΕΡΓΑΛΕΙΑ

Ο κατάλογος των εντύπων, πινάκων και εργαλείων που αξιοποιούνται στο πλαίσιο της εκτέλεσης των εργασιών του παρόντος σταδίου είναι τα εξής:

Στάδιο	A/A	Εργαλεία & Υποδείγματα
Στάδιο 7	Σ7.1	Πίνακας Αξιολόγησης Εναλλακτικών Σεναρίων Οργάνωσης
	Σ7.2	Υπόδειγμα Περιγραφής Θέσης Εργασίας
	Σ7.3	Υπόδειγμα Πίνακα Προσδιορισμού Απαιτούμενων Παρεμβάσεων στα Πληροφοριακά Συστήματα του Φορέα

ΠΕΡΙΓΡΑΦΗ ΤΩΝ ΕΝΕΡΓΕΙΩΝ

Έχοντας εκτελέσει την Ανάλυση Χάσματος η Ομάδα Έργου έχει προσδιορίσει τις ενέργειες/ παρεμβάσεις που απαιτούνται προκειμένου ο εξεταζόμενος Φορέας να μεταβεί από την υφιστάμενη «προβληματική» κατάσταση στην επιθυμητή κατάσταση - στόχο. Δεδομένων των περιορισμένων συνήθως πόρων (ανθρώπινων και οικονομικών) αλλά και λόγω άλλων δυσκολιών που αφορούν συνέργιες, αντίσταση στην αλλαγή κλπ. οι παρεμβάσεις αυτές δεν είναι δυνατόν συνήθως να εφαρμοστούν συνολικά οπότε πρέπει να επιλεγούν εκείνες που θα εκτελεστούν ή εκείνες που θα εκτελεστούν σε βραχυπρόθεσμο και μεσοπρόθεσμο διάστημα.

Ο προσδιορισμός αυτός γίνεται μέσω του Χαρτοφυλακίου Βελτιωτικών Παρεμβάσεων που παρουσιάστηκε στο Στάδιο 6.

Έστω υποθετικά Φορέας Κοινωνικής Ασφάλισης για τον οποίο με βάση την Ανάλυση Χάσματος προσδιορίστηκαν ως αναγκαίες τρεις παρεμβάσεις:

- Βελτίωση του Εισπρακτικού Μηχανισμού του Φορέα και καταπολέμηση της εισφοροδιαφυγής,
- Βελτίωση του τρόπου εξυπηρέτησης των ασφαλισμένων αναφορικά με τον τρόπο καταβολής των παροχών σε χρήμα,
- Μείωση του χρόνου έκδοσης των Αποφάσεων Συνταξιοδότησης βάσει των οποίων αποφασίζεται αν θεμελιώνεται το δικαίωμα για απονομή σύνταξης και το ύψος του ποσού σύνταξης.

Αξιολογώντας τις παρεμβάσεις σε ότι αφορά τη σημαντικότητα και την δυσκολία υλοποίησης με βάση τα κριτήρια που παρουσιάστηκαν στο Στάδιο 6 (Ενέργεια 6.3) οι προαναφερόμενες παρεμβάσεις θα τοποθετηθούν ως εξής:

- η παρέμβαση Α στον Τομέα 1 (**Περιοχή Εντάσεως Στρατηγικών Βελτιώσεων**)
- η παρέμβαση Β στον Τομέα 3 (**Περιοχή Εντάσεως Άμεσων Αλλαγών**)
- η παρέμβαση 3 στον Τομέα 2 (**Περιοχή Επιλεκτικών Παρεμβάσεων**).

Ανάδοχος



Έργο: «Παροχή Υπηρεσιών Συμβούλου για Μελέτη Αναδιοργάνωσης Τμήματος Δημόσιας Διοίκησης και Προσωπικού»



Η τοποθέτηση αυτή σημαίνει ότι προτεραιότητα θα πρέπει να δοθεί στις παρεμβάσεις Α και Β ενώ η παρέμβαση Γ (η οποία είναι επίσης ιδιαίτερα σημαντική για την εξυπηρέτηση του πολίτη) θα πραγματοποιηθεί σε μεταγενέστερο στάδιο.

Έχοντας καταλήξει η Ομάδα Έργου στις παρεμβάσεις που πρέπει να γίνουν αλλά και στον χρονοισμό και τη σειρά υλοποίησής τους, προχωρά στο παρόν στάδιο στον προσδιορισμό του τρόπου με τον οποίο ο Φορέας πρέπει να οργανωθεί και να λειτουργεί δεδομένου ότι για παράδειγμα αλλάζουν δυο σημαντικές λειτουργίες του: αυτή της είσπραξης εισφορών και του εντοπισμού των ασυνεπών εργοδοτών και αυτή της απόδοσης παροχών σε χρήμα (π.χ. επίδομα ασθενείας, επίδομα σε περίπτωση επαγγελματικού ατυχήματος κλπ).

Οι ενέργειες για τη διαμόρφωση του νέου Επιχειρησιακού μοντέλου του Φορέα έχουν ως εξής:

7.1. Διαμόρφωση νέου επιχειρησιακού μοντέλου σε υψηλό επίπεδο

Στόχο της ενέργειας αυτής αποτελεί η διαμόρφωση συγκεκριμένης πρότασης για το λειτουργικό μοντέλο του φορέα και το οργανόγραμμα σε υψηλό επίπεδο στο πλαίσιο των βασικών κατευθύνσεων οργανωτικού και λειτουργικού ανασχεδιασμού που τέθηκαν κατά τον προσδιορισμό των βελτιωτικών παρεμβάσεων. Ειδικότερα, η διαμόρφωση του επιχειρησιακού μοντέλου αναλύεται στις ακόλουθες εργασίες:

7.1.1. Καθορισμός νέου λειτουργικού μοντέλου του φορέα.

7.1.1.1. Επαναπροσδιορισμός των λειτουργικών περιοχών του λειτουργικού μοντέλου με καθορισμό των κύριων (core) και υποστηρικτικών λειτουργιών (noncore) (1^ο επίπεδο ανάλυσης). Συνήθως περιλαμβάνει τη συμπλήρωση ή την αναμόρφωση του υφιστάμενου λειτουργικού μοντέλου με τη συμπλήρωση νέων λειτουργικών περιοχών, την αλλαγή στην ομαδοποίηση ή τον επανακαθορισμό του αντικειμένου υφιστάμενων λειτουργικών περιοχών

7.1.1.2. Προσδιορισμός των επιμέρους λειτουργιών και διαδικασιών στις οποίες αναλύεται κάθε λειτουργική περιοχή. Ειδικότερα, για κάθε λειτουργική περιοχή:

7.1.1.2.1. Ορισμός των βασικών λειτουργιών που την αποτελούν ως το αποτέλεσμα της ομαδοποίησης διαδικασιών και ροών πληροφορίας που έχουν κοινό στόχο και παράγουν διακριτό αποτέλεσμα στα πλαίσια της συγκεκριμένης λειτουργικής περιοχής (2^ο επίπεδο ανάλυσης)

7.1.1.2.2. Ανάλυση κάθε λειτουργίας σε επιμέρους διαδικασίες που την αποτελούν και την οριοθετούν (3^ο επίπεδο ανάλυσης)



- 7.1.1.3. Διαμόρφωση αρχικής πρότασης για το νέο λειτουργικό μοντέλο του φορέα και κατάλληλη απεικόνιση του ανάλογα με το εργαλείο που έχει επιλεγεί. Εναλλακτικοί τρόποι παρουσίασης του λειτουργικού μοντέλου έχουν ήδη παρουσιαστεί στο πλαίσιο της αποτύπωσης του υφιστάμενου λειτουργικού μοντέλου (Στάδιο 3) και τα σχετικά υποδείγματα που μπορούν να χρησιμοποιηθούν παρατίθενται στα ακόλουθα Παραρτήματα:
- *Παράρτημα Σ3.9α «Υπόδειγμα Αποτύπωσης Λειτουργικού Μοντέλου με χρήση εργαλείου BPM (ADONIS)»*
 - *Παράρτημα Σ3.9β «Υπόδειγμα Αποτύπωσης Λειτουργικού Μοντέλου με χρήση MSPowerpoint»*
 - *Παράρτημα Σ3.9γ «Υπόδειγμα Αποτύπωσης Λειτουργικού Μοντέλου με χρήση αναλυτικού πίνακα Word»*
- 7.1.1.4. Διοργάνωση συνάντησης εργασίας (workshop) με σκοπό την παρουσίαση και τεκμηρίωση του νέου προτεινόμενου λειτουργικού μοντέλου στην Διοίκηση και τα στελέχη του φορέα, με στόχο να διατυπωθούν παρατηρήσεις και να προταθούν βελτιώσεις. Σημειώνεται ότι στην ίδια συνάντηση εργασίας θα παρουσιαστούν και θα συζητηθούν και τα αποτελέσματα της αμέσως επόμενης εργασίας που διενεργείται παράλληλα και αφορά στα εναλλακτικά μοντέλα οργάνωσης, στη συγκριτική τους αξιολόγηση και στο προκρινόμενο σενάριο οργάνωσης.
- 7.1.1.5. Οριστικοποίηση του λειτουργικού μοντέλου μετά την ενσωμάτωση τυχόν παρατηρήσεων και εισηγήσεων από τη Διοίκηση και τα στελέχη του φορέα
- 7.1.2. **Προσδιορισμός του οργανογράμματος του φορέα**
- 7.1.2.1.1. Προσδιορισμός των στόχων του οργανωτικού ανασχεδιασμού βάσει των κατευθύνσεων των βελτιωτικών παρεμβάσεων στην οργάνωση του φορέα
- 7.1.2.1.2. Διαμόρφωση εναλλακτικών σεναρίων οργάνωσης του φορέα, ένα εκ των οποίων πρέπει να είναι αυτό με τις κατ' ελάχιστον απαιτούμενες αλλαγές. Για κάθε εναλλακτική οργανωτική λύση, προσδιορίζονται τα εξής:
- οι στόχοι που εξυπηρετεί και οι οργανωτικές αρχές που διέπουν τη συγκεκριμένη λύση
 - το προτεινόμενο οργανωτικό σχήμα που εξειδικεύει την προτεινόμενη λύση και οι βασικές αρμοδιότητες των οργανωτικών επιπέδων και μονάδων.
 - οι βασικές κατευθύνσεις οργανωτικής αναδιάρθρωσης που υπαγορεύονται από τις επιπτώσεις της εφαρμογής της



ΠΡΟΣΕΓΓΙΣΗ ΔΙΑΜΟΡΦΩΣΗΣ ΕΝΑΛΛΑΚΤΙΚΩΝ ΟΡΓΑΝΩΤΙΚΩΝ ΕΠΙΛΟΓΩΝ

Βασικές Αρχές

Ο οργανωτικός σχεδιασμός στηρίζεται σε μία σειρά βασικών κατευθύνσεων/ αξιωμάτων:

- Ο Σχεδιασμός ενός Οργανισμού (Δομή του Οργανισμού) πρέπει να υποστηρίζει τη Στρατηγική.
- Η δομή του Οργανισμού πρέπει να ακολουθεί το λειτουργικό μοντέλο που έχει επιλεγεί.
- Η δομή του Οργανισμού δεν πρέπει να αποτελεί αυτοσκοπό αλλά ένα βασικό μοχλό για την επιτυχή εκτέλεση της αποστολής του.
- Δεν υπάρχει σωστή ή λανθασμένη οργανωτική δομή, αλλά υπάρχει κατάλληλη ή λιγότερο κατάλληλη όσον αφορά στις περιστάσεις, τη στρατηγική και το λειτουργικό μοντέλο

Βασικά ερωτήματα για τον προσδιορισμό της Οργανωτικής Δομής

1

Ποιο το κατάλληλο εύρος του οργανωτικού σχήματος (Span of Control);

Κρίσιμες παράμετροι:

- βαθμός διαφοροποίησης του αντικειμένου
- βαθμός τυποποίησης του αντικειμένου
- βαθμός αποκέντρωσης της ουσιαστικής και τυπικής λήψης αποφάσεων
- χρήση εργαλείων πληροφορικής για παρακολούθηση εργασιών και ανάλυσης πόρων

2

Ποιο το κατάλληλο πλήθος επιπέδων του οργανωτικού σχήματος (vertical differentiation - Tall vs Flat);

Κρίσιμες παράμετροι:

- ελαχιστοποίηση ιεραρχικών επιπέδων
- τοποθέτηση αποφάσεων στα κατάλληλα επίπεδα ιεραρχίας - Ενίσχυση της υπευθυνότητας
- περιορισμοί που τίθενται από την τυπική δομή Τμημάτων που υπάγονται σε Υπουργεία της Κυπριακής Δημοσίας Διοίκησης

3

Ποια η βασική αρχή ομαδοποίησης των δραστηριοτήτων (horizontal differentiation);

Κρίσιμες παράμετροι:

- επιλογή ανάμεσα σε βασικούς τύπους: ανά λειτουργία (function) – ανά αποδέκτη υπηρεσιών – ανά τύπο/κατηγορία ανθρώπινου δυναμικού (πρώτο επίπεδο: Τομείς, δεύτερο επίπεδο: Κλάδοι) – ανά παραγόμενο προϊόν/υπηρεσία – μικτή τμηματοποίηση, κλπ.
- βαθμός συνέπειας – σαφήνειας οργανογράμματος

4

Ποιος ο πιο αποτελεσματικός μηχανισμός ολοκλήρωσης (integration mechanism);

Κρίσιμες παράμετροι:

- προσδιορισμός των αρμοδιοτήτων λήψης αποφάσεων (Γενικός Δ/ντής Υπ. Οικονομικών, Δ/ντής Τμήματος, Προϊστάμενοι Τομέων, Υπεύθυνοι Κλάδων)
- Αποφυγή επιλογών οι οποίες επιβαρύνουν την ταχύτητα λήψης αποφάσεων, αυξάνουν τον αριθμό των αποφάσεων που πρέπει να λαμβάνονται, δυσχεραίνουν την απόδοση ευθύνης, καθιστούν σχετικά αναποτελεσματικό τον έλεγχο του προσωπικού (πολλαπλή διοικητική υπαγωγή)

Η Δομή είναι ένα μόνο από τα στοιχεία που συνθέτουν την «Οργάνωση». Το σύστημα Οργάνωσης περιλαμβάνει το σύνολο των κανόνων για την άσκηση διοίκησης, τις διαδικασίες εκτέλεσης και παρακολούθησης των εργασιών, το σύστημα διαχείρισης της απόδοσης (ορισμός στρατηγικής, στόχων και εύλογης ανάλυσης πόρων, επιμερισμός και παρακολούθησή τους), το σύστημα διαχείρισης πληροφορίας και το σύστημα διαχείρισης του Ανθρώπινου Δυναμικού.

Ανάδοχος



Έργο: «Παροχή Υπηρεσιών Συμβούλου για Μελέτη Αναδιοργάνωσης Τμήματος Δημόσιας Διοίκησης και Προσωπικού»



7.1.2.1.3. Καθορισμός των κριτηρίων αξιολόγησης εναλλακτικών οργανωτικών δομών που προκύπτουν από την οργανωτική θεωρία και πρακτική και τα οποία ομαδοποιούνται σε τέσσερις βασικές ομάδες κριτηρίων:

- κριτήρια που συνδέονται με τις γενικές αρχές οργάνωσης μονάδων παροχής υπηρεσιών
- ειδικά κριτήρια οργάνωσης μονάδων παροχής υπηρεσιών σε Δημόσιες Υπηρεσίες
- κριτήρια που αποτυπώνουν το βαθμό υλοποιησιμότητας της οργανωτικής επιλογής
- πιθανά πρόσθετα κριτήρια που απορρέουν από τη διεθνή πρακτική (κατά περίπτωση)

ΚΡΙΤΗΡΙΑ ΠΡΟΣΔΙΟΡΙΣΜΟΥ ΚΑΙ ΑΞΙΟΛΟΓΗΣΗΣ ΕΝΑΛΛΑΚΤΙΚΩΝ ΟΡΓΑΝΩΤΙΚΩΝ ΕΠΙΛΟΓΩΝ

Τα παρακάτω κριτήρια αξιοποιούνται κατά τη διαμόρφωση εναλλακτικών επιλογών, τη συνεχή αξιολόγηση και βελτίωση των επιλογών αυτών, καθώς και την εκλογή της λύσης που προκρίνεται.

Γενικές Αρχές Οργάνωσης

- Αποτελεσματικότητα Διοίκησης
- Αποτελεσματικότητα Οργάνωσης
- Αποτελεσματικότητα στην Επικοινωνία
- Αποτελεσματικότητα στη Λήψη Αποφάσεων
- Αποτελεσματικότητα στην Αξιοποίηση Πόρων
- Αποτελεσματικότητα στη Συνεργασία και στο Συντονισμό

Ειδικά Κριτήρια Οργάνωσης

- Υποστήριξη της αποστολής του Φορέα
- Υποστήριξη αποτελεσματικής επιχειρησιακής λειτουργίας
- Προσαρμοστικότητα στις αλλαγές του περιβάλλοντος
- Αποτελεσματικότητα Διοικητικής Υποστήριξης

Δυνατότητα Υλοποίησης Οργάνωσης

- Συμβατότητα με Θεσμικό Πλαίσιο
- Συμβατότητα με τυπική δομή ανάλογων Φορέων της Δημόσιας Διοίκησης της Κύπρου
- Στάση Διοίκησης - Προσωπικού
- Δυνατότητα ικανοποιητικής στελέχωσης
- Κόστος / χρόνισμός μετάβασης

Τα ανωτέρω κριτήρια προσδιορισμού και αξιολόγησης εναλλακτικών επιλογών οργάνωσης εξειδικεύονται ως ακολούθως:



Γενικές Αρχές Οργάνωσης	Ειδικά Κριτήρια Οργάνωσης	Δυνατότητα Υλοποίησης Οργάνωσης
<ul style="list-style-type: none"> • Αποτελεσματικότητα Διοίκησης <ul style="list-style-type: none"> ⇒ Οργάνωση που υπηρετεί τους στόχους της στρατηγικής ⇒ Επιμερισμός ευθύνης ⇒ Έλεγχος αποτελέσματος • Αποτελεσματικότητα Οργάνωσης <ul style="list-style-type: none"> ⇒ Οργανωτική σαφήνεια ⇒ Αποφυγή επικαλύψεων και κενών ⇒ Καλά ορισμένοι ρόλοι ⇒ Ενότητα διοικήσεως/ενότητα εντολής ⇒ Σαφείς γραμμές αναφοράς • Αποτελεσματικότητα στην Επικοινωνία <ul style="list-style-type: none"> ⇒ Επικοινωνία κάθετη και οριζόντια • Αποτελεσματικότητα στη Λήψη Αποφάσεων <ul style="list-style-type: none"> ⇒ Αρμοδιότητες και ευχέρειες ⇒ Πρωτοβουλία • Αποτελεσματικότητα κατά την αξιοποίηση πόρων <ul style="list-style-type: none"> ⇒ Κινητοποίηση του συνόλου του προσωπικού ⇒ Βέλτιστη αξιοποίηση πόρων με αποφυγή κατακερματισμού • Αποτελεσματικότητα στη συνεργασία και στο συντονισμό <ul style="list-style-type: none"> ⇒ Αξιοποίηση συνεργιών 	<ul style="list-style-type: none"> • Υποστήριξη της αποστολής του φορέα <ul style="list-style-type: none"> ⇒ Υλοποίηση θεσμικών αρμοδιοτήτων (υφιστάμενων από την ίδρυση του φορέα και νέων βάσει του Στρατηγικού Σχεδίου) ⇒ Συμβολή στη βελτίωση της Δημόσιας Διοίκησης και τη Διοικητική μεταρρύθμιση. • Υποστήριξη αποτελεσματικής επιχειρησιακής λειτουργίας <ul style="list-style-type: none"> ⇒ Εύστοχος σχεδιασμός πολιτικής και συστημάτων ⇒ Υποστήριξη της Δημόσιας Διοίκησης για την εφαρμογή των πολιτικών/συστημάτων-Συντονισμός ⇒ Αξιολόγηση αποτελεσμάτων εφαρμογής/επανασχεδιασμός • Προσαρμοστικότητα στις αλλαγές του εξωτερικού περιβάλλοντος <ul style="list-style-type: none"> ⇒ Ανταπόκριση στις απαιτήσεις της Κυπριακής Δημόσιας Διοίκησης ⇒ Ανάπτυξη εσωτερικών μηχανισμών συνεχούς βελτίωσης ⇒ Ανταπόκριση στις Ευρωπαϊκές τάσεις/προωθούμενες πολιτικές ⇒ Πρωτοβουλίες για τη συνεχή βελτίωση της αποτελεσματικότητας και αποδοτικότητας της Δημόσιας Διοίκησης της Κύπρου • Αποτελεσματικότητα υποστηρικτικής λειτουργίας <ul style="list-style-type: none"> ⇒ Ανταπόκριση στις αυξημένες απαιτήσεις πληροφοριακής υποστήριξης ⇒ Αποτελεσματική Οικονομική Διαχείριση ⇒ Αποτελεσματική Διοικητική Υποστήριξη 	<ul style="list-style-type: none"> • Συμβατότητα με Θεσμικό Πλαίσιο <ul style="list-style-type: none"> ⇒ Συμφωνία με προδιαγεγραμμένο θεσμικό ρόλο ⇒ Ύπαρξη Τομών και Κλάδων • Στάση Διοίκησης - Προσωπικού <ul style="list-style-type: none"> ⇒ Υποστήριξη αλλαγών ⇒ Κινητοποίηση ⇒ Ικανοποίηση από την εργασία (job satisfaction) • Δυνατότητα ικανοποιητικής στελέχωσης <ul style="list-style-type: none"> ⇒ Κάλυψη από υφιστάμενο προσωπικό Δημόσιας Διοίκησης και Προσωπικού ⇒ Κάλυψη από εναλλάξιμο προσωπικό ⇒ Κάλυψη από προσωπικό άλλων Τμημάτων που αποσπώνται για συγκεκριμένο χρονικό διάστημα • Κόστος / χρονισμός μετάβασης <ul style="list-style-type: none"> ⇒ Ταχεία υλοποίηση ⇒ Συγκράτηση κόστους

7.1.2.1.4. Εφαρμογή των κριτηρίων αξιολόγησης για κάθε εναλλακτική οργανωτική επιλογή και συγκριτική ανάλυση και αξιολόγηση των σεναρίων, εξετάζοντας τα πλεονεκτήματα και τα μειονεκτήματα τους με τη συμπλήρωση ειδικού πίνακα αξιολόγησης, υπόδειγμα του οποίου παρατίθεται στο [Παράρτημα Σ7.1 «Πίνακας Αξιολόγησης Εναλλακτικών Σεναρίων Οργάνωσης»](#). Στις ειδικές στήλες του πίνακα αυτού καταγράφεται η κριτική αξιολόγηση κάθε σεναρίου ως προς τα προαναφερθέντα κριτήρια εξετάζοντας το βαθμό που το κάθε σενάριο υποστηρίζει κάθε κριτήριο.

7.1.2.1.5. Επιλογή της λύσης η οποία ανταποκρίνεται με τον βέλτιστο τρόπο στις οργανωτικές αρχές και τους στόχους του φορέα, ενώ επιπλέον εκτιμάται ότι διασφαλίζει με το βέλτιστο τρόπο την αποδοτική και αποτελεσματική λειτουργία του Φορέα.

7.1.2.1.6. Παρουσίαση της προκρινόμενης οργανωτικής δομής στη Διοίκηση του εξεταζόμενου Φορέα. Υπάρχουν δύο επιλογές:

■ **Επιλογή Α: Παρουσιάζονται όλα τα εναλλακτικά σενάρια οργάνωσης και η προκρινόμενη λύση**

Διοργανώνεται συνάντηση εργασίας (workshop) στην οποία θα συμμετέχουν επιλεγμένα στελέχη του φορέα (συνήθως ο επικεφαλής και τα διευθυντικά στελέχη) με σκοπό την παρουσίαση και τεκμηρίωση των αποτελεσμάτων της συγκριτικής εξέτασης των εναλλακτικών σεναρίων και της προτεινόμενης οργανωτικής δομής με στόχο να διατυπωθούν



παρατηρήσεις και να προταθούν βελτιώσεις. Σημειώνεται ότι στην ίδια συνάντηση εργασίας θα παρουσιαστεί και το προτεινόμενο λειτουργικό μοντέλο που αναπτύσσεται στο πλαίσιο της παραπάνω εργασίας 7.1.1

Ως αποτέλεσμα αυτής της διαδικασίας προκύπτει η διαμόρφωση του τελικού νέου οργανογράμματος. Συνήθως αυτό είναι είτε ένα εκ των εναλλακτικών σεναρίων που εξετάστηκαν και αξιολογήθηκαν είτε ένα πρόσθετο το οποίο διαμορφώνεται λαμβάνοντας υπόψη τις παρατηρήσεις του Φορέα και το οποίο ενδέχεται να συνδυάζει χαρακτηριστικά από όλες τις εναλλακτικές

- **Επιλογή Α:** *Παρουσιάζονται οι κατ' ελάχιστον απαιτούμενες αλλαγές στην υφιστάμενη οργάνωση και μόνο η τελικά προκρινόμενη λύση*

Το προκρινόμενο από την Ομάδα Έργου οργανόγραμμα συζητείται στο πλαίσιο συνάντησης εργασίας (workshop) στην οποία θα συμμετέχουν επιλεγμένα στελέχη του φορέα (συνήθως ο επικεφαλής και τα διευθυντικά στελέχη) και είτε οριστικοποιείται είτε τροποποιείται μερικά για να ενσωματωθούν μικρής έκτασης αλλαγές που προκύπτουν από τις παρατηρήσεις της Διοίκησης του εξεταζόμενου Φορέα.

7.1.2.1.7. Οριστική διαμόρφωση της προτεινόμενης οργανωτικής δομής σε συνέχεια της συνάντησης εργασίας με τα αρμόδια στελέχη του φορέα και με βάση τις απόψεις και τους προβληματισμούς που ανταλλάχθηκαν κατά τη διάρκεια της συνάντησης αυτής.

7.1.3. Καθορισμός λοιπών απαιτούμενων παρεμβάσεων

Σκοπός της συγκεκριμένης εργασίας είναι ο προσδιορισμός ειδικών και κρίσιμων παρεμβάσεων που θα απαιτηθούν για την εφαρμογή του νέου μοντέλου οργάνωσης και λειτουργίας και που δεν αφορούν σε οργανωτικά ή λειτουργικά ζητήματα. Τέτοια θέματα ενδέχεται να περιλαμβάνουν:

- Παρεμβάσεις σε θεσμικό επίπεδο (π.χ. ανάγκη για νέο νόμο ή ΠΔ ή Υπουργική Απόφαση)
- Παρεμβάσεις για την αναδιάταξη και αναδιάρθρωση των περιφερειακών υπηρεσιών του εξεταζόμενου φορέα όπου υπάρχουν, π.χ. πόσα Τοπικά Γραφεία του Τμήματος Εργασίας και σε ποιες περιοχές, ή πόσα ΚΕΠ και σε ποιες περιοχές, κλπ.



7.2. Αναλυτική περιγραφή του νέου επιχειρησιακού μοντέλου του φορέα

Στόχο της ενέργειας αυτής αποτελεί η διαμόρφωση της αναλυτικής και ολοκληρωμένης πρότασης για την αναδιοργάνωση και ανασχεδιασμό των διαδικασιών του φορέα. Ειδικότερα, για την αναλυτική περιγραφή του νέου επιχειρησιακού μοντέλου του φορέα απαιτούνται οι ακόλουθες εργασίες:

7.2.1. Αναλυτική περιγραφή του νέου λειτουργικού μοντέλου - Ανασχεδιασμός διαδικασιών.

7.2.1.1. Στο παρόν βήμα πραγματοποιείται ο ανασχεδιασμός των διαδικασιών που εκτελεί ο φορέας με βάση τις βελτιωτικές παρεμβάσεις που έχουν επιλεγεί και που επιδρούν σε μικρό ή μεγαλύτερο βαθμό στον τρόπο εκτέλεσης των εργασιών. Ειδικότερα, με βάση την εμπειρία από ανάλογες μελέτες, οι παρεμβάσεις αυτές συνήθως εντάσσονται σε μια ή περισσότερες από τις ακόλουθες κατηγορίες:

- Βελτιωτικές παρεμβάσεις στο μίγμα των αρμοδιοτήτων / παρεχόμενων υπηρεσιών
- Βελτιωτικές παρεμβάσεις ως προς την εφαρμογή των μεταρρυθμίσεων στην Δημόσια Διοίκηση
- Βελτιωτικές παρεμβάσεις στον υφιστάμενο τρόπο οργάνωσης και λειτουργίας
- Βελτιωτικές παρεμβάσεις στον τρόπο εκτέλεσης των υφιστάμενων διαδικασιών
- Βελτιωτικές παρεμβάσεις στα πληροφοριακά συστήματα

ΤΙ ΑΦΟΡΑ Ο ΑΝΑΣΧΕΔΙΑΣΜΟΣ ΔΙΑΔΙΚΑΣΙΩΝ

Ο ανασχεδιασμός μιας διαδικασίας περιλαμβάνει τον προσδιορισμό, εξειδίκευση και αναλυτική περιγραφή του νέου τρόπου εκτέλεσης της εν λόγω διαδικασίας με βάση τις αλλαγές / προσαρμογές / διαφοροποιήσεις που έχουν αποφασισθεί σε σχέση με την υφιστάμενη στα επιμέρους συστατικά που την αποτελούν (π.χ. βήματα εργασίας, ροή, εισερχόμενα και εξερχόμενα έγγραφα, πληροφοριακά συστήματα, εμπλεκόμενοι οργανωτικοί ρόλοι, σημεία ελέγχου και αποφάσεων, κλπ.).

Ειδικότερα, ο ανασχεδιασμός μιας διαδικασίας μπορεί να συνίσταται στα εξής:

- την αφαίρεση / κατάργηση επιλεγμένων βημάτων της υφιστάμενης ροής εργασιών
- την αλλαγή του τρόπου εκτέλεσης των βημάτων (π.χ. από χειρόγραφα να γίνεται με τη χρήση πληροφοριακού συστήματος, διασύνδεση βάσεων δεδομένων για ανάκτηση ήδη καταχωρημένων στοιχείων αντί για την επανεισαγωγή δεδομένων)
- την εισαγωγή εναλλακτικών τρόπων εκτέλεσης μιας διαδικασίας



(π.χ. να μπορεί να γίνεται και από τα ΚΕΠ) ή να μπορεί να γίνεται ηλεκτρονικά και εξ αποστάσεως

- το διαχωρισμό των βημάτων ώστε άλλα να γίνονται παρουσία του αποδέκτη της υπηρεσίας, π.χ. του πολίτη, της επιχείρησης, κλπ. (frontoffice εργασίες) και άλλα που δεν απαιτούν την παρουσία του αποδέκτη (backoffice εργασίες)
- την εκχώρηση της ευθύνης διαδικασιών σε χαμηλότερα ιεραρχικά επίπεδα
- τη συγκέντρωση της υλοποίησης ορισμένων διαδικασιών σε μία οργανωτική μονάδα ενώ πριν ήταν κατακερματισμένη σε επιμέρους μονάδες
- την αποκέντρωση της εκτέλεσης μίας διαδικασίας με την έννοια ότι ενώ πριν γινόταν από την κεντρική υπηρεσία ενός Φορέα τώρα θα γίνεται από τις περιφερειακές του υπηρεσίες
- την μεταφορά της ευθύνης από ένα κεντρικό Τμήμα σε όλα τα τμήματα της δημόσιας διοίκησης (πχ. δημιουργία μονάδων Ανθρώπινου Δυναμικού στα Υπουργεία και απόδοση της ευθύνης εκτέλεσης ορισμένων λειτουργιών που πριν εκτελούσε το ΤΔΔΠρ)

7.2.1.2. Προκειμένου να αποτυπωθούν στη λεπτομέρειά τους όλες οι αλλαγές που πραγματοποιούνται στο πλαίσιο της υιοθέτησης των βελτιωτικών παρεμβάσεων, αλλά και προκειμένου να ελεγχθεί η συνολική συνέπεια της προσέγγισης, αναλύεται το σύνολο των λειτουργιών σε ροές εργασιών οι οποίες αποτυπώνονται και διαγραμματικά συνοδευόμενες από τα αναγκαία πεδία που συγκεντρώνουν το σύνολο της διαθέσιμης πληροφορίας.

7.2.1.3. Για κάθε μία διαδικασία στις οποίες αναλύεται και εξειδικεύεται κάθε λειτουργία του νέου λειτουργικού μοντέλου πραγματοποιείται ο αναλυτικός σχεδιασμός της, αν πρόκειται για νέα διαδικασία, ή ο ανασχεδιασμός της, αν πρόκειται για υφιστάμενη διαδικασία που τροποποιείται, και συγκεκριμένα:

7.2.1.3.1. Καθορίζεται η χρονική και λογική αλληλουχία των βημάτων εργασίας που απαιτούνται για την εκτέλεση της διαδικασίας

7.2.1.3.2. Περιγράφεται ο τρόπος εκτέλεσης κάθε βήματος και της αναγκαίας πληροφορίας ή στοιχείων που χρησιμοποιούνται

7.2.1.3.3. Καθορίζονται οι προϋποθέσεις για την εκτέλεση συγκεκριμένων βημάτων εργασίας (σημεία ελέγχου ή αποφάσεων) και περιγράφονται οι διαφοροποιήσεις στη ροή των βημάτων ανάλογα με το αποτέλεσμα του ελέγχου ή της απόφασης



- 7.2.1.3.4. Προσδιορίζονται οι οργανωτικοί ρόλοι που εμπλέκονται στην εκτέλεση των επιμέρους βημάτων
- 7.2.1.3.5. Προσδιορίζεται η έναρξη της διαδικασίας (γεγονός που ενεργοποιεί τη διαδικασία π.χ. άφιξη πολίτη, αίτηση πολίτη, σε μηνιαία βάση) και η λήξη της διαδικασίας (δηλ. πότε ολοκληρώνεται η διαδικασία)
- 7.2.1.3.6. Προσδιορίζονται οι εισροές και εκροές των επιμέρους βημάτων εργασίας (π.χ. έντυπα / έγγραφα χειρόγραφα ή μηχανογραφημένα, όπως ενδεικτικά αίτηση πολίτη, δικαιολογητικά, εισηγήσεις, αναφορές, καταστάσεις, κλπ.)
- 7.2.1.3.7. Προσδιορίζεται το μηχανογραφικό σύστημα/ εφαρμογή που χρησιμοποιείται στο πλαίσιο κάθε βήματος (αναφορά σε υφιστάμενο ή σε μελλοντικό πληροφοριακό σύστημα ή λειτουργικότητα)
- 7.2.1.3.8. Προσδιορίζονται οι διασυνδέσεις μεταξύ των διαδικασιών (αφορά στην περίπτωση που η διαδικασία που περιγράφεται εξαρτάται από την ολοκλήρωση μιας άλλης διαδικασίας ή αποτελεί προϋπόθεση για την εκτέλεση άλλης διαδικασίας)
- 7.2.1.3.9. Προσδιορίζονται οι διασυνδέσεις των διαδικασιών με εξωτερικές οντότητες
- 7.2.1.3.10. Καθορίζεται το μοντέλο λήψης αποφάσεων (εντοπισμός και ανάλυση των κρίσιμων διαδικασιών σε διακριτά βήματα, εντοπισμός σημείων απόφασης και συσχέτιση με συγκεκριμένους οργανωτικούς ρόλους)
- 7.2.1.3.11. Γίνεται διαγραμματική απεικόνιση (ροές εργασιών) και μοντελοποίηση των διαδικασιών με βάση τον τρόπο απεικόνισης που έχει επιλεγεί για το συγκεκριμένο έργο και οι οποίοι έχουν ήδη χρησιμοποιηθεί στο πλαίσιο της αποτύπωσης και μοντελοποίησης των διαδικασιών της υφιστάμενης κατάστασης. Οι εναλλακτικοί τρόποι αναλυτικής περιγραφή και μοντελοποίησης των διαδικασιών παρατίθενται στα εξής Παραρτήματα:
- *Παράρτημα Σ3.11α «Υπόδειγμα Ανάλυσης & Μοντελοποίησης Διαδικασιών με χρήση εργαλείου BPM (ADONIS)»*
 - *Παράρτημα Σ3.11β «Υπόδειγμα Ανάλυσης & Μοντελοποίησης Διαδικασιών με χρήση VISIO»*
 - *Παράρτημα Σ3.11γ «Υπόδειγμα Ανάλυσης & Μοντελοποίησης Διαδικασιών με χρήση Αναλυτικού Πίνακα Περιγραφής Διαδικασιών»*



- 7.2.1.3.12. Τέλος, προσδιορίζονται οι προϋποθέσεις υλοποίησης των νέων διαδικασιών του λειτουργικού μοντέλου, όπως για παράδειγμα η τροποποίηση νόμου ή κανονισμού που καθορίζει τη διαδικασία, η ανάπτυξη νέας εφαρμογής, η διασύνδεση υφιστάμενων εφαρμογών για άντληση ήδη καταχωρηθέντων στοιχείων, η προμήθεια εργαλείου και η εκπαίδευση του προσωπικού στη χρήση του, κλπ.

7.2.2. Αναδιοργάνωση - αναλυτικός σχεδιασμός της νέας οργανωτικής δομής του φορέα

Με βάση το οριστικό οργανόγραμμα που έχει επιλεγεί και συμφωνηθεί με το φορέα κατά την προηγούμενη εργασία πραγματοποιείται στη συνέχεια ο αναλυτικός σχεδιασμός της νέας οργανωτικής δομής και συγκεκριμένα:

- 7.2.2.1. Γίνεται αναλυτική παρουσίαση του νέου οργανογράμματος με ανάπτυξη όλων των οργανωτικών επιπέδων και απεικόνιση της ιεραρχίας και των σχέσεων μεταξύ των μονάδων του φορέα. Σχετικό υπόδειγμα παρατίθεται στο *Παράρτημα Σ3.1 «Υπόδειγμα Αποτύπωσης Αναλυτικού Οργανογράμματος Φορέα»*
- 7.2.2.2. Διατυπώνεται η αποστολή και περιγράφονται οι αρμοδιότητες κάθε οργανωτικής μονάδας. Σχετικό υπόδειγμα παρατίθεται στο *Παράρτημα Σ3.2 «Υπόδειγμα Περιγραφής Οργανωτικής Μονάδας»*
- 7.2.2.3. Πραγματοποιείται σύνδεση και αντιστοίχιση των οργανωτικών μονάδων με λειτουργίες / διαδικασίες του προτεινόμενου λειτουργικού μοντέλου. Σχετικό υπόδειγμα παρατίθεται στο *Παράρτημα Σ3.3 «Πίνακας Αντιστοίχισης Οργανωτικών Μονάδων και Λειτουργιών / Διαδικασιών»*
- 7.2.2.4. Καθορίζονται οι βασικοί οργανωτικοί ρόλοι / θέσεις εργασίας για κάθε οργανωτική μονάδα

7.2.3. Εκτίμηση απαιτούμενης στελέχωσης του φορέα.

Για την εκτίμηση των αναγκών σε ανθρώπινο δυναμικό ανά οργανωτική μονάδα του φορέα, λαμβάνονται υπόψη τόσο ο νέος τρόπος εκτέλεσης των διαδικασιών και οι μεταβολές που σχεδιάστηκαν, όσο και τα στοιχεία των όγκων και χρόνου εκτέλεσης των διαδικασιών που συλλέχθηκαν κατά το Στάδιο της αποτύπωσης της υφιστάμενης κατάστασης (Εργασία 3.2.4). Τα βήματα που ακολουθούνται για την εκτίμηση της στελέχωσης του νέου οργανογράμματος είναι τα ακόλουθα:

- 7.2.3.1. Επισκόπηση των βασικών εργασιών που εκτελούνται ανά οργανωτική μονάδα με βάση το νέο μοντέλο λειτουργίας και εκτέλεσης των διαδικασιών
- 7.2.3.2. Υπολογισμός του απαιτούμενου ανθρωποχρόνου ανά εργασία ανά οργανωτική μονάδα σε ισοδύναμα πλήρους απασχόλησης (FullTimeEquivalents-FTEs) με βάση τα εξής:
- τους υφιστάμενους όγκους εργασιών και τη διακύμανση της εποχικότητας (εάν υπάρχει) καθώς επίσης και τη πρόβλεψη για την



μελλοντική διαφοροποίησή τους λόγω των στρατηγικών επιλογών του φορέα αλλά και των εξελίξεων στη Κυπριακή Δημόσια Διοίκηση (π.χ. ανάπτυξη ηλεκτρονικών υπηρεσιών προς πολίτες και επιχειρήσεις, μείωση κόστους, περιορισμός των προσλήψεων, ηλεκτρονική διακυβέρνηση, κλπ.)

- το νέο τρόπο εκτέλεσης των διαδικασιών με βάση τη λεπτομερή προδιαγραφή των επιμέρους βημάτων εργασίας και ελέγχων που θα πραγματοποιούνται καθώς των ευθυνών που θα αποδοθούν σε κάθε επίπεδο
- το βαθμό υποστήριξης από πληροφοριακά συστήματα και εφαρμογές που προβλέπεται στο νέο επιχειρησιακό μοντέλο του φορέα
- την εκτίμηση για τους χρόνους εκτέλεσης των εργασιών με βάση την υφιστάμενη κατάσταση, τις διαφοροποιήσεις που αναμένεται να προκύψουν με βάση το νέο επιχειρησιακό μοντέλο του φορέα (π.χ. βελτιώσεις στις διαδικασίες) και τους στόχους για βελτίωση χρόνων διεκπεραίωσης κρίσιμων διαδικασιών με βάση τη στρατηγική (ή την επικαιροποίηση της στρατηγικής) του φορέα

7.2.3.3. Εκτίμηση της στελέχωσης ανά οργανωτική μονάδα με βάση τα εξής:

- την πρόβλεψη του χρόνου των επιτελικών στελεχών, π.χ. Επικεφαλής Τομέων (Πρώτος Λειτουργός), Επικεφαλής Κλάδων (Ανώτεροι Λειτουργοί). Οι Πρώτοι Λειτουργοί κυρίως και οι Ανώτεροι Λειτουργοί δευτερευόντως έχοντας την ευθύνη διοίκησης οργανωτικών μονάδων, αφιερώνουν σημαντικό χρόνο στην καθοδήγηση, την εποπτεία και τον έλεγχο των εργασιών των υφισταμένων τους, ενώ επιπλέον αφιερώνουν χρόνο στη Διοίκηση του ανθρώπινου δυναμικού της μονάδας αλλά και στον επιχειρησιακό σχεδιασμό του Τμήματος και στην παρακολούθηση της εφαρμογής του. Ως εκ τούτου η παραγωγική ενασχόληση των εν λόγω Λειτουργών είναι περιορισμένη.
- την αναλογία Λειτουργών Α' και Λειτουργών ανά οργανωτική μονάδα με βάση το αντικείμενο των μονάδων και τα Σχέδια Υπηρεσίας
- τις ανάγκες σε εναλλάξιμο διοικητικό, γραμματειακό και βοηθητικό γραμματειακό προσωπικό με βάση τις νέες διαδικασίες που τους αφορούν
- τις παραδοχές για χρόνο που αναλώνεται σε εκπαίδευση και άλλες δραστηριότητες σε ετήσια βάση, την πρόβλεψη για άδειες και απουσίες, αργίες, κλπ.
- την παραδοχή ότι κάθε Λειτουργός εκτός της συμμετοχής του σε εκτέλεση παραγωγικών διαδικασιών αφιερώνει ένα ποσοστό του χρόνου του που κυμαίνεται περίπου στο 10% για την εκτέλεση διοικητικών εργασιών που τον αφορούν (συμπλήρωση εντύπων αξιολόγησης, συμμετοχή σε συναντήσεις του τομέα στον οποίο ανήκει, προετοιμασία αιτημάτων που αφορούν τη λήψη αδειών, τη συμμετοχή σε εκπαιδεύσεις στο εξωτερικό κλπ)



7.2.4. Ανάπτυξη περιγραφών και προδιαγραφών θέσεων εργασίας (JobDescriptions).

Αντικείμενο της συγκεκριμένης εργασίας είναι να αναπτυχθούν οι περιγραφές και οι προδιαγραφές των θέσεων εργασίας βάσει του νέου Επιχειρησιακού Μοντέλου του φορέα. Συγκεκριμένα θα πραγματοποιηθούν τα ακόλουθα:

- 7.2.4.1. Καταγραφή και ανάλυση των θέσεων εργασίας με βάση το νέο οργανόγραμμα: κατανόηση της φύσης και του περιεχομένου των αρμοδιοτήτων και εργασιών κάθε θέσης εργασίας, εντοπισμός των κύριων περιοχών ευθύνης και της ειδικής συμβολής της θέσης στην εκτέλεση των διαδικασιών καθώς και καθορισμός των αποτελεσμάτων που αναμένονται από τη θέση εργασίας
- 7.2.4.2. Σύνθεση της περιγραφής των θέσεων εργασίας η οποία αποτελεί την έγγραφη και τυποποιημένη αποτύπωση των αποτελεσμάτων της ανάλυσης των θέσεων εργασίας . Οι περιγραφές των θέσεων εργασίας θα περιλαμβάνουν για κάθε θέση τα εξής στοιχεία:
 - Στοιχεία θέσης (Τίτλος, Οργανωτική μονάδα, Κατηγορία Θέσης, Μισθοδοτική Κλίμακα),
 - Επίπεδο Αναφοράς (περιγραφή των σχέσεων αναφοράς της θέσης: άμεσα προϊστάμενος και άμεσα υφιστάμενοι),
 - Αποστολή θέσης (συμβολή της θέσης στο συνολικό επιτελούμενο Έργο του φορέα.),
 - Κύριες αρμοδιότητες και εργασίες (περιγραφή του είδους και των μεθόδων άσκησης των βασικών λειτουργιών που εμπίπτουν στα καθήκοντα της θέσης)
- 7.2.4.3. Προσδιορισμός των προδιαγραφών θέσεων εργασίας με βάση τις αρμοδιότητες που τις χαρακτηρίζουν. Ειδικότερα, οι προδιαγραφές των θέσεων εργασίας θα περιλαμβάνουν για κάθε θέση εργασίας τα ακόλουθα χαρακτηριστικά:
 - Τυπικά προσόντα (επίπεδο και αντικείμενο σπουδών, ξένες γλώσσες, κλπ.)
 - Ουσιαστικά προσόντα (γνώσεις, εμπειρία, κλπ.)
 - Ικανότητες – δεξιότητες
 - Διάκριση των ανωτέρω χαρακτηριστικών σε απαραίτητα και επιθυμητά ανάλογα με την κρισιμότητά τους για την κάθε θέση εργασίας
- 7.2.4.4. Οι περιγραφές θέσεων εργασίας καταγράφονται σε κατάλληλο πίνακα, υπόδειγμα του οποίου παρατίθεται στο *Παράρτημα Σ7.2 «Υπόδειγμα Περιγραφής Θέσης Εργασίας»*



7.2.5. Προσδιορισμός των αναγκαίων προσαρμογών στα πληροφοριακά συστήματα και εφαρμογές.

7.2.5.1. Αντικείμενο της παρούσας εργασίας είναι ο καθορισμός των απαιτούμενων παρεμβάσεων στα πληροφοριακά συστήματα και εφαρμογές του φορέα που θα διασφαλίσουν τα εξής:

- την υποστήριξη της άμεσης εφαρμογής των νέων διαδικασιών και του νέου τρόπου οργάνωσης και λειτουργίας το φορέα (π.χ. ανάγκες για περαιτέρω αυτοματοποίηση, βελτιώσεις / επεκτάσεις σε υφιστάμενα συστήματα, αξιοποίηση ήδη καταχωρημένων στοιχείων, κλπ.)
- τη βελτίωση της λειτουργικότητας των εφαρμογών ώστε να διευκολύνονται οι εργασίες και να αντιμετωπίζονται τυχόν παραλείψεις της υφιστάμενης κατάστασης

7.2.5.2. Συνεκτιμώντας την υφιστάμενη κατάσταση της πληροφοριακής υποστήριξης των λειτουργιών του φορέα από τη μία και τις βελτιωτικές παρεμβάσεις του ανασχεδιασμού των διαδικασιών από την άλλη, η Ομάδα Έργου καλείται να προσδιορίσει τις κατάλληλες παρεμβάσεις στα πληροφοριακά συστήματα και εφαρμογές προκειμένου να καλυφθούν αποτελεσματικά όλες οι ανάγκες πληροφοριακής υποστήριξης που προκύπτουν από το νέο επιχειρησιακό μοντέλο του φορέα.

7.2.5.3. Ο προσδιορισμός των αναγκαίων προσαρμογών στα πληροφοριακά συστήματα πραγματοποιείται με τη συμπλήρωση κατάλληλου πίνακα, υπόδειγμα του οποίου παρατίθεται στο *Παράρτημα Σ7.3 «Υπόδειγμα Πίνακα Προσδιορισμού Απαιτούμενων Παρεμβάσεων στα Πληροφοριακά Συστήματα του Φορέα»*.

7.3. Προετοιμασία Έκθεσης 'Σχεδιασμός Νέου Επιχειρησιακού Μοντέλου του Φορέα'

Στο πλαίσιο της παρούσας εργασίας η Ομάδα Έργου καλείται να καταγράψει και να παρουσιάσει τα αποτελέσματα των εργασιών του παρόντος Σταδίου 6 (Σχεδιασμός Νέου Επιχειρησιακού Μοντέλου του Φορέα) με στόχο την κατάρτιση της τελικής έκθεσης για την προτεινόμενη αναδιοργάνωση και ανασχεδιασμό των διαδικασιών του φορέα. Ειδικότερα, για την παραγωγή της έκθεσης 'Σχεδιασμός Νέου Επιχειρησιακού Μοντέλου του Φορέα' ακολουθούνται τα εξής βήματα:

- 7.3.1. Οριστικοποίηση του πίνακα περιεχομένων της Έκθεσης με βάση τις εργασίες που ακολουθήθηκαν από την Ομάδα Έργου κατά το παρόν στάδιο
- 7.3.2. Ενδεικτικά περιεχόμενα της Έκθεσης 'Σχεδιασμός Νέου Επιχειρησιακού Μοντέλου του Φορέα' περιλαμβάνουν:



Τίτλος Έκθεσης	Έκθεση 'Σχεδιασμός Νέου Επιχειρησιακού Μοντέλου του Φορέα'
Σύνδεση με Στάδια του Έργου	Περιλαμβάνει τα αποτελέσματα των ενεργειών του Σταδίου 7 «Σχεδιασμός Νέου Επιχειρησιακού Μοντέλου του Φορέα»
Ενδεικτικά Περιεχόμενα	<ul style="list-style-type: none"> ■ Διατύπωση / επαναδιατύπωση Οράματος και Στρατηγικής Μελλοντικής Λειτουργίας του Φορέα ■ Διαμόρφωση νέου επιχειρησιακού μοντέλου σε υψηλό επίπεδο <ul style="list-style-type: none"> ○ Ανάπτυξη νέου λειτουργικού μοντέλου του Φορέα ○ Διαμόρφωση εναλλακτικών οργανωτικών επιλογών ○ Καθορισμός κριτηρίων αξιολόγησης εναλλακτικών οργανωτικών επιλογών ○ Αξιολόγηση εναλλακτικών σεναρίων οργάνωσης ○ Παρουσίαση Νέου Οργανογράμματος και βασικών αρμοδιοτήτων των μονάδων ○ Λοιπές παρεμβάσεις (κατά περίπτωση) ■ Αναλυτική περιγραφή του νέου επιχειρησιακού μοντέλου του φορέα <ul style="list-style-type: none"> ○ Αναλυτική περιγραφή του νέου λειτουργικού μοντέλου <ul style="list-style-type: none"> - Ανασχεδιασμός διαδικασιών <ul style="list-style-type: none"> ▪ Διαδικασία 1 <ul style="list-style-type: none"> -Διάγραμμα ροής εργασιών (Processmap) -Πίνακας συμπληρωματικών πληροφοριών ▪ Διαδικασία 2 <ul style="list-style-type: none"> -Διάγραμμα ροής εργασιών (Processmap) -Πίνακας συμπληρωματικών πληροφοριών ▪ Διαδικασία 3 <ul style="list-style-type: none"> -Διάγραμμα ροής εργασιών (Processmap) -Πίνακας συμπληρωματικών πληροφοριών ○ Περιγραφή των οργανωτικών μονάδων (αντικείμενο, αρμοδιότητες, βασικοί ρόλοι) ○ Αντιστοίχιση Λειτουργιών /Διαδικασιών και Οργανωτικών Μονάδων ○ Υπολογισμός στελέχωσης του Φορέα



Τίτλος Έκθεσης	Έκθεση 'Σχεδιασμός Νέου Επιχειρησιακού Μοντέλου του Φορέα'
	<ul style="list-style-type: none">ο Περιγραφές Θέσεων Εργασίαςο Προσδιορισμός Απαιτούμενων Παρεμβάσεων στα Πληροφορικά Συστήματα

- 7.3.3. Προετοιμασία αρχικού σχεδίου της έκθεσης με την ενσωμάτωση των αποτελεσμάτων των σχετικών εργασιών και την προετοιμασία και συμπλήρωση των σχετικών ενοτήτων κεφαλαίων της μελέτης
- 7.3.4. Παρουσίαση των αποτελεσμάτων του σχεδιασμού του νέου επιχειρησιακού μοντέλου λειτουργίας σε επιλεγμένα στελέχη του φορέα με σκοπό τη συζήτηση και τη συλλογή παρατηρήσεων και υποδείξεων για τυχόν προσθήκες και διορθώσεις
- 7.3.5. Παραγωγή του τελικού σχεδίου της Έκθεσης με την ενσωμάτωση των παρατηρήσεων του φορέα και την οριστικοποίηση του σχεδιασμού του νέου επιχειρησιακού μοντέλου του φορέα



ΣΤΑΔΙΟ 8: ΑΝΑΠΤΥΞΗ ΠΡΟΓΡΑΜΜΑΤΟΣ ΔΙΑΧΕΙΡΙΣΗΣ ΤΗΣ ΑΛΛΑΓΗΣ

Σκοπός

Σκοπός του παρόντος σταδίου είναι η εκπόνηση ενός ολοκληρωμένου σχεδίου υλοποίησης των τελικών προτάσεων αναδιοργάνωσης και ανασχεδιασμού διαδικασιών του φορέα προκειμένου να διασφαλιστούν οι απαιτούμενες προϋποθέσεις και να προσδιοριστούν οι αναγκαίες ενέργειες προετοιμασίας ώστε να διασφαλιστεί η επιτυχής και ομαλή μετάβαση του φορέα στο νέο επιχειρησιακό μοντέλο λειτουργίας.

ΑΝΑΛΥΣΗ ΣΕ ΕΝΕΡΓΕΙΕΣ

Ο σχεδιασμός του προγράμματος υλοποίησης της αναδιοργάνωσης και ανασχεδιασμού διαδικασιών του φορέα αναλύεται στις ακόλουθες ενέργειες:

A/A	ΣΤΑΔΙΟ	A/A	ΕΝΕΡΓΕΙΕΣ
8	ΑΝΑΠΤΥΞΗ ΠΡΟΓΡΑΜΜΑΤΟΣ ΔΙΑΧΕΙΡΙΣΗΣ ΤΗΣ ΑΛΛΑΓΗΣ	8.1	Καθορισμός των ενεργειών που απαιτούνται για την μετάβαση στο νέο μοντέλο
		8.2	Οργάνωση και προγραμματισμός υλοποίησης
		8.3	Προετοιμασία Έκθεσης 'Πρόγραμμα Διαχείρισης της Αλλαγής'

ΑΠΑΙΤΟΥΜΕΝΑ ΣΤΟΙΧΕΙΑ / ΔΕΔΟΜΕΝΑ & ΠΗΓΕΣ

Δεν απαιτείται η συλλογή πρωτογενών στοιχείων και δεδομένων για τις ανάγκες του παρόντος σταδίου του Έργου. Ωστόσο τα στοιχεία που απαιτούνται για την ανάπτυξη του προγράμματος διαχείρισης της αλλαγής περιλαμβάνουν τα αποτελέσματα των εργασιών προηγούμενων σταδίων του Έργου και συγκεκριμένα:

- του Σταδίου 5 «Αξιολόγηση της Υφιστάμενης Κατάστασης του Φορέα»
- του Σταδίου 6 «Εκτίμηση Αναγκών Ανασχεδιασμού και Προσαρμογής του Επιχειρησιακού Μοντέλου του Φορέα»
- του Σταδίου 7 «Σχεδιασμός Νέου Επιχειρησιακού Μοντέλου του Φορέα»

Ανάδοχος



Έργο: «Παροχή Υπηρεσιών Συμβούλου για Μελέτη Αναδιοργάνωσης Τμήματος Δημόσιας Διοίκησης και Προσωπικού»



ΈΝΤΥΠΑ & ΕΡΓΑΛΕΙΑ

Ο κατάλογος των εντύπων, πινάκων και εργαλείων που αξιοποιούνται στο πλαίσιο της εκτέλεσης των εργασιών του παρόντος σταδίου είναι τα εξής:

Στάδιο	A/A	Εργαλεία & Υποδείγματα
Στάδιο 8	Σ8.1	Εργαλείο Χρονοπρογραμματισμού Δραστηριοτήτων
	Σ8.2	Υπόδειγμα Πίνακα Καταγραφής Κινδύνων

ΠΕΡΙΓΡΑΦΗ ΤΩΝ ΕΝΕΡΓΕΙΩΝ

8.1. Καθορισμός των ενεργειών που απαιτούνται για την μετάβαση στο νέο μοντέλο

- 8.1.1. Επισκόπηση των κύριων σημείων παρέμβασης ανά λειτουργική περιοχή και ανά οργανωτική μονάδα για την υλοποίηση του νέου λειτουργικού και οργανωτικού μοντέλου και εξέταση των βασικών προϋποθέσεων για την δρομολόγηση των βελτιωτικών παρεμβάσεων (π.χ. αλλαγές του θεσμικού πλαισίου, προσαρμογή / ανάπτυξη πληροφοριακού συστήματος, διασύνδεση υφιστάμενων συστημάτων, προμήθεια εργαλείου και εκπαίδευση του προσωπικού στη χρήση του, κλπ.).
- 8.1.2. Σημειώνεται ότι οι επιμέρους προϋποθέσεις για την υλοποίηση των απαιτούμενων αλλαγών έχουν ήδη εντοπιστεί και καταγραφεί κατά το στάδιο 7 του σχεδιασμού του νέου επιχειρησιακού μοντέλου του φορέα. Οι προϋποθέσεις αυτές αναλύονται και εξειδικεύονται περαιτέρω κατά το παρόν στάδιο ώστε να εκτιμηθούν οι παράγοντες υλοποίησης και συγκεκριμένα ο χρονικός προγραμματισμός τους, οι ανθρώπινοι πόροι και το κόστος υλοποίησης. Η εν λόγω ανάλυση αποσκοπεί στην ανάδειξη και τελική επιλογή των παρεμβάσεων που θα γίνουν αποδεκτές από το φορέα και θα δρομολογηθεί η εκπλήρωση των αντίστοιχων προϋποθέσεων.
- 8.1.3. Με βάση τις αλλαγές που πρόκειται να υλοποιηθούν, καθορισμός των βασικών οροσήμων και των απαιτούμενων σταδίων μετάβασης στο νέο μοντέλο – στόχος (Roadmap) ανάλογα με τη φύση του φορέα και το εύρος, έκταση και είδος των απαιτούμενων αλλαγών. Εναλλακτικές προσεγγίσεις περιλαμβάνουν:
- Άμεση υλοποίηση όλων των αλλαγών (χωρίς πιλοτικό ή στάδια μετάβασης)
 - Ανάγκη για μεταβατικό οργανόγραμμα (ενδιάμεσα στάδια)
 - Σταδιακή προσαρμογή λειτουργιών / ενδιάμεσα στάδια (π.χ. μέχρι την υλοποίηση των αλλαγών στα πληροφοριακά συστήματα)
 - Πιλοτική εφαρμογή όλων των αλλαγών και στη συνέχεια σταδιακή υλοποίηση (roll-out)

Ανάδοχος



Έργο: «Παροχή Υπηρεσιών Συμβούλου για Μελέτη Αναδιοργάνωσης Τμήματος Δημόσιας Διοίκησης και Προσωπικού»



- Σταδιακή υλοποίηση (roll-out) χωρίς πιλοτικό

8.1.4. Καθορισμός του συνολικού σχεδίου μετάβασης με τον προσδιορισμό των ενεργειών και έργων που απαιτούνται για την μετάβαση στο νέο μοντέλο οργάνωσης και λειτουργίας του φορέα, οι οποίες περιλαμβάνουν ενδεικτικά:

- i. Θεσμικές παρεμβάσεις (π.χ. τροποποίηση θεσμικού πλαισίου, θεσμοθέτηση νέου οργανογράμματος και αρμοδιοτήτων, κλπ.)
- ii. Θέματα εφαρμογής του νέου οργανογράμματος (δράσεις για τη δημιουργία νέων μονάδων, την κατάργηση μονάδων, τη συγχώνευση μονάδων, τη διάσπαση μονάδων, την ανάθεση / μεταφορά / τροποποίηση αρμοδιοτήτων)
- iii. Θέματα στελέχωσης (αντιστοίχιση / ανακατανομή προσωπικού με θέσεις εργασίας, νέες ανάγκες σε προσωπικό, πλεονάζον προσωπικό)
- iv. Θέματα προσαρμογής λειτουργιών / εισαγωγής νέων λειτουργιών
- v. Θέματα προσαρμογής / ανάπτυξης / αναβάθμισης πληροφοριακών συστημάτων και εφαρμογών
- vi. Ειδική εκπαίδευση των στελεχών της Αλλαγής (ChangeAgents) οι οποίοι θα λειτουργήσουν ως υποκινητές άλλων αλλά και διακινητές γνώσης ως προς τις δρομολογούμενες αλλαγές ανάμεσα στο προσωπικό του φορέα
- vii. Θέματα εκπαίδευσης προσωπικού σε νέους ρόλους, νέες λειτουργίες και αλλαγές στα συστήματα και ενημέρωσης των σχετικά τηρούμενων εγχειριδίων (εφόσον υπάρχουν)
- viii. Ενημερωτικές ενέργειες (π.χ. με συνδικαλιστικό όργανο, ημερίδες ενημέρωσης – ευαισθητοποίησης προσωπικού, ενημέρωση πολιτών / επιχειρήσεων)
- ix. Διασφάλιση ετοιμότητας για την υιοθέτηση του νέου μοντέλου οργάνωσης και λειτουργίας

8.1.5. Αναλυτική περιγραφή των απαιτούμενων ενεργειών και έργων του σχεδίου μετάβασης που περιλαμβάνει τουλάχιστον στα εξής:

- τον καθορισμό των επιμέρους δράσεων και βημάτων στα οποία εξειδικεύεται κάθε επιμέρους ενέργεια / έργο
- τον προσδιορισμό του υπεύθυνου κάθε ενέργειας / έργου
- τις αλληλεξαρτήσεις και συσχετίσεις με άλλες ενέργειες / έργα
- το χρονικό προγραμματισμό κάθε ενέργειας / έργου (έναρξη, διάρκεια)
- τον τρόπο υλοποίησης κάθε ενέργειας / έργου (με ίδιους πόρους, με ανάθεση σε τρίτους)
- τους απαιτούμενους οικονομικούς πόρους για την εκτέλεση κάθε ενέργειας / έργου και τις πηγές άντλησής τους (π.χ. κρατικός προϋπολογισμός, συγχρηματοδοτούμενα έργα, κλπ.)



- 8.1.6. Για τη συγκεντρωτική καταγραφή και περιγραφή των ενεργειών και έργων του σχεδίου μετάβασης χρησιμοποιείται κατάλληλο εργαλείο χρονοπρογραμματισμού δραστηριοτήτων που παρουσιάζεται στο Παράρτημα Σ8.1 «Εργαλείο Χρονοπρογραμματισμού Δραστηριοτήτων».
- 8.1.7. Καθορισμός των κρίσιμων διασυνδέσεων μεταξύ των ενεργειών και έργων που απαιτούνται για τη μετάβαση, ιεράρχηση προτεραιοτήτων
- 8.1.8. Εντοπισμός πιθανών περιορισμών και κινδύνων στην υλοποίηση του σχεδίου δράσης (π.χ. θεσμικοί περιορισμοί, πιθανά προβλήματα υλοποίησης, θέματα αποδοχής των αλλαγών από το ανθρώπινο δυναμικό, κλπ.) και διατύπωση προτάσεων για την αντιμετώπισή τους. Υπόδειγμα πίνακα καταγραφής και αξιολόγησης κινδύνων παρατίθεται στο Παράρτημα Σ8.2 'Πίνακας Καταγραφής Κινδύνων'

ΔΙΑΧΕΙΡΙΣΗ ΤΗΣ ΑΛΛΑΓΗΣ

Η εφαρμογή ενός προγράμματος αλλαγής αποτελεί μία δυναμική διαδικασία καθώς απαιτείται διαρκώς ο επαναπροσδιορισμός και η προσαρμογή του με βάση τα σταδιακά αποτελέσματα ή τους νέους στόχους που τίθενται. Κατά συνέπεια, ένα πρόγραμμα αλλαγής μπορεί να αποτελείται από επιμέρους φάσεις ενώ απαιτείται η διαχείριση και παρακολούθηση της αλλαγής για την προσαρμογή της στρατηγικής της αλλαγής στους νέους στόχους αποδοτικότητας, στην επάρκεια και διαθεσιμότητα των στελεχών που δεσμεύονται να υλοποιήσουν και στις νέες προτιμήσεις και κατευθύνσεις της Ηγεσίας / Διοίκησης.

Η διαχείριση της αλλαγής περιλαμβάνει τις ακόλουθες δραστηριότητες:

- ▶ Διαρκή στήριξη και συντονισμό της εφαρμογής της αλλαγής και καθοδήγηση του προγράμματος αλλαγής από τη μία φάση στην άλλη. Απαιτείται ευαισθησία από την πλευρά των στελεχών που "οδηγούν" και συντονίζουν την υλοποίηση του προγράμματος αλλαγής ώστε να γίνονται αντιληπτές οι επιπτώσεις και τα σταδιακά αποτελέσματα της υλοποίησης της αλλαγής και συνεπώς να διασφαλίζεται η κατάλληλη προσαρμογή της στρατηγικής της αλλαγής σε κάθε φάση της.
- ▶ Δημιουργία των κατάλληλων ροών πληροφοριών προς την επιτελική ομάδα στελεχών που υλοποιούν την αλλαγή με στόχο την μέτρηση της ανταπόκρισης και βαθμού συμμετοχής του προσωπικού (energylevels) και τον εντοπισμό νέων ευκαιριών για βελτίωση, τη μέτρηση των αλλαγών στην αποδοτικότητα, την συμπεριφορά, και την κουλτούρα του προσωπικού.
- ▶ Εντοπισμό προβλημάτων και εισήγηση για την εφαρμογή προτάσεων και διορθωτικών ενεργειών για την αντιμετώπισή τους
- ▶ Διαχείριση αντιδράσεων από εμπλεκόμενους φορείς για την εφαρμογή του προγράμματος αλλαγής
- ▶ Ενημέρωση όλων των εμπλεκόμενων για το πρόγραμμα αλλαγής και τις επιπτώσεις και οφέλη της εφαρμογής του, ανάπτυξη ολοκληρωμένης επικοινωνιακής πολιτικής.

Θα πρέπει να τονιστεί ότι η υλοποίηση ενός ολοκληρωμένου προγράμματος μετασχηματισμού ενός Οργανισμού αποτελεί συνήθως ένα μακρόπνοο και σύνθετο εγχείρημα, η επιτυχής έκβαση του οποίου συναντάει πολλές φορές προβλήματα και

αντιστάσεις, αν δεν αναγνωρισθούν οι κρίσιμοι παράγοντες επιτυχίας και δεν αντιμετωπισθούν έγκαιρα οι πραγματικοί κίνδυνοι.

Είναι λοιπόν προφανές ότι η διαχείριση της αλλαγής αποτελεί κρίσιμο παράγοντα επιτυχίας για την ομαλή μετάβαση από την παρούσα στη μελλοντική κατάσταση. Ειδικότερα, η διαχείριση ενός ολοκληρωμένου προγράμματος μετασχηματισμού συντίθεται από σειρά δραστηριοτήτων που επηρεάζονται από παραμέτρους που αποτυπώνονται σχηματικά στο Σχήμα που ακολουθεί και θέτουν σημαντικά ερωτήματα προς διαχείριση τα οποία αναπτύσσονται παρακάτω.



Κρίσιμοι Παράγοντες της Διαχείρισης της Υλοποίησης ενός Προγράμματος Αλλαγής

Υποστήριξη της Ηγεσίας του έργου (Sponsor): Πόσο δεσμευτική είναι η θέληση των ατόμων, που διαθέτουν εξουσία, να νομιμοποιήσουν την επερχόμενη αλλαγή και να εξασφαλίσουν προϋποθέσεις για τη διατήρησή της;

Απόκριση του Στόχου της Αλλαγής (ChangeTargets): Πόση αντίσταση θα προβάλλουν αυτοί που πρέπει να αλλάξουν τον τρόπο εργασίας τους και ποιοι οι κίνδυνοι από την αποτυχία του έγκαιρου προσδιορισμού και της επιτυχούς διαχείρισης αυτής της αντίστασης;

Μετατόπιση της κυρίαρχης νοοτροπίας: Ποιοι είναι οι κίνδυνοι από την αναντιστοιχία μεταξύ της επιδιωκόμενης συμπεριφοράς και νοοτροπίας και αυτής που ισχύει σήμερα;

Δεξιότητες των Στυλοβατών της Αλλαγής (Changeagents): Ποια προσόντα έχουν τα άτομα που στηρίζουν την αλλαγή για την περαιτέρω διάχυση της στον Οργανισμό και την υποκίνηση της αλλαγής;

Κόστος του StatusQuo: Είναι το κόστος της αλλαγής, όπως γίνεται αντιληπτό από τους “αποδέκτες” της αλλαγής, (δηλαδή το προσωπικό του Οργανισμού) μεγαλύτερο από το κόστος διατήρησης του StatusQuo;

Σαφήνεια Προσανατολισμού: Έχει προδιαγραφεί με διαύγεια, στο στάδιο των μελετών, η επιθυμητή κατεύθυνση και οι στόχοι του Οργανισμού σε επίπεδο επίδοσης απέναντι στους πολίτες, χρηματοοικονομικής αποδοτικότητας και λειτουργικής αποτελεσματικότητας;

Σχέδιο Διαχείρισης της Μετάβασης: Θα αναπτυχθεί σχέδιο διαχείρισης της μετάβασης που θα λαμβάνει υπόψη του τον ανθρώπινο παράγοντα;

Γεγονότα Εντός/Εκτός του Οργανισμού: Ποια απρόβλεπτα γεγονότα μπορούν είτε να ακυρώσουν είτε να ενισχύσουν την προσπάθεια αλλαγής;

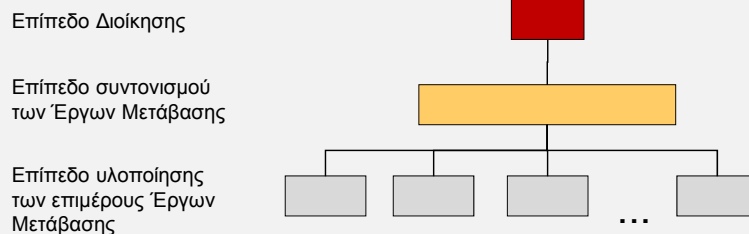
8.2. Οργάνωση και προγραμματισμός της υλοποίησης

8.2.1. Περιγραφή του οργανωτικού σχήματος υλοποίησης του Έργου (υπεύθυνος υλοποίησης, ομάδα Έργου, ρόλοι, υπευθυνότητες, λήψη αποφάσεων, κλπ.) Ειδικά θα πρέπει να προβλεφθούν ρόλοι της Αλλαγής (ChangeAgents) οι οποίοι θα λειτουργήσουν ως υποκινητές άλλων αλλά και διακινητές γνώσης ως προς τις δρομολογούμενες αλλαγές ανάμεσα στο προσωπικό του φορέα

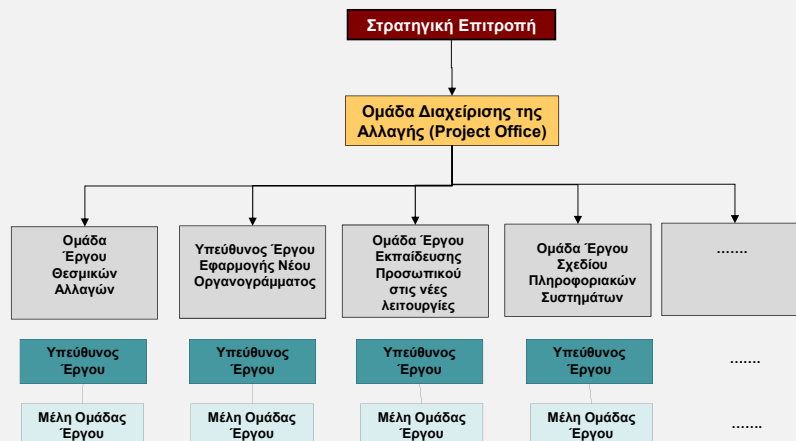
Οργανωτικό Σχήμα για τη Διαχείριση της Αλλαγής

Για τη διαχείριση των επιχειρησιακών αλλαγών ορίζεται **κατάλληλο Οργανωτικό Σχήμα («Οργανωτικό Σχήμα Διαχείρισης της Αλλαγής»)** το οποίο θα αναλάβει τη διοίκηση της υλοποίησης των έργων και των ενεργειών για την υλοποίηση τον νέου επιχειρησιακού μοντέλου του φορέα.

Οργανωτικό Σχήμα Διαχείρισης της Αλλαγής



Με βάση σχετικά έργα υλοποίησης προτάσεων αναδιοργάνωσης και ανασχεδιασμού των διαδικασιών, το ενδεικτικό αναλυτικό οργανωτικό σχήμα για τη Διαχείριση της Αλλαγής έχει συνήθως τη ακόλουθη δομή:



Οι κύριες αρμοδιότητες και υπευθυνότητες των μελών του οργανωτικού σχήματος έχουν ως



εξής:

Στρατηγική Επιτροπή: Εγκρίνει τα προς υλοποίηση έργα & ιεραρχεί προτεραιότητες. Δεσμεύει τους αναγκαίους πόρους & ορίζει τους Υπευθύνους των Έργων. Εγκρίνει τα σημαντικά θέματα και παίρνει αποφάσεις. Επιλύει σοβαρά θέματα με βάση την ενημέρωση από την Ομάδα Διαχείρισης.

Ομάδα Διαχείρισης της Αλλαγής (ProjectOffice): Διαχειρίζεται και παρακολουθεί την υλοποίηση όλων των Έργων με βάση το συνολικό πρόγραμμα υλοποίησης το οποίο έχει εγκριθεί. Μεριμνά για το συντονισμό μεταξύ τους, διασφαλίζει την ομαλή επικοινωνία και επιλύει τα σχετικά προβλήματα, ενημερώνει τη Στρατηγική Επιτροπή.

Υπεύθυνος Έργου Χ: Έμπειρο στέλεχος με γνώση του αντικειμένου του εκάστοτε Έργου. Έχει την ευθύνη του αναλυτικού σχεδιασμού των επιμέρους ενεργειών που περιλαμβάνει το Έργο, παρακολουθεί και κατευθύνει την υλοποίησή τους. Μεριμνά για την αξιοποίηση των πόρων και την ομαλή παραγωγή εκθέσεων / αποτελεσμάτων. Συνεργάζεται με τους εκάστοτε Αναδόχους και εξωτερικούς συνεργάτες εφόσον υπάρχουν. Επιλύει ζητήματα όπου απαιτείται. Ενημερώνει και συνεργάζεται με την Ομάδα Διαχείρισης.

Μέλος Ομάδα Έργου Χ: Παραγωγική ενασχόληση στο Έργο

- 8.2.2. Προσδιορισμός της χρονικής διάρκειας των απαιτούμενων ενεργειών και έργων καθώς και της χρονικής τους αλληλουχίας και των αλληλεξαρτήσεων
- 8.2.3. Προσδιορισμός του συνολικού χρονοδιαγράμματος του σχεδίου υλοποίησης το οποίο αποτυπώνει τη χρονική εξέλιξη της μετάβασης στο νέο επιχειρησιακό μοντέλο, τις ημερομηνίες έναρξης και λήξης των επιμέρους ενεργειών και έργων, την αλληλουχία μεταξύ τους και τα κρίσιμα σημεία (milestones) του προγράμματος υλοποίησης
- 8.2.4. Καθορισμός του συστήματος παρακολούθησης και ελέγχου της προόδου του Έργου, απολογισμού και επικαιροποίησης / αναθεώρησης του Έργου της υλοποίησης το οποίο θα προβλέπει τους κανόνες και τις διαδικασίες που θα διασφαλίζουν την επιτυχή, έγκαιρη και ποιοτική υλοποίηση των απαιτούμενων ενεργειών καθώς και τον έγκαιρο εντοπισμό και αντιμετώπιση πιθανών αποκλίσεων.
- 8.2.5. Στην ουσία πρέπει να προβλεφθεί η λειτουργία ενός Project Management Office (PMO) και να καθοριστούν οι διαδικασίες παρακολούθησης και επικαιροποίησης χρονοδιαγράμματος, οι διαδικασίες διαχείρισης ζητημάτων και κινδύνων, οι διαδικασίες ενημέρωσης και παραγωγής αναφορών προς τη Διοίκηση του εξεταζόμενου φορέα. Στο πλαίσιο αυτό μπορούν να οριστούν δείκτες για την παρακολούθηση της πορείας υλοποίησης του Έργου, να προταθούν οι χρόνοι μέτρησης των δεικτών, οι πηγές μέτρησης και οι αρμόδιοι για την μέτρηση και την παραγωγή των σχετικών αναφορών.

8.3. Προετοιμασία Έκθεσης 'Πρόγραμμα Διαχείρισης της Αλλαγής'

Στο πλαίσιο της παρούσας εργασία η Ομάδα Έργου καλείται να καταρτίσει το 'Πρόγραμμα Διαχείρισης της Αλλαγής' το οποίο αποτελεί ένα ολοκληρωμένο σχέδιο

Ανάδοχος



Έργο: «Παροχή Υπηρεσιών Συμβούλου για Μελέτη Αναδιοργάνωσης Τμήματος Δημόσιας Διοίκησης και Προσωπικού»



μετάπτωσης στο νέο οργανωτικό και λειτουργικό μοντέλο του φορέα ώστε να διασφαλιστεί η ομαλή και επιτυχής υλοποίηση του προβλεπόμενων αλλαγών.

Ειδικότερα, για την παραγωγή της σχετικής έκθεσης ακολουθούνται τα εξής βήματα:

- 8.3.1. Προετοιμασία αρχικού σχεδίου της έκθεσης με την ενσωμάτωση των αποτελεσμάτων των σχετικών εργασιών και την προετοιμασία και συμπλήρωση των σχετικών ενοτήτων κεφαλαίων της μελέτης
- 8.3.2. Ενδεικτικά περιεχόμενα της Έκθεσης 'Πρόγραμμα Διαχείρισης της Αλλαγής' περιλαμβάνουν:

Τίτλος Έκθεσης	Έκθεση 'Πρόγραμμα Διαχείρισης της Αλλαγής'
Σύνδεση με Στάδια του Έργου	Περιλαμβάνει τα αποτελέσματα των ενεργειών του Σταδίου 8 «Ανάπτυξη Προγράμματος και Διαχείρισης της Αλλαγής»
Ενδεικτικά Περιεχόμενα	<ul style="list-style-type: none"> • Προσδιορισμός της μεθοδολογίας μετάβασης • Προσδιορισμός και περιγραφή των σχεδίων δράσης για τη μετάβαση από το υφιστάμενο στο νέο επιχειρησιακό μοντέλο • Χρονοδιάγραμμα ενεργειών μετάβασης, προϋποθέσεις, απαιτούμενοι πόροι, ορόσημα (milestones) • Οργάνωση της υλοποίησης • Μέθοδοι παρακολούθησης και ελέγχου της πορείας υλοποίησης • Κρίσιμοι παράγοντες επιτυχίας της υλοποίησης του Έργου

- 8.3.3. Παρουσίαση του 'Προγράμματος Διαχείρισης της Αλλαγής' στη Διοίκηση και σε επιλεγμένα στελέχη του φορέα με σκοπό τη συζήτηση και τη συλλογή παρατηρήσεων και υποδείξεων για τυχόν προσθήκες και διορθώσεις
- 8.3.4. Παραγωγή του τελικού σχεδίου της Έκθεσης με την ενσωμάτωση των παρατηρήσεων του φορέα και την οριστικοποίηση του σχεδιασμού του νέου επιχειρησιακού μοντέλου του φορέα



ΠΑΡΑΡΤΗΜΑ Α : ΥΠΟΣΤΗΡΙΚΤΙΚΑ ΕΡΓΑΛΕΙΑ, ΥΠΟΔΕΙΓΜΑΤΑ ΕΓΓΡΑΦΩΝ & ΠΑΡΑΔΕΙΓΜΑΤΑ

ΚΑΤΑΛΟΓΟΣ ΥΠΟΣΤΗΡΙΚΤΙΚΩΝ ΕΡΓΑΛΕΙΩΝ, ΥΠΟΔΕΙΓΜΑΤΩΝ ΕΓΓΡΑΦΩΝ & ΠΑΡΑΔΕΙΓΜΑΤΩΝ

Στάδιο	A/A	Εργαλεία & Υποδείγματα
Στάδιο 1	Σ1.1	Πίνακας Ανάλυσης του Έργου σε Στάδια & Ενέργειες – Εμπλεκόμενοι – Εκθέσεις- Χρόνοδιάγραμμα
	Σ1.2	Ενδεικτικός Κατάλογος Απαιτούμενου Υλικού προς συλλογή από το Φορέα
	Σ1.3	Υπόδειγμα Προγράμματος Συνεντεύξεων
	Σ1.4	α. Υπόδειγμα Ερωτηματολογίου Συνέντευξης με Διοίκηση Φορέα β. Υπόδειγμα Ερωτηματολογίου Συνέντευξης με Επικεφαλής Μονάδων
Στάδιο 3	Σ3.1	Υπόδειγμα Αποτύπωσης Αναλυτικού Οργανογράμματος Φορέα
	Σ3.2	Υπόδειγμα Περιγραφής Οργανωτικής Μονάδας
	Σ3.3	Πίνακας Αντιστοίχισης Οργανωτικών Μονάδων και Λειτουργιών / Διαδικασιών
	Σ3.4	Ερωτηματολόγιο Ατομικών Στοιχείων Προσωπικού
	Σ3.5	Εργαλείο Επεξεργασίας Στοιχείων Προσωπικού
	Σ3.6	Ερωτηματολόγιο Καταγραφής απόψεων Προσωπικού Φορέα
	Σ3.7	Οδηγίες Συμπλήρωσης Έρευνας Προσωπικού Φορέα
	Σ3.8	Υπόδειγμα Πίνακα Αρμοδιοτήτων & Δραστηριοτήτων Φορέα
	Σ3.9	α. Υπόδειγμα Αποτύπωσης Λειτουργικού Μοντέλου με χρήση εργαλείου BPM (ADONIS) β. Υπόδειγμα Αποτύπωσης Λειτουργικού Μοντέλου με χρήση PowerPoint γ. Υπόδειγμα Αποτύπωσης Λειτουργικού Μοντέλου με χρήση αναλυτικού πίνακα Word
	Σ3.10	Παράδειγμα συσχέτισης και διασύνδεσης ενεργειών συγκεκριμένων λειτουργικών περιοχών με ενέργειες άλλων λειτουργικών περιοχών καθώς και με βασικούς φορείς ενδιαφέροντος (keystakeholders)
	Σ3.11	α. Υπόδειγμα Ανάλυσης & Μοντελοποίησης Διαδικασιών με χρήση εργαλείου BPM (ADONIS) β. Υπόδειγμα Ανάλυσης & Μοντελοποίησης Διαδικασιών με χρήση

Ανάδοχος



Έργο: «Παροχή Υπηρεσιών Συμβούλου για Μελέτη Αναδιοργάνωσης Τμήματος Δημόσιας Διοίκησης και Προσωπικού»



Στάδιο	A/A	Εργαλεία & Υποδείγματα
		VISIO γ. Υπόδειγμα Ανάλυσης & Μοντελοποίησης Διαδικασιών με χρήση Αναλυτικού Πίνακα Περιγραφής Διαδικασιών
	Σ3.12α	α. Υπόδειγμα Ερωτηματολογίου Συλλογής Στοιχείων Διαδικασιών από Στελέχη β. Υπόδειγμα Ερωτηματολογίου Συλλογής Στοιχείων Διαδικασιών από Προϊσταμένους Μονάδων
	Σ3.13	Υπόδειγμα Ερωτηματολογίου Αναλυτικής Αποτύπωσης Διαδικασιών
Στάδιο 4	Σ4.1	Υπόδειγμα Πίνακα Συγκριτικής Εξέτασης Χωρών Αναφοράς
Στάδιο 5	Σ5.1	Υπόδειγμα Πίνακα Αξιολόγησης Υφιστάμενων Λειτουργιών-Διαδικασιών του Φορέα
	Σ5.2	Υπόδειγμα Πίνακα Αξιολόγησης Υφιστάμενης Οργανωτικής Δομής του Φορέα
	Σ5.3	Υπόδειγμα Πίνακα Αξιολόγησης Ανθρώπινων Πόρων του Φορέα
	Σ5.4	Υπόδειγμα Πίνακα Αξιολόγησης Υφιστάμενων Πληροφοριακών Συστημάτων και άλλων Εργαλείων του Φορέα
Στάδιο 6	Σ6.1	Υπόδειγμα Πίνακα Προσδιορισμού Επιθυμητής Κατάστασης του Φορέα και Ανάλυσης Χάσματος (GapAnalysis)
	Σ6.2	Εργαλείο Αξιολόγησης Βελτιωτικών Παρεμβάσεων
Στάδιο 7	Σ7.1	Πίνακας Αξιολόγησης Εναλλακτικών Σεναρίων Οργάνωσης
	Σ7.2	Υπόδειγμα Περιγραφής Θέσης Εργασίας
	Σ7.3	Υπόδειγμα Πίνακα Προσδιορισμού Απαιτούμενων Παρεμβάσεων στα Πληροφοριακά Συστήματα του Φορέα
Στάδιο 8	Σ8.1	Εργαλείο Χρονοπρογραμματισμού Δραστηριοτήτων
	Σ8.2	Υπόδειγμα Πίνακα Καταγραφής Κινδύνων

Σ1.1 Πίνακας Ανάλυσης του Έργου σε Στάδια, Ενέργειες - Εμπλεκόμενοι - Εκθέσεις- Χρονοδιάγραμμα

Α/Α	ΣΤΑΔΙΟ	Α/Α	ΕΝΕΡΓΕΙΕΣ	ΕΜΠΛΕΚΟΜΕΝΟΙ / ΡΟΛΟΣ	ΕΚΘΕΣΕΙΣ	ΔΙΑΡΚΕΙΑ /ΠΡΟΘΕΣΜΙΑ
1	ΠΡΟΠΑΡΑ-ΣΚΕΥΑΣΤΙΚΟ ΣΤΑΔΙΟ	1.1	Ορισμός Υπευθύνου Έργου και ανάθεση εκπόνησης έργου		Πλάνο Εκπόνησης Έργου	ΗΜΕΡΟΜΗΝΙΑ ΕΝΑΡΞΗΣ - ΛΗΞΗΣ ΤΟΥ ΣΤΑΔΙΟΥ
		1.2	Καθορισμός προσέγγισης υλοποίησης έργου και πλαισίου εργασιών			
		1.3	Χρονικός προγραμματισμός του έργου			
		1.4	Ορισμός Ομάδας Έργου			
		1.5	Συλλογή και μελέτη διαθέσιμου υλικού			
		1.6	Ενημέρωση της Διοίκησης του Φορέα			
		1.7	Παρουσίαση στόχων έργου και μεθοδολογίας σε στελέχη του Φορέα (Προαιρετική ενέργεια)			
		1.8	Εναρκτήρια εσωτερική συνάντηση Ομάδας Έργου			
		1.9	Ενέργειες συλλογής στοιχείων και αρχικής διερεύνησης προβλημάτων από Φορέα			
		1.10	Προετοιμασία Έκθεσης 'Πλάνο Εκπόνησης Έργου'			
2	ΚΑΤΑΝΟΗΣΗ ΑΠΟΣΤΟΛΗΣ, ΘΕΣΜΙΚΟΥ ΠΛΑΙΣΙΟΥ, ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΗΣ & ΣΤΟΧΩΝ ΤΟΥ ΦΟΡΕΑ	2.1	Επισκόπηση Θεσμικού Πλαισίου που διέπει της λειτουργία του Φορέα		Αποτύπωση και Αξιολόγηση Υφιστάμενης Κατάστασης Φορέα	ΗΜΕΡΟΜΗΝΙΑ ΕΝΑΡΞΗΣ - ΛΗΞΗΣ ΤΟΥ ΣΤΑΔΙΟΥ
		2.2	Καταγραφή της Αποστολής και του Ρόλου του Φορέα			
		2.3	Καταγραφή των Παρεχόμενων Υπηρεσιών του Φορέα			
		2.4	Επισκόπηση/ Μελέτη των Απόψεων των Αποδεκτών των			

Α/Α	ΣΤΑΔΙΟ	Α/Α	ΕΝΕΡΓΕΙΕΣ	ΕΜΠΛΕΚΟΜ ΕΝΟΙ / ΡΟΛΟΣ	ΕΚΘΕΣΕΙΣ	ΔΙΑΡΚΕΙΑ /ΠΡΟΘΕΣΜΙΑ
			Υπηρεσιών του Φορέα (Προαιρετική Ενέργεια)			
		2.5	Κατανόηση της Στρατηγικής & των Επιχειρησιακών Στόχων του Φορέα			
		2.6	Εξέταση Οικονομικών Στοιχείων του Φορέα			
3	ΑΠΟΤΥΠΩΣΗ & ΑΝΑΛΥΣΗ ΥΦΙΣΤΑΜΕΝΗΣ ΚΑΤΑΣΤΑΣΗΣ (ΟΡΓΑΝΩΣΗ & ΛΕΙΤΟΥΡΓΙΕΣ)	3.1	Αποτύπωση Υφιστάμενης Οργάνωσης του Φορέα 3.1.1 Αποτύπωση <i>Οργανογράμματος Φορέα</i> 3.1.2 Επιβεβαίωση / οριστικοποίηση <i>Οργανογράμματος του</i> <i>Φορέα</i> 3.1.3 Καταγραφή και μελέτη των <i>Σχεδίων Υπηρεσίας του</i> <i>Φορέα</i> 3.1.4 Καταγραφή Στοιχείων <i>Τρέχουσας Στελέχωσης του</i> <i>Φορέα</i> 3.1.5 Καταγραφή Στοιχείων <i>Εκπαίδευσης Προσωπικού</i> 3.1.6 Έρευνα Καταγραφής <i>Απόψεων Προσωπικού</i> <i>(Προαιρετική Ενέργεια)</i>			
		3.2	Ορισμός Υφιστάμενου Λειτουργικού Μοντέλου του Φορέα 3.2.1 Καταγραφή Αρμοδιοτήτων <i>Φορέα βάσει θεσμικού</i> <i>πλαισίου</i> 3.2.2 Προσδιορισμός βασικών <i>λειτουργιών και διαδικασιών</i> <i>και αντιστοίχιση με</i> <i>καταγεγραμμένες</i> <i>αρμοδιότητες</i>			

Α/Α	ΣΤΑΔΙΟ	Α/Α	ΕΝΕΡΓΕΙΕΣ	ΕΜΠΛΕΚΟΜ ΕΝΟΙ / ΡΟΛΟΣ	ΕΚΘΕΣΕΙΣ	ΔΙΑΡΚΕΙΑ /ΠΡΟΘΕΣΜΙΑ
			<p>3.2.3 Σύνθεση Υφιστάμενου Λειτουργικού Μοντέλου και Επιβεβαίωση από Φορέα</p> <p>3.2.4 Αναλυτική περιγραφή και μοντελοποίηση των υφιστάμενων διαδικασιών</p> <p>3.2.5 Καταγραφή στοιχείων απόδοσης των διαδικασιών (χρόνοι, συχνότητα, όγκοι, πόροι)</p>			
		3.3	Αποτύπωση Συστημάτων Πληροφορικής του Φορέα			
4	ΑΝΑΛΥΣΗ ΕΞΩΤΕΡΙΚΟΥ ΠΕΡΙΒΑΛΛΟΝΤΟΣ	4.1	Καταγραφή Κοινωνικο-Οικονομικού και Θεσμικού Περιβάλλοντος στον οποίο δραστηριοποιείται ο φορέας			
		4.2	Μελέτη Βέλτιστων Πρακτικών			
		4.3	Συνθετικά συμπεράσματα ανάλυσης εξωτερικού περιβάλλοντος			
5	ΑΞΙΟΛΟΓΗΣΗ ΤΗΣ ΥΦΙΣΤΑΜΕΝΗΣ ΚΑΤΑΣΤΑΣΗΣ ΤΟΥ ΦΟΡΕΑ	5.1	Αξιολόγηση Υφιστάμενης Κατάστασης σε επίπεδο λειτουργιών			
		5.2	Αξιολόγηση Υφιστάμενης Κατάστασης σε επίπεδο οργανωτικής δομής			
		5.3	Αξιολόγηση Υφιστάμενης Κατάστασης σε επίπεδο ανθρωπίνων πόρων			
		5.4	Αξιολόγηση Υφιστάμενης Κατάστασης σε επίπεδο συστημάτων υποστήριξης			
		5.5	Συνθετική διάγνωση υφιστάμενης κατάστασης			

Α/Α	ΣΤΑΔΙΟ	Α/Α	ΕΝΕΡΓΕΙΕΣ	ΕΜΠΛΕΚΟΜ ΕΝΟΙ / ΡΟΛΟΣ	ΕΚΘΕΣΕΙΣ	ΔΙΑΡΚΕΙΑ /ΠΡΟΘΕΣΜΙΑ
		5.6	Προετοιμασία Έκθεσης ‘Αποτόπωση και Αξιολόγηση Υφιστάμενης Κατάστασης Φορέα’			
6	ΕΚΤΙΜΗΣΗ ΑΝΑΓΚΩΝ ΑΝΑΣΧΕΔΙΑΣΜ ΟΥ ΚΑΙ ΠΡΟΣΑΡΜΟΓΗΣ ΤΟΥ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΙΑΚΟ Υ ΜΟΝΤΕΛΟΥ ΤΟΥ ΦΟΡΕΑ	6.1	Προσδιορισμός επιθυμητής κατάστασης (επιχειρησιακό μοντέλο – στόχος)		Χαρτοφυλάκι ο Βελτιωτικών Παρεμβάσεων ,	ΗΜΕΡΟΜΗΝΙ Α ΕΝΑΡΞΗΣ – ΛΗΞΗΣ ΤΟΥ ΣΤΑΔΙΟΥ
		6.2	Ανάλυση χάσματος μεταξύ υφιστάμενης και επιθυμητής κατάστασης			
		6.3	Προσδιορισμός χαρτοφυλακίου βελτιωτικών παραμβάσεων			
		6.4	Προετοιμασία Έκθεσης ‘Χαρτοφυλάκιο Βελτιωτικών Παρεμβάσεων’			
7	ΣΧΕΔΙΑΣΜΟΣ ΝΕΟΥ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΙΑΚΟ Υ ΜΟΝΤΕΛΟΥ ΤΟΥ ΦΟΡΕΑ	7.1	Διαμόρφωση νέου επιχειρησιακού μοντέλου σε υψηλό επίπεδο		Σχεδιασμός Νέου Επιχειρησιακού ύ Μοντέλου του Φορέα’	ΗΜΕΡΟΜΗΝΙ Α ΕΝΑΡΞΗΣ – ΛΗΞΗΣ ΤΟΥ ΣΤΑΔΙΟΥ
		7.2	Αναλυτική περιγραφή του νέου επιχειρησιακού μοντέλου του φορέα			
		7.3	Προετοιμασία Έκθεσης ‘Σχεδιασμός Νέου Επιχειρησιακού Μοντέλου του Φορέα’			
8	ΑΝΑΠΤΥΞΗ ΠΡΟΓΡΑΜΜΑΤ ΟΣ ΔΙΑΧΕΙΡΙΣΗΣ ΤΗΣ ΑΛΛΑΓΗΣ	8.1	Καθορισμός των ενεργειών που απαιτούνται για την μετάβαση στο νέο μοντέλο			ΗΜΕΡΟΜΗΝΙ Α ΕΝΑΡΞΗΣ – ΛΗΞΗΣ ΤΟΥ ΣΤΑΔΙΟΥ
		8.2	Οργάνωση και προγραμματισμός υλοποίησης			
		8.3	Προετοιμασία Έκθεσης ‘Πρόγραμμα Διαχείρισης της Αλλαγής’			

Σ1.2 Ενδεικτικός Κατάλογος Απαιτούμενου Υλικού προς Συλλογή

Απαιτούμενο Υλικό προς συλλογή	Μορφή (Έντυπη ή Ηλεκτρονική)	Ημερομηνία Παράδοσης
Νόμοι/ κανονισμοί και Εγκύκλιοι που αφορούν στη σύσταση, την οργάνωση, τη στελέχωση και τη λειτουργία του φορέα		
Σχέδια Υπηρεσίας για το φορέα		
Στοιχεία του προσωπικού του Τμήματος (ηλικιακές κατηγορίες, έτη προϋπηρεσίας, φύλο, επίπεδο εκπαίδευσης, σεμινάρια/ εκπαιδεύσεις που έχουν παρακολουθήσει, rotation, κλπ)		
Στοιχεία σχετικά με τις εφαρμοζόμενες διαδικασίες από τις οργανωτικές μονάδες του φορέα (π.χ. εσωτερικές οδηγίες)		
Οικονομικά στοιχεία του Τμήματος (π.χ. Δελτίο Δαπανών, Προϋπολογισμός)		
<ul style="list-style-type: none"> • Στοιχεία για την τρέχουσα λειτουργικότητα και τα τεχνικά χαρακτηριστικά των υφιστάμενων πληροφοριακών συστημάτων και άλλων υποδομών ΤΠΕ • ΕργαΤΠΕ που βρίσκονται σε εξέλιξη και την προβλεπόμενη λειτουργικότητα των νέων ή και αναβαθμισμένων εφαρμογών 		
Στατιστικά στοιχεία π.χ. πλήθος αιτημάτων ανά κατηγορία, χρόνος επεξεργασίας ανά εμπλεκόμενη μονάδα, χρόνος απόκρισης, πλήθος λαθών, όγκοι εργασιών, παράπονα συναλλασσομένων, κλπ		
Διαθέσιμες Σχετικές Μελέτες ή Τεχνικές Προδιαγραφές έργων στο πλαίσιο των οποίων παρατίθενται πληροφορίες σχετικές με το φορέα, τη στρατηγική του και όλα τα θέματα σχετικά με την οργάνωση, τη λειτουργία, τις υποδομές, κλπ.		
Στρατηγικό και Επιχειρησιακό Σχέδιο Φορέα		
Απολογισμός δράσεων προηγούμενου έτους ή / και προγραμματισμό δράσεων τρέχοντος έτους του Φορέα συνολικά ή από κάθε Μονάδα του Φορέα		
Τυχόν παλαιότερες Εκθέσεις Αξιολόγησης της λειτουργίας του φορέα ή διατυπωμένες προτάσεις αναδιοργάνωσης και ανασχεδιασμού λειτουργιών.		
Αποτελέσματα ερευνών καταγραφής του βαθμού ικανοποίησης των αποδεκτών των υπηρεσιών του φορέα, εφόσον υφίστανται (π.χ. έρευνα κοινής γνώμης)		

Απαιτούμενο Υλικό προς συλλογή	Μορφή (Έντυπη ή Ηλεκτρονική)	Ημερομηνία Παράδοσης
Άλλο (κατά περίπτωση)		

Σ1.3 Υπόδειγμα Προγράμματος Συνεντεύξεων

Πρόγραμμα Συνεντεύξεων: Δημόσιος Φορέας/Τμήμα/Μονάδα

Όνοματεπώνυμο	Θέση	Προτεινόμενη Ημερομηνία	Ωρα / Διάρκεια	Επιβεβαίωση	Σχόλια	Κατάσταση (Status)

Οδηγίες Συμπλήρωσης

1. Στη στήλη «Κατάσταση» συμπληρώνεται κατά περίπτωση, μια εκ των εξής επιλογών: α) Προς επιβεβαίωση, β) Σε αναμονή & γ) Ολοκληρώθηκε

Σ1.4^α Υπόδειγμα Ερωτηματολογίου Συνέντευξης με Διοίκηση Φορέα

Ενότητα 1: Αποτόπωση & Διάγνωση της υφιστάμενης κατάστασης

Οι ερωτήσεις που ακολουθούν αποσκοπούν στο να καταγραφούν οι απόψεις του Επικεφαλής του Δημόσιου Φορέα σχετικά με τη συνολικά υφιστάμενη κατάσταση, να διατυπωθούν αξιολογικές προσωπικές κρίσεις και να εντοπιστούν προβλήματα ή σημεία που χρήζουν βελτίωσης..

1. Πως θα κατατάσσατε από πλευράς σημαντικότητας τις υπηρεσίες που προσφέρει η φορέας και πως από πλευράς όγκου εκτελούμενων εργασιών;
2. Ποιος χαρακτήρας εκτιμάται ότι υπερισχύει σήμερα στον φορέα; Ο επιτελικός, ο υποστηρικτικός/ συμβουλευτικός ή ο εκτελεστικός;
3. Πόσο απέχει το σημερινό μοντέλο οργάνωσης και λειτουργίας φορέα από αυτό που εσείς θεωρείτε «ιδανικό» βάσει των τάσεων και των αρχών που προωθούνται στη δημόσια διοίκηση από την ΕΕ αλλά και διεθνώς;
4. Ποια θεωρείτε ως τα πλέον βασικά προβλήματα που αντιμετωπίζει σήμερα ο φορέας
 - Προβλήματα σε σχέση με το ρόλο που διαδραματίζει και τις αρμοδιότητες που έχει
 - Προβλήματα στις σχέσεις της με τον υπόλοιπο Δημόσια Τομέα
 - Προβλήματα στον τρόπο εκτέλεσης των λειτουργιών του
 - Προβλήματα από ελλιπή αξιοποίηση Τεχνολογιών Πληροφορικής και Επικοινωνιών
 - Άλλο
5. Σε τι ποσοστό τα προβλήματα αυτά είναι αποκλειστικής ευθύνης φορέα και σε τι ποσοστό η επίλυσή τους εξαρτάται και από τρίτους ή κατά βάση από τρίτους;
6. Ποια εκτιμάτε ότι είναι η γνώμη των αποδεκτών των υπηρεσιών φορέα σχετικά με την ποιότητα και την πληρότητα των προσφερόμενων υπηρεσιών;

Ενότητα 2: Όραμα

Οι ερωτήσεις της συγκεκριμένης ενότητας αποσκοπούν στην αποτύπωση του προσωπικού οράματος του επικεφαλής του φορέα

7. Πως φαντάζεστε το ρόλο της του φορέα τα επόμενα χρόνια; Θεωρείτε ότι πρέπει να ενισχυθεί ο επιτελικός, ο εκτελεστικός ή ο συμβουλευτικός/ υποστηρικτικός ρόλος του;
8. Υπάρχουν λειτουργίες του φορέα που θεωρείτε ότι θα πρέπει να αποτελέσουν αρμοδιότητα άλλων Φορέων; Αντίστοιχα υπάρχουν αρμοδιότητες άλλων Φορέων που εκτιμάται πως θα έπρεπε να μεταφερθούν στον Φορέα;
9. Έχουν πραγματοποιηθεί συζητήσεις και ανταλλαγές απόψεων επί του οράματός σας με την προϊστάμενη αρχή του Φορέα και αν ναι, φαίνεται να υπάρχει συμφωνία επί της αρχής;
10. Σε επίπεδο ΕΕ, έχουν γίνει συζητήσεις επί συγκεκριμένων αλλαγών που η Κυπριακή Δημοκρατία θα πρέπει να πραγματοποιήσει στη δημόσια διοίκησή της και οι οποίες αλλαγές συνδέονται/ επηρεάζουν το ρόλο και τις λειτουργίες του φορέα;
11. Έχουν δρομολογηθεί ήδη ενέργειες στην κατεύθυνση της υλοποίησης του οράματός σας;
12. Υπάρχουν περιορισμοί (θεσμικοί, οργανωτικοί, πόρων κλπ) που ενδεχομένως δυσχεραίνουν την εφαρμογή του οράματός σας;
13. Έχουν δρομολογηθεί ήδη ενέργειες στην κατεύθυνση της υλοποίησης του οράματός σας;

Ενότητα 3: Προτάσεις

Οι ερωτήσεις της συγκεκριμένης ενότητας αποσκοπούν στην καταγραφή τυχόν προτάσεων βελτίωσης της λειτουργίας και της αποδοτικότητάς του φορέα.

14. Έχετε υπόψη σας κάποιο μοντέλο οργάνωσης και λειτουργίας παρόμοιου φορέα με αρμοδιότητες αντίστοιχες με της δικής σας σε άλλη χώρα που πιστεύετε ότι διαθέτει στοιχεία που μπορούν να υιοθετηθούν και να αποδώσουν στο περιβάλλον της Κύπρου;
15. Έχετε προσδιορίσει τρόπους και μέσα βελτίωσης των λειτουργιών/ διαδικασιών που εκτελεί ο φορέας;
16. Υπάρχουν συγκεκριμένοι περιορισμοί που πρέπει να ληφθούν υπόψη για την υλοποίηση αλλαγών στις διαδικασίες του φορέα;

Σ1.4^β Υπόδειγμα Ερωτηματολογίου Συνέντευξης με Επικεφαλής Μονάδας

Ενότητα 1: Αποτόπωση υφιστάμενης κατάστασης

Οι ερωτήσεις της συγκεκριμένης ενότητας αποσκοπούν στην κατανόηση των αρμοδιοτήτων κάθε Μονάδας του Φορέα, των αποδεκτών των υπηρεσιών του, της εσωτερικής οργάνωσης της Μονάδας, του δυναμικού που την στελεχώνει και του βαθμού αυτοματοποίησης των εκτελούμενων διαδικασιών.

1. Ποιες είναι οι κύριες αρμοδιότητες της Μονάδας σας;
 - Ο χαρακτήρας της είναι περισσότερο επιτελικός ή εκτελεστικός;
 - Ποιοι είναι οι αποδέκτες των υπηρεσιών της Μονάδας σας;
 - Ποιες είναι οι διεπαφές/ συνεργασίες με τους άλλες μονάδες του φορέα;
 - Ποιες είναι οι διεπαφές/ συνεργασίες με μονάδες άλλων φορέων της δημόσιας διοίκησης;
 - Υπάρχει διάσταση μεταξύ των προβλεπομένων σε νόμους αρμοδιοτήτων και των λειτουργιών που σήμερα εκτελούνται από την Μονάδα;
2. Πως είναι οργανωμένος εσωτερικά η Μονάδα; (με τυπικό ή με άτυπο τρόπο;)
3. Πόσοι στελεχώνουν την Μονάδα; Ποια είναι τα χαρακτηριστικά τους;
4. Σε τι ποσοστό αξιοποιούνται οι ΤΠΕ για την υλοποίηση των λειτουργιών της Μονάδας αρμοδιότητάς σας;

Ενότητα 2: Διάγνωση

Οι ερωτήσεις της συγκεκριμένης ενότητας αποσκοπούν στην καταγραφή αφενός των απόψεων των επικεφαλής των Μονάδων για τα σημαντικότερα προβλήματα που αντιμετωπίζουν αφετέρου της εκτίμησής τους αναφορικά με το πόσο ικανοποιημένοι είναι οι αποδέκτες των υπηρεσιών τους από άποψη ποιότητας παρεχόμενης υπηρεσίας, χρόνου ανταπόκρισης κλπ.

5. Είστε ευχαριστημένοι από τον τρόπο λειτουργίας της Μονάδας και την απόδοσή της; Ποια είναι τα βασικά προβλήματα που αντιμετωπίζει η Μονάδα;
 - Γραφειοκρατικές διαδικασίες
 - Έλλειψη προσωπικού
 - Μικρός βαθμός αξιοποίησης ΤΠΕ
 - Εξάρτηση από άλλες υπηρεσίες/ τμήματα
 - άλλο
6. Ποια είναι η γνώμη των αποδεκτών των υπηρεσιών της Μονάδας σας σχετικά με την ποιότητα και την πληρότητα των προσφερόμενων υπηρεσιών;

Ενότητα 3: Όραμα

Οι ερωτήσεις της συγκεκριμένης ενότητας αποσκοπούν στην αποτύπωση του προσωπικού οράματος του Υπευθύνου της κάθε Μονάδας για τον χώρο ευθύνης του αλλά και για τον Δημόσιο Φορέα γενικότερα.

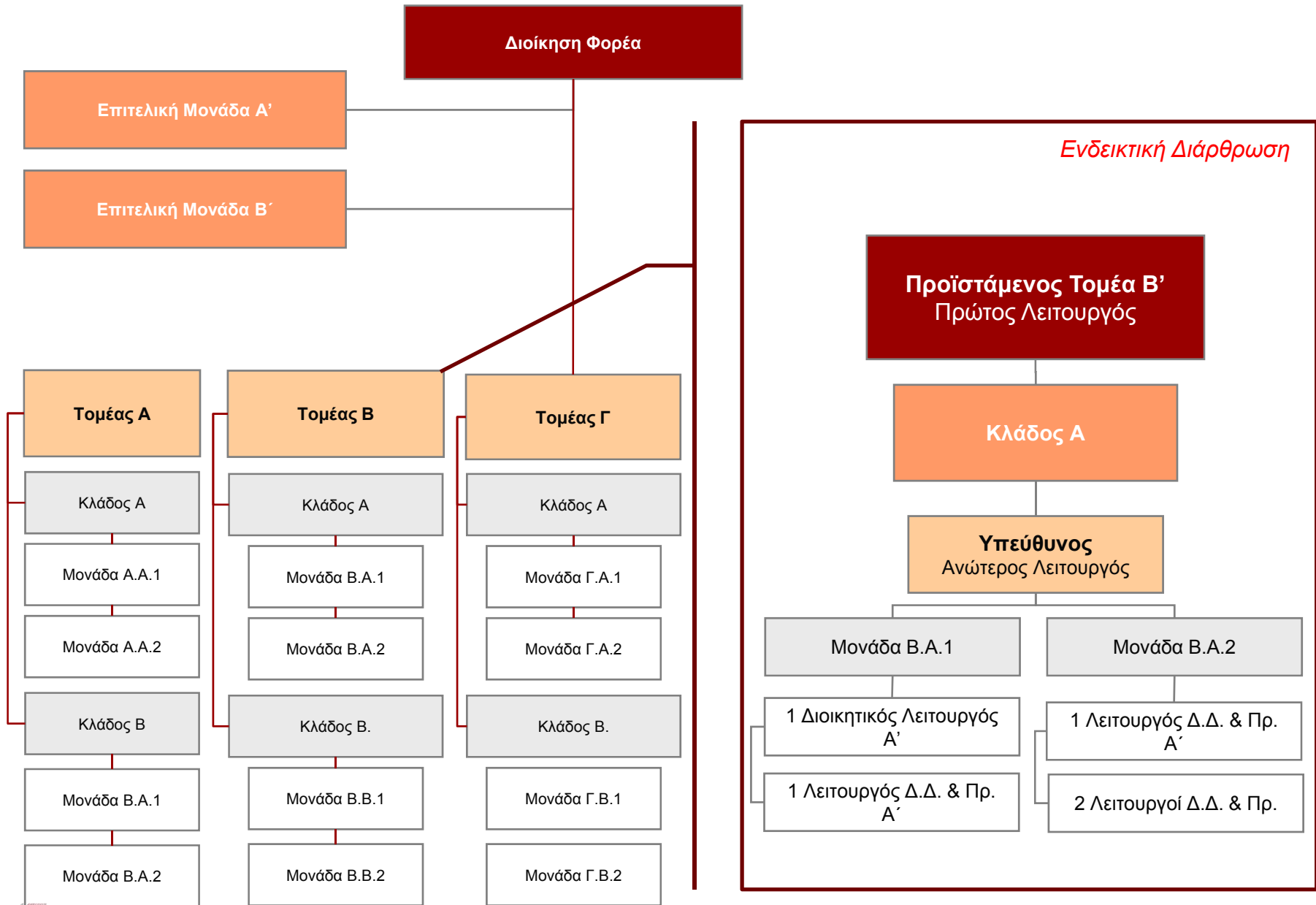
7. Πως φαντάζεστε εσείς προσωπικά το ρόλο της Μονάδας τα επόμενα χρόνια; Θεωρείτε ότι πρέπει να ενισχυθεί ο επιτελικός, ο εκτελεστικός ή ο συμβουλευτικός/ υποστηρικτικός ρόλος της;
8. Σε ένα ενδεχόμενο νέο ρόλο του Δημοσίου Φορέα, ποια θεωρείτε ότι θα μπορούσε να είναι η συνεισφορά της Μονάδας σας; Συγκεκριμένα, υπάρχουν λειτουργίες της Μονάδας σας που θεωρείτε ότι θα πρέπει να αποτελέσουν αρμοδιότητα άλλων Μονάδων; Αντίστοιχα υπάρχουν αρμοδιότητες άλλων Μονάδων / Φορέων που εκτιμάτε πως θα έπρεπε να μεταφερθούν στον Δημόσιο Φορέα που υπάγεστε και συγκεκριμένα στην Μονάδα σας;
9. Υπάρχουν περιορισμοί (θεσμικοί, οργανωτικοί, πόρων κλπ) που ενδεχομένως δυσχεραίνουν την εφαρμογή του οράματός σας;

Ενότητα 4: Προτάσεις

Οι ερωτήσεις της συγκεκριμένης ενότητας αποσκοπούν στην καταγραφή τυχόν προτάσεων βελτίωσης της λειτουργίας των Μονάδων του Φορέα και της αποδοτικότητάς τους.

10. Έχετε υπόψη σας κάποιο μοντέλο οργάνωσης και λειτουργίας Φορέα / Μονάδας με αρμοδιότητες αντίστοιχες με του δικού σας σε άλλη χώρα που πιστεύετε ότι διαθέτει στοιχεία που μπορούν να υιοθετηθούν και να αποδώσουν στο περιβάλλον της Κύπρου;
11. Έχετε προσδιορίσει τρόπους και μέσα βελτίωσης των λειτουργιών/ διαδικασιών που εκτελείτε;
12. Υπάρχουν συγκεκριμένοι περιορισμοί που πρέπει να ληφθούν υπόψη για την υλοποίηση αλλαγών στις διαδικασίες του τομέα σας;

Σ3.1 Υπόδειγμα Αποτύπωσης Αναλυτικού Οργανογράμματος Φορέα



Σ3.2 Υπόδειγμα Περιγραφής Οργανωτικής Μονάδας

Οργανωτική Μονάδα:	[Τίτλος]
Μονάδα Υπαγωγής:	Αναφέρεται στην μονάδα που υπάγεται η συγκεκριμένη οργανωτική μονάδα (γραμμή αναφοράς)
Τόπος:	Κεντρικές ή Περιφερειακές Υπηρεσίες

ΑΠΟΣΤΟΛΗ

Σκοπός/ στόχος που καλείται να εκπληρώσει η οργανωτική μονάδα

ΚΥΡΙΕΣ ΥΠΕΥΘΥΝΟΤΗΤΕΣ/ ΑΡΜΟΔΙΟΤΗΤΕΣ

Περιγραφή του συνόλου των αρμοδιοτήτων και εργασιών της μονάδας και του τρόπου υλοποίησής τους

ΛΕΙΤΟΥΡΓΙΚΟ ΑΝΤΙΚΕΙΜΕΝΟ

Συσχέτιση με το νέο λειτουργικό μοντέλο του Φορέα, αντιστοίχιση με λειτουργίες και διαδικασίες στις οποίες συμμετέχει η μονάδα

Λειτουργική Περιοχή	Λειτουργία	Διαδικασία
ΛΠ1 [Τίτλος Λειτουργικής Περιοχής]	Λ1.1 [Τίτλος Λειτουργίας]	Δ1.1.1 {Τίτλος Διαδικασίας}
	
	Λ1.2 [Τίτλος Λειτουργίας]	Δ1.2.1 {Τίτλος Διαδικασίας}
		...
ΛΠ2 [Τίτλος Λειτουργικής Περιοχής]	Λ2.1 [Τίτλος Λειτουργίας]	Δ2.1 {Τίτλος Διαδικασίας}
	
	Λ2.2 [Τίτλος Λειτουργίας]	Δ2.1 {Τίτλος Διαδικασίας}
		...
....

ΣΥΝΕΡΓΑΣΙΕΣ ΜΕ ΑΛΛΕΣ ΟΡΓΑΝΩΤΙΚΕΣ ΜΟΝΑΔΕΣ/ ΡΟΛΟΥΣ

Αναφέρονται οι συνεργασίες με άλλες οργανωτικές μονάδες/ ρόλους στο πλαίσιο λειτουργίας της μονάδας

ΣΤΕΛΕΧΩΣΗ

Αναφέρεται το σύνολο ατόμων που στελεχώνουν τη μονάδα και τη σύνθεση προσωπικού ως προς το επίπεδο εκπαίδευσης και κλάδους ειδικοτήτων

Σ3.3 Υπόδειγμα Πίνακα Αντιστοίχισης Οργανωτικών Μονάδων και Λειτουργιών

ΛΕΙΤΟΥΡΓΙΕΣ		ΛΠ1. Λειτουργική Περιοχή 1					ΛΠ2. Λειτουργική Περιοχή 2					... ΛΠx. Λειτουργική Περιοχή x				
		Λ1.1 Λειτουργία 1	Λ1.2 Λειτουργία 2	Λ1.3 Λειτουργία 3	Λ1.4 Λειτουργία 4	Λ1.5 Λειτουργία 5	Λ2.1 Λειτουργία 1	Λ2.2 Λειτουργία 2	Λ2.3 Λειτουργία 3	Λ2.4 Λειτουργία 4	Λ2.5 Λειτουργία 5	Λx.1 Λειτουργία 1	Λx.2 Λειτουργία 2	Λx.3 Λειτουργία 3	Λx.4 Λειτουργία 4	Λx.5 Λειτουργία 5
ΟΡΓΑΝΩΤΙΚΕΣ ΜΟΝΑΔΕΣ - ΡΟΛΟΙ																
Διοίκηση		X	X	X		X	X	X	X		X	X	X			
Ρόλος 1																
Ρόλος 2		X		X			X		X					X		
Ρόλος 3		X			X		X			X						
Ρόλος x		X	X				X	X								
Διεύθυνση Α		X					X									
Υποδιεύθυνση Α	Μονάδα 1	X		X		X	X		X		X			X		
	Μονάδα 2			X	X	X				X	X	X				
Υποδιεύθυνση Β	Μονάδα 1	X				X	X							X		
	Μονάδα 2	X				X								X		
ΛΠx. Λειτουργική Περιοχή x		X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	
Λx.1 Λειτουργία 1		X														
Λx.2 Λειτουργία 2		X														
Λx.3 Λειτουργία 3																
Λx.4 Λειτουργία 4													X			
Λx.5 Λειτουργία 5												X	X	X		

X Κύρια/ σημαντική συμμετοχή

X Μικρή συμμετοχή

Σ3.4: Ερωτηματολόγιο Ατομικών Στοιχείων Προσωπικού

Στοιχεία Προσωπικού Φορέα

Όνοματεπώνυμο:

.....

Τίτλος Θέσης και Κλίμακα:

.....

.....

Ημερομηνία διορισμού στην παρούσα θέση:

.....

Ημερομηνία διορισμού σε προηγούμενη/ες μόνιμη/ες θέση/εις:

.....

.....

.....

Ηλικιακή Ομάδα

20-30

31-45

46-55

56-63

Εκπαίδευση και Κατάρτιση

Απολυτήριο

Πτυχίο

Θέμα Πτυχίου

.....

Μεταπτυχιακό

Θέμα Πτυχίου

.....

Πρόσθετη Κατάρτιση κατά την υπηρεσία στον Φορέα

.....

.....

.....

.....

Σ3.5 *Εργαλείο επεξεργασίας στοιχείων προσωπικού*

Η επεξεργασία που προσφέρεται από το εργαλείο, αναλύεται στις ακόλουθες συνιστώσες:

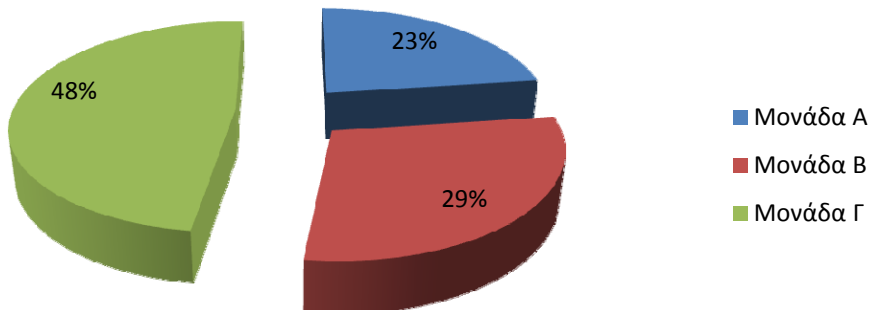
- A. Πλήθος Προσωπικού του Φορέα (ανά μονάδα / κατηγορία προσωπικού & συνολικά)*
- B. Επίπεδο εκπαίδευσης του προσωπικού του Φορέα (ανά μονάδα & συνολικά)*
- Γ. Ηλικιακή κατηγορία του προσωπικού του Φορέα (ανά μονάδα & συνολικά)*
- Δ. Εύρος Διοίκησης Φορέα (ανά μονάδα & συνολικά)*

Αριθμητικά Στοιχεία

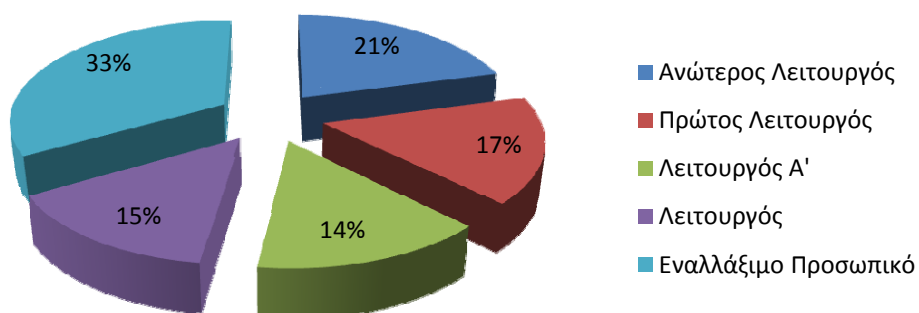
Οργανωτική Μονάδα	Κατηγορία Προσωπικού	
	Ανώτερος Λειτουργός	Πρώτος Λειτουργός
Μονάδα Α	3	2
Μονάδα Β	4	2
Μονάδα Γ	3	4
Σύνολο Φορέα	10	8

Ανάλυση

Ποσοστό επί του Συνόλου του Προσωπικού των Λειτουργικών Μονάδων

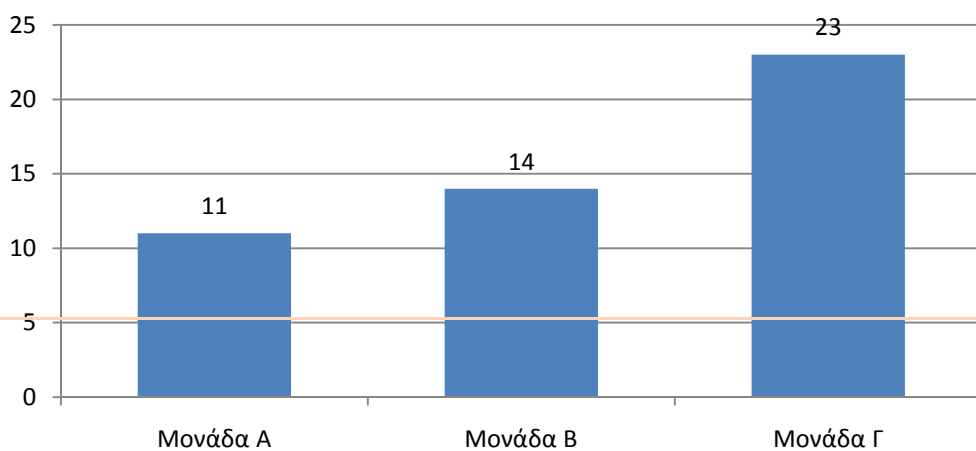


Πλήθος ανα Κατηγορία επί του Συνόλου του Προσωπικού του Φορέα

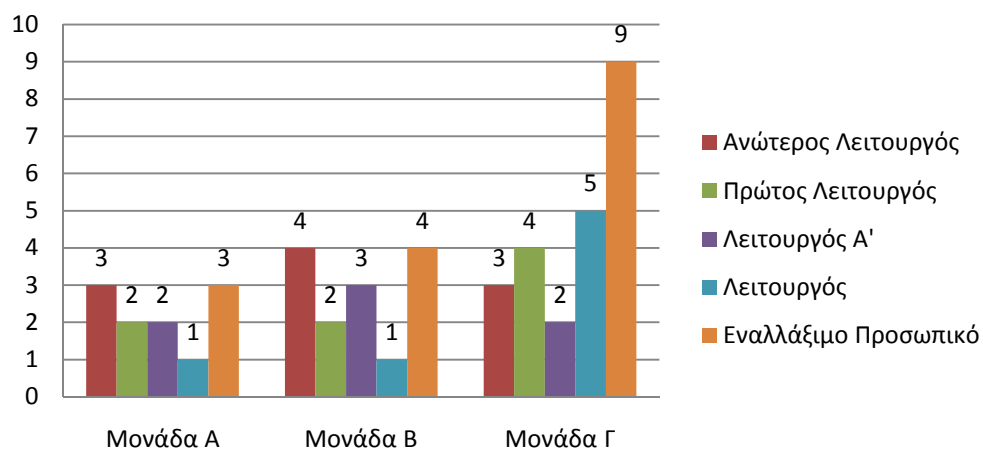


Λειτουργός Α'	Λειτουργός	Εναλλάξιμο Προσωπικό	Σύνολο Κατηγορίας Προσωπικού
2	1	3	11
3	1	4	14
2	5	9	23
7	7	16	48

Πλήθος Προσωπικού ανά Λειτουργική Μονάδα



Ανάλυση Προσωπικού ανά Λειτουργική Μονάδα



Εύρος Διοίκησης

Πλήθος Προϊστάμενι Πλήθος Υφισταμέ Εύρος Διοίκησης

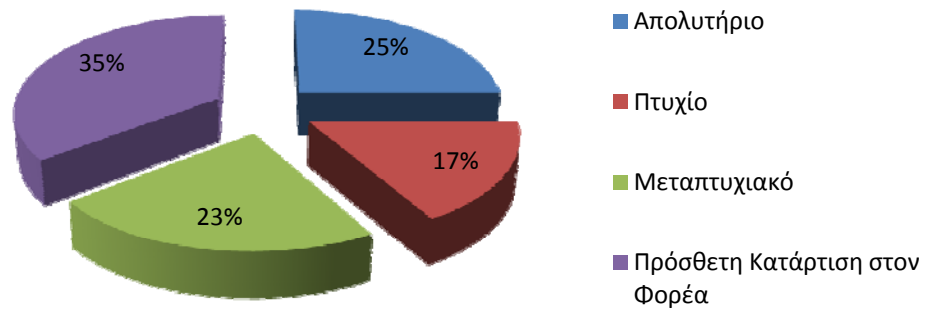
1	4	0,25
1	7	0,142857143

Αριθμητικά Στοιχεία

Επίπεδο Εκπαίδευσης	Απολυτήριο		Πτυχίο	
	Οργανωτική Μονάδα			
Μονάδα Α	3		2	
Μονάδα Β	4		2	
Μονάδα Γ	5		4	
Σύνολο Φορέα	12		8	

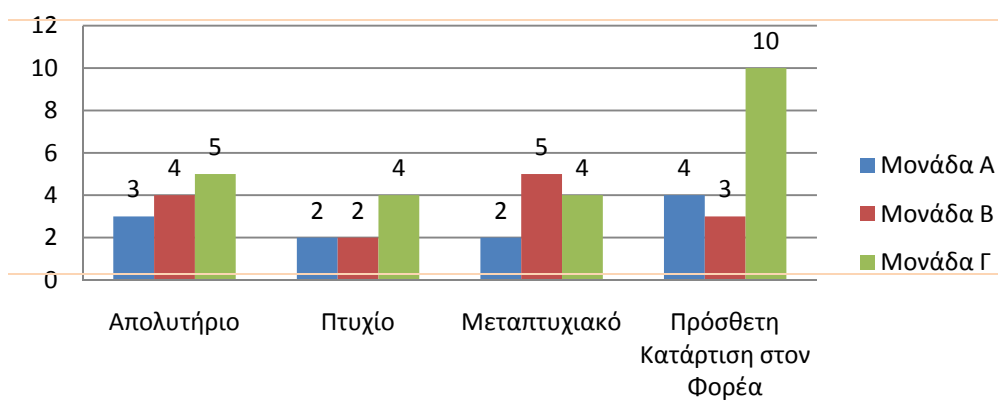
Ανάλυση

Επίπεδο Εκπαίδευσης του Προσωπικού του Φορέα



Μεταπτυχιακό	Πρόσθετη Κατάρτιση στον Φορέα
2	4
5	3
4	10
11	17

Πλήθος Προσωπικού ανά Επίπεδο Εκπαίδευσης & Λειτουργική Μονάδα

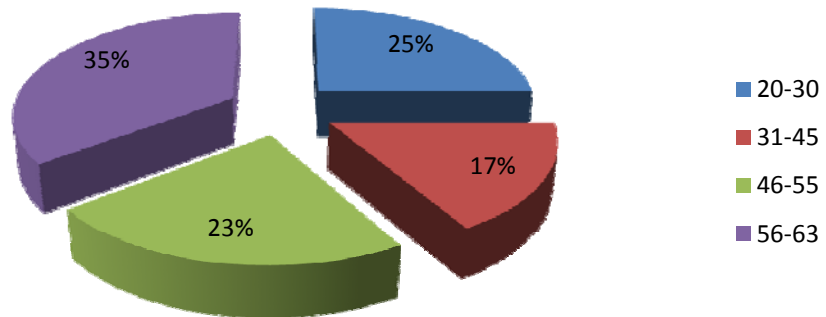


Αριθμητικά Στοιχεία

Οργανωτική Μονάδα	Ηλικιακή Ομάδα	
	20-30	31-45
Μονάδα Α	4	2
Μονάδα Β	6	4
Μονάδα Γ	10	4
Σύνολο Φορέα	20	10

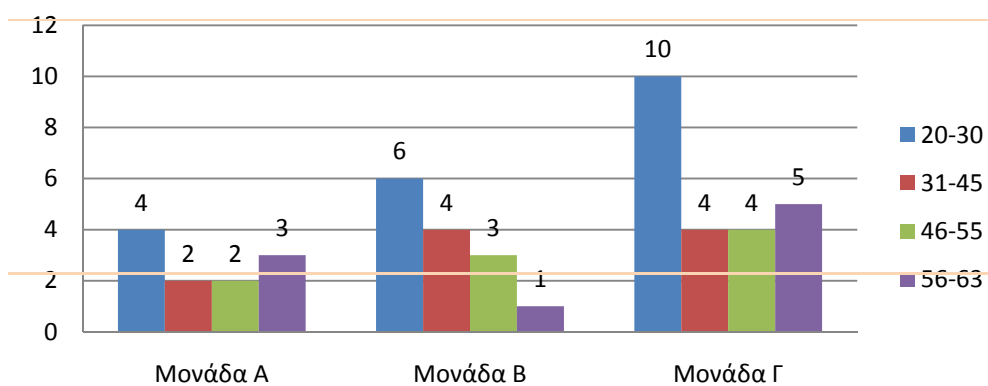
Ανάλυση

Ηλικιακές Ομάδες Συνολικού Προσωπικού του Φορέα



46-55		56-63	
2	3		
3	1		
4	5		
9	9		

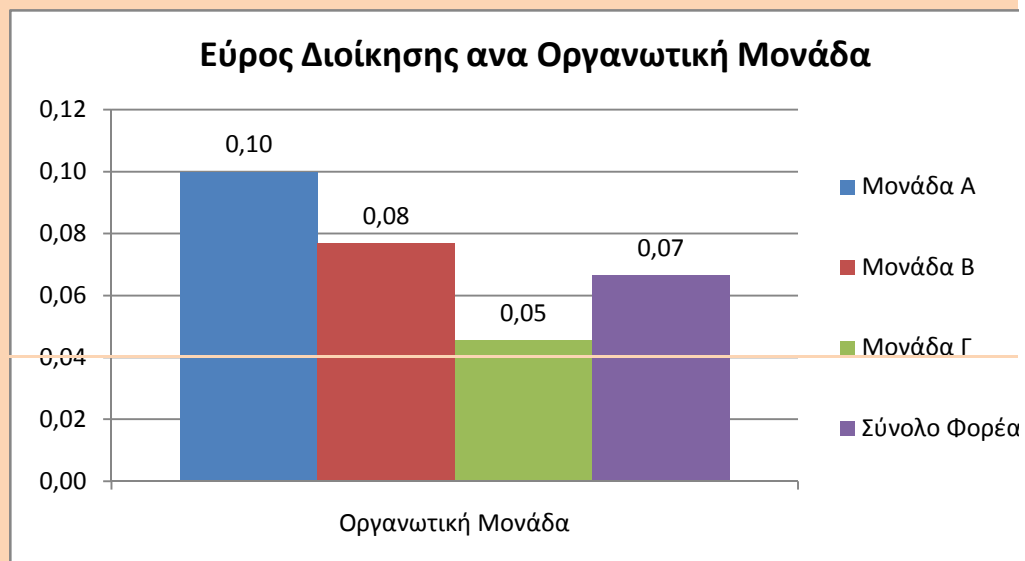
Πλήθος Προσωπικού Λειτουργικών Μονάδων ανά Ηλικιακή Ομάδα



Αριθμητικά Στοιχεία

Κατηγορία Προσωπικού	Πλήθος Προϊστάμενων	Πλήθος Υφισταμένων
Οργανωτική Μονάδα		
Μονάδα Α	1	10
Μονάδα Β	1	13
Μονάδα Γ	1	22
Σύνολο Φορέα	3	45

Ανάλυση



Εύρος
Διοίκησης

0,10

0,08

0,05

0,07

ι

Σ3.6 Ερωτηματολόγιο Καταγραφής απόψεων Προσωπικού Δημόσιου Φορέα

Οργανωτική δομή

Η οργανωτική δομή υποστηρίζει τις λειτουργίες που εκτελεί ένας δημόσιος φορέας. Η υποστήριξη αυτή είναι λιγότερο ή περισσότερο αποδοτική ανάλογα με τον τρόπο επιμερισμού αρμοδιοτήτων μεταξύ των οργανωτικών ρόλων, τις επικαλύψεις και τον πολλαπλασιασμό συγκεκριμένων δραστηριοτήτων, κλπ.

Οι ερωτήσεις που ακολουθούν ανιχνεύουν τις σημαντικότερες όψεις της αποδοτικότητας της οργανωτικής δομής του φορέα.

	Συμφωνώ πολύ	Συμφωνώ λίγο	Διαφωνώ λίγο	Διαφωνώ πολύ	Δε γνωρίζω
1. Η παρούσα οργανωτική δομή επιτρέπει στον φορέα να εντοπίσει και να αντιμετωπίσει τις πιο σημαντικές προκλήσεις που παρουσιάζονται στον τομέα αρμοδιότητάς του	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
2. Η παρούσα οργανωτική δομή προωθεί την επικοινωνία και συνεργασία ανάμεσα στα διάφορα τμήματα του φορέα.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
3. Η παρούσα οργανωτική δομή αποφεύγει επικαλύψεις αρμοδιοτήτων μεταξύ των τμημάτων του φορέα.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
4. Η οργανωτική δομή του φορέα ανταποκρίνεται στην αντιμετώπιση των σύγχρονων οργανωτικών και λειτουργικών διαδικασιών φορέων του δημοσίου.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
5. Υπάρχει ο αναγκαίος αριθμός επιπέδων στην ιεραρχία του φορέα.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
6. Δεν υπάρχει τμήμα στον φορέα, που να θεωρείται ότι δε συμβάλλει στην γενικότερη ανάπτυξη του	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
7. Είναι σαφώς προσδιορισμένο το ποιος είναι υπεύθυνος και για ποια εργασία.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
8. Υπάρχει επαρκής κατανομή και λειτουργία Τμημάτων και λοιπών Μονάδων στην οργανωτική δομή του φορέα.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

	Συμφωνώ πολύ	Συμφωνώ λίγο	Διαφωνώ λίγο	Διαφωνώ πολύ	Δε γνωρίζω
9. Η οργανωτική δομή του φορέα επιτρέπει στα υπεύθυνα στελέχη να αφιερώνουν το μεγαλύτερο μέρος του χρόνου τους στα σημαντικότερα ζητήματα.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
10. Δεν υπάρχουν άτυπες οργανωτικές δομές που επικαλύπτουν τη βασική οργανωτική δομή.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
11. Η γενική οργανωτική δομή του φορέα έχει μεγάλα περιθώρια βελτίωσης	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
12. Ο τομέας / μονάδα στην οποία εργάζομαι διαθέτει ικανοποιητική οργανωτική δομή.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

13. Σχόλια/Προτάσεις:

Ανθρώπινο Δυναμικό

Η κατανομή του ανθρώπινου δυναμικού, η επαρκής και αξιοκρατική στελέχωση του φορέα, η ιεραρχική εξέλιξη του προσωπικού, η ελκυστικότητα των θέσεων εργασίας, είναι τα ερευνώμενα θέματα αυτής της ενότητας.

	Συμφωνώ πολύ	Συμφωνώ λίγο	Διαφωνώ λίγο	Διαφωνώ πολύ	Δε γνωρίζω
1. Οι κατάλληλοι άνθρωποι καταλαμβάνουν τις κατάλληλες οργανικές θέσεις στον φορέα.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
2. Σε γενικές γραμμές οι δυνατότητες του ανθρώπινου δυναμικού επαρκούν για τη διεκπεραίωση των καθηκόντων του.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
3. Ως προϊστάμενοι επιλέγονται κατά κανόνα οι ικανότεροι υπάλληλοι.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
4. Εξωγενείς παρεμβάσεις είναι ισχυρές στην στελέχωση του φορέα.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
5. Δεν υπάρχει τάση εξόδου των ικανών στελεχών του φορέα.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
6. Το προσωπικό του φορέα είναι κατανομημένο με ορθολογικό τρόπο και ανάλογα με τις ανάγκες λειτουργίας του.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
7. Ο φορέας έχει περισσότερο προσωπικό από ό,τι απαιτείται για τη λειτουργία του.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
8. Ο τομέας μου έχει περισσότερο προσωπικό από ό,τι απαιτείται για τη λειτουργία του.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
9. Υπάρχει γενικότερο πρόγραμμα επιμόρφωσης του φορέα πάνω στις σύγχρονες πρακτικές δημόσιας διοίκησης.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
10. Οι εργαζόμενοι έχουν την βούληση να συμμετάσχουν σε ένα πρόγραμμα αναδιοργάνωσης και εκσυγχρονισμού του φορέα.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
11. Οι εργαζόμενοι έχουν κίνητρα να συμμετάσχουν σε ένα πρόγραμμα αναδιοργάνωσης του φορέα.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

	Συμφωνώ πολύ	Συμφωνώ λίγο	Διαφωνώ λίγο	Διαφωνώ πολύ	Δε γνωρίζω
12. Η υπάρχουσα στελέχωση της οργανωτικής δομής του τομέα μου καλύπτει επαρκώς το έργο του.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
13. Το σύστημα εργασίας του φορέα ενθαρρύνει τους εργαζόμενους να αυξήσουν την παραγωγικότητά τους.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
14. Ο φορέας εφαρμόζει επαρκώς την νομοθεσία για την υγιεινή και ασφάλεια των εργαζομένων στους χώρους εργασίας τους.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

16. Σχόλια/Προτάσεις:

Συστήματα και Διαδικασίες

Τα συστήματα και οι διαδικασίες παίζουν σημαντικό ρόλο στη λειτουργία του φορέα και επηρεάζουν το βαθμό παραγωγικότητάς του.

Η ενότητα αυτή εξετάζει ορισμένες βασικές περιοχές των δραστηριοτήτων του φορέα και την επάρκεια των υπαρχόντων συστημάτων.

	Συμφωνώ πολύ	Συμφωνώ λίγο	Διαφωνώ λίγο	Διαφωνώ πολύ	Δε γνωρίζω
1. Οι υπάρχουσες διαδικασίες επαρκούν και διευκολύνουν την παρακολούθηση των βασικότερων λειτουργικών και επιχειρησιακών δεικτών του φορέα, όπως:					
◆ Η αποδοτικότητα της καθημερινής λειτουργίας των εργασιών του φορέα.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
◆ Το επίπεδο της ποιότητας εξυπηρέτησης και της ικανοποίησης των συναλλασσομένων με τον φορέα.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
◆ Η επάρκεια και η αποδοτική λειτουργία της υπάρχουσας υποδομής και εξοπλισμού.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
2. Τα υπάρχοντα συστήματα και διαδικασίες ικανοποιούν τους εργαζόμενους.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
3. Υπάρχουν χρονοβόρες και γραφειοκρατικές διαδικασίες που παρεμποδίζουν τις λειτουργίες της φορέα.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
4. Τα συστήματα αξιολόγησης του προσωπικού περιέχουν απλά αντικειμενικά κριτήρια.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
5. Υπάρχει ένα συγκεκριμένο πλάνο καριέρας για το προσωπικό.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
6. Ο φορέας διαθέτει κατάλληλα συστήματα και διαδικασίες παρακολούθησης των εξελίξεων στο πεδίο της εγχώριας / διεθνούς δημόσιας διοίκησης ώστε να προσαρμόζεται ανάλογα.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

8. Σχόλια/Προτάσεις:

Στρατηγική

Για να υλοποιηθούν με επιτυχία οι στρατηγικοί στόχοι του φορέα, θα πρέπει να συνδέονται με σαφήνεια με τις βασικές του επιλογές αλλά και τις δραστηριότητές του σε κάθε χώρο.

Οι ερωτήσεις που ακολουθούν διερευνούν το βαθμό στον οποίο υπάρχει αυτή η σύνδεση.

	Συμφωνώ πολύ	Συμφωνώ λίγο	Διαφωνώ λίγο	Διαφωνώ πολύ	Δε γνωρίζω
1. Οι βασικοί στρατηγικοί στόχοι του φορέα συνδέονται με ένα κοινό όραμα για το μέλλον του.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
2. Υπάρχει μακροπρόθεσμος σχεδιασμός της στρατηγικής του φορέα.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
3. Γνωρίζω τους βασικούς στρατηγικούς στόχους του φορέα για το μέλλον.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
4. Οι στρατηγικοί στόχοι του φορέα εναρμονίζονται με τον τρόπο λειτουργίας της Μονάδας, στην οποία υπάγομαι.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
5. Οι στρατηγικοί στόχοι του φορέα συνδέονται άμεσα με τους δικούς μου καθημερινούς στόχους στον εργασιακό μου χώρο.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

5. Σχόλια/Προτάσεις:

Παρακαλούμε να συμπληρώσετε για στατιστικούς λόγους τα παρακάτω στοιχεία:

Οργανωτική Βαθμίδα:

- Θέση Ευθύνης
- Υπάλληλος

Ιεραρχική Βαθμίδα:

- Πρώτος Λειτουργός
- Ανώτερος Λειτουργός
- Λειτουργός Α'
- Λειτουργός

Έτη απασχόλησης στον Φορέα:

- Άνω των 7 ετών
- Από 3-7 έτη
- Κάτω των 3 ετών

Σ3.7 Οδηγίες για τον τρόπο συμπλήρωσης των ερωτηματολογίων

Το ερωτηματολόγιο καλύπτει διάφορες πτυχές της οργανωτικής διάρθρωσης του δημόσιου φορέα που αντιστοιχούν στις ακόλουθες ενότητες:

- Οργανωτική δομή
- Ανθρώπινο Δυναμικό
- Συστήματα και Διαδικασίες
- Στρατηγική

Σε καθεμία από αυτές τις ενότητες, διατυπώνονται ορισμένες βασικές διαπιστώσεις. Οι διαπιστώσεις αυτές δεν είναι ερωτήματα, αλλά θέσεις, στις οποίες θα πρέπει να μας δώσετε τις προσωπικές σας απόψεις. Σας παρακαλούμε να απαντήσετε αν συμφωνείτε ή διαφωνείτε με τις θέσεις αυτές σε διακριτή κλίμακα τεσσάρων βημάτων, ως εξής:

Διαφωνώ πολύ Διαφωνώ λίγο Συμφωνώ λίγο Συμφωνώ πολύ

Για παράδειγμα στη θέση “τα υπάρχοντα κίνητρα κινητοποιούν τα πιο ικανά στελέχη” οι επιλογές “συμφωνώ πολύ” και “διαφωνώ πολύ” σημαίνει επιβεβαίωση της ισχύος ή της μη ισχύος της πρότασης αντίστοιχα. Στην περίπτωση που δεν έχετε διαμορφωμένη γνώμη, μπορείτε να σημειώσετε το σχετικό τετράγωνο που συνοδεύει την κάθε θέση με την ένδειξη “δε γνωρίζω”.

Θα ήταν επίσης πολύ εποικοδομητικό να συμπληρώσετε με σχόλια και προτάσεις την κάθε ενότητα του ερωτηματολογίου στον αντίστοιχο ελεύθερο χώρο που υπάρχει.

Για την διασφάλιση της **ανωνυμίας της συμπλήρωσης των ερωτηματολογίων**, θα πρέπει να ακολουθηθεί η εξής διαδικασία για τη συλλογή τους:

- Τα ερωτηματολόγια θα σταλούν μέσω του ηλεκτρονικού ταχυδρομείου σε κάθε εργαζόμενο του φορέα
- Κάθε εργαζόμενος εκτυπώνει το ερωτηματολόγιο και το συμπληρώνει **ανώνυμα με χειρόγραφο τρόπο**
- Στη συνέχεια το συμπληρωμένο ερωτηματολόγιο τοποθετείται σε **κλειστό (σφραγισμένο) φάκελο** που θα πρέπει να φέρει την **ένδειξη**:

Προς το ΤΔΔΠρ
Υπόψη Υπευθύνου Έργου

- Οι επιμέρους κλειστοί φάκελοι με τα ερωτηματολόγια συγκεντρώνονται από αρμόδιο στέλεχος του φορέα [να προσδιοριστεί] και αποστέλλονται στον Υπεύθυνο Έργου του ΤΔΔΠρ
- Για οποιαδήποτε περαιτέρω διευκρίνηση παρακαλώ επικοινωνήστε με τον Υπεύθυνο Έργου του ΤΔΔΠρ, στο τηλέφωνο ή στην ηλεκτρονική διεύθυνση

Σ3.8Υπόδειγμα Πίνακα Αρμοδιοτήτων & Δραστηριοτήτων Φορέα

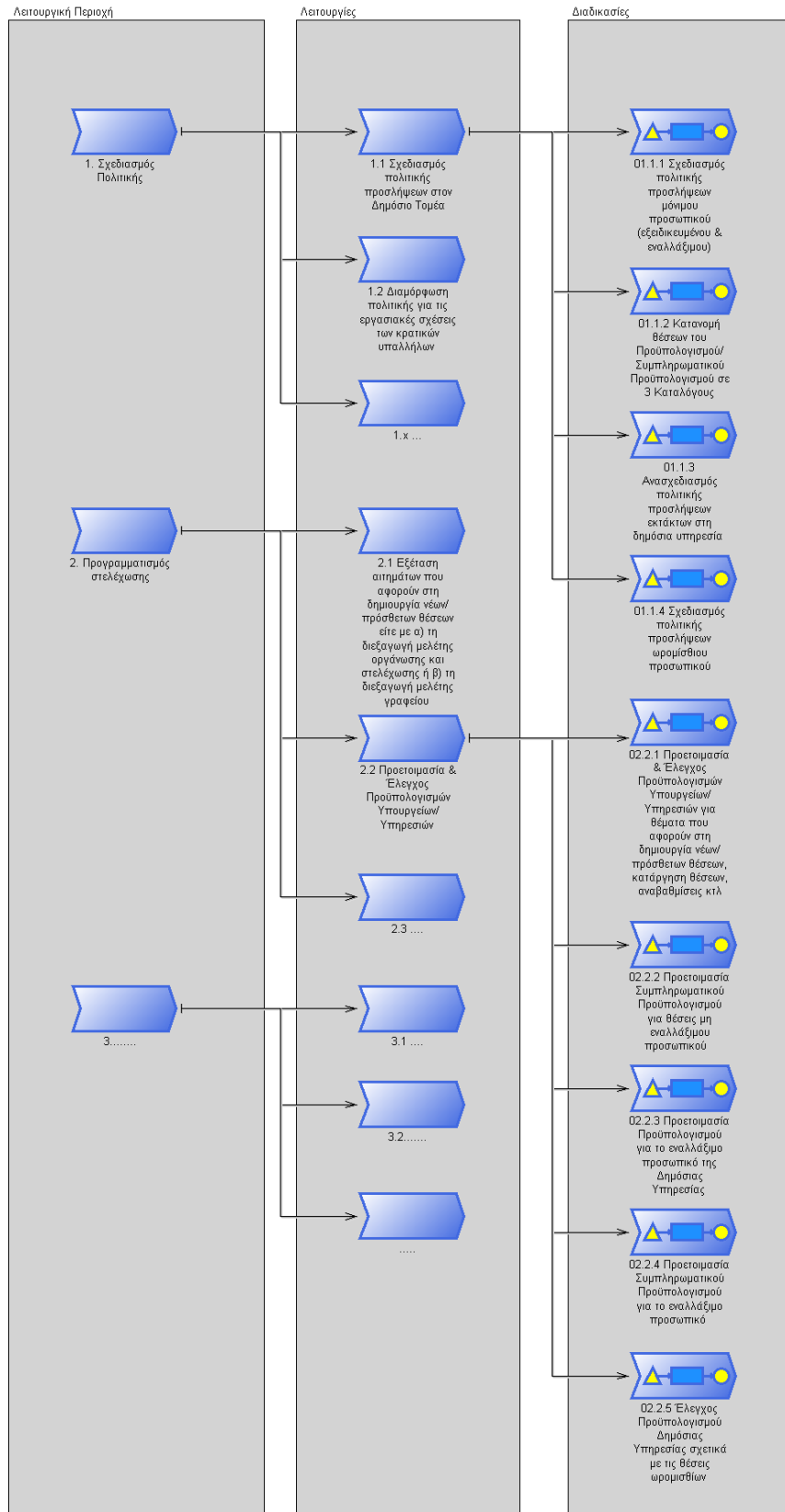
Αρμοδιότητες	Λειτουργία / Διαδικασία	Οργανωτική Μονάδα	Ρόλος
1. Κατηγορία Αρμοδιοτήτων Α'			
Αρμοδιότητα Α.1			
Αρμοδιότητα Α.2			
Αρμοδιότητα Α.3			
2. Κατηγορία Αρμοδιοτήτων Β'			
Αρμοδιότητα Β.1			
Αρμοδιότητα Β.2			
Αρμοδιότητα Β.3			
3. Κατηγορία Αρμοδιοτήτων Γ'			

Αρμοδιότητα Γ.1			
Αρμοδιότητα Γ.2			
Αρμοδιότητα Γ.3			

Οδηγίες Συμπλήρωσης

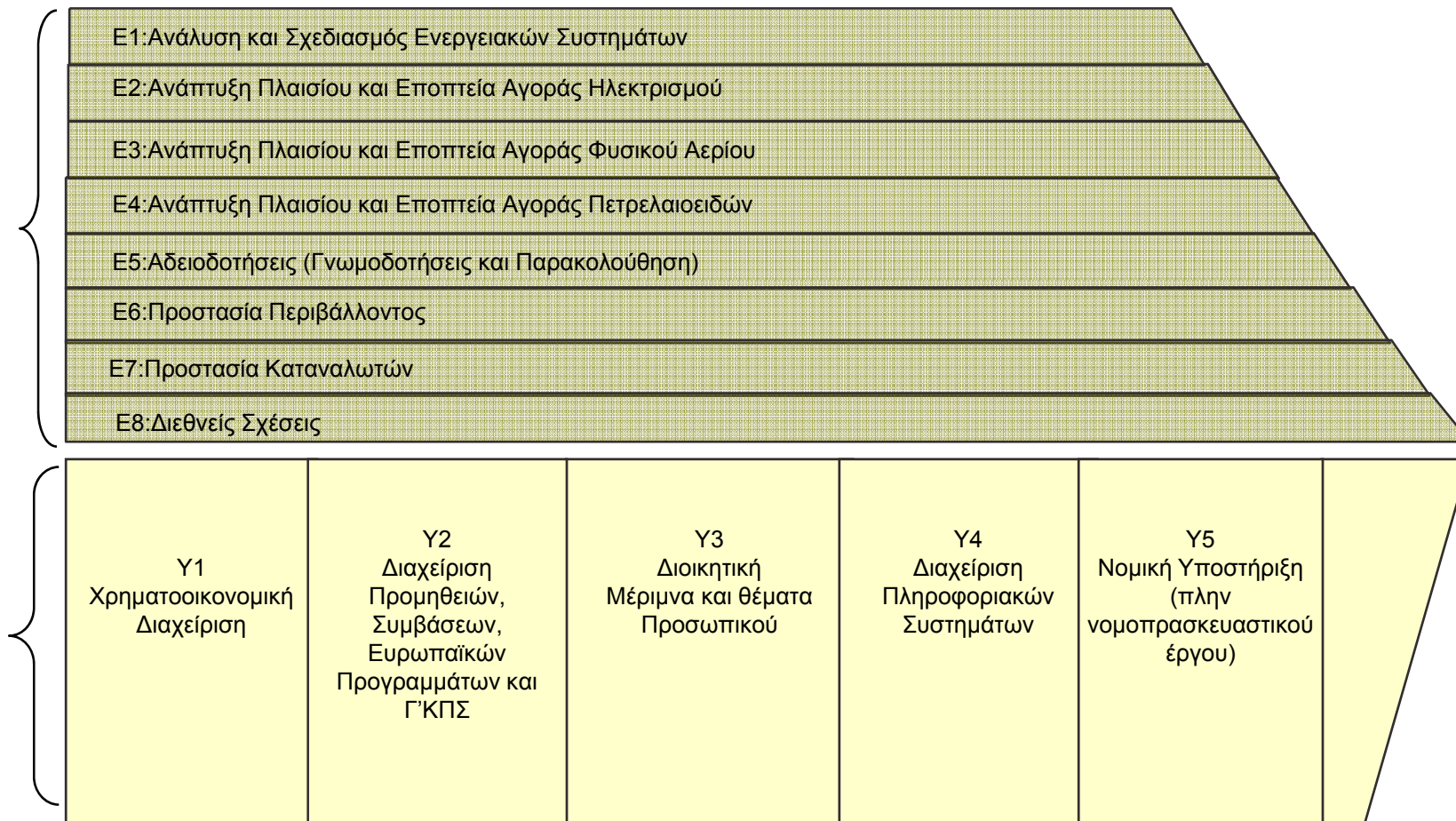
1. Στα πεδία της στήλης «**Αρμοδιότητες**» συμπληρώνονται οι αρμοδιότητες του φορέα ανά επιμέρους κατηγορία όπως αυτές ορίζονται βάσει του ισχύοντος θεσμικού πλαισίου.
2. Στα κενά πεδία της στήλης «**Λειτουργία/Διαδικασία**», αναφέρεται ο τίτλος της λειτουργίας / διαδικασίας βάσει του λειτουργικού μοντέλου στο πλαίσιο της οποίας ασκείται η αντίστοιχη αρμοδιότητα
3. Στα κενά πεδία της στήλης «**Οργανωτική Μονάδα**» συμπληρώνεται η Οργανωτική Μονάδα που είναι αρμόδια για την διεκπεραίωση της αντίστοιχης διαδικασίας
4. Στη στήλη «**Ρόλος**», συμπληρώνεται ο ρόλος που επιτελεί η προαναφερθείσα οργανωτική μονάδα κατά την διεκπεραίωση αντίστοιχης διαδικασίας. Η σχετική καταχώρηση μπορεί να συμπληρωθεί βάσει μιας εκ των εξής επιλογών: α) Επιτελικός, β) Συμβουλευτικός, γ) Υποστηρικτικός, δ) Ελεγκτικός, ε) Εκτελεστικός

Σ3.9^α Υπόδειγμα Αποτύπωσης Λειτουργικού Μοντέλου με Χρήση Εργαλείου BPM (Adonis)



Σ3.9^β Υπόδειγμα Αποτύπωσης Λειτουργικού Μοντέλου Δημόσιου Φορέα

Παράδειγμα: Ρυθμιστική Αρχή Ενέργειας – Ελλάδα



Υπόδειγμα Ανάλυσης των Επιχειρησιακών Λειτουργιών του Φορέα σε επιμέρους Διαδικασίες

Παράδειγμα: Ρυθμιστική Αρχή Ενέργειας – Ελλάδα

E1: Ανάλυση και Σχεδιασμός Ενεργειακών Συστημάτων	E1.1: Προγραμματισμός αναγκών νέων μονάδων στα Μη Διασυνδεδεμένα Νησιά E1.2: Υπολογισμός και απόφαση για το μέσο μεταβλητό κόστος παραγωγής στα νησιά E1.3: Πρόταση σε ΥΠΑΝ για το ειδικό τέλος ΑΠΕ E1.4: Παρακολούθηση μονάδων (μη διασυνδεδεμένων νήσων) E1.5: Προετοιμασία γνωμοδότησης για την Μελέτη Ανάπτυξης Συστήματος Μεταφοράς E1.6: Παρακολούθηση της υλοποίησης Μελέτης Ανάπτυξης Συστήματος Μεταφοράς <i>Εργασίες Ανάλυσης και Σχεδιασμού Ενεργειακών Συστημάτων με project – based χαρακτήρα</i>
E2: Ανάπτυξη Πλαισίου και Εποπτεία Αγοράς Ηλεκτρισμού	E2.1 Παρακολούθηση στοιχείων ημερήσιου προγραμματισμού ηλεκτρικής ενέργειας E2.2 Λογιστικός διαχωρισμός E2.3 Παρακολούθηση και έλεγχος τιμολογίων ΔΕΗ <i>Εργασίες Ανάπτυξης Πλαισίου και Εποπτείας Αγοράς Ηλεκτρισμού με project – based χαρακτήρα</i>
E3: Ανάπτυξη Πλαισίου και Εποπτεία Αγοράς Φυσικού Αερίου	E3.1 Ετήσια παραλαβή και έλεγχος τιμολογίων από ΕΠΑ E3.2 Έλεγχος μηνιαίων τιμολογίων ΦΑ E3.3 Γνωμοδοτήσεις επί τιμολογίων μεταφοράς Φυσικού Αερίου E3.4 Παρακολούθηση προγραμμάτων ανάπτυξης ΕΠΑ E3.5 Παρακολούθηση απολογισμών ΕΠΑ <i>Εργασίες Ανάπτυξης Πλαισίου και Εποπτεία Αγοράς Φυσικού Αερίου με project – based χαρακτήρα</i>
E4: Ανάπτυξη Πλαισίου και Εποπτεία Αγοράς Πετρελαιοειδών	E 4.1 Παρακολούθηση τιμών πετρελαιοειδών <i>Εργασίες Ανάπτυξης Πλαισίου και Εποπτεία Αγοράς Πετρελαιοειδών με project – based χαρακτήρα</i>
E5: Αδειοδοτήσεις (Γνωμοδοτήσεις και Παρακολούθηση)	E5.1 Αξιολόγηση αίτησης για χορήγηση άδειας παραγωγής / διανομής E5.2 Απόφαση εξαιρέσης E5.3 Θεώρηση E5.4 Εξέταση αίτησης τροποποίησης E5.5 Εξέταση αίτησης τροποποίησης μετά από συναίνεση E5.6 Γνωμοδότηση για μεταβίβαση άδειας παραγωγής E5.7 Αναθεώρηση άδειας E5.8 Παρακολούθηση αδειών παραγωγής <i>Εργασίες που σχετίζονται με αδειοδοτήσεις και έχουν project – based χαρακτήρα</i> E5.9 Εκδοση πράξης διαπίστωσης παράβασης / γνωμοδότηση για ανάκληση άδειας E5.10 Γνωμοδότηση για χορήγηση άδειας προμήθειας E5.11 Γνωμοδότηση για χορήγηση άδειας παραγωγής στη ΔΕΗ για έκτατες ανάγκες σε Μη Διασυνδεδεμένα Νησιά E5.12 Εσωτερική χρέωση E5.13 Ενημέρωση επενδυτών E5.14 Διαχείριση αντιρρήσεων
E6: Προστασία περιβάλλοντος	<i>Σε θέματα περιβάλλοντος όλες οι υφιστάμενες εργασίες έχουν project – based χαρακτήρα</i>
E7: Προστασία καταναλωτών	E7.1 Διαχείριση παραπόνων καταναλωτών
E8: Διεθνείς Σχέσεις	E8.1 Συμμετοχή στις εργασίες CEER, ERGEG E8.2 Επεξεργασία απαντήσεων σε ερωτηματολόγια και λοιπά αιτήματα E8.3 Σύνταξη ετήσιας αναφοράς (annual report) προς την ΕΕ E8.4 Σύνταξη ετήσιας αναφοράς (annual report) προς τον Διεθνή Οργανισμό Ενέργειας

Υπόδειγμα Ανάλυσης των Υποστηρικτικών Λειτουργιών του Φορέα σε επιμέρους Διαδικασίες

Παράδειγμα: Ρυθμιστική Αρχή Ενέργειας – Ελλάδα

Υ1: Χρηματοοικονομική διαχείριση	Υ 1.1 Προυπολογισμός Υ 1.2 Απολογισμός Υ 1.3 Είσπραξη εφάπαξ τελών Υ 1.4 Επιστροφή εφάπαξ τελών Υ 1.5 Προετοιμασία για είσπραξη ετήσιων ανταποδοτικών τελών Υ 1.6 Είσπραξη ετήσιων ανταποδοτικών τελών Υ 1.7 Είσπραξη τελών ΦΑ Υ 1.8 Είσπραξη τελών υγρών καυσίμων Υ 1.9 Σύνταξη και αποστολή στατιστικών στοιχείων στην Εθνική Στατιστική Υπηρεσία	Υ 1.10 Τήρηση Λογιστικών Βιβλίων– Κατάρτιση Οικονομικών καταστάσεων Υ 1.11 Διαχείριση Ταμείου Υ 1.12 Πληρωμές Υ 1.13 Διαχείριση διαθεσίμων Υ 1.14 Μισθοδοσία Υ 1.15 Διαχείριση εξοδολογίων Υ 1.16 Προετοιμασία και αποστολή εντύπων με οικονομικά στοιχεία προς Γενικό Λογιστήριο του Κράτους
Υ2: Διαχείριση Προμηθειών, Συμβάσεων, Ευρωπαϊκών Προγραμμάτων και Γ'ΚΠΣ	Υ 2.1 Διαχείριση έργων Γ'ΚΠΣ Υ 2.2 Διαχείριση προμηθειών έως 2.500€ Υ 2.3 Διαχείριση προμηθειών από 2.500€ - 10.000€	Υ 2.4 Διαχείριση προμηθειών 10.000-15.000€ Υ2.5 Διαχείριση προμηθειών 15.000 – 45.000€ Υ2.6 Διαχείριση ευρωπαϊκών προγραμμάτων
Υ3: Διοικητική Μέριμνα και Θέματα Προσωπικού	Υ 3.1 Επιλογή και πρόσληψη ανθρώπινου δυναμικού Υ 3.2 Διαχείριση θεμάτων ανθρώπινου δυναμικού Υ 3.3 Διαχείριση υπερωριών Υ 3.4 Χορήγηση αδειών προσωπικού Υ 3.5 Χορήγηση μακροχρόνιων αδειών προσωπικού Υ 3.6 Αποσπάσεις προσωπικού Υ 3.7 Εκπαίδευση Υ 3.8 Προμήθεια και καταχώρηση Βιβλίων Υ 3.9 Διαχείριση βιβλιοθήκης Υ 3.10 Διαχείριση θεμάτων υποδομής Υ 3.11 Τηλεφωνικό κέντρο Υ 3.12 Γενικό πρωτόκολλο – Εισερχόμενα	Υ 3.13 Γενικό πρωτόκολλο – Εξερχόμενα Υ 3.14 Εσωτερικό πρωτόκολλο Υ 3.15 Ειδικό πρωτόκολλο Υ 3.16 Αναθέσεις εργασιών Υ 3.17 Οργάνωση και διεξαγωγή των συνεδριάσεων Ολομέλειας Υ 3.18 Συντονισμός σύνταξης γνωμοδοτήσεων και αποφάσεων Ολομέλειας Υ 3.19 Διεκπεραίωση εγγράφων προς υπογραφή από Πρόεδρο Υ 3.20 Απαντήσεις σε ερωτήματα Βουλευτών μέσω ΥΠΑΝ Υ 3.21 Πρωτόκολλο εγγράφων δικαστικών υποθέσεων – Εισερχόμενα Υ 3.22 Πρωτόκολλο εγγράφων δικαστικών υποθέσεων - Εξερχόμενα
Υ4: Διαχείριση Πληροφοριακών Συστημάτων	Υ4.1 Υποστήριξη χρηστών Υ4.2 Προμήθειες αναλωσίμων υλικών / εξοπλισμού Υ4.3 Παρακολούθηση της λειτουργίας και συντήρηση των πληροφοριακών συστημάτων	
Υ5: Νομική Υποστήριξη πλην Νομοπαρασκευαστικού έργου	Υ5.1 Νομική εκπροσώπηση της ΡΑΕ στα Δικαστήρια Υ5.2 Φιλικές διαπραγματεύσεις Υ5.3 Ακροάσεις	
Υ6: Δημόσιες Σχέσεις	Υ6.1 Παρακολούθηση δημοσιευμάτων τύπου Υ6.2 Διοργάνωση εκδηλώσεων Υ6.3 Διαχείριση επικοινωνίας με εξωτερικούς φορείς	

Σ3.9Υπόδειγμα Αποτύπωσης Λειτουργικού Μοντέλου Δημοσίου Φορέα

Κάθε Λειτουργική Περιοχή του Λειτουργικού Μοντέλου του Φορέα αποτελείται από επιμέρους Λειτουργίες που ορίζονται ως το άθροισμα μίας σειράς δραστηριοτήτων που πρέπει να εκτελεσθούν με στόχο την επίτευξη συγκεκριμένου αποτελέσματος. Θα πρέπει να σημειωθεί ότι στο συγκεκριμένο παράδειγμα, φορέας είναι το Ταμείο Ασφάλισης Προσωπικού του Οργανισμού Τηλεπικοινωνιών Ελλάδος (ΤΑΠ ΟΤΕ). Μέρος του σχετικού λειτουργικού μοντέλου παρουσιάζεται στον ακόλουθο πίνακα.

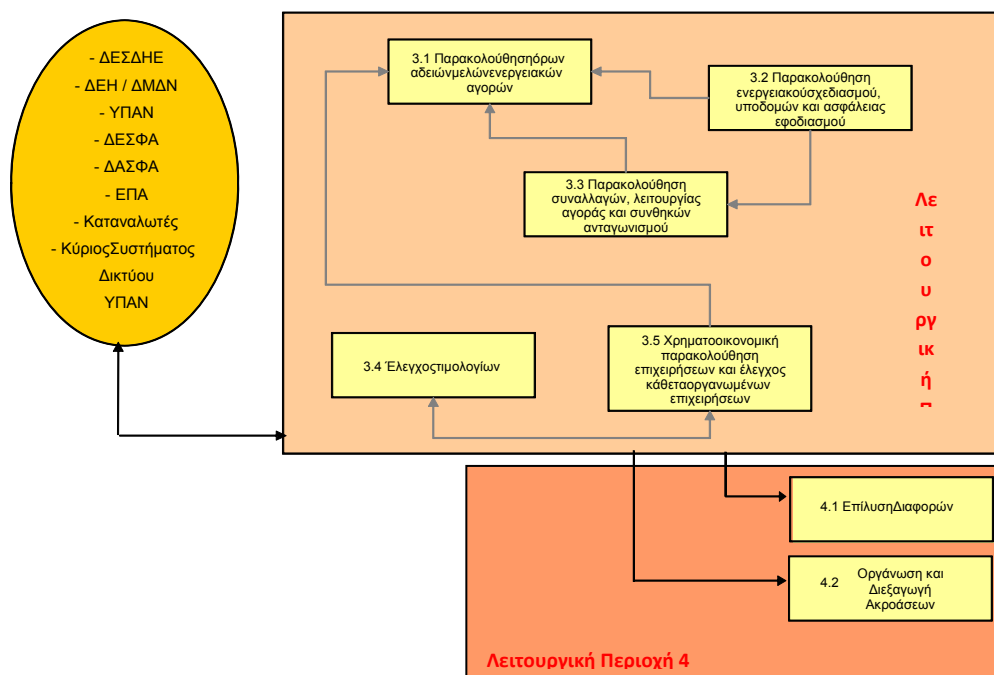
ΛΕΙΤΟΥΡΓΙΚΗ ΠΕΡΙΟΧΗ		ΥΠΟΛΕΙΤΟΥΡΓΙΕΣ		ΔΙΑΔΙΚΑΣΙΕΣ	
Επιτελικές Λειτουργίες					
1	Στρατηγικός & Επιχειρησιακός Σχεδιασμός & Απολογισμός	1.1	Στρατηγικός σχεδιασμός και απολογισμός	1.1.1	Διαμόρφωση στρατηγικής και στρατηγικών στόχων
				1.1.2	Κατάρτιση ετήσιου επιχειρησιακού σχεδίου του Ταμείου και καθορισμός στόχων απόδοσης
				1.1.3	Παρακολούθηση και απολογισμός ετήσιου επιχειρησιακού σχεδίου
				1.1.4	Διαχείριση ερευνών ικανοποίησης ασφαλισμένων
				1.1.5	Συντονισμός διενέργειας αναλογιστικών μελετών

Επιχειρησιακές Λειτουργίες					
3	Διαχείριση Ασφαλιστικών Εισφορών & Μητρώου Ασφαλισμένων	3.1.	Διαχείριση Μητρώου Ασφαλισμένων	3.1.1	Εγγραφή νέων ασφαλισμένων (άμεσα ασφαλισμένοι)
				3.1.2	Εγγραφή νέων ασφαλισμένων (έμμεσα ασφαλισμένοι)
				3.1.3	Διαχείριση μαζικών εγγραφών νέων ασφαλισμένων
				3.1.4	Διαχείριση αιτημάτων για αυτασφάλιση
			
Υποστηρικτικές Λειτουργίες					
9	Χρηματοοικονομική Διαχείριση	9.1	Προϋπολογισμός	9.1.1	Κατάρτιση προϋπολογισμού
				9.1.2	Παρακολούθηση και έλεγχος πορείας προϋπολογισμού
				9.1.3	Αναθεώρηση / τροποποίηση προϋπολογισμού
	9.2	Κοστολόγηση
			

Σ3.10 Παράδειγμα συσχέτισης και διασύνδεσης ενεργειών συγκεκριμένων λειτουργικών περιοχών με ενέργειες άλλων λειτουργικών περιοχών καθώς και με βασικούς φορείς ενδιαφέροντος (keystakeholders)

Εξεταζόμενος Φορέας: Ρυθμιστική Αρχή Ενέργειας (ΡΑΕ) της Ελλάδος, 2005

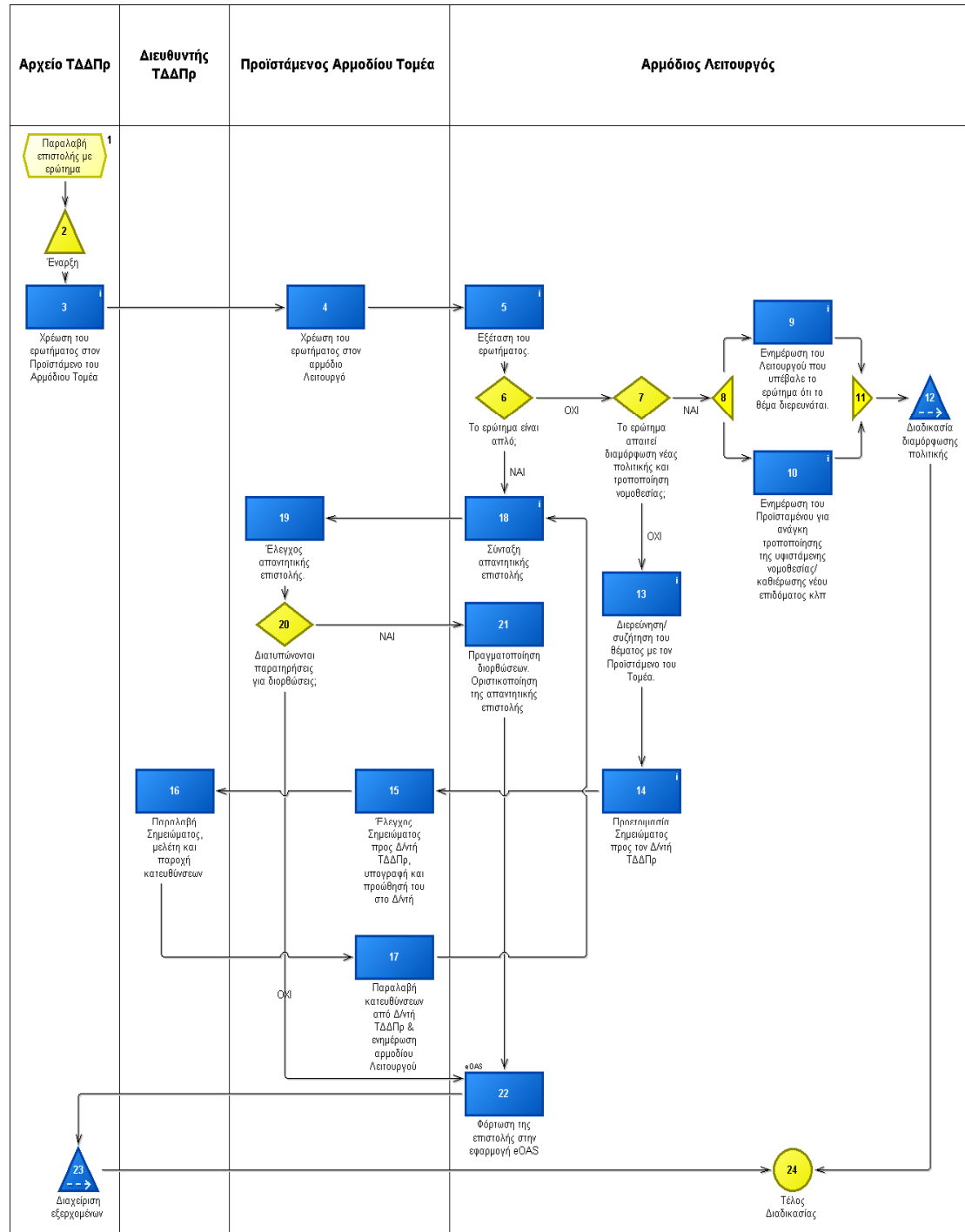
Το παρακάτω διάγραμμα (παράδειγμα από Ρυθμιστική Αρχή Ενέργειας της Ελλάδος, 2005) απεικονίζει, σε γενικές γραμμές, τη διασύνδεση των λειτουργιών μιας λειτουργικής περιοχής και των λειτουργιών αυτής με άλλες λειτουργίες που εντάσσονται σε διαφορετικές λειτουργικές περιοχές.



Η χρησιμότητα της παραπάνω μεθόδου απεικόνισης, εντοπίζεται στο γεγονός ότι καθίσταται σαφές η ενδεχόμενη μεταβολή μιας λειτουργίας, αν και πεις άλλες λειτουργίες πρόκειται να επηρεάσει.

Σ3.11^α Υπόδειγμα Ανάλυσης & Μοντελοποίησης Διαδικασιών Με χρήση εργαλείου BPM (ADONIS) Διαχείριση ερωτημάτων Λειτουργών της Δημόσιας Υπηρεσίας

Παράδειγμα: Διαχείριση ερωτημάτων Λειτουργών της Δημόσιας Υπηρεσίας από ΤΔΔΠρ



1. Παραλαβή επιστολής με ερώτημα

Trigger

Description	
Description	<p>Τα ερωτήματα των Λειτουργών της Δημόσιας Υπηρεσίας προς το ΤΔΔΠρ πρέπει κανονικά να υποβάλλονται μέσω των Προϊσταμένων τους με επιστολές που απευθύνονται στο Διευθυντή του Τμήματος, και να περιλαμβάνουν εισήγηση όπου αυτό έχει νόημα. Στην πράξη υπάρχουν αρκετές επιστολές/ ερωτήματα που υποβάλλονται απευθείας από τους Λειτουργούς.</p> <p>Επισημαίνεται επίσης ότι υπάρχουν περιπτώσεις όπου ερωτήματα που αφορούν συγκεκριμένους Λειτουργούς υποβάλλονται στο ΤΔΔΠρ από την ΠΑΣΥΔΥ ή τις ΠΕΟ & ΣΕΚ (για το Ωρομίσθιο Προσωπικό).</p>
Comment	<p>Σημειώνεται ότι ερωτήματα αποστέλλονται και σε ηλεκτρονική μορφή μέσω mail. Σε αυτή την περίπτωση το Αρχείο προχωρά στην εκτύπωσή τους και στη συνέχεια στη χρέωσή τους σύμφωνα με τον τρόπο που περιγράφεται στο βήμα που ακολουθεί.</p> <p>Στην εξαιρετική περίπτωση που το ερώτημα σταλεί στην ηλεκτρονική διεύθυνση συγκεκριμένου Λειτουργού του ΤΔΔΠρ (αυτού που χειρίζεται το θέμα), ο Λειτουργός μεριμνά για την εκτύπωσή του και την παράδοσή του στο Αρχείο για να πρωτοκολληθεί.</p>

2. Εναρξη

Processstart

3. Χρέωση του ερωτήματος στον Προϊστάμενο του Αρμόδιου Τομέα

Activity

Description	
Description	<p>Ανάλογα με το αντικείμενο κάθε ερωτήματος, το Αρχείο χρεώνει τον Προϊστάμενο του αρμόδιου για το θέμα Τομέα, ως υπεύθυνο για να μελετήσει το ερώτημα και να το διαχειριστεί (π.χ. ερωτήματα που εγείρονται αναφορικά με τις συντάξεις των κρατικών υπαλλήλων, των υπαλλήλων των ΝΠΔΔ και των κρατικών αξιωματούχων χρεώνονται στον Τομέα Διοίκησης Αποδοτικότητας και Αμοιβών, ερωτήματα που εγείρονται σχετικά με όρους απασχόλησης, άδειες κλπ χρεώνονται στον Τομέα Διοίκησης Ανθρώπινου Δυναμικού και Εργασιακών Σχέσεων κ.ο.ε)</p>
Comment	<p>Σημειώνεται ότι στην περίπτωση του Τομέα Διεύθυνσης και Ανάπτυξης Εναλλάξιμου Προσωπικού, το Αρχείο σε συνέχεια οδηγιών που έχει λάβει από τον Προϊστάμενο του Τομέα, χρεώνει τα ερωτήματα (εκτός ελαχίστων εξαιρέσεων) απευθείας στους αρμόδιους Λειτουργούς. Αρμόδιος είναι ο Λειτουργός που έχει στην ευθύνη του το Υπουργείο από το οποίο προέρχεται το ερώτημα</p>

	ή εκείνος ο Λειτουργός στον οποίο έχει ανατεθεί ο οριζόντιος χειρισμός ενός θέματος ανεξαρτήτως Υπουργείου που υποβάλει το ερώτημα.
--	---

4. Χρέωση του ερωτήματος στον αρμόδιο Λειτουργό

Activity

Description	
Comment	Στην περίπτωση του Τομέα Διεύθυνσης και Ανάπτυξης Εναλλάξιμου Προσωπικού το βήμα αυτό συνήθως δεν υπάρχει αφού η χρέωση της διαχείρισης ενός ερωτήματος γίνεται απευθείας από το Αρχείο στον αρμόδιο για το χειρισμό Λειτουργό.

5. Εξέταση του ερωτήματος.

Activity

Description	
Description	<p>Τα ερωτήματα που υποβάλλονται από τους Λειτουργούς μπορεί να είναι απλά ή σύνθετα. Ενδέχεται να αφορούν την ερμηνεία ή τον τρόπο εφαρμογής της νομοθεσίας στη δική τους περίπτωση, το αν δικαιούνται κάποιο επίδομα και ποιο το ύψος του, το αν δικαιούνται οδοπορικά, το αν μπορούν να διεκδικήσουν μία κενή θέση κλπ.</p> <p>Ειδικά το Ωρομίσθιο Προσωπικό υποβάλλει πολλά ερωτήματα στο ΤΔΔΠρ μέσω των οποίων ζητούν να τους γνωστοποιηθούν τα δικαιώματά τους, καταγγέλλουν παρατυπίες κλπ.</p> <p>Στο πλαίσιο της εξέτασης ενός ερωτήματος ενδέχεται να αναζητηθούν πληροφορίες , να ληφθούν απόψεις, να πραγματοποιηθούν υπολογισμοί, να επεξηγηθούν διατάξεις Νόμων, να ερμηνευτεί ο τρόπος εφαρμογής της υφιστάμενης νομοθεσίας κλπ.</p>
Comment	Σημειώνεται ότι σε πολλές περιπτώσεις τα ερωτήματα που υποβάλλονται από τους Λειτουργούς στο ΤΔΔΠρ θα έπρεπε κανονικά να απευθύνονται στους Διοικητικούς Λειτουργούς που υπηρετούν στα Υπουργεία & Τμήματα και είναι επιφορτισμένοι με θέματα ανθρώπινου δυναμικού. Παρά ταύτα το ΤΔΔΠρ απαντά το ίδιο σε όλα τα ερωτήματα που λαμβάνει και σε πολύ σπάνιες περιπτώσεις μόνο τα διαβιβάζει στο Υπουργείο/ Τμήμα στο οποίο υπηρετεί ο Λειτουργός που υποβάλει το ερώτημα.

6. Το ερώτημα είναι απλό;

Decision

Σχέση "Subsequent" σε "18. Σύνταξη απαντητικής επιστολής" (Activity)

Description	
Denomination	ΝΑΙ

Σχέση "Subsequent" σε "7. Το ερώτημα απαιτεί διαμόρφωση νέας πολιτικής και τροποποίηση νομοθεσίας;" (Decision)

Description	
Denomination	ΟΧΙ

7. Το ερώτημα απαιτεί διαμόρφωση νέας πολιτικής και τροποποίηση νομοθεσίας;

Decision

Σχέση "Subsequent" σε "8. Parallelity-187508" (Parallelity)

Description	
Denomination	ΝΑΙ

Σχέση "Subsequent" σε "13. Διερεύνηση/ συζήτηση του θέματος με τον Προϊστάμενο του Τομέα." (Activity)

Description	
Denomination	ΟΧΙ

8. Parallelity

Parallelity

9. Ενημέρωση του Λειτουργού που υπέβαλε το ερώτημα ότι το θέμα διερευνάται.

Activity

Description	
Description	Στην περίπτωση που το ερώτημα καταστήσει εμφανές κενό στην υφιστάμενη νομοθεσία, καταστήσει εμφανή την ανάγκη καθιέρωσης ενός επιδόματος ή την αναθεώρηση μιας υφιστάμενης πολιτικής, ο αρμόδιος Λειτουργός συντάσσει αρχικά μία Επιστολή προς αυτόν που υπέβαλε το ερώτημα και τον ενημερώνει ότι το θέμα διερευνάται και ότι θα ακολουθήσει σε σύντομο χρόνο η απάντηση του ΤΔΔΠρ.

10. Ενημέρωση του Προϊσταμένου για ανάγκη τροποποίησης της υφιστάμενης νομοθεσίας/ καθιέρωσης νέου επιδόματος κλπ

Activity

Description	
Description	Παράλληλα με την ενημέρωση του ενδιαφερόμενου Λειτουργού ότι το ερώτημα που έθεσε διερευνάται, ο αρμόδιος Λειτουργός ενημερώνει τον Προϊστάμενο του Τομέα για να ξεκινήσει η προετοιμασία διαμόρφωσης της θέσης του Τμήματος, η συζήτησή του στη ΜΕΠ ή ΜΥΜΕΕ και η διαδικασία τροποποίησης της νομοθεσίας.

11. Merging

Merging

12. Διαδικασία διαμόρφωσης πολιτικής

Subprocess

13. Διερεύνηση/ συζήτηση του θέματος με τον Προϊστάμενο του Τομέα.

Activity

Description	
Description	Όταν η απάντηση στο ερώτημα που έχει τεθεί δεν είναι απλή, ο Λειτουργός που έχει χρεωθεί τη διαχείριση του ερωτήματος συνεργάζεται με τον Υπεύθυνο Κλάδου και τον Προϊστάμενο του Τομέα για τη διαμόρφωση της εισήγησης του Τμήματος.

14. Προετοιμασία Σημειώματος προς τον Δ/ντήΤΔΔΠρ

Activity

Description	
Description	Η εισήγηση που διαμορφώθηκε από την ομαδική εργασία, καταγράφεται σε Σημείωμα από το Λειτουργό, το οποίο απευθύνεται προς το Διευθυντή του Τμήματος προκειμένου ο τελευταίος να δώσει κατευθύνσεις. Για το σκοπό αυτό εκτός από την εισήγηση του Τομέα, στο Σημείωμα αναφέρονται και εναλλακτικές προσεγγίσεις ώστε ο Διευθυντής αφού τις εξετάσει να υποδείξει την τελικά υιοθετούμενη προσέγγιση.

15. Έλεγχος Σημειώματος προς Δ/ντή ΤΔΔΠρ, υπογραφή και προώθησή του στο Δ/ντή

Activity

16. Παραλαβή Σημειώματος, μελέτη και παροχή κατευθύνσεων

Activity

17. Παραλαβή κατευθύνσεων από Δ/ντή ΤΔΔΠρ & ενημέρωση αρμοδίου Λειτουργού

Activity

Description	
Comment	Οι κατευθύνσεις για το χειρισμό του θέματος και την τελική θέση του Τμήματος μπορεί να δοθούν από τον Δ/ντή ΤΔΔΠρ απευθείας στον αρμόδιο Λειτουργό που είχε συντάξει το Σημείωμα.

18. Σύνταξη απαντητικής επιστολής

Activity

Description	
Description	<p>Ο Λειτουργός του ΤΔΔΠρ που έχει χρεωθεί τη διαχείριση του ερωτήματος συντάσσει Απαντητική Επιστολή και τη διαβιβάζει στον Προϊστάμενο του Τομέα του για έλεγχο.</p> <p>Η απαντητική επιστολή απευθύνεται στο Λειτουργό που υπέβαλε την ερώτηση αν το ζήτημα είναι προσωπικό και αν η αρχική επιστολή είχε υποβληθεί χωρίς τη μεσολάβηση του Προϊσταμένου του Λειτουργού. Στις περισσότερες περιπτώσεις ωστόσο η απαντητική επιστολή του ΤΔΔΠρ κοινοποιείται στον Προϊστάμενο του ενδιαφερόμενου Λειτουργού ενώ υπάρχουν και περιπτώσεις που η απάντηση φτάνει στον ενδιαφερόμενο Λειτουργό μέσω του Προϊσταμένου του.</p> <p>Αναφορικά με το Ωρομίσθιο Κυβερνητικό Προσωπικό, η απαντητική επιστολή απευθύνεται στην Συντεχνία με κοινοποίηση στον ενδιαφερόμενο Λειτουργό ή τον Ωρομίσθιο Υπάλληλο, ενώ στην περίπτωση που η ΠΑΣΥΔΥ ή οι ΠΕΟ-ΣΕΚ διαβίβασαν στον ΤΔΔΠρ ερώτημα που τους έχει θέσει Λειτουργός ή ΩΠ, η απαντητική επιστολή απευθύνεται στο Λειτουργό με κοινοποίηση στην αρμόδια Συντεχνία.</p>
Comment	Ειδικά στην περίπτωση του Τομέα Διεύθυνσης και Ανάπτυξης Εναλλάξιμου Προσωπικού, σε συνέχεια Οδηγιών από τον Προϊστάμενο, ο Λειτουργός που χειρίστηκε το θέμα υπογράφει για λογαριασμό του Δ/ντή ΤΔΔΠρ την επιστολή και την αποστέλλει

	στην Υπηρεσία/ Υπουργείο/ Τμήμα που υπέβαλε την ερώτηση χωρίς να απαιτείται πάντα ο προηγούμενος έλεγχός της επιστολής από τον Προϊστάμενο - τέτοιες περιπτώσεις είναι αυτές που αφορούν απλές επιστολές ή/και επιστολές που υποβλήθηκαν ως προσχέδια με σημείωμα προς τον Διευθυντή, ή ακόμα και επιστολές οι οποίες απαντιούνται με βάση υφιστάμενες πολιτικές ή/και πρακτικές που έχει θεσμοθετήσει το Τμήμα.
--	--

19. Έλεγχος απαντητικής επιστολής.

Activity

20. Διατυπώνονται παρατηρήσεις για διορθώσεις;

Decision

Σχέση "Subsequent" σε "21. Πραγματοποίηση διορθώσεων. Οριστικοποίηση της απαντητικής επιστολής" (Activity)

Description	
Denomination	ΝΑΙ

Σχέση "Subsequent" σε "22. Φόρτωση της επιστολής στην εφαρμογή eOAS" (Activity)

Description	
Denomination	ΟΧΙ

21. Πραγματοποίηση διορθώσεων. Οριστικοποίηση της απαντητικής επιστολής

Activity

22. Φόρτωση της επιστολής στην εφαρμογή eOAS

Activity

Description	
Referenced systemelements	IT eOAS

23. Διαχείριση εξερχομένων

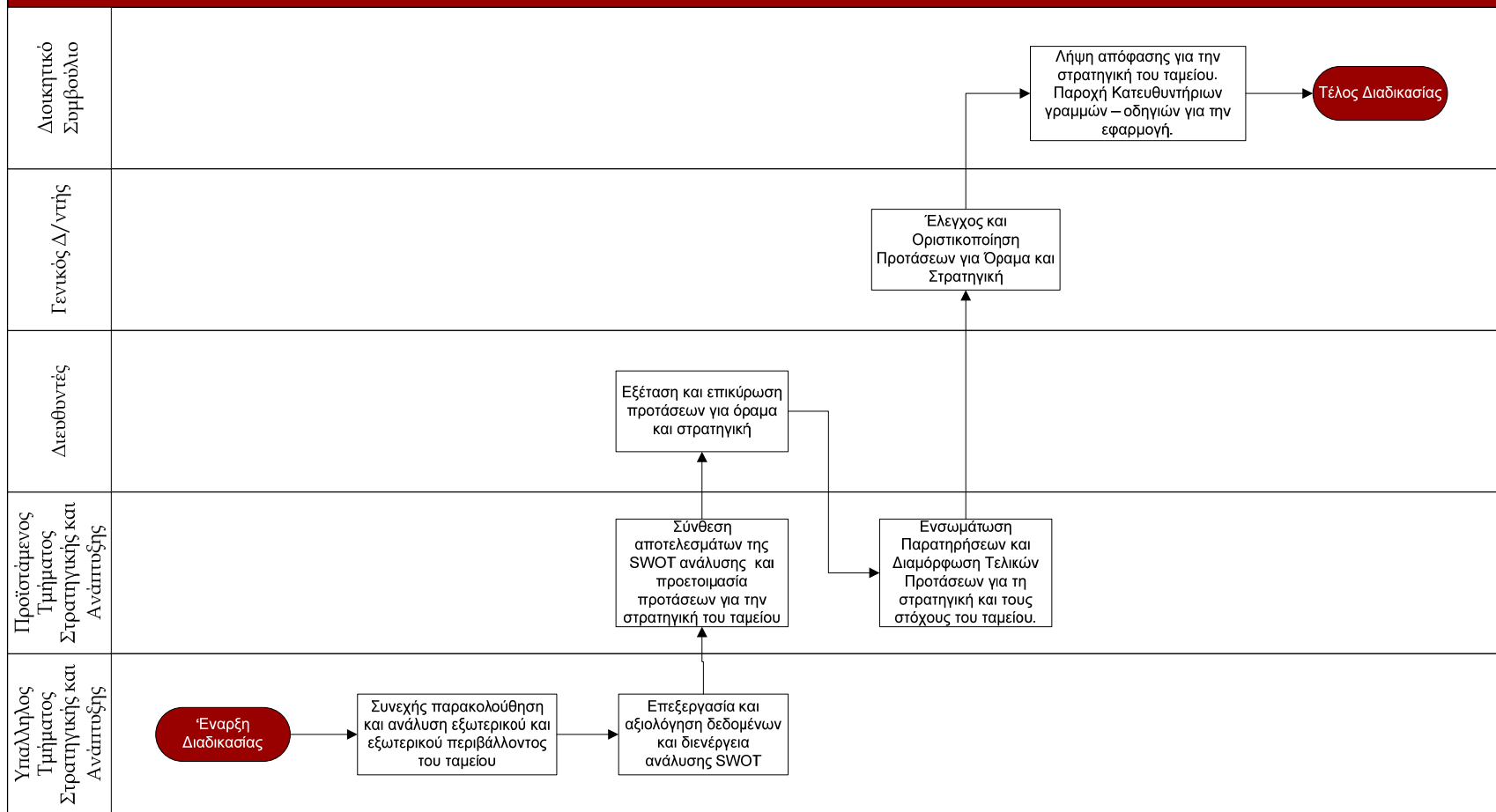
Subprocess

24. Τέλος Διαδικασίας

End

Ε3.11β Υπόδειγμα Ανάλυσης & Μοντελοποίησης Διαδικασιών με χρήση VISIO

(Παράδειγμα: Διαδικασία Διαμόρφωσης Στρατηγικής και Στρατηγικών Στόχων του Ταμείου Ασφάλισης Πρόσωπικού ΟΤΕ Ελλάδα)



Σ3.11γΥπόδειγμα Ανάλυσης & Μοντελοποίησης Διαδικασιών με Χρήση Αναλυτικού Πίνακα Περιγραφής Διαδικασιών

(Παράδειγμα: Διαδικασία Διαμόρφωσης Στρατηγικής και Στρατηγικών Στόχων του Ταμείου Ασφάλισης Πρόσωπικού ΟΤΕ, Ελλάδα-2005)

ΔΙΑΔΙΚΑΣΙΑ	ΣΚΟΠΟΣ	ΕΝΕΡΓ/ΣΗ ΔΙΑΔΙΚΑΣΙΑΣ	ΕΙΣΡΟΗ	ΒΗΜΑ	ΕΚΡΟΗ	ΜΗ/ΚΟ ΣΥΣΤΗΜΑ / ΣΥΝΑΛΛΑΓΗ	ΑΡΜΟΔΙΟΣ ΡΟΛΟΣ / ΜΟΝΑΔΑ	ΔΕΙΚΤΕΣ ΜΕΤΡΗΣΗΣ ΑΠΟΔΟΣΗΣ
Λ.1.1.1 Διαμόρφωση στρατηγικής και στρατηγικών στόχων του Ταμείου	Χάραξη στρατηγικής του Ταμείου στα πλαίσια των επιλογών που ορίζονται από το εξωτερικό περιβάλλον και τους στρατηγικούς στόχους της Διοίκησης	Όταν απαιτείται (π.χ. κάθε τρία χρόνια)	Στοιχεία εξωτερικού περιβάλλοντος και εξελίξεων στο χώρο της κοινωνικής ασφάλισης	Παρακολούθηση, καταγραφή και ανάλυση του εξωτερικού περιβάλλοντος και των εξελίξεων στο χώρο της κοινωνικής ασφάλισης (π.χ. νομοθετικό πλαίσιο και διατάξεις, κατευθύνσεις εποπτεύοντος Υπουργείου/ ΓΓΚΑ, στρατηγικές κινήσεις άλλων ασφαλιστικών φορέων, πορεία εργοδοτών κλπ.)			Υπάλληλος Τμήματος Στρατηγικής και Ανάπτυξης	Μέσος χρόνος για την επεξεργασία και αξιολόγηση των δεδομένων και πληροφοριών
			<ul style="list-style-type: none"> • Απολογιστικά στοιχεία • Δείκτες μέτρησης απόδοσης 	Μελέτη και ανάλυση του εσωτερικού περιβάλλοντος του Ταμείου (αποστολή του Ταμείου, απολογιστικά στοιχεία, αδυναμίες, κίνδυνοι, προβλέψεις βάσει αναλογιστικής μελέτης κλπ.)			Υπάλληλος Τμήματος Στρατηγικής και Ανάπτυξης	
				Επεξεργασία και αξιολόγηση δεδομένων και πληροφοριών, διενέργεια ανάλυσης SWOT του Ταμείου (δυνατά/ αδύνατα σημεία, απειλές/ ευκαιρίες)	Αποτελέσματα ανάλυσης SWOT		Υπάλληλος Τμήματος Στρατηγικής και Ανάπτυξης	
			Αποτελέσματα ανάλυσης SWOT	Σύνθεση των αποτελεσμάτων της SWOT ανάλυσης και προετοιμασία προτάσεων για το όραμα και τους στρατηγικούς στόχους του Ταμείου	Προτάσεις για το όραμα και τους στρατηγικούς στόχους του Ταμείου		Προϊστάμενος Τμήματος Στρατηγικής και Ανάπτυξης	
			Προτάσεις για το όραμα και τους στρατηγικούς	Εξέταση προτάσεων, διατύπωση παρατηρήσεων και επικύρωση προτάσεων για το όραμα και τους στρατηγικούς			Διευθυντές	

Σ3.11γΥπόδειγμα Ανάλυσης & Μοντελοποίησης Διαδικασιών με Χρήση Αναλυτικού Πίνακα Περιγραφής Διαδικασιών

(Παράδειγμα: Διαδικασία Διαμόρφωσης Στρατηγικής και Στρατηγικών Στόχων του Ταμείου Ασφάλισης Πρόσωπικού ΟΤΕ, Ελλάδα-2005)

ΔΙΑΔΙΚΑΣΙΑ	ΣΚΟΠΟΣ	ΕΝΕΡΓ/ΣΗ ΔΙΑΔΙΚΑΣΙΑΣ	ΕΙΣΡΟΗ	ΒΗΜΑ	ΕΚΡΟΗ	ΜΗ/ΚΟ ΣΥΣΤΗΜΑ/ ΣΥΝΑΛΛΑΓΗ	ΑΡΜΟΔΙΟΣ ΡΟΛΟΣ/ ΜΟΝΑΔΑ	ΔΕΙΚΤΕΣ ΜΕΤΡΗΣΗΣ ΑΠΟΔΟΣΗΣ
			στόχους του Ταμείου	στόχους του Ταμείου				
				Ενσωμάτωση τυχόν παρατηρήσεων και διαμόρφωση τελικών (επικυρωμένων) προτάσεων για το όραμα και τους στρατηγικούς στόχους του Ταμείου			Προϊστάμενος Τμήματος Στρατηγικής και Ανάπτυξης	
				Εξέταση και οριστικοποίηση προτάσεων για το όραμα/ στρατηγική του Ταμείου και υποβολή στο Δ.Σ.			Γενικός Δ/ντης	
				Λήψη απόφασης/ οριστικοποίηση του οράματος και των στρατηγικών στόχων του Ταμείου. Παροχή κατευθυντήριων γραμμών/ οδηγιών για την εφαρμογή			Διοικητικό Συμβούλιο	

Σ3.12α Ερωτηματολόγιο Συλλογής Στοιχείων Διαδικασιών (Στελεχών)

1. ΟΝΟΜΑΤΕΠΩΝΥΜΟ ΣΤΕΛΕΧΟΥΣ	
-----------------------------------	--

2. ΣΕ ΠΟΙΟΝ ΤΟΜΕΑ/ ΜΟΝΑΔΑ ΥΠΗΡΕΤΕΙΤΕ; (επιλέξτε)	
---	--

3. ΠΟΣΟΥΣ ΜΗΝΕΣ ΕΝΤΟΣ ΤΟΥ 2011 ΥΠΗΡΕΤΕΙΤΕ ΣΤΟΝ ΣΥΓΚΕΚΡΙΜΕΝΟ ΤΟΜΕΑ/ ΜΟΝΑΔΑ; (Αναγράψτε αριθμό μηνών παραπλεύρως)	
--	--

4. Η ΑΠΑΣΧΟΛΗΣΗ ΣΑΣ ΣΤΟΝ ΠΡΟΑΝΑΦΕΡΟΜΕΝΟ ΤΟΜΕΑ/ ΜΟΝΑΔΑ ΑΦΟΡΑ ΣΥΜΜΕΤΟΧΗ ΣΕ :	4.1 ΔΙΑΔΙΚΑΣΙΕΣ	
	4.2 ΕΡΓΑ	
	4.3 ΑΛΛΕΣ ΔΡΑΣΤΗΡΙΟΤΗΤΕΣ	

5. ΠΩΣ ΚΑΤΑΝΕΜΕΤΑΙ Ο ΑΝΘΡΩΠΟΧΡΟΝΟΣ ΣΑΣ ΣΕ ΕΤΗΣΙΑ ΒΑΣΗ (ΜΕ ΕΤΟΣ ΑΝΑΦΟΡΑΣ ΤΟ 2011) ΑΝΑΜΕΣΑ ΣΤΑ ΠΡΟΑΝΑΦΕΡΟΜΕΝΑ;

5.1 ΔΙΑΔΙΚΑΣΙΕΣ	ΠΟΣΟΣΤΟ ΑΠΑΣΧΟΛΗΣΗΣ	ΔΙΑΡΚΕΙΑ ΕΚΤΕΛΕΣΗΣ (σε ημέρες)
------------------------	----------------------------	---------------------------------------

ΣΥΝΟΛΟ		

5.2 ΕΡΓΑ	ΠΟΣΟΣΤΟ ΑΠΑΣΧΟΛΗΣΗΣ
Συγχρηματοδοτούμενα	
ΣΥΝΟΛΟ	
Μη Συγχρηματοδοτούμενα	
ΣΥΝΟΛΟ	

5.3 ΑΛΛΕΣ ΔΡΑΣΤΗΡΙΟΤΗΤΕΣ	ΠΟΣΟΣΤΟ ΑΠΑΣΧΟΛΗΣΗΣ

ΣΥΝΟΛΟ	
--------	--

6. ΠΟΙΑ ΗΤΑΝ Η ΥΠΕΡΩΡΙΑΚΗ ΣΑΣ ΑΠΑΣΧΟΛΗΣΗ ΕΝΤΟΣ ΤΟΥ 2011; (σε ανθρωποημέρες)

--

ΟΔΗΓΙΕΣ ΣΥΜΠΛΗΡΩΣΗΣ ΑΝΑ ΠΕΔΙΟ

- Ως έτος αναφοράς θα χρησιμοποιηθεί το 2010
- Για να υπολογίσετε το ποσοστό του ανθρωποχρόνου σας ανά διαδικασία, έργο ή άλλου είδους δραστηριότητα λάβετε υπόψη σας ότι: Ένα ανθρωποέτος περιλαμβάνει 220 ανθρωποημέρες ή 10 ανθρωπομήνες.

Ενότητα 1,2 3

Οι εν λόγω ενότητες αφορούν στην καταγραφή ορισμένων γενικών στοιχείων που σχετίζονται με το στέλεχος που συμπληρώνει το εν λόγω ερωτηματολόγιο. Τα στοιχεία αφορούν συν τοις άλλοις στην μονάδα που υπηρετεί το στέλεχος καθώς και τον χρόνο της σχετικής υπηρεσίας.

Ενότητα 4

Η ενότητα αποσκοπεί στην αποτύπωση της απασχόλησης του στελέχους στο πλαίσιο των εργασιών του στον τομέα. Η σχετική απασχόληση διακρίνεται σε α) Διαδικασίες, β) Έργα και γ) Άλλες Δραστηριότητες

Πεδίο 4.1	<p>Ως Διαδικασίες νοούνται οι Διαδικασίες που έχουν περιγραφεί στο Λειτουργικό Μοντέλο.</p> <p>Όπου στις παρατηρήσεις των Τομέων που αφορούν στο Εγχειρίδιο Διαδικασιών έχει ζητηθεί η διάσπαση μίας διαδικασίας σε 2 π.χ. για τα διαβαθμισμένα έγγραφα, ο χρόνος και για τις δύο διαδικασίες να αθροιστεί και να καταχωρηθεί στη διαδικασία που αφορά στα Διαβαθμισμένα Έγγραφα</p>
Πεδίο 4.2	<p>Ως Έργα νοούνται οι δράσεις που σχεδιάζονται ή υλοποιούνται με ίδια μέσα ή με τη βοήθεια Αναδόχων, τα οποία συγχρηματοδοτούνται από την ΕΕ ή καλύπτονται αποκλειστικά από τον κρατικό προϋπολογισμό.</p>
Πεδίο 4.3	<p>Ως άλλες Δραστηριότητες νοούνται εκείνες που δεν αποτελούν διαδικασίες αλλά υποχρεώσεις του Τμήματος στις οποίες τα στελέχη μετέχουν.</p> <p>Ενδεικτικές τέτοιες δραστηριότητες είναι:</p> <ul style="list-style-type: none">• Συμμετοχή στην Κεντρική Ειδική Μονάδα και στην Ειδική Καθοδηγητική Επιτροπή που έχουν συσταθεί για τον σχεδιασμό πολιτικής περί Better Regulation• Συμμετοχή στα κλιμάκια των Ευρωπαϊκών Θεμάτων• Μέριμνα για την Εφαρμογή της Οδηγίας 2003/98/ΕΚ (PSI) για την Περαιτέρω Χρήση Πληροφοριών του Δημόσιου Τομέα• Συμμετοχή σε Συνεδρίες του Ταμείου Πρόνοιας ΩΚΠ και του Σχεδίου Ιατροφαρμακευτικής Περιθάλψης του Τακτικού ΩΚΠ• Εφαρμογή της Πολιτικής για Θέματα Ασφάλειας και Υγείας στο Χώρο Εργασίας στη Δημόσια Υπηρεσία

	<ul style="list-style-type: none"> • Εκπροσώπηση του Γενικού Δ/ντή του Υπουργείου Οικονομικών στη Διαχειριστική Επιτροπή του Ταμείου Προνοίας των υπαλλήλων του Ιδρύματος Χρίστου Στέλιου Ιωάννου • Ενέργειες για τη σύναψη ενός πρωτοκόλλου συνεργασίας με αντίστοιχο φορέα άλλης χώρας της ΕΕ
--	---

Ενότητα 5

Η ενότητα αναφέρεται στην κατανομή του ανθρωποχρόνου του στελέχους σε ετήσια βάση (με έτος αναφοράς το 2011), ανάμεσα στα προαναφερόμενα

Πεδίο 5.1	<p>Με την επιλογή του Τομέα ή της Μονάδας στην οποία υπηρετείτε θα σας εμφανιστούν οι διαδικασίες που εκτελεί ο συγκεκριμένος Τομέας ή Μονάδα. Σε περίπτωση που συμμετέχετε και σε άλλες διαδικασίες πέραν αυτών παρακαλούμε καταχωρείστε τις στην γραμμή «Άλλη διαδικασία».</p> <p>Οι εκτιμήσεις της διάρκειας αναφέρονται στον παραγωγικό χρόνο, δηλαδή δίνονται χωρίς να λαμβάνονται υπόψη τα κενά, οι νεκροί χρόνοι και γενικά οι εξωγενείς καθυστερήσεις (π.χ. για εγκρίσεις ανωτέρων [εκτός της οργανωτικής μονάδας], κλπ).</p> <p>Ως μονάδα μέτρησης χρόνου θα χρησιμοποιηθεί η ημέρα.</p>
Πεδίο 5.2	<p>Επιλέγετε τα Έργα στα οποία συμμετέχετε και συμπληρώνετε το ποσοστό του χρόνου που αφιερώνετε σε αυτά.</p> <p><u>Προσοχή:</u> Ακόμα και αν η ευθύνη ενός Έργου ανήκει σε έναν Τομέα αλλά εσείς συμμετέχετε με τον οποιονδήποτε τρόπο στο Έργο (π.χ. γράφοντας Έγγραφα διαγωνισμού, συμμετέχοντας σε Επιτροπή Αξιολόγησης ή ακόμα και διαβάζοντας παραδοτέα του αναδόχου και δίνοντας παρατηρήσεις) παρακαλείστε να εκτιμήσετε το χρόνο που αφιερώνετε συγκριτικά με τις υπόλοιπες δραστηριότητες και συμπληρώστε τον.</p>
Πεδίο 5.3	<p>Επιλέξτε τις δραστηριότητες που ενώ δεν συνιστούν επαναλαμβανόμενες περιοδικά διαδικασίες αναλώνουν σημαντικό ποσοστό του ανθρωποχρόνου σας και συμπληρώστε το ποσοστό αυτό στο σχετικό πεδίο.</p>

Σ3.12β Ερωτηματολόγιο Συλλογής Στοιχείων Διαδικασιών (Προϊσταμένων)

1. ΟΝΟΜΑΤΕΠΩΝΥΜΟ ΣΤΕΛΕΧΟΥΣ	
-----------------------------------	--

2. ΣΕ ΠΟΙΟΝ ΤΟΜΕΑ/ ΜΟΝΑΔΑ ΕΙΣΤΕ ΠΡΟΪΣΤΑΜΕΝΟΣ;	
--	--

3. ΠΟΣΑ ΑΤΟΜΑ ΥΠΗΡΕΤΗΣΑΝ ΕΝΤΟΣ ΤΟΥ 2011 ΣΤΟΝ ΤΟΜΕΑ/ ΜΟΝΑΔΑ ΣΑΣ; (Αναγράψτε αριθμό μηνών παραπλεύρως)	Αριθμός στελεχών	Μήνες υπηρεσίας

4. ΠΟΙΕΣ ΔΙΑΔΙΚΑΣΙΕΣ ΕΚΤΕΛΕΙ Ο ΤΟΜΕΑΣ ΣΤΟΝ ΟΠΟΙΟ ΠΡΟΪΣΤΑΣΤΕ, ΣΕ ΠΟΣΟ ΧΡΟΝΟ, ΜΕ ΠΟΣΗ ΑΝΘΡΩΠΟΠΡΟΣΠΑΘΕΙΑ, ΜΕ ΤΙ ΣΥΧΝΟΤΗΤΑ ΚΑΙ ΜΕ ΠΟΙΟ ΒΑΘΜΟ ΑΝΤΑΠΟΚΡΙΣΗΣ;

4.1 ΔΙΑΔΙΚΑΣΙΕΣ	4.2 ΔΙΑΡΚΕΙΑ ΕΚΤΕΛΕΣΗΣ (Χρόνος σε ημέρες)			4.3 ΕΚΤΙΜΗΣΗ ΑΝΘΡΩΠΟΜΗΝΩΝ ΠΟΥ ΑΦΙΕΡΩΝΟΝΤΑΙ ΣΤΗ ΔΙΑΔΙΚΑΣΙΑ	4.4 ΣΥΧΝΟΤΗΤΑ ΕΠΑΝΑΛΗΨΗΣ	4.5 ΑΡΙΘΜΟΣ ΠΕΡΙΠΤΩΣΕΩΝ ΣΕ ΕΠΙΠΕΔΟ ΕΤΟΥΣ	4.6 ΕΚΤΙΜΗΣΗ ΒΑΘΜΟΥ ΑΝΤΑΠΟΚΡΙΣΗΣ
	ΑΠΟ	ΕΩΣ	ΜΟ				
ΣΥΝΟΛΟ							

5. ΤΙ ΕΙΔΟΥΣ ΕΡΩΤΗΜΑΤΑ ΚΑΙ ΑΙΤΗΜΑΤΑ ΔΙΑΧΕΙΡΙΖΕΤΑΙ Ο ΤΟΜΕΑΣ ΣΑΣ; ΠΟΙΟΣ Ο ΜΕΣΟΣ ΧΡΟΝΟΣ

ΔΙΑΧΕΙΡΙΣΗΣ ΑΝΑ ΕΙΔΟΣ ΑΙΤΗΜΑΤΟΣ/ ΕΡΩΤΗΜΑΤΟΣ ΚΑΙ ΠΟΙΑ Η ΕΤΗΣΙΑ ΑΝΘΡΩΠΟΠΡΟΣΠΑΘΕΙΑ ΓΙΑ ΤΗ ΔΙΑΧΕΙΡΙΣΗ ΤΟΥΣ;

5.1 ΕΡΩΤΗΜΑΤΑ/ ΑΙΤΗΜΑΤΑ	5.2 ΔΙΑΡΚΕΙΑ ΔΙΑΧΕΙΡΙΣΗΣ			5.3 ΕΚΤΙΜΗΣΗ ΑΝΘΡΩΠΟΜΗΝΩΝ ΠΟΥ ΑΦΙΕΡΩΝΟΝΤΑΙ ΣΤΗ ΔΙΑΧΕΙΡΙΣΗ ΚΑΘΕ ΚΑΤΗΓΟΡΙΑΣ	5.4 ΑΡΙΘΜΟΣ ΠΕΡΙΠΤΩΣΕΩΝ ΣΕ ΕΠΙΠΕΔΟ ΕΤΟΥΣ	5.5 ΕΚΤΙΜΗΣΗ ΒΑΘΜΟΥ ΑΝΤΑΠΟΚΡΙΣΗΣ
	ΑΠΟ	ΕΩΣ	ΜΟ			
ΣΥΝΟΛΟ						

6. ΣΥΜΜΕΤΕΧΕΙ Ο ΤΟΜΕΑΣ ΣΑΣ ΣΤΟΝ ΣΧΕΔΙΑΣΜΟ Η/ΚΑΙ ΣΤΗΝ ΕΚΤΕΛΕΣΗ ΕΡΓΩΝ; ΣΥΜΠΛΗΡΩΣΤΕ ΤΗ ΣΥΝΟΛΙΚΗ ΑΝΘΡΩΠΟΠΡΟΣΠΑΘΕΙΑ ΠΟΥ ΑΝΑΛΩΘΗΚΕ ΑΠΟ ΤΟΝ ΤΟΜΕΑ/ΜΟΝΑΔΑ ΣΑΣ ΣΕ ΕΡΓΑ ΓΙΑ ΤΟ 2011

6.1 ΕΡΓΑ	6.2 ΑΝΘΡΩΠΟΑΠΑΣΧΟΛΗΣΗ (ανθρωπομήνες)
6.1.1 Συγχρηματοδοτούμενα	
ΣΥΝΟΛΟ	
6.1.2 Μη Συγχρηματοδοτούμενα	

ΣΥΝΟΛΟ	

6.3 Πόση ήταν η αντίστοιχη απασχόληση σε έργα των στελεχών του Τομέα σας κατά τα έτη 2009 και 2010;

	ΑΝΘΡΩΠΟΑΠΑΣΧΟΛΗΣΗ
2008	
2009	

7. ΣΕ ΠΟΙΕΣ ΑΛΛΕΣ ΔΡΑΣΤΗΡΙΟΤΗΤΕΣ ΣΥΜΜΕΤΕΙΧΕ Ο ΤΟΜΕΑΣ ΣΑΣ ΤΟ 2011 ΚΑΙ ΜΕ ΤΙ ΑΝΘΡΩΠΟΠΡΟΣΠΑΘΕΙΑ;

7.1 ΑΛΛΕΣ ΔΡΑΣΤΗΡΙΟΤΗΤΕΣ	7.2 ΑΝΘΡΩΠΟΑΠΑΣΧΟΛΗΣΗ

8. ΠΟΣΗ ΗΤΑΝ Η ΥΠΕΡΩΡΙΑΚΗ ΑΠΑΣΧΟΛΗΣΗ ΤΩΝ ΣΤΕΛΕΧΩΝ ΤΟΥ ΤΟΜΕΑ ΣΑΣ ΤΟ 2011; (σε ανθρωποημέρες)

Παρατηρείται σημαντική διακύμανση της υπερωριακής απασχόλησης των στελεχών του Τομέα/ Μονάδας σας από έτος σε έτος;

ΝΑΙ	
ΟΧΙ	

ΟΔΗΓΙΕΣ ΣΥΜΠΛΗΡΩΣΗΣ ΑΝΑ ΠΕΔΙΟ

- Ως έτος αναφοράς θα χρησιμοποιηθεί το 2011
- Για να υπολογίσετε το ποσοστό του ανθρωποχρόνου των στελεχών του Τομέα/ Μονάδας σας ανά διαδικασία, έργο ή άλλου είδους δραστηριότητα λάβετε υπόψη σας ότι: Ένα ανθρωπο-έτος περιλαμβάνει 220 ανθρωποημέρες ή 10 ανθρωπομήνες

Ενότητα 1,2 3

Οι εν λόγω ενότητες αφορούν στην καταγραφή ορισμένων γενικών στοιχείων που σχετίζονται τόσο με τον προϊστάμενο όσο και με τόσο το μέγεθος του τομέα που προϊσταται (σε όρους αριθμού υπηρετούντων στην μονάδα), όσο και με την παλαιότητα του υφιστάμενου προσωπικού (εκφράζεται σε μήνες υπηρεσίας στον εν λόγω τομέα).

Ενότητα 4

Η ενότητα αφορά στις διαδικασίες εκτελεί ο τομέας στον οποίο προϊσταστε, σε πόσο χρόνο, με πόση ανθρωποπροσπάθεια, με τι συχνότητα και με ποιο βαθμό ανταπόκρισης;

Πεδίο 4.1	<p>Ως Διαδικασίες νοούνται οι Διαδικασίες που έχουν περιγραφεί στο Λειτουργικό Μοντέλο.</p> <p>Όπου στις παρατηρήσεις των Τομέων που αφορούν στο Εγχειρίδιο Διαδικασιών έχει ζητηθεί η διάσπαση μίας διαδικασίας σε 2 π.χ. για τα διαβαθμισμένα έγγραφα, ο χρόνος και για τις δύο διαδικασίες να αθροιστεί και να καταχωρηθεί στη διαδικασία που αφορά στα Διαβαθμισμένα Έγγραφα</p>
Πεδίο 4.2	<p>Η συμπλήρωση του χρόνου θα γίνει με τη λογική ότι ΕΝΑΣ ΛΕΙΤΟΥΡΓΟΣ διεκπεραιώνει το ΣΥΝΟΛΟ της διαδικασίας. Ο εν λόγω λειτουργός είναι "θεωρητικός" από την άποψη ότι στην πραγματικότητα τη διαδικασία μπορεί να διεκπεραιώνουν πολλά διαφορετικά άτομα εντός ενός τομέα.</p> <p>Οι εκτιμήσεις της διάρκειας αναφέρονται στον παραγωγικό χρόνο, δηλαδή δίνονται χωρίς να λαμβάνονται υπόψη τα κενά, οι νεκροί χρόνοι και γενικά οι εξωγενείς καθυστερήσεις (π.χ. για εγκρίσεις ανωτέρων [εκτός της οργανωτικής μονάδας], κλπ).</p> <p>Ως μονάδα μέτρησης χρόνου θα χρησιμοποιηθεί η ημέρα.</p>
Πεδίο 4.3	<p>Προκειμένου να συμπληρωθεί αυτό το πεδίο θα πρέπει να προσδιοριστούν αρχικά οι λειτουργοί που εμπλέκονται σε μία διαδικασία και το ποσοστό του χρόνου που αφιερώνει ο καθένας από αυτούς ετησίως στο πλαίσιο της διαδικασίας.</p> <p>Για παράδειγμα: Αν για τη διαδικασία που αφορά στην Σύνταξη των Σχεδίων υπηρεσίας απασχολούνται 2 Λειτουργοί εκ των οποίων ο ένας αφιερώνει ετησίως το 80% του χρόνου του στα σχέδια υπηρεσίας και ο άλλος</p>

	<p>αφιερώνει το 50% του χρόνου του, οι συνολικοί ανθρωπομήνες που αναλώνονται είναι:</p> $(1 \text{ Λειτουργός} * 10 \text{ α/μ} * 80\%) + (1 \text{ Λειτουργός} * 10 \text{ α/μ} * 50\%) = 8 + 5 = 13 \text{ α/μ}$
Πεδίο 4.4	<p>Σημειώστε το πόσες φορές το χρόνο εκτελείται η διαδικασία (περιοδικότητα διαδικασίας). Η συμπλήρωση αυτού του πεδίου έχει νόημα μόνο αν υπάρχει καθορισμένη περιοδικότητα.</p> <p>Στο συγκεκριμένο πεδίο μπορείτε να συμπληρώσετε αριθμό π.χ. 4 οπότε θα εννοείτε ότι η διαδικασία εκτελείται 4 φορές το χρόνο ή λέξη π.χ «καθημερινά» οπότε θα εννοείτε ότι η διαδικασία εκτελείται συνεχώς.</p>
Πεδίο 4.5	<p>Συμπληρώστε τις περιπτώσεις που διαχειρίστηκε ο Τομέας/ Μονάδα σας το 2010 εφόσον έχετε τα στοιχεία αυτά στο πλαίσιο απολογισμού που ετοιμάσατε. Σε περίπτωση που δεν έχετε διαθέσιμα αυτά τα στοιχεία αφήστε προς το παρόν το πεδίο κενό και θα χρειαστεί να συνεργαστούμε για να βρούμε τα απαραίτητα δεδομένα μέσα από το eOAS.</p>
Πεδίο 4.6	<p>Βαθμολογείτε με μία πεντάβαθμη κλίμακα από 1-5 το βαθμό ανταπόκρισης του Τομέα στις απαιτήσεις της διαδικασίας. Με τον όρο «βαθμό ανταπόκρισης» εννοούμε αν καταφέρνετε να χειριστείτε όλες τις περιπτώσεις που εμφανίζονται εντός του έτους ή αν παραμένει σε εκκρεμότητα σημαντικός αριθμός, και αν ο χειρισμός είναι έγκαιρος με την έννοια ότι οι αρμόδιοι λειτουργοί αντιμετωπίζουν κάθε περίπτωση άμεσα ή με καθυστέρηση λόγω άλλων υποχρεώσεων στο πλαίσιο της ίδιας ή άλλων διαδικασιών.</p> <p>Σημειώνετε ότι η υψηλή βαθμολογία υποδεικνύει πολύ καλή ανταπόκριση.</p>

Ενότητα 5

Η Ενότητα αυτή αφορά αποκλειστικά στη διαχείριση ερωτημάτων και αιτημάτων από τον Τομέα σας.

Πεδίο 5.2	<p>Η συμπλήρωση του χρόνου θα γίνει με τη λογική ότι ΕΝΑΣ ΛΕΙΤΟΥΡΓΟΣ διαχειρίζεται πλήρως ένα ερώτημα/ αίτημα. Ο εν λόγω λειτουργός είναι "θεωρητικός" από την άποψη ότι στην πραγματικότητα η διαχείριση των ερωτημάτων/ αιτημάτων γίνεται από διαφορετικά άτομα εντός ενός τομέα/ μονάδας σας.</p> <p>Οι εκτιμήσεις της διάρκειας αναφέρονται στον παραγωγικό χρόνο, δηλαδή δίνονται χωρίς να λαμβάνονται υπόψη τα κενά, οι νεκροί χρόνοι και γενικά οι εξωγενείς καθυστερήσεις (π.χ. για εγκρίσεις ανωτέρων [εκτός της οργανωτικής μονάδας], κλπ).</p> <p>Ως μονάδα μέτρησης χρόνου θα χρησιμοποιηθεί η ημέρα.</p>
Πεδίο 5.3	<p>Προκειμένου να συμπληρωθεί αυτό το πεδίο θα πρέπει να προσδιοριστούν αρχικά οι λειτουργοί που εμπλέκονται στη διαχείριση κάθε κατηγορίας ερωτήματος/ αιτήματος και το ποσοστό του χρόνου που αφιερώνει ο καθένας από αυτούς ετησίως στο πλαίσιο της διαδικασίας.</p>

	<p>Για παράδειγμα: Αν η διαχείριση των ερωτημάτων/ αιτημάτων πολιτών για παραχώρηση άδειας απασχόλησης στην ΔΥ χωρίς αμοιβή, πραγματοποιείται από δύο λειτουργούς εκ των οποίων ο ένας αφιερώνει σε αυτή την δραστηριότητα ετησίως το 40% του χρόνου του και ο άλλος αφιερώνει το 20% του χρόνου του, οι συνολικοί ανθρωπομήνες που αναλώνονται είναι:</p> $(1 \text{ Λειτουργός} * 10 \text{ α/μ} * 40\%) + (1 \text{ Λειτουργός} * 10 \text{ α/μ} * 20\%) = 4 + 2 = 6 \text{ α/μ}$
Πεδίο 5.4	<p>Ανά θεματική κατηγορία, συμπληρώστε τον αριθμό ερωτημάτων/ αιτημάτων που διαχειρίστηκε ο Τομέας/ Μονάδα σας το 2010,. Η συμπλήρωση αυτή θα πρέπει να γίνει εφόσον έχετε τα στοιχεία αυτά στο πλαίσιο του απολογισμού του 2010 που ετοιμάσατε. Σε περίπτωση που δεν έχετε διαθέσιμα αυτά τα στοιχεία αφήστε προς το παρόν το πεδίο κενό και θα χρειαστεί να συνεργαστούμε για να βρούμε τα απαραίτητα δεδομένα μέσα από το eOAS.</p>
Πεδίο 5.5	<p>Βαθμολογείτε με μία πεντάβαθμη κλίμακα από 1-5 το βαθμό ανταπόκρισης του Τομέα/ Μονάδας στις απαιτήσεις της διαδικασίας διαχείρισης ερωτημάτων/ αιτημάτων. Με τον όρο «βαθμό ανταπόκρισης» εννοούμε αν καταφέρνετε να χειριστείτε και να απαντήσετε σε όλα τα ερωτήματα/ αιτήματα που σας υποβάλλονται εντός του ημερολογιακού έτους ή αν παραμένει σε εκκρεμότητα σημαντικός αριθμός, και αν ο χειρισμός είναι έγκαιρος με την έννοια ότι οι αρμόδιοι λειτουργοί αντιμετωπίζουν κάθε περίπτωση άμεσα ή με καθυστέρηση λόγω άλλων υποχρεώσεων στο πλαίσιο της ίδιας ή άλλων διαδικασιών.</p> <p>Σημειώνετε ότι η υψηλή βαθμολογία υποδεικνύει πολύ καλή ανταπόκριση.</p>

Ενότητα 6

Η ενότητα αναφέρεται στη συμμετοχή του τομέα στον σχεδιασμό ή / και την εκ' τελεση έργων. Ως Έργα νοούνται οι δράσεις που σχεδιάζονται ή υλοποιούνται με ίδια μέσα ή με τη βοήθεια Αναδόχων, τα οποία συγχρηματοδοτούνται από την ΕΕ ή καλύπτονται αποκλειστικά από τον κρατικό προϋπολογισμό.

Πεδία 6.1.1 & 6.2	<p>Επιλέγετε τα Συγχρηματοδοτούμενα Έργα στα οποία συμμετέχουν στελέχη του Τομέα σας και συμπληρώνετε τους ανθρωπομήνες σε επίπεδο έτους (2010) που αναλώθηκαν από τα στελέχη αυτά.</p> <p>Επισημαίνεται ότι <u>ακόμα</u> και αν η ευθύνη ενός Έργου ανήκει σε άλλον Τομέα από τον δικό σας, αλλά στελέχη του δικού σας Τομέα/ Μονάδας συμμετέχουν με τον οποιονδήποτε τρόπο στο Έργο (π.χ. γράφοντας Έγγραφα διαγωνισμού, συμμετέχοντας σε Επιτροπή Αξιολόγησης ή ακόμα και διαβάζοντας παραδοτέα του αναδόχου και δίνοντας παρατηρήσεις) παρακαλείστε να εκτιμήσετε το χρόνο που αφιερώνουν και να τον συμπληρώσετε ως ανθρωποπροσπάθεια.</p> <p>Π.χ. αν στο έργο «Παροχή Υπηρεσιών Συμβούλου για την Αναδιοργάνωση</p>
-------------------	---

	του ΤΔΔΠρ» συμμετείχαν στελέχη του Τομέα στην αξιολόγηση των προσφορών και απασχολήθηκαν 2 Λειτουργοί για 2 μήνες με ποσοστό συμμετοχής 25% , η ανθρωποαπασχόληση στο Έργο είναι: (2 λειτουργοί*2 μήνες*25%)= 1 α/μ ή 22 ανθρωποημέρες.
Πεδία 6.1.2 και 6.2	Ισχύει ό,τι και για το πεδίο 6.1.1 με τη διαφορά ότι τα έργα στον συγκεκριμένο Πίνακα είναι μη Συγχρηματοδοτούμενα.
Πεδίο 6.3	Δεδομένου ότι η απασχόληση των στελεχών του Τομέα/ Μονάδας σας σε έργα διαφέρει από έτος σε έτος, παρακαλούμε να συμπληρώσετε την εκτίμησή σας για τους ανθρωπομήνες που αναλώθηκαν σε έργα τα προηγούμενα έτη 2008 και 2009.

Ενότητα 7

Η συγκεκριμένη ενότητα αποσκοπεί στην αποτίμηση άλλων δραστηριοτήτων στις οποίες συμμετείχε ο τομέας σας το 2011 και με τι ανθρωποπροσπάθεια;

Πεδία 7.1 & 7.2	Επιλέξτε από τον Πίνακα τις δραστηριότητες που ενώ δεν συνιστούν επαναλαμβανόμενες περιοδικά διαδικασίες αναλώνουν σημαντικό ποσοστό του ανθρωποχρόνου του προσωπικού του Τομέα/ Μονάδα σας. Στη συνέχεια συμπληρώστε ανά Δραστηριότητα τη συνολική ανθρωποπροσπάθεια σε επίπεδο έτους.
-----------------	---

Σ3.13 Υπόδειγμα Ερωτηματολογίου Αναλυτικής Αποτίμησης Διαδικασιών

Συνέντευξη με 'Κύριους των Διαδικασιών' ("Process Owners")

Θέματα προς συζήτηση

- 1) Σύντομη αναφορά στο σκοπό και αντικείμενο της Διαδικασίας.
- 2) Διακριτές εργασίες που πραγματοποιούνται στο πλαίσιο της διαδικασίας και συμβολή της διαδικασίας στα αποτελέσματα του φορέα.
- 3) Εισερχόμενες και εξερχόμενες ροές πληροφορίας
 - ο Επικοινωνία με άλλες μονάδες του Φορέα
 - ο Επικοινωνία με εξωτερικές οντότητες
- 4) Περιγραφή ενεργειών για την εκτέλεση κάθε διαδικασίας
 - ο Εναρκτήρια γεγονότα
 - ο Βήματα
 - ο Βασικά ενδιάμεσα / τελικά αποτελέσματα
 - ο Έντυπα
 - ο Χρησιμοποιούμενη υποδομή / συστήματα
 - ο Σημεία Ελέγχου Λήψης Αποφάσεων
 - ο Εμπλεκόμενοι Ρόλοι/Μονάδες
- 5) Απασχόλησης Προσωπικού σε κάθε Διαδικασία

Διαδικασία				
	Εργασία 1	Εργασία 2	...	Νεκρός Χρόνος
Υπάλληλος 1	%	%		
Υπάλληλος 2	%	%		
...	%	%		

- 6) Μετρικές / δείκτες απόδοσης
 - ο Όγκος
 - ο Συχνότητα
 - ο Εποχικότητα
 - ο Χρόνος Εκτέλεσης Έργου
 - ο Άλλο
- 7) Προβλήματα που έχουν εντοπιστεί και αιτίες
 - ο Οργανωτικά προβλήματα
 - ο Λειτουργικά προβλήματα
- 8) Ανάγκες πληροφοριακής υποστήριξης στην της Διαδικασίας
- 9) Προτεινόμενες βελτιώσεις στις εργασίες που αναφέρθηκαν
- 10) Διαθέσιμο υλικό που θα μπορούσε να χρησιμοποιηθεί για τη βαθύτερη κατανόηση της Διαδικασίας.
- 11) Άλλα θέματα

Σ4.1 Υπόδειγμα Πίνακα Συγκριτικής Εξέτασης Χωρών Αναφοράς

Θεματική Περιοχή: Διοίκηση και Διαχείριση Ανθρώπινου Δυναμικού			
Επιμέρους Ζητήματα	Ηνωμένο Βασίλειο	Ιρλανδία	Ελλάδα
Προγραμματισμός αναγκών σε ανθρώπινο δυναμικό	Κάθε Κυβερνητικό Τμήμα έχει την ευθύνη προγραμματισμού των αναγκών του σε ανθρώπινο δυναμικό (κατάρτιση workplan)	Ο προγραμματισμός των αναγκών σε ανθρώπινο δυναμικό αποτελεί αρμοδιότητα που έχει εκχωρηθεί στα επιμέρους Υπουργεία και Υπηρεσίες ωστόσο όλα τα αιτήματα για αύξηση του προσωπικού προϋποθέτουν την έγκριση του Υπουργείου Οικονομικών. Επίσης κάθε κυβερνητικός τομέας υπόκειται σε ένα ανώτατο όριο προσωπικού που μπορεί να απασχολήσει, ενώ οι θέσεις οι οποίες δεν αφορούν υπηρεσίες πρώτης γραμμής είναι περιορισμένες.	Οι δημόσιες υπηρεσίες και τα Νομικά Πρόσωπα Δημοσίου Δικαίου προγραμματίζουν σε ετήσια βάση τις ανάγκες τους σε τακτικό προσωπικό, υποχρεωτικώς μετά από γνώμη της οικείας συνδικαλιστικής οργάνωσης. Το Υπουργείο Εσωτερικών στο πλαίσιο της γενικότερης κυβερνητικής πολιτικής, συντονίζει τον προγραμματισμό του ανθρώπινου δυναμικού ανάλογα με τις πραγματικές ανάγκες των υπηρεσιών
Προσλήψεις και διορισμοί στη Δημόσια Υπηρεσία

Οδηγίες Συμπλήρωσης

1. Ο ανωτέρω πίνακας συμπληρώνεται για κάθε θεματική περιοχή που θα αποτελέσει αντικείμενο της συγκριτικής εξέτασης των χωρών αναφοράς.
2. Ανά θεματική περιοχή στα σχετικά κελιά συμπληρώνονται οι επιδόσεις / πρακτικές των εξεταζόμενων χωρών ως προς τα επιμέρους ζητήματα που εντάσσονται στην εν λόγω ανά θεματική περιοχή (Στήλη 1).

Σ5.1 Υπόδειγμα Πίνακα Αξιολόγησης Υφιστάμενων Λειτουργιών / Διαδικασιών του Φορέα

ΛΕΙΤΟΥΡΓΙΑ	[Κωδικός Λειτουργίας] [ΤΙΤΛΟΣ ΛΕΙΤΟΥΡΓΙΑΣ]
ΔΙΑΔΙΚΑΣΙΑ	Χ.Χ.1 Τίτλος Διαδικασίας (εφόσον η αξιολόγηση γίνει σε επίπεδο διαδικασίας)
[Κριτήριο 1]	Αξιολόγηση λειτουργίας ή διαδικασίας ως προς το Κριτήριο 1 και επισήμανση προβλημάτων, αδυναμιών, ελλείψεων, κλπ.
[Κριτήριο 2]	Αξιολόγηση λειτουργίας ή διαδικασίας ως προς το Κριτήριο 2 και επισήμανση προβλημάτων, αδυναμιών, ελλείψεων, κλπ.
.....
ΔΙΑΔΙΚΑΣΙΑ	Χ.Χ.2 Τίτλος Διαδικασίας (εφόσον η αξιολόγηση γίνει σε επίπεδο διαδικασίας)
[Κριτήριο 1]	Αξιολόγηση λειτουργίας ή διαδικασίας ως προς το Κριτήριο 1 και επισήμανση προβλημάτων, αδυναμιών, ελλείψεων, κλπ.
[Κριτήριο 2]	Αξιολόγηση λειτουργίας ή διαδικασίας ως προς το Κριτήριο 2 και επισήμανση προβλημάτων, αδυναμιών, ελλείψεων, κλπ.
.....
ΔΙΑΔΙΚΑΣΙΑ	Χ.Χ.3 Τίτλος Διαδικασίας (εφόσον η αξιολόγηση γίνει σε επίπεδο διαδικασίας)
[Κριτήριο 1]	Αξιολόγηση λειτουργίας ή διαδικασίας ως προς το Κριτήριο 1 και επισήμανση προβλημάτων, αδυναμιών, ελλείψεων, κλπ.
[Κριτήριο 2]	Αξιολόγηση λειτουργίας ή διαδικασίας ως προς το Κριτήριο 2 και επισήμανση προβλημάτων, αδυναμιών, ελλείψεων, κλπ.
.....

Οδηγίες Συμπλήρωσης

1. **Κωδικός Λειτουργίας:** Αφορά στον κωδικό της Λειτουργία με βάση την κωδικοποίηση που ακολουθείται στο λειτουργικό μοντέλο
2. **Τίτλος Λειτουργίας:** Αναφέρεται ο τίτλος της λειτουργίας
3. **Κωδικός Διαδικασίας:** Αφορά στον κωδικό της Διαδικασίας με βάση την κωδικοποίηση που ακολουθείται στο λειτουργικό μοντέλο
4. **Τίτλος Διαδικασίας:** Αναφέρεται ο τίτλος της διαδικασίας
5. **Κριτήριο:** Επιλογή από λίστα δυνητικών κριτηρίων για το οποία εντοπίζονται ζητήματα ανά εξεταζόμενη λειτουργία / διαδικασία. Ακολούθως, παρατίθεται ενδεικτικός κατάλογος κριτηρίων αξιολόγησης λειτουργιών.

ΚΡΙΤΗΡΙΑ ΑΞΙΟΛΟΓΗΣΗΣ ΛΕΙΤΟΥΡΓΙΩΝ

- ▶ **Κριτήριο 1: Συνάφεια με την αποστολή και το ρόλο του φορέα**
Αποτελεί το σημαντικότερο κριτήριο αξιολόγησης, καθώς εξετάζει το κατά πόσο μια λειτουργία συνάδει με τις αρμοδιότητες του φορέα και εξυπηρετεί τους στόχους που αυτό θέλει να επιτύχει
- ▶ **Κριτήριο 2: Παροχή προστιθέμενης αξίας**
Αφορά στο βαθμό στον οποίο η εκτέλεση μιας διαδικασίας επηρεάζει ουσιαστικά το αποτέλεσμα της
- ▶ **Κριτήριο 3: Βαθμός τυποποίησης της διαδικασίας**
Εξετάζει το κατά πόσο τα βήματα μιας διαδικασίας είναι σαφώς καθορισμένα, ως προς τον τρόπο εκτέλεσής τους
- ▶ **Κριτήριο 4: Επικάλυψη με άλλες διαδικασίες**
Αφορά στο κατά πόσο μέρος μιας διαδικασίας εκτελείται στα πλαίσια μιας άλλης, με αποτέλεσμα να δημιουργούνται άσκοπες επαναλήψεις
- ▶ **Κριτήριο 5: Ύπαρξη σημείων επιβράδυνσης (bottlenecks)**
Εξετάζει την ύπαρξη σημείων εξαιτίας των οποίων καθυστερεί η έκβαση μιας διαδικασίας
- ▶ **Κριτήριο 6: Χρόνοι απόκρισης/ ολοκλήρωσης της διαδικασίας**
Εξετάζει τον χρόνο που απαιτείται για την ολοκλήρωση μιας διαδικασίας, λαμβάνοντας υπόψη και τυχόν καθυστερήσεις που μπορεί να οφείλονται σε εξωτερικούς παράγοντες
- ▶ **Κριτήριο 7: Κόστος**
Το κόστος εξετάζεται υπό την έννοια ανάληψης ανθρώπινων πόρων συγκριτικά με την αξία του τελικού παραγόμενου αποτελέσματος
- ▶ **Κριτήριο 8: Απουσία απαιτούμενων λειτουργιών**
Εξετάζει την τυχόν απουσία λειτουργιών που ολοκληρώνουν την αποστολή του φορέα ή και σε σχέση με λειτουργικά μοντέλα αναφοράς (ReferenceModels)
- ▶ **Κριτήριο 9: Ύπαρξη σημείων ελέγχου της διαδικασίας**
Εξετάζει την ύπαρξη βημάτων που εξασφαλίζουν την ορθή εκτέλεση μιας διαδικασίας για την επίτευξη του αναμενόμενου αποτελέσματός της
- ▶ **Κριτήριο 9: Πληροφοριακή Υποστήριξη**
Εξετάζει την ύπαρξη και επάρκεια πληροφοριακών συστημάτων που υποστηρίζουν, αυτοματοποιούν και διευκολύνουν την εκτέλεση μιας λειτουργίας
- ▶ **Κριτήριο 10: Βαθμός εξάρτησης της διαδικασίας από εξωτερικούς παράγοντες**
Εξετάζει το κατά πόσο το αποτέλεσμα ή χρόνος ολοκλήρωσης μιας διαδικασίας εξαρτάται από ενέργειες ή αποφάσεις που λαμβάνονται εκτός του φορέα
- ▶ **Κριτήριο 11: Βαθμός εξυπηρέτησης συναλλασσομένων**
Εξετάζει το κατά πόσο ο τρόπος εκτέλεσης της Διαδικασίας συνάδει με τις πρακτικές και τις κατευθύνσεις για την βελτίωση της εξυπηρέτησης των συναλλασσομένων και τη μείωση των διοικητικών επιβαρύνσεων που υφίστανται

▶ **Κριτήριο 12: Βαθμός απόκλισης από βέλτιστες πρακτικές**

Εξετάζει την απόκλιση από τις βέλτιστες πρακτικές ή τις βέλτιστες τιμές όπου υπάρχουν μελέτες με συγκριτικά στοιχεία και benchmarks

▶ **Κριτήριο 13: Άλλο κριτήριο (κατά περίπτωση)**

Σ5.2 Υπόδειγμα Πίνακα Αξιολόγησης Υφιστάμενης Οργανωτικής Δομής του Φορέα

Κριτήριο	Αξιολόγηση
1. Διοικητική υπαγωγή του Φορέα	Εξετάζει την καταλληλότητα και συνάφεια της διοικητικής υπαγωγής του υπό μελέτη φορέα σε φορέα που έχει την ευθύνη της λειτουργίας του και ασκεί την εποπτεία, το συντονισμό και έλεγχο
2. Αντιστοιχία θεσμοθετημένου (προβλεπόμενου) και πραγματικού οργανογράμματος	Αφορά σε πιθανή απόκλιση μεταξύ του οργανογράμματος που προβλέπεται και έχει θεσμοθετηθεί και του οργανογράμματος που λειτουργεί στην πράξη
3. Αρχή ομαδοποίησης δραστηριοτήτων και δημιουργίας Τομέων και Κλάδων	Αναφέρεται στην υιοθέτηση από τον φορέα των γενικών κανόνων εσωτερικής διάρθρωσης ανά ιεραρχικό επίπεδο που ισχύει για τους δημόσιους φορείς και τα κριτήρια της διαμόρφωσης των επιμέρους οργανωτικών μονάδων (π.χ. οργάνωση κατά λειτουργία, οργάνωση κατά ομάδα αποδεκτών των υπηρεσιών, μικτό σχήμα οργάνωσης, κλπ.)
4. Σαφής οριοθέτηση αρμοδιοτήτων μεταξύ των οργανωτικών μονάδων	Αφορά στην σαφή ανάθεση αρμοδιοτήτων και ευθυνών μεταξύ των οργανωτικών μονάδων και την αποφυγή της σύγχυσης και της διάχυσης της ευθύνης
5. Αναλογική ή ισοδύναμη κατανομή αρμοδιοτήτων	Εξέταση του βαθμού αναλογικής ή ισοδύναμης κατανομής αρμοδιοτήτων μεταξύ των οργανωτικών μονάδων και την ύπαρξη ανισοβαρούς κατανομής
6. Ευελιξία οργανωτικού σχήματος	Δυνατότητα εναλλαγής προσωπικού εντός των μονάδων του φορέα και εξοικείωσης με πολλαπλά αντικείμενα που επιτρέπει τη στήριξη μονάδων από άλλες σε περιόδους αιχμής
7. Ενότητα διοίκησης και εντολής	Εξετάζει το κατά πόσον βάσει της υφιστάμενης οργανωτικής δομής υπάρχουν Λειτουργοί που υπάγονται διοικητικά σε μια οργανωτική μονάδα και άρα έχουν Διοικητικό Προϊστάμενο τον Υπεύθυνο της εν λόγω Μονάδας αλλά λαμβάνουν εντολές για εκτέλεση εργασιών από άλλον Ανώτερο ή Πρώτο Λειτουργό που έχει τεθεί για παράδειγμα Υπεύθυνος Έργου ή Επικεφαλής Κλιμακίου Εργασίας. Σημειώνεται ότι αυτό το χαρακτηριστικό εντοπίζεται σε Φορείς που εκτελούν κατά βάση έργα και σε αυτή την περίπτωση δεν μπορεί να χαρακτηριστεί ως πρόβλημα της οργάνωσης.
8. ΕυροςΔιοικήσεως (span	Αφορά στην αποτελεσματική αναλογία προϊσταμένου προς

Κριτήριο	Αξιολόγηση
of control)	<i>οφισταμένους ανάλογα με τη φύση των εργασιών κάθε μονάδας</i>
9. Εξουσία και εκχώρηση αρμοδιοτήτων/ εξουσιοδότηση	<i>Αφορά στο βαθμό εκχώρησης αρμοδιοτήτων από υψηλότερα σε χαμηλότερα κλιμάκια της ιεραρχίας και του βαθμού συγκέντρωσης στη λήψη αποφάσεων</i>
10. Συντονισμός&συνεργασία μονάδων	<i>Εξέταση του βαθμού και του τρόπου συντονισμού και συνεργασίας μεταξύ των οργανωτικών μονάδων</i>
11. Επικοινωνία	<i>Εξέταση του τρόπου επικοινωνίας μεταξύ των οργανωτικών μονάδων, σε κάθετο και οριζόντιο επίπεδο</i>

Σ5.3 Υπόδειγμα Πίνακα Αξιολόγησης Ανθρώπινων Πόρων του Φορέα

Κριτήριο	Αξιολόγηση
Συνολικός αριθμός και παραγωγικό δυναμικό vs υποστηρικτικό προσωπικό	Στην παρούσα περιοχή συμπληρώνεται ο συνολικός αριθμός του προσωπικού του φορέα. Επιπλέον συμπληρώνεται και ο επιμερισμός του προαναφερθέντος αριθμού σε παραγωγικό δυναμικό και υποστηρικτικό προσωπικό.
Στελέχωση Μονάδων	<p>Με βάση τα στοιχεία που δηλώθηκαν στα σχετικά Ερωτηματολόγια και αφορούν στην καταγραφή της διάρκειας, συχνότητας και όγκου διαδικασιών, της ανταπόκρισης του Τμήματος στις αιτήσεις (χρονικές και ποιότητας) των διαδικασιών καθώς και της κατανομής ανθρωποπροσπάθειας μεταξύ διαδικασιών, έργων και άλλων δραστηριοτήτων, με βάση το έτος αναφοράς και εφόσον δεν υπήρχαν αλλαγές/ τροποποιήσεις σε ότι αφορά</p> <p>α) τη φύση και τον όγκο των εργασιών του Τμήματος σε σχέση με το έτος αναφοράς, β) την υφιστάμενη οργάνωση του Τμήματος, γ) την υφιστάμενη κατανομή των αρμοδιοτήτων μεταξύ των οργανωτικών μονάδων του Τμήματος και μεταξύ των στελεχών των επιμέρους οργανωτικών μονάδων, δ) τον υφιστάμενο τρόπο εκτέλεσης των διαδικασιών, έργων και λοιπών δραστηριοτήτων, ε) τη διαθέσιμη πληροφοριακή υποδομή και εφαρμογές υποστήριξης, στ) τις υφιστάμενες γνώσεις – δεξιότητες – ικανότητες του προσωπικού :</p> <p>Συμπληρώνονται τα ποσοστά στελέχωσης των επιμέρους τομέων του φορέα και επισημαίνονται οι τυχούσες ανάγκες για ενίσχυση / περιοδική ενίσχυση τους</p>
Ποιοτικά στοιχεία προσωπικού (τυπικά προσόντα, επίπεδο εκπαίδευσης, πτυχία, ειδικότητες)	Εξέταση των στοιχείων του προσωπικού ως προς τα τυπικά προσόντα, το επίπεδο εκπαίδευσης, τα πτυχία και τις ειδικότητες σε σχέση με το αντικείμενο και τις εργασίες των μονάδων
Δυνατότητα προσαρμογής και προοπτική ανάπτυξης	Βάσει των ακαδημαϊκών προσόντων του προσωπικού που αναφέρθηκαν ανωτέρω, αποτυπώνεται το ποσοστό του προσωπικού (καθώς και η ηλικιακή ομάδα στην οποία ανήκει), το οποίο εκτιμάται ότι παρουσιάζει τη δυναμική να αποδώσει σε ένα συνεχώς μεταβαλλόμενο περιβάλλον και να υιοθετήσει νέες απόψεις και πολιτικές
Εκπαίδευση (συνεχής επιμόρφωση μετά την πρόσληψη στη δημόσια	Εξέταση του % του προσωπικού που έχει παρακολουθήσει εκπαιδευτικά και επιμορφωτικά σεμινάρια, εκτίμηση της επάρκειας της παρεχόμενης επιμόρφωσης μετά την

διοίκηση)

πρόσληψη

Σ5.4 Υπόδειγμα Πίνακα Αξιολόγησης Υφιστάμενων Πληροφοριακών Συστημάτων και άλλων Εργαλείων του Φορέα

Κριτήριο	Αξιολόγηση
Διαθεσιμότητα και Λειτουργικότητα Πληροφοριακών Συστημάτων	Στο πεδίο συμπληρώνεται συνοπτική περιγραφή της υφιστάμενης πληροφοριακής υποδομής του φορέα. Επιπλέον επισημαίνονται τόσο οι ελλείψεις που αφορούν την διαθεσιμότητα πληροφοριακών συστημάτων για την υποστήριξη των δραστηριοτήτων του φορέα, όσο και οι επιπτώσεις των εν λόγω ελλείψεων.
Συστήματα υπό ανάπτυξη	Στο παρόν πεδίο αναφέρονται στα πληροφοριακά συστήματα, η υλοποίηση των οποίων έχει ήδη δρομολογηθεί.
Διαλειτουργικότητα και Ηλεκτρονικές Υπηρεσίες	Στο παρόν πεδίο αναφέρεται το επίπεδο στο οποίο διαλειτουργούν (ή θα διαλειτουργούν τα υπό ανάπτυξη συστήματα) τα προαναφερθέντα συστήματα. Επιπλέον, περιγράφονται οι ηλεκτρονικές υπηρεσίες που προσφέρουν τα εν λόγω συστήματα μέσω της διαλειτουργικότητας.
Ιστοσελίδα	Αποτυπώνονται θέματα που αφορούν τόσο στο ποσοστό συμμόρφωσης της ιστοσελίδας του φορέα ως προς τα πρότυπα των ιστοσελίδων όλων των δημοσίων υπηρεσιών της Κύπρου, όσο και στο περιεχόμενο (πληρότητα, επικαιροποίηση) και τις υπηρεσίες που αυτή προσφέρει.
Λοιπά Εργαλεία Υποστήριξης	Παράθεση και συνοπτική περιγραφή λοιπών εργαλείων υποστήριξης που κάνει χρήση ο φορέας.
Άλλο κριτήριο (κατά περίπτωση)	Συμπληρώνεται η συμμόρφωση των διαθέσιμων πληροφοριακών συστημάτων ως προς άλλα πρόσθετα κριτήρια που κατά περίπτωση θα πρέπει να ληφθούν υπόψη.

Σ6.1 Υπόδειγμα Πίνακα Προσδιορισμού Επιθυμητής Κατάστασης του Φορέα και Ανάλυσης Χάσματος

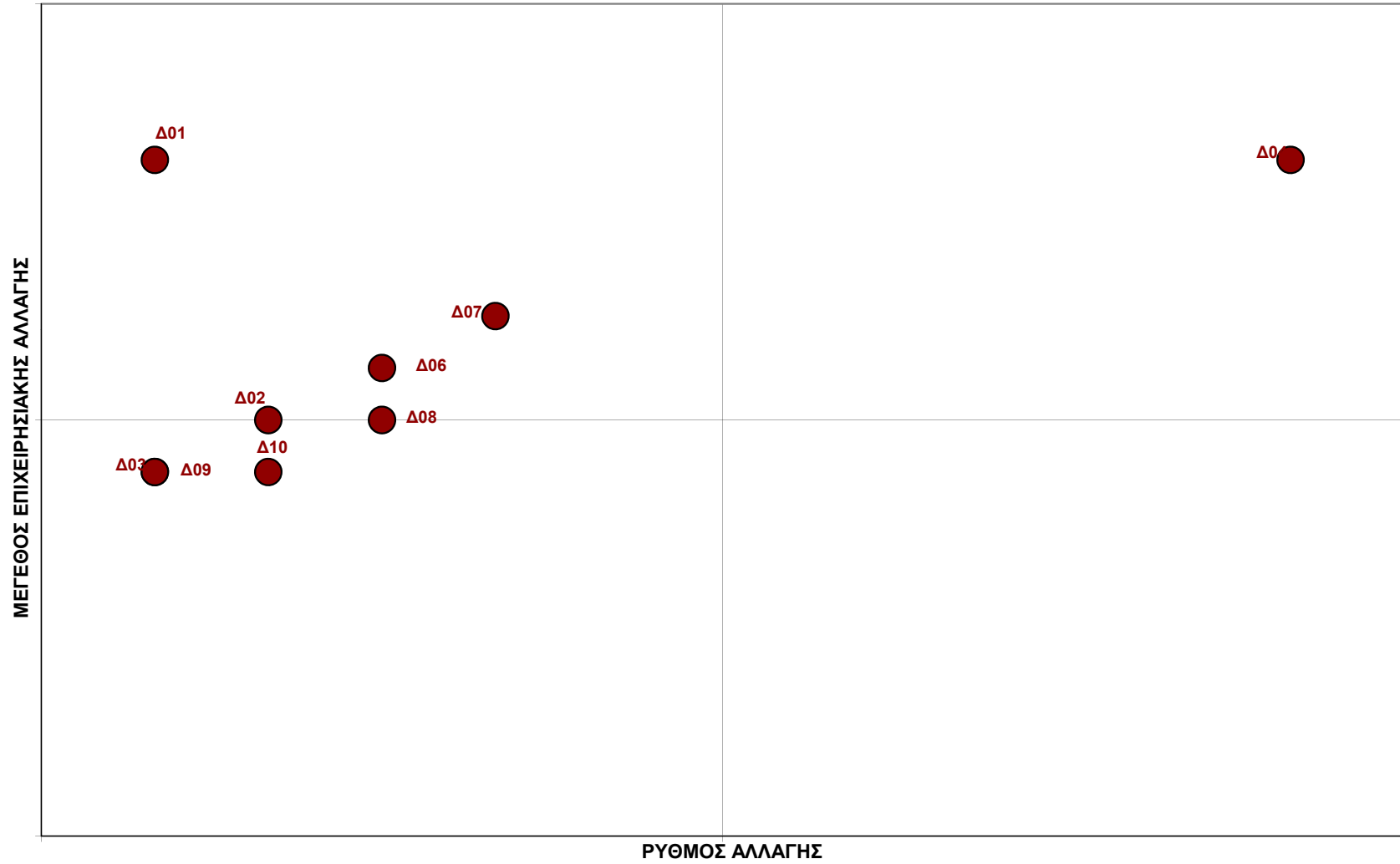
A/A	Περιοχές Ενδιαφέροντος	Υφιστάμενη Κατάσταση	Επιθυμητή Κατάσταση	Απαιτούμενες Παρεμβάσεις για τη γεφύρωση χάσματος
1	Μεταρρυθμίσεις της Κυπριακής Δημόσιας Διοίκησης με βάση τα κοινοτικά πρότυπα <i>Π.χ. Βελτίωση της εξυπηρέτησης των συναλλασσομένων, Ηλεκτρονική διακυβέρνηση, Διοίκηση βάσει στόχων, Ενίσχυση της διαφάνειας και λογοδοσίας, κλπ.</i>			
2	Μίγμα αρμοδιοτήτων, περιοχές δραστηριοποίησης και παροχής υπηρεσιών			
3	Οργανωτική ανάπτυξη			
4	Λειτουργικό μοντέλο και επιχειρησιακές διαδικασίες			
5	Αξιοποίηση τεχνολογιών πληροφορικής και επικοινωνίας			

A/A	Περιοχές Ενδιαφέροντος	Υφιστάμενη Κατάσταση	Επιθυμητή Κατάσταση	Απαιτούμενες Παρεμβάσεις για τη γεφύρωση χάσματος
6	Ανάπτυξη ανθρώπινου δυναμικού			
7	Άλλο θεματικό πεδίο το οποίο αφορά ειδικά το συγκεκριμένο φορέα			

Οδηγίες συμπλήρωσης

1. Στο πεδίο της στήλης «Υφιστάμενη Κατάσταση» περιγράφονται συνοπτικά τα σημεία που αποδίδουν την υφιστάμενη κατάσταση ως προς την αντίστοιχη περιοχή ενδιαφέροντος.
2. Στο πεδίο της στήλης «Επιθυμητή Κατάσταση» αποδίδεται εξίσου συνοπτικά η επιθυμητή κατάσταση ως προς την εκάστοτε περιοχή ενδιαφέροντος (κατ' αντιστοιχία με την υφιστάμενη κατάσταση)
3. Στο πεδίο της στήλης «Απαιτούμενες Παρεμβάσεις για τη γεφύρωση χάσματος » παρατίθενται οι ενέργειες που απαιτούνται για την μετάβαση από το κάθε σημείο περιγραφής της υφιστάμενης κατάστασης (στα πλαίσια της εκάστοτε περιοχής ενδιαφέροντος) στο αντίστοιχο σημείο που αποδίδει την επιθυμητή κατάσταση.

ΑΞΙΟΛΟΓΗΣΗ ΔΡΑΣΕΩΝ ΒΕΛΤΙΩΤΙΚΩΝ ΠΑΡΕΜΒΑΣΕΩΝ



Υπόδειγμα 7.1 Πίνακας Αξιολόγησης Εναλλακτικών Σεναρίων Οργάνωσης

Ομάδα Κριτηρίων Αξιολόγησης Οργανωτικής Δομής	Αναλυτικά Κριτήρια	Οργανωτική Επιλογή Α	Οργανωτική Επιλογή Β	Οργανωτική Επιλογή Γ
Γενικές Αρχές Οργάνωσης	Αποτελεσματικότητα Διοίκησης			
	Αποτελεσματικότητα Οργάνωση			
	Αποτελεσματικότητα στην Επικοινωνία			
	Αποτελεσματικότητα στη Λήψη Αποφάσεων			
	Αποτελεσματικότητα στην Αξιοποίηση Πόρων			
	Αποτελεσματικότητα στη Συνεργασία και στο Συντονισμό			

Ομάδα Κριτηρίων Αξιολόγησης Οργανωτικής Δομής	Αναλυτικά Κριτήρια	Οργανωτική Επιλογή Α	Οργανωτική Επιλογή Β	Οργανωτική Επιλογή Γ
Ειδικά Κριτήρια Οργάνωσης	Υποστήριξη της αποστολής του Φορέα			
	Υποστήριξη αποτελεσματικής επιχειρησιακής λειτουργίας			
	Προσαρμοστικότητα στις αλλαγές του περιβάλλοντος			
	Αποτελεσματικότητα Διοικητικής Υποστήριξης			
Δυνατότητα Υλοποίησης Οργάνωσης	Συμβατότητα με Θεσμικό Πλαίσιο			
	Συμβατότητα με τυπική δομή ανάλογων Φορέων της Δημόσιας Διοίκησης της Κύπρου			

Ομάδα Κριτηρίων Αξιολόγησης Οργανωτικής Δομής	Αναλυτικά Κριτήρια	Οργανωτική Επιλογή Α	Οργανωτική Επιλογή Β	Οργανωτική Επιλογή Γ
	Στάση Διοίκησης - Προσωπικού			
	Δυνατότητα ικανοποιητικής στελέχωσης			
	Κόστος / χρονισμός μετάβασης			

Οδηγία Συμπλήρωσης: Σε κάθε πεδίο συμπληρώνεται περιγραφικά το ποσοστό ικανοποίησης της εκάστοτε οργανωτικής επιλογής ως προς κάθε ένα από τα αναλυτικά κριτήρια αξιολόγησης της αντίστοιχης ομάδας κριτηρίων.

Σ7.2Υπόδειγμα Περιγραφής Θέσης Εργασίας

Τίτλος Θέσης	<i>Αναφέρεται ο πλήρης τίτλος της θέσης</i>
Κατηγορία Θέσης	<i>Αναφέρεται η κατηγορία στην οποία ανήκει η περιγραφόμενη θέση όπως αυτή ορίζεται από το οικείο σχέδιο της εκάστοτε υπηρεσίας</i>
Μισθοδοτική Κλίμακα	<i>Αναφορά στην μισθοδοτική κλίμακα στην οποία εντάσσεται η θέση εργασίας</i>
Άμεσα Προϊστάμενος	<i>Ρόλος στον οποίο αναφέρεται ο κάτοχος της θέσης</i>
Άμεσα Υφιστάμενοι	<i>Παρατίθενται εν είδει λίστας το σύνολο του προσωπικού του οποίου προϊστάται ο κάτοχος της θέσης</i>
Αποστολή της Θέσης	<i>Γενική περιγραφή του σκοπού / στόχου που εκπληρώνει η θέση εργασίας</i>
Κύριες Αρμοδιότητες	<i>Κύρια καθήκοντα, αρμοδιότητες και εργασίες της θέσης εργασίας</i>
Απαιτούμενα Τυπικά Προσόντα	<i>Απαιτούμενα τυπικά προσόντα του υποψηφίου της θέσης εργασίας (π.χ. επίπεδο εκπαίδευσης, ειδικότητα, κλπ.)</i>
Ικανότητες/ Δεξιότητες	<i>Ειδικά προσωπικά προσόντα και ικανότητες που απαιτούνται από το ρόλο για την επιτυχή εκτέλεση των καθηκόντων του (π.χ. αναλυτικές ικανότητες, ικανότητα διοίκησης κλπ.)</i>
Προηγούμενη εμπειρία/ Εξειδικευμένες γνώσεις	<i>Απαιτούμενη προηγούμενη εμπειρία ως προς τα χρόνια και το είδος της προϋπηρεσίας και τυχόν εξειδικευμένες γνώσεις που απαιτούνται για άσκηση του ρόλου</i>

Σ7.3 Υπόδειγμα Πίνακα Προσδιορισμού Απαιτούμενων Παρεμβάσεων στα Πληροφοριακά Συστήματα του Φορέα

α/α	Πληροφοριακό σύστημα/ εφαρμογή	Απαιτούμενες παρεμβάσεις	Αναγκαιότητα παρέμβασης / Αναμενόμενα οφέλη
1			
2			
3			
....			

Οδηγίες συμπλήρωσης

1. Στο πεδίο της στήλης «Πληροφοριακό σύστημα/ εφαρμογή» παρατίθενται τα πληροφοριακά συστήματα για τα οποία θα απαιτηθούν παρεμβάσεις. Αφορά είτε σε υφιστάμενο σύστημα / εφαρμογή είτε σε νέο σύστημα π.χ. σύστημα workflow για διαχείριση διαδικασιών (Εργαλείο BPM)
2. Στο πεδίο της στήλης «Απαιτούμενες παρεμβάσεις» περιγράφονται οι παρεμβάσεις που θα απαιτηθούν, π.χ. διασύνδεση υφιστάμενων βάσεων δεδομένων, αυτόματη παραγωγή αναφορών, ανάπτυξη / επέκταση μιας εφαρμογής, κλπ.
3. Στο πεδίο της στήλης «Αναγκαιότητα παρέμβασης / Αναμενόμενα οφέλη» παρατίθενται η αναγκαιότητα της κάθε παρέμβασης σε σχέση με το νέο επιχειρησιακό μοντέλο του φορέα (π.χ. βασική προϋπόθεση υλοποίησης των παρεμβάσεων σε λειτουργίες / διαδικασίες) καθώς και τα αναμενόμενα οφέλη (π.χ. μείωση χρόνου εκτέλεσης εργασιών, επανάκτηση ήδη καταχωρημένων στοιχείων, καλύτερος έλεγχος των στοιχείων / δεδομένων, αυτόματη παραγωγή αναφορών, κλπ.)

ΚΩΔ. ΑΔΕ	ΕΡΓΑΣΙΕΣ	ΥΠΕΥΘΥΝΟΣ	ΠΡΟΓΡΑΜΜΑΤΙΣΜΕΝΕΣ ΗΜΕΡΟΜΗΝΙΕΣ (ΧΡΟΝΟΔ. ΒΑΣΗΣ)			ΠΡΑΓΜΑΤΙΚΕΣ ΗΜΕΡΟΜΗΝΙΕΣ			ΑΠΟΚΛΙΣΕΙΣ/ΚΑΘΥΣΤΕΡΗΣΕΙΣ		ΚΑΤΑΣΤΑΣΗ	% ΟΛΟΚΛ.	ΕΤΟΣ	2012												2012																							
			Έναρξη	Λήξη	Διάρκεια	Έναρξη	Λήξη	Διάρκεια	ως προς Έναρξη	ως προς Λήξη			ΜΗΝΑΣ	Μαρ	Απρ	Απρ	Απρ	Απρ	Μαί	Μαί	Μαί	Μαί	Μαί	Ιουν	Ιουν	Ιουν	Ιουν	Ιουλ	Ιουλ	Ιουλ	Ιουλ	Ιουλ	Αυγ	Αυγ	Αυγ	Αυγ	Σεπ												
													ΕΒΔΟΜ.	13	14	15	16	17	18	19	20	21	22	23	24	25	26	27	28	29	30	31	32	33	34	35	36												
0	ΕΡΓΟ		27/3/2012																																														
1	ΔΡΑΣΤΗΡΙΟΤΗΤΑ 1																																																
1.1	Εργασία 1.1																																																
1.2	Εργασία 1.2																																																
1.3	Εργασία 1.3																																																
1.4	Εργασία 1.4																																																
1.5	Εργασία 1.5																																																
1.6	Εργασία 1.6																																																
1.7	Εργασία 1.7																																																
1.8	Εργασία 1.8																																																
1.9	Εργασία 1.9																																																
1.10	Εργασία 1.10																																																
2	ΔΡΑΣΤΗΡΙΟΤΗΤΑ 2																																																
2.1	Εργασία 2.1																																																
2.2	Εργασία 2.2																																																
2.3	Εργασία 2.3																																																
2.4	Εργασία 2.4																																																
2.5	Εργασία 2.5																																																
2.6	Εργασία 2.6																																																
2.7	Εργασία 2.7																																																
2.8	Εργασία 2.8																																																
2.9	Εργασία 2.9																																																
2.10	Εργασία 2.10																																																
3	ΔΡΑΣΤΗΡΙΟΤΗΤΑ 3																																																
3.1	Εργασία 3.1																																																
3.2	Εργασία 3.2																																																
3.3	Εργασία 3.3																																																
3.4	Εργασία 3.4																																																
3.5	Εργασία 3.5																																																
3.6	Εργασία 3.6																																																
3.7	Εργασία 3.7																																																
3.8	Εργασία 3.8																																																
3.9	Εργασία 3.9																																																
3.10	Εργασία 3.10																																																
4	ΔΡΑΣΤΗΡΙΟΤΗΤΑ 4																																																
4.1	Εργασία 4.1																																																
4.2	Εργασία 4.2																																																
4.3	Εργασία 4.3																																																
4.4	Εργασία 4.4																																																
4.5	Εργασία 4.5																																																
4.6	Εργασία 4.6																																																
4.7	Εργασία 4.7																																																
4.8	Εργασία 4.8																																																
4.9	Εργασία 4.9																																																
4.10	Εργασία 4.10																																																
5	ΔΡΑΣΤΗΡΙΟΤΗΤΑ 5																																																
5.1	Εργασία 5.1																																																
5.2	Εργασία 5.2																																																
5.3	Εργασία 5.3																																																
5.4	Εργασία 5.4																																																
5.5	Εργασία 5.5																																																
5.6	Εργασία 5.6																																																
5.7	Εργασία 5.7																																																
5.8	Εργασία 5.8																																																
5.9	Εργασία 5.9																																																
5.10	Εργασία 5.10																																																

Project title:

Χρονοδιάγραμμα Δραστηριοτήτων

Project Manager:

2012

Σεπ	Σεπ	Σεπ	Οκτ	Οκτ	Οκτ	Οκτ	Οκτ	Νοε	Νοε	Νοε
37	38	39	40	41	42	43	44	45	46	47

2013					2013					2013					2013					2013																																											
Νοε	Δεκ	Δεκ	Δεκ	Δεκ	Ιαν	Ιαν	Ιαν	Ιαν	Ιαν	Φεβ	Φεβ	Φεβ	Φεβ	Μαρ	Μαρ	Μαρ	Μαρ	Απρ	Απρ	Απρ	Απρ	Απρ	Μαί	Μαί	Μαί	Μαί	Ιουν	Ιουν	Ιουν	Ιουν	Ιουλ	Ιουλ	Ιουλ	Ιουλ	Ιουλ	Αυγ	Αυγ	Αυγ	Αυγ	Σεπ	Σεπ	Σεπ	Σεπ	Οκτ	Οκτ	Οκτ	Οκτ	Οκτ	Νοε	Νοε	Νοε	Νοε	Δεκ	Δεκ	Δεκ	Δεκ	Δεκ	Ιαν	Ιαν	Ιαν	Ιαν	Φεβ	Φεβ
48	49	50	51	52	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	18	19	20	21	22	23	24	25	26	27	28	29	30	31	32	33	34	35	36	37	38	39	40	41	42	43	44	45	46	47	48	49	50	51	52	1	2	3	4	5	6	7

Κατευθυντήριες/ Επεξηγηματικές Σημειώσεις

Στήλη 1:	Εισάγετε μοναδικό κωδικό για τον εντοπισμό κάθε κινδύνου
Στήλη 2:	Εισάγετε την ημερομηνία εντοπισμού και καταγραφής του κινδύνου
Στήλη 3:	Εισάγετε το όνομα (ή τη θέση) του προσώπου που εντόπισε και ανέφερε τον κίνδυνο
Στήλη 4:	Επιλέξτε μία από τις ακόλουθες κατηγορίες στην οποία ανήκει ο κίνδυνος που εντοπίστηκε: <ul style="list-style-type: none"> ▪ <i>Θέματα στρατηγικής/ πολιτικής</i> ▪ <i>Θέματα Οικονομικά/ Κόστους</i> ▪ <i>Θέματα Νομικά & Ρυθμιστικά</i> ▪ <i>Θέματα Οργάνωσης & Ανθρώπινου Δυναμικού</i> ▪ <i>Περιβαλλοντικά Θέματα</i> ▪ <i>Θέματα Τεχνικά & Υποδομής</i>
Στήλη 5:	Παρέχετε συνοπτική περιγραφή του κινδύνου
Στήλη 6:	Παρέχετε συνοπτική περιγραφή της ενδεχόμενης επίπτωσης του κινδύνου στο έργο (δηλαδή, επίπτωση στο αντικείμενο, στα παραδοτέα, στο χρονοδιάγραμμα, στους πόρους)
Στήλη 7:	Εκτιμήστε την πιθανότητα να συμβεί ο κίνδυνος (ΠΧ=«Πολύ Χαμηλή», Χ=«Χαμηλή», Μ=«Μέτρια», Υ=«Υψηλή», ΠΥ=«Πολύ Υψηλή»)
Στήλη 8:	Εκτιμήστε το επίπεδο της επίπτωσης του κινδύνου στο έργο (ΠΧ=«Πολύ Χαμηλό», Χ=«Χαμηλό», Μ=«Μέτριο», Υ=«Υψηλό», ΠΥ=«Πολύ Υψηλό»)
Στήλη 9:	Περιγράψτε τις ενέργειες που θα πρέπει να αναλαμβάνονται για την αποτροπή του συμβάντος κινδύνου ή την ελαχιστοποίηση της πιθανότητας εμφάνισής του
Στήλη 10:	Εισάγετε τα ονόματα (ένα ή περισσότερα) των προσώπων που είναι υπεύθυνα για την ανάληψη κάθε προληπτικής ενέργειας
Στήλη 11:	Εισάγετε την ημερομηνία ανάληψης της προληπτικής ενέργειας
Στήλη 12:	Περιγράψτε τις ενέργειες που θα πρέπει να αναλαμβάνονται σε περίπτωση που ο κίνδυνος συμβεί για την ελαχιστοποίηση της επίπτωσής του στο έργο
Στήλη 13:	Εισάγετε τα ονόματα (ένα ή περισσότερα) των προσώπων που είναι υπεύθυνα για την ανάληψη κάθε ενέργειας αντιμετώπισης
Στήλη 14:	Εισάγετε την ημερομηνία ανάληψης της ενέργειας αντιμετώπισης (μόνο αν ο κίνδυνος συμβεί)

ΠΑΡΑΡΤΗΜΑ Β: ΤΡΟΠΟΣ ΕΦΑΡΜΟΓΗΣ ΤΗΣ ΜΕΘΟΔΟΛΟΓΙΑΣ ΣΕ ΤΡΕΙΣ ΚΑΤΗΓΟΡΙΕΣ ΜΕΛΕΤΩΝ

Η Μεθοδολογία που παρουσιάστηκε ανωτέρω μπορεί να εφαρμοστεί με κατάλληλες προσαρμογές για την υλοποίηση μελετών με διαφορετικό εύρος αντικειμένου, θεματικής εστίασης και χρόνο υλοποίησης ανάλογα με τα προβλήματα που αντιμετωπίζουν οι υπό εξέταση Φορείς.

Στο παρόν Παράρτημα παρουσιάζονται οι Ενέργειες που πρέπει να εκτελούνται και οι προσαρμογές τους στην περίπτωση 3 κατηγοριών Μελετών.

Κατηγορία Α: Η μελέτη αφορά στη συνολική θεώρηση ενός Φορέα και τον προσδιορισμό των αλλαγών που πρέπει να γίνουν στην οργάνωση και στις διαδικασίες του προκειμένου: ι) να μπορέσει να υλοποιήσει το στρατηγικό του σχέδιο και να πετύχει τους στρατηγικούς του στόχους τα επόμενα χρόνια, β) να βελτιωθεί η αποτελεσματικότητα και αποδοτικότητα του, γ) να βελτιωθούν από άποψη χρονικής ανταπόκρισης αλλά και ποιότητας οι παρεχόμενες υπηρεσίες του στους πολίτες, δ) να συνάδει ο τρόπος εκτέλεσης του έργου και των αρμοδιοτήτων του με τις αρχές της επιδιωκόμενης διοικητικής μεταρρύθμισης και της προώθησης της ηλεκτρονικής διακυβέρνησης.

Ένα τέτοιο παράδειγμα αποτελεί η Μελέτη Αναδιοργάνωσης του Τμήματος Εργασίας του Υπουργείου Εργασίας και Κοινωνικών Ασφαλίσεων

Κατηγορία Β: Η μελέτη αφορά στην αποτύπωση, αξιολόγηση και ανασχεδιασμό μιας Συγκεκριμένης Λειτουργίας (σύνολο Διαδικασιών με συναφές θεματικό αντικείμενο οι οποίες παρουσιάζουν διασυνδέσεις) ή μιας Λειτουργικής Περιοχής (σύνολο Λειτουργιών που χαρακτηρίζονται από θεματική συνάφεια ή κοινούς αποδέκτες ή κοινό τρόπο υλοποίησης) και όχι σε συνολικό Οργανωτικό και Λειτουργικό Ανασχεδιασμό.

Ένα τέτοιο παράδειγμα αποτελεί η μελέτη ανασχεδιασμού της Λειτουργίας «Διαχείριση της Εισφοροδιαφυγής» του Υπουργείου Οικονομικών της Ελλάδας ή των Διαδικασιών του Κλάδου Εταιρειών στο Τμήμα Εφόρου Εταιρειών και Επίσημου Παραλήπτη του Υπουργείου Εμπορίου, Βιομηχανίας και Τουρισμού.

Κατηγορία Γ: Αφορά στην εκπόνηση μελέτης οργάνωσης – στελέχωσης σε ένα Τμήμα Υπουργείου σε συνέχεια υποβολής αιτήματος για δημιουργία νέων θέσεων εργασίας και δεν περιλαμβάνει ανασχεδιασμό διαδικασιών.

Ένα τέτοιο παράδειγμα είναι η εκπόνηση Μελέτης Οργάνωσης – στελέχωσης για τις Υπηρεσίες Κοινωνικών Ασφαλίσεων του Υπουργείου Εργασίας και Κοινωνικών Ασφαλίσεων ή η εκπόνηση Μελέτης Οργάνωσης –στελέχωσης για το Τμήμα Οδικών Μεταφορών του Υπουργείου Συγκοινωνιών και Έργων.

**ΣΤΑΔΙΟ 1: ΠΡΟΠΑΡΑΣΚΕΥΑΣΤΙΚΟ ΣΤΑΔΙΟ**

Σκοπός του προπαρασκευαστικού σταδίου είναι ο σαφής και αναλυτικός σχεδιασμός και προγραμματισμός των εργασιών που απαιτούνται για την επίτευξη των αποτελεσμάτων του Έργου καθώς και η κατάλληλη προετοιμασία της οργάνωσης του έργου.

	Κατηγορία Α	Κατηγορία Β	Κατηγορία Γ
1.1 Ορισμός Υπευθύνου Έργου και ανάθεση εκπόνησης έργου	<p>Εφαρμόζεται και στις τρεις Κατηγορίες Έργων</p> <p>Ο Υπεύθυνος Έργου ορίζεται με Απόφαση του Δ/ντήΤΔΔΠρ σε συνέχεια σχετικής εισήγησης του Προϊσταμένου του Τομέα Διοικητικού Εκσυγχρονισμού και Ηλεκτρονικής Διακυβέρνησης. Έχει την ευθύνη για την αποτελεσματική και επιτυχή υλοποίηση του Έργου, την ευθύνη της καθημερινής διαχείρισής του, την ευθύνη επικοινωνίας με τον Φορέα στον οποίο αφορά το Έργο και τη Διοίκηση του Φορέα αυτού. Διαμορφώνει τον τρόπο και το χρονοδιάγραμμα με το οποίο θα εκτελεστεί το έργο, κατανέμει τις εργασίες στα μέλη της ομάδας έργου και στη συνέχεια αναλαμβάνει την καθοδήγησή τους για την εκτέλεση του Έργου. Συνθέτει τα αποτελέσματα των επιμέρους εργασιών και έχει την ευθύνη για το τελικό παραγόμενο αποτέλεσμα (από άποψη πληρότητας, ορθότητας, ποιότητας κλπ).</p> <p>Πρόκειται για Ανώτερο Λειτουργό ΔΔ &Πρ (προκειμένου για τα πιο μεγάλα και σύνθετα έργα ή για έργα που αφορούν σε μεγάλα και δύσκολα από πλευράς αντικειμένου Τμήματα/ Υπηρεσίες/ Διευθύνσεις Υπουργείων) ή/και για Λειτουργούς ΔΔ &Πρ Α' (σε περίπτωση μικρότερων και πιο εστιασμένων έργων, ή έργων που αφορούν σε μικρά από άποψη μεγέθους και ευρύτητας αντικειμένου Τμήματα/ Υπηρεσίες/ Διευθύνσεις).</p>		
1.2 Καθορισμός προσέγγισης υλοποίησης Έργου και πλαισίου Εργασιών	<p>Εφαρμόζεται και στις τρεις Κατηγορίες Έργων</p> <p>Ο Υπεύθυνος Έργου καθορίζει:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Τα Στάδια του Έργου (αντί του όρου «Στάδιο» θα μπορούσε να χρησιμοποιηθεί ο όρος «Φάση» ή «Ενότητα Εργασιών») που θα εκτελεστούν και τις ενέργειες που θα γίνουν ανά Στάδιο ανάλογα με το αν η μελέτη αφορά στο σύνολο του εξεταζόμενου Φορέα και των διαδικασιών του ή επικεντρώνεται σε συγκεκριμένη/ες διαδικασία/ίες ή αν η μελέτη αφορά μόνο στην οργάνωση και στελέχωση (Βλέπε Σ1.1) • Το επίπεδο λεπτομέρειας της ανάλυσης και το επίπεδο λεπτομέρειας καταγραφής των ενδιάμεσων ευρημάτων • Το πόσα και ποια παραδοτέα και ενδιάμεσες εκθέσεις/ παρουσιάσεις θα προετοιμαστούν και το πότε θα υποβληθούν στον εξεταζόμενο Φορέα • Τις μεθοδολογίες, έντυπα και τεχνικές που θα χρησιμοποιηθούν κατά την υλοποίηση του έργου καθώς και το template που θα χρησιμοποιούν όλα τα μέλη της ομάδας έργου. 		

Ανάδοχος



Έργο: «Παροχή Υπηρεσιών Συμβούλου για Μελέτη Αναδιοργάνωσης Τμήματος Δημόσιας Διοίκησης και Προσωπικού»



	Κατηγορία Α	Κατηγορία Β	Κατηγορία Γ
1.3 Χρονικός Προγραμματισμός του Έργου	<p>Εφαρμόζεται και στις τρεις Κατηγορίες Έργων</p> <p>Ο Υπεύθυνος Έργου προετοιμάζει το χρονοδιάγραμμα του Έργου, το οποίο θα πρέπει να είναι ρεαλιστικό και το συζητά με τον Προϊστάμενο του Τομέα Διοικητικού Εκσυγχρονισμού και Ηλεκτρονικής Διακυβέρνησης αλλά και τον Δ/ντή ΤΔΔΠρ προκειμένου να διασφαλιστεί η σύμφωνη γνώμη τους και να γίνει η δέσμευση των σχετικών πόρων.</p>		
1.4 Ορισμός Ομάδας Έργου	<p>Εφαρμόζεται και στις τρεις Κατηγορίες Έργων</p> <p>Ο Υπεύθυνος Έργου εισηγείται στον Προϊστάμενο του Τομέα Διοικητικού Εκσυγχρονισμού και Ηλεκτρονικής Διακυβέρνησης τον αριθμό των μελών και τη σύνθεση της Ομάδας που απαιτείται για την υλοποίηση του Έργου. Υπάρχουν 2 επιλογές: Μικρό πλήθος εμπλεκόμενων μελών με πλήρη απασχόληση ή Μεγαλύτερο πλήθος εμπλεκόμενων μελών με μερική απασχόληση. Προτείνεται η υιοθέτηση της πρώτης επιλογής, προκειμένου να διασφαλιστεί η διαμόρφωση μιας «δεμένης» ομάδας η οποία στην πλειονότητα των περιπτώσεων διασφαλίζει με τη σειρά της μεγαλύτερη αποτελεσματικότητα και καλύτερη ποιότητα αποτελεσμάτων.</p> <p>Η επιλογή των μελών της Ομάδας Έργου γίνεται με κριτήρια, όπως τα ακόλουθα:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Όσο πιο πολύπλοκο το αντικείμενο του εξεταζόμενου Φορέα ή όσο πιο κρίσιμος είναι ο ίδιος λόγω των αρμοδιοτήτων του, τόσο πιο έμπειρα πρέπει να είναι τα μέλη της ομάδας έργου • Όσο πιο επείγον είναι το προς εξέταση ζήτημα τόσο πιο έμπειρα θα πρέπει να είναι τα στελέχη της ομάδας έργου ώστε να εργάζονται με εντατικό ρυθμό • Όταν η μελέτη αφορά στο σύνολο ενός Φορέα και αναμένεται να καλύψει διαδικασίες, οργάνωση, συστήματα, ανθρώπινο δυναμικό τόσο πιο έμπειρα πρέπει να είναι τα εμπλεκόμενα στελέχη. • Το ποια στελέχη είναι διαθέσιμα στην χρονική περίοδο που θα εκτελεστεί το Έργο και με τι ποσοστό διαθεσιμότητας δεδομένου ότι καλό είναι να αποφεύγεται η αλλαγή των μελών της ομάδας έργου στα μέσα του έργου λόγω άλλων ανελημμένων υποχρεώσεων. 		
1.5 Εναρκτήρια Εσωτερική Συνάντηση Ομάδας Έργου	<p>Εφαρμόζεται και στις τρεις Κατηγορίες Έργων</p> <p>Σε συνέχεια του ορισμού των μελών της Ομάδας Έργου ο Υπεύθυνος Έργου ορίζει εσωτερική συνάντηση συνεργασίας στο πλαίσιο της οποίας:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Εξηγεί το έργο, το σκοπό και τη σημασία του • Παρουσιάζει τον τρόπο υλοποίησης του έργου καθώς και το χρονοδιάγραμμα υλοποίησης • Επεξηγεί τις αρμοδιότητες κάθε μέλους αλλά και της ομάδας συνολικά • Θέτει τους κανόνες λειτουργίας της Ομάδας, τις διαδικασίες διαχείρισης ζητημάτων και κινδύνων καθώς και τις διαδικασίες 		

Ανάδοχος



Έργο: «Παροχή Υπηρεσιών Συμβούλου για Μελέτη Αναδιοργάνωσης Τμήματος Δημόσιας Διοίκησης και Προσωπικού»



	Κατηγορία Α	Κατηγορία Β	Κατηγορία Γ
	αναφοράς και μετάθεσης των προβλημάτων στο ανώτερο επίπεδο όταν αυτά δεν μπορούν να επιλυθούν στο επίπεδο στο οποίο δημιουργήθηκαν (escalation procedures).		
1.6 Συλλογή και μελέτη διαθέσιμου υλικού	<p>Εφαρμόζεται και στις τρεις Κατηγορίες Έργων</p> <p>Ο Υπεύθυνος Έργου μεριμνά για την συγκέντρωση και τη μελέτη υλικού που αφορά στον εξεταζόμενο Φορέα (Βλέπε και Σ1.2) και το οποίο: i) είναι διαθέσιμο στην ιστοσελίδα του Φορέα, ii) είναι διαθέσιμο στο Τμήμα (ΤΔΔΠρ) λόγω π.χ. της εκπόνησης παλαιότερης μελέτης στελέχωσης ή λόγω της υποβολής έγγραφων αιτημάτων ή λόγω των αρμοδιοτήτων του ΤΔΔΠρ. (πχ. υφιστάμενες εξειδικευμένες θέσεις, υπηρετούν εναλλάξιμο προσωπικό, Σχέδια Υπηρεσίας, παλαιότερες προτάσεις του Τμήματος για δημιουργία νέων θέσεων στους Προϋπολογισμούς, απασχόληση εκτάκτων υπαλλήλων, αποφάσεις της Μικτής Επιτροπής Προσωπικού ή του Υπουργικού Συμβουλίου που σχετίζονται με την οργάνωση ή/και τη στελέχωση του Φορέα κλπ), iii) μπορεί να βρεθεί με σχετική ευκολία (πχ. Εκθέσεις Γενικού Ελεγκτή, Εκθέσεις Επιτρόπου Διοικήσεως, Στατιστικά στοιχεία από το Τμήμα Στατιστικής και Ερευνών κλπ).</p> <p>Η μελέτη αυτού του υλικού έχει στόχο την εξοικείωση της Ομάδας με το Τμήμα και το αντικείμενο δραστηριοποίησής του πριν την ουσιαστική έναρξη της υλοποίησης του Έργου.</p> <p>Το εύρος του υλικού που θα συγκεντρωθεί και μελετηθεί στο πλαίσιο της παρούσας εργασίας εξαρτάται από το ποιες πληροφορίες είναι ευρύτερα διαθέσιμες καθώς και από το αν το έργο αφορά μόνο οργάνωση στελέχωση ή αφορά συγκεκριμένες διαδικασίες ή αφορά στον Φορέα ως σύνολο (οργάνωση, διαδικασίες, ανθρωπίνι πόροι, συστήματα).</p>		
1.7 Ενημέρωση της Διοίκησης του Φορέα	<p>Εφαρμόζεται και στις τρεις Κατηγορίες Έργων</p> <p>Ο Υπεύθυνος Έργου πραγματοποιεί συνάντηση με τη Διοίκηση του εξεταζόμενου Φορέα (Γενικός Διευθυντής και Διευθυντής του Τμήματος/ Διεύθυνσης/ Υπηρεσίας) στο πλαίσιο της οποίας αφενός θα τσεκαριστεί η ορθότητα της κατανόησης των βασικών προβλημάτων για τα οποία ο Φορέας ζήτησε τη διενέργεια μελέτης, αφετέρου θα παρουσιαστεί ο τρόπος με τον οποίο η Ομάδα του ΤΔΔΠρ θα εργαστεί για τη διαμόρφωση των προτάσεών της.</p> <p>Μέσα από αυτή τη συνάντηση επιδιώκεται να αποκτηθεί κοινή αντίληψη, να δηλωθεί το ενδιαφέρον και των δύο πλευρών για την επίτευξη αποτελεσμάτων και να αναληφθούν δεσμεύσεις. Επιπρόσθετα η παρούσα συνάντηση αναμένεται να αποτελέσει την αρχή του «κτισίματος» της σχέσης του ΤΔΔΠρ με τον εξεταζόμενο Φορέα, γι' αυτό απαιτείται να καταστεί εμφανές ότι το ΤΔΔΠρ είναι «δίπλα» και «όχι απέναντι» στην προσπάθεια του Φορέα να αλλάξει.</p> <p>Στο πλαίσιο της συνάντησης αυτής ο Υπεύθυνος Έργου του ΤΔΔΠρ πρέπει να θέσει και το θέμα της ανάγκης ορισμού ενός στελέχους του εξεταζόμενου Φορέα σε ρόλο Liaison Officer ή Υπευθύνου Έργου (εκ μέρους του Φορέα).</p>		

Ανάδοχος



Έργο: «Παροχή Υπηρεσιών Συμβούλου για Μελέτη Αναδιοργάνωσης Τμήματος Δημόσιας Διοίκησης και Προσωπικού»



	Κατηγορία Α	Κατηγορία Β	Κατηγορία Γ
1.8 Παρουσίαση στόχων και μεθοδολογίας σε Φορέα	<p>Προαιρετική Ενέργεια</p> <p>Στην περίπτωση που η μελέτη αφορά στην πλήρη αναδιοργάνωση και στον ανασχεδιασμό εν δυνάμει του συνόλου των διαδικασιών του εξεταζόμενου Φορέα, ενδέχεται η Διοίκηση να ζητήσει την ενημέρωση του συνόλου του προσωπικού ή έστω των Πρώτων και Ανώτερων Λειτουργών του με στόχο την εμπλοκή τους στο έργο, τον περιορισμό των αντιδράσεων και της αντίστασης στην αλλαγή και την επίτευξη της μεγαλύτερης δυνατής συναντίληψης και συναίνεσης. .</p>	<p>Δεν εκτελείται</p> <p>Στα Έργα αυτής της κατηγορίας το προσωπικό του Τμήματος/ Διεύθυνσης/ Υπηρεσίας ενημερώνεται για την υλοποίηση του έργου και τους στόχους αυτού από τον Διευθυντή και τους Προϊσταμένους των Τομέων στο πλαίσιο συνάντησης που διοργανώνεται αποκλειστικά για αυτό το σκοπό ή μέσω εσωτερικού ενημερωτικού σημειώματος.</p>	
1.9 Ενέργειες συλλογής στοιχείων και αρχικής διερεύνησης προβλημάτων από το φορέα	<p>Εφαρμόζεται και στις τρεις Κατηγορίες Έργων, όμως τα στοιχεία που συλλέγονται ανά Κατηγορία Έργου διαφέρουν</p> <p>Ο Υπεύθυνος σε συνεργασία με τα μέλη της Ομάδας Έργου, έχοντας μελετήσει το ελεύθερα διαθέσιμο υλικό που αφορά στο εξεταζόμενο Τμήμα και έχοντας πραγματοποιήσει συνάντηση με τη Διοίκηση του Φορέα έχουν πλέον πιο ξεκάθαρη εικόνα για το ποια είναι τα κύρια προβλήματα που καλείται να αντιμετωπίσει το Έργο. Στη βάση αυτή προσδιορίζεται και το υλικό που το ΤΔΔΠρ θα ζητήσει από τον εξεταζόμενο Φορέα να συγκεντρώσει και να του διαθέσει προκειμένου να το μελετήσει. Το αίτημα υποβάλλεται στον LiaisonOfficer και αποστέλλεται μέσω ηλεκτρονικού ταχυδρομείου.</p> <p>Δεδομένου ότι μέρος των πληροφοριών που απαιτούνται για την κατανόηση και ανάλυση της υφιστάμενης κατάστασης δεν θα είναι διαθέσιμο σε έντυπη ή ηλεκτρονική μορφή, η Ομάδα Έργου θα πρέπει να προβεί στη διοργάνωση και υλοποίηση συνεντεύξεων.</p> <p>Ο Υπεύθυνος Έργου του ΤΔΔΠρ πρέπει να επικοινωνήσει στον LiaisonOfficer τα θέματα για τα οποία θέλει να κάνει συνεντεύξεις και αυτός θα αναλάβει να προσδιορίσει τους καταλληλότερους να παρέχουν τις σχετικές πληροφορίες.</p> <p>Οι συνεντεύξεις πραγματοποιούνται βάσει καθορισμένου και συμφωνημένου προγράμματος, (βλέπε Σ1.3) με χρήση ημιδομημένου ερωτηματολογίου (βλέπε Σ1.4α και Σ1.4β) για να δίνεται η δυνατότητα να προστίθενται και να αφαιρούνται ερωτήσεις ανάλογα με την απόκριση των συνεντευξιζόμενων. Ο μέσος χρόνος κάθε συνέντευξης είναι καθορισμένος και πρέπει να διασφαλίζει ότι δεν</p>		

Ανάδοχος



Έργο: «Παροχή Υπηρεσιών Συμβούλου για Μελέτη Αναδιοργάνωσης Τμήματος Δημόσιας Διοίκησης και Προσωπικού»



	Κατηγορία Α	Κατηγορία Β	Κατηγορία Γ
	<p>είναι μεγάλος ώστε να αντιμετωπιστεί αρνητικά από τους συμμετέχοντες. Τέλος σημειώνεται ότι είθιστα η σειρά υλοποίησης των συνεντεύξεων να είναι από τα υψηλότερες προς τις χαμηλότερες ιεραρχικά βαθμίδες.</p> <p>Ενδεικτικές πληροφορίες και στοιχεία που συλλέγονται ανά κατηγορία Έργων είναι:</p>		
	<ul style="list-style-type: none"> • Νομοθεσία (Νόμοι, ΚΔΠ, Εγκύκλιοι) • Κανονισμός Λειτουργίας • Σχέδια Υπηρεσίας • Στοιχεία προσωπικού (αριθμός προβλεπόμενων θέσεων εργασίας, αριθμός πραγματικά υπηρετούντων στελεχών, ηλικιακά χαρακτηριστικά προσωπικού, εκπαίδευση & κατάρτιση των στελεχών (πόσοι διαθέτουν Πτυχίο και πόσοι Μεταπτυχιακούς τίτλους σπουδών, τι ειδικότητες έχουν, τι ποσοστό έχει περάσει από πρόσθετη κατάρτιση κατά τη διάρκεια που υπηρετεί στο Τμήμα), έτη προϋπηρεσίας, μέσος χρόνος παραμονής σε μία θέση, αφυπηρετήσεις) • Ισχύον οργανόγραμμα • Κατανομή καθηκόντων • Ύπαρξη καθορισμένων επιπέδων απόδοσης στην εργασία • Πληροφοριακά Συστήματα & εξοπλισμός • Οικονομικά στοιχεία (προϋπολογισμός, απολογισμός κλπ) • Εκτελούμενα Έργα (Συγχρηματοδοτούμενα και κρατικού προϋπολογισμού) • Έρευνες ικανοποίησης αποδεκτών 	<p>Σε αυτήν την περίπτωση συλλέγεται ότι και στην περίπτωση Α με τη διαφορά ότι δεν θα αφορούν στο σύνολο του Φορέα αλλά στην ομάδα των Διαδικασιών που είναι υπό ανασχεδιασμό.</p> <p>Αν για παράδειγμα το Έργο αφορά στον ανασχεδιασμό των διαδικασιών που αφορούν στην εξεύρεση και τοποθέτηση σε κατάλληλη εργασία ανέργων και ατόμων που αναζητούν καλύτερη εργασία καθώς και των διαδικασιών που αφορούν στην παροχή υπηρεσιών σε εργοδότες που επιθυμούν να προσλάβουν προσωπικό, το υλικό που πρέπει να συλλεχθεί αφορά:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Στο ποια οργανωτική δομή έχει την ευθύνη της εκτέλεσης των εν λόγω διαδικασιών • Πόσοι λειτουργοί ασχολούνται με τις εν λόγω διαδικασίες και ποια είναι η κατανομή τους ανά μισθοδοτική κλίμακα καθώς και η κατανομή τους ανά επαγγελματικό ή τοπικό γραφείο • Το θεσμικό πλαίσιο που καθορίζει τις εν λόγω διαδικασίες, τις προϋποθέσεις που πρέπει να πληρούν οι πολίτες για να μπορούν να απευθυνθούν και εξυπηρετηθούν από τα αρμόδια 	<ul style="list-style-type: none"> • Ισχύον οργανόγραμμα • Κατανομή προσωπικού στις οργανωτικές μονάδες • Στοιχεία προσωπικού (αριθμός προβλεπόμενων θέσεων εργασίας, αριθμός πραγματικά υπηρετούντων στελεχών, ηλικιακά χαρακτηριστικά προσωπικού, εκπαίδευση & κατάρτιση των στελεχών (πόσοι διαθέτουν Πτυχίο και πόσοι Μεταπτυχιακούς τίτλους σπουδών, τι ειδικότητες έχουν, τι ποσοστό έχει περάσει από πρόσθετη κατάρτιση κατά τη διάρκεια που υπηρετεί στο Τμήμα), έτη προϋπηρεσίας, μέσος χρόνος παραμονής σε μία θέση, αφυπηρετήσεις) • Κατανομή καθηκόντων • Ύπαρξη ή μη καθυστερημένης εργασίας • Ύπαρξη καθορισμένων επιπέδων απόδοσης στην εργασία • Απολογιστικές εκθέσεις • Πρόσφατες εξελίξεις στον εξεταζόμενο Φορέα ή προβλέψεις για αλλαγές στη φύση, έκταση ή διεκπεραίωση του υπηρεσιακού έργου λόγω απαιτήσεων σε επίπεδο ΕΕ ή λόγω αποφάσεων στο πλαίσιο του Στρατηγικού Σχεδιασμού.

Ανάδοχος



Έργο: «Παροχή Υπηρεσιών Συμβούλου για Μελέτη Αναδιοργάνωσης Τμήματος Δημόσιας Διοίκησης και Προσωπικού»



	Κατηγορία Α	Κατηγορία Β	Κατηγορία Γ
	<p>υπηρεσιών</p> <ul style="list-style-type: none"> • Εμπειρογνωμοσύνες που σχετίζονται με το Έργο • Τυχόν Μετρήσεις Διοικητικών επιβαρύνσεων στο πλαίσιο άλλων έργων • Αποτελέσματα εφαρμογής ΚΠΑ (εφόσον υπάρχουν) • Απολογιστικές Εκθέσεις • Πρόσφατες εξελίξεις στον εξεταζόμενο Φορέα ή προβλέψεις για αλλαγές στη φύση, έκταση ή διεκπεραίωση του υπηρεσιακού έργου λόγω απαιτήσεων σε επίπεδο ΕΕ ή λόγω αποφάσεων στο πλαίσιο του Στρατηγικού Σχεδιασμού. 	<p>γραφεία</p> <ul style="list-style-type: none"> • Τη ροή της διαδικασίας από τη στιγμή που ο άνεργος ή ο εργαζόμενος ή ο εργοδότης προσέρχεται στα Επαρχιακά και Τοπικά Γραφεία του Τμήματος Εργασίας μέχρι τη στιγμή που οι δύο πρώτοι βρίσκουν εργασία ή τη στιγμή που ο τρίτος (εργοδότης) βρίσκει υπάλληλο. • Το πληροφοριακό σύστημα που αξιοποιείται για τη σύζευξη της προσφοράς με τη ζήτηση • Στοιχεία αναφορικά με το πόσοι άνεργοι και πόσοι εργαζόμενοι αναζητούν εργασία μέσω των Επαρχιακών και Τοπικών Γραφείων σε επίπεδο ημέρας, μήνα και ετησίως καθώς και δημογραφικά χαρακτηριστικά των συναλλασσόμενων. • Τυχόν στοιχεία αναφορικά με το πόσοι εξ αυτών οι οποίοι βρήκαν εργασία απευθυνόμενοι στο Τμήμα Εργασίας παρέμειναν στις εν λόγω θέσεις μετά την παρέλευση συγκεκριμένου χρονικού διαστήματος (π.χ. της τάξης του ενός έτους) • Τυχόν έρευνα ικανοποίησης των συναλλασσομένων ανέργων, εργαζομένων που αναζητούν καλύτερη εργασία και των εργοδοτών από τις υπηρεσίες που λαμβάνουν από το Τμήμα Εργασίας • Αριθμό αδειών που έχουν παραχωρηθεί για λειτουργία σε ιδιωτικά γραφεία ευρέσεως εργασίας και 	<ul style="list-style-type: none"> • Έργα ή μελέτες σε εξέλιξη που πρέπει να ληφθούν υπόψη (π.χ. έργο μηχανογράφησης).

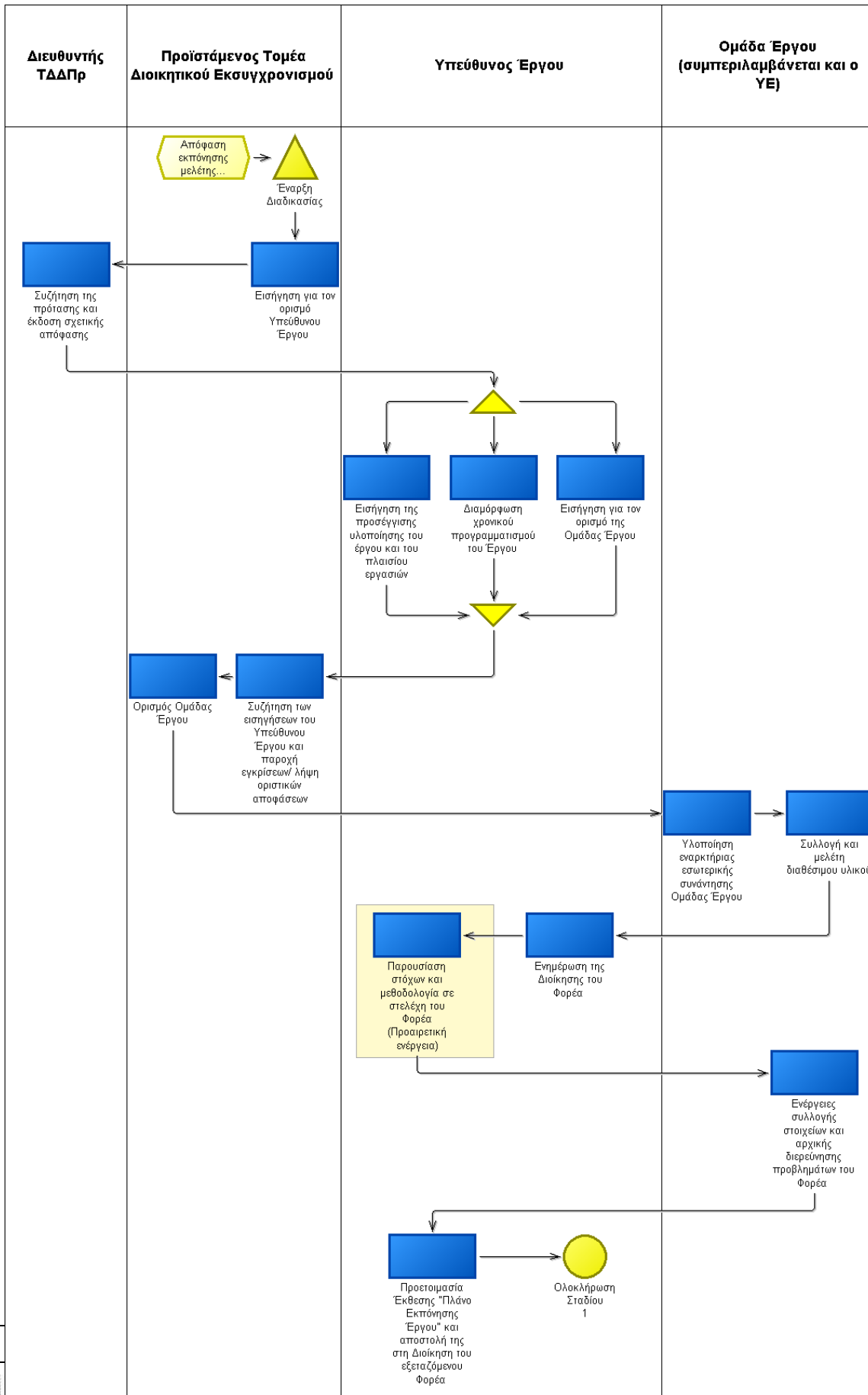
Ανάδοχος



Έργο: «Παροχή Υπηρεσιών Συμβούλου για Μελέτη Αναδιοργάνωσης Τμήματος Δημόσιας Διοίκησης και Προσωπικού»

	Κατηγορία Α	Κατηγορία Β	Κατηγορία Γ
		αναλογία προσερχόμενων πολιτών σε αυτά συγκριτικά με τα γραφεία του Τμήματος Εργασίας	
1.10 Προετοιμασία Έκθεσης «Πλάνο Εκπόνησης του Έργου»	Εφαρμόζεται και στις τρεις Κατηγορίες Έργων Πρόκειται για έγγραφο στο οποίο αποτυπώνεται ο τρόπος με τον οποίο θα υλοποιηθεί το Έργο και το οποίο αφενός μοιράζεται στα μέλη της Ομάδας Έργου αφετέρου αποστέλλεται στη Διοίκηση του εξεταζόμενου Φορέα.		

Η ροή των Ενεργειών του Σταδίου 1 (αφορά στην Κατηγορία Α η οποία περιλαμβάνει και το μεγαλύτερο αριθμό υποχρεωτικών Ενεργειών σε σχέση με τις άλλες Κατηγορίες) έχει όπως εμφανίζεται στο ακόλουθο Διάγραμμα:





ΣΤΑΔΙΟ 2: ΚΑΤΑΝΟΗΣΗ ΑΠΟΣΤΟΛΗΣ, ΘΕΣΜΙΚΟΥ ΠΛΑΙΣΙΟΥ, ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΗΣ & ΣΤΟΧΩΝ ΤΟΥ ΦΟΡΕΑ

Σκοπός του προπαρασκευαστικού σταδίου είναι η κατανόηση και εμπέδωση της αποστολής, του θεσμικού πλαισίου, της στρατηγικής και των επιχειρησιακών στόχων του φορέα δεδομένου ότι η όποια πρόταση αναδιοργάνωσης και ανασχεδιασμού διαδικασιών διατυπωθεί θα πρέπει να διασφαλίζει τα εξής:

- την εκπλήρωση της αποστολής του και της στρατηγικής με τον καλύτερο δυνατό τρόπο
- την ευθυγράμμιση με τους θεσμοθετημένους κανόνες και πλαίσιο λειτουργίας που απορρέουν την ισχύουσα κυβερνητική πολιτική και τις εκάστοτε κοινωνικο-οικονομικές συνθήκες
- την ευθυγράμμιση με τις πολιτικές που προωθεί η Ευρωπαϊκή Ένωση στο πεδίο δραστηριοποίησης του Φορέα και οι χώρες μέλη έχουν δεσμευτεί να υλοποιήσουν

	Κατηγορία Α	Κατηγορία Β	Κατηγορία Γ
2.1 Επισκόπηση του Θεσμικού Πλαισίου που διέπει τη λειτουργία του Φορέα	<p>Στο πλαίσιο της Ενέργειας αυτής μελετώνται πρωτίστως οι Νόμοι, οι Κανονιστικές Διοικητικές Πράξεις, οι Αποφάσεις Υπουργικού Συμβουλίου και οι Εγκύκλιοι μέσω των οποίων καθορίζονται:</p> <ul style="list-style-type: none"> • η αποστολή και ο ρόλος/ αρμοδιότητες του εξεταζόμενου Φορέα • η οργανωτική δομή του Φορέα και οι υπηρεσίες που παρέχει <p>και δευτερευόντως το πλαίσιο της εθνικής πολιτικής εντός της οποίας δραστηριοποιείται ο εξεταζόμενος Φορέας ή το πλαίσιο της εθνικής πολιτικής το οποίο χαράσσει ο ίδιος ο Φορέας.</p> <p>Για παράδειγμα αναφέρεται ότι αν ο εξεταζόμενος Φορέας ήταν η ΑΝΑΔ, θα</p>	<p>Στο πλαίσιο της Ενέργειας αυτής μελετώνται οι Νόμοι οι Κανονιστικές Διοικητικές Πράξεις, οι Αποφάσεις Υπουργικού Συμβουλίου και οι Εγκύκλιοι μέσω των οποίων καθορίζονται:</p> <ul style="list-style-type: none"> • η αποστολή και ο ρόλος/ αρμοδιότητες του εξεταζόμενου Φορέα • η οργανωτική δομή του Φορέα και οι υπηρεσίες που παρέχει <p>Μελετάται επίσης η Νομοθεσία που διέπει μόνο τις υπό ανασχεδιασμό Διαδικασίες και όχι το σύνολο των διαδικασιών του Φορέα.</p>	<p>Στο πλαίσιο της Ενέργειας αυτής μελετώνται μόνο οι Νόμοι οι Κανονιστικές Διοικητικές Πράξεις, οι Αποφάσεις Υπουργικού Συμβουλίου και οι Εγκύκλιοι μέσω των οποίων καθορίζονται:</p> <ul style="list-style-type: none"> • η αποστολή και ο ρόλος/ αρμοδιότητες του εξεταζόμενου Φορέα • η οργανωτική δομή του Φορέα και οι υπηρεσίες που παρέχει

Ανάδοχος



Έργο: «Παροχή Υπηρεσιών Συμβούλου για Μελέτη Αναδιοργάνωσης Τμήματος Δημόσιας Διοίκησης και Προσωπικού»



	Κατηγορία Α	Κατηγορία Β	Κατηγορία Γ
	<p>έπρεπε να μελετηθεί ο Περί Ανάπτυξης του Ανθρώπινου Δυναμικού Νόμος αρ. 125 (Ι) του 1999 και οι τροποποιήσεις αυτού. Αντίστοιχα στην περίπτωση που ο εξεταζόμενος Φορέας ήταν η Δ/ση Δημοσίων Συμβάσεων του Γενικού Λογιστηρίου, οι Νόμοι και οι Κανονισμοί που θα έπρεπε απαραίτητως να μελετηθούν θα ήταν οι:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Ο περί του Συντονισμού των Διαδικασιών Σύναψης Δημοσίων Συμβάσεων Προμηθειών, Έργων & Υπηρεσιών και για συναφή θέματα Νόμος του 2006 (Ν12/2006) και οι τροποποιήσεις αυτού • Ο περί του Συντονισμού των Διαδικασιών Σύναψης Συμβάσεων Προμηθειών, Έργων και Υπηρεσιών στους Τομείς του Ύδατος, της Ενέργειας, των μεταφορών και των Ταχυδρομικών Υπηρεσιών και για Συναφή Θέματα Νόμος του 2006 (Ν. 11/2006) και οι τροποποιήσεις αυτού • Οι περί του Συντονισμού των Διαδικασιών Σύναψης Δημοσίων Συμβάσεων Προμηθειών, Έργων και Υπηρεσιών (Γενικοί) Κανονισμοί του 2007 (ΚΔΠ 201/2007) 		

Ανάδοχος



Έργο: «Παροχή Υπηρεσιών Συμβούλου για Μελέτη Αναδιοργάνωσης Τμήματος Δημόσιας Διοίκησης και Προσωπικού»



	Κατηγορία Α	Κατηγορία Β	Κατηγορία Γ
	<ul style="list-style-type: none"> • Οι περί του Συντονισμού των Διαδικασιών Σύναψης Δημοσίων Συμβάσεων Προμηθειών, Έργων και Υπηρεσιών (Χρήση ηλεκτρονικών μέσων) Κανονισμοί του 2009 (ΚΔΠ 249/2009) • Οι περί της εκτέλεσης Συμβάσεων (Προμήθειες, Έργα και Υπηρεσίες) Κανονισμοί του 2004 (ΚΔ 115/2004) 		
2.2 Καταγραφή της αποστολής και του ρόλου του Φορέα	<p>Εφαρμόζεται και στις τρεις Κατηγορίες Έργων</p> <p>Περιγράφονται σε νόμους ή σε στρατηγικά σχέδια και αφορούν στο γιατί υφίσταται ο Φορέας, τι εξυπηρετεί και ποιος ο ρόλος του (αρμοδιότητες).</p>		
2.3 Καταγραφή των παρεχόμενων υπηρεσιών του Φορέα	<p>Εφαρμόζεται και στις τρεις Κατηγορίες Έργων</p> <p>Η Ομάδα Έργου κατανοεί και καταγράφει/ αποτυπώνει τις υπηρεσίες που παρέχει ο εξεταζόμενος Φορέας καθώς και τους αποδέκτες κάθε υπηρεσίας, αξιοποιώντας αρχικά την σχετική πληροφορία που υπάρχει καταχωρημένη στην ιστοσελίδα του εξεταζόμενου Φορέα. Η αρχική κατανόηση επιβεβαιώνεται, συμπληρώνεται ή διορθώνεται με τις πληροφορίες που συλλέγονται στο πλαίσιο συνεντεύξεων για την ανάλυση και μοντελοποίηση των διαδικασιών (Κατηγορία Έργων Α και Β) ή στο πλαίσιο των συνεντεύξεων για την μέτρηση του χρόνου των διαδικασιών (ογκομέτρηση) (Κατηγορία Έργων Γ)..</p> <p>Η καταγραφή των παρεχόμενων υπηρεσιών μπορεί να γίνει με μορφή πίνακα, σχήματος ή κειμένου.</p>		
2.4 Επισκόπηση/ μελέτη των απόψεων των αποδεκτών των υπηρεσιών του Φορέα	<p>Προαιρετική Ενέργεια</p> <p>Η Ενέργεια αυτή πραγματοποιείται όταν ο εξεταζόμενος Φορέας έχει στο παρελθόν με δική του πρωτοβουλία διεξάγει έρευνα κοινής γνώμης για να διαπιστώσει κατά πόσον οι συναλλασσόμενοι με το Φορέα είναι ικανοποιημένοι από τις υπηρεσίες που λαμβάνουν (με την έννοια του χρόνου ανταπόκρισης, της ποιότητας των υπηρεσιών</p>		<p>Δεν εφαρμόζεται</p>



Ανάδοχος



Έργο: «Παροχή Υπηρεσιών Συμβούλου για Μελέτη Αναδιοργάνωσης Τμήματος Δημόσιας Διοίκησης και Προσωπικού»



	Κατηγορία Α	Κατηγορία Β	Κατηγορία Γ
	<p>που λαμβάνουν, του σημείου εξυπηρέτησης, του πλήθους των επαφών που απαιτούνται για την ολοκλήρωση της συναλλαγής κλπ).</p> <p>Με βάση τα δημογραφικά χαρακτηριστικά των ερωτούμενων και τις απαντήσεις τους, προκύπτουν στοιχεία σχετικά την επάρκεια και την αξιοπιστία των παρεχόμενων υπηρεσιών καθώς και στοιχεία σχετικά με τις ανάγκες των χρηστών.</p>		
2.5 Κατανόηση της στρατηγικής και των Επιχειρησιακών Στόχων του Φορέα	<p>Εφαρμόζεται και στις τρεις Κατηγορίες Έργων</p> <p>Στο πλαίσιο της εκπόνησης των μελετών Αναδιοργάνωσης και Ανασχεδιασμού Διαδικασιών η Ομάδα Έργου δεν προβαίνει στον Στρατηγικό και Επιχειρησιακό σχεδιασμό του εξεταζόμενου Φορέα¹, αλλά ζητά να λάβει γνώση για αυτά.</p> <p>Υπάρχουν τρεις περιπτώσεις:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Η στρατηγική του Φορέα είναι καταγεγραμμένη σε ένα πλήρες κείμενο με Άξονες, στόχους και Δράσεις για την υλοποίησή τους, στο πλαίσιο της εφαρμογής του Συστήματος Διοίκησης βάσει στόχων • Ο Φορέας έχει συντάξει ένα κείμενο με δράσεις τις οποίες προτίθεται να υλοποιήσει τα επόμενα 3-5 έτη το οποίο είναι διαθέσιμο στην ιστοσελίδα του εξεταζόμενου Φορέα • Η στρατηγική και οι στόχοι του Φορέα δεν είναι καταγεγραμμένα <p>Στην πρώτη και στη δεύτερη περίπτωση η Ομάδα απλώς μελετά το υλικό ενώ στην τρίτη περίπτωση θα πρέπει να εκμαιεύσει τους στρατηγικούς στόχους και τις δράσεις για την επίτευξή τους μέσω συνεντεύξεων με τη Διοίκηση του εξεταζόμενου Φορέα.</p> <p>Έχοντας γνώση της εκπεφρασμένης στρατηγικής και των στόχων που έχουν τεθεί για τον φορέα είναι δυνατή η πληρέστερη κατανόηση του σκοπού των παρεχόμενων υπηρεσιών και των επιδιωκόμενων αποτελεσμάτων της λειτουργίας του φορέα και επομένως καθίσταται εφικτή η κριτική αξιολόγηση του κατά πόσον η υφιστάμενη οργάνωση, στελέχωση και ο τρόπος εκτέλεσης των λειτουργιών εξυπηρετούν την εκπλήρωση των στρατηγικών και των επιχειρησιακών στόχων του Φορέα.</p> <p>Για παράδειγμα</p> <ul style="list-style-type: none"> • Η στρατηγική επιλογή της ΑνΑΔ να αναλάβει την Ανάπτυξη και Διαχείριση του Συστήματος Επαγγελματικών Προσόντων 		

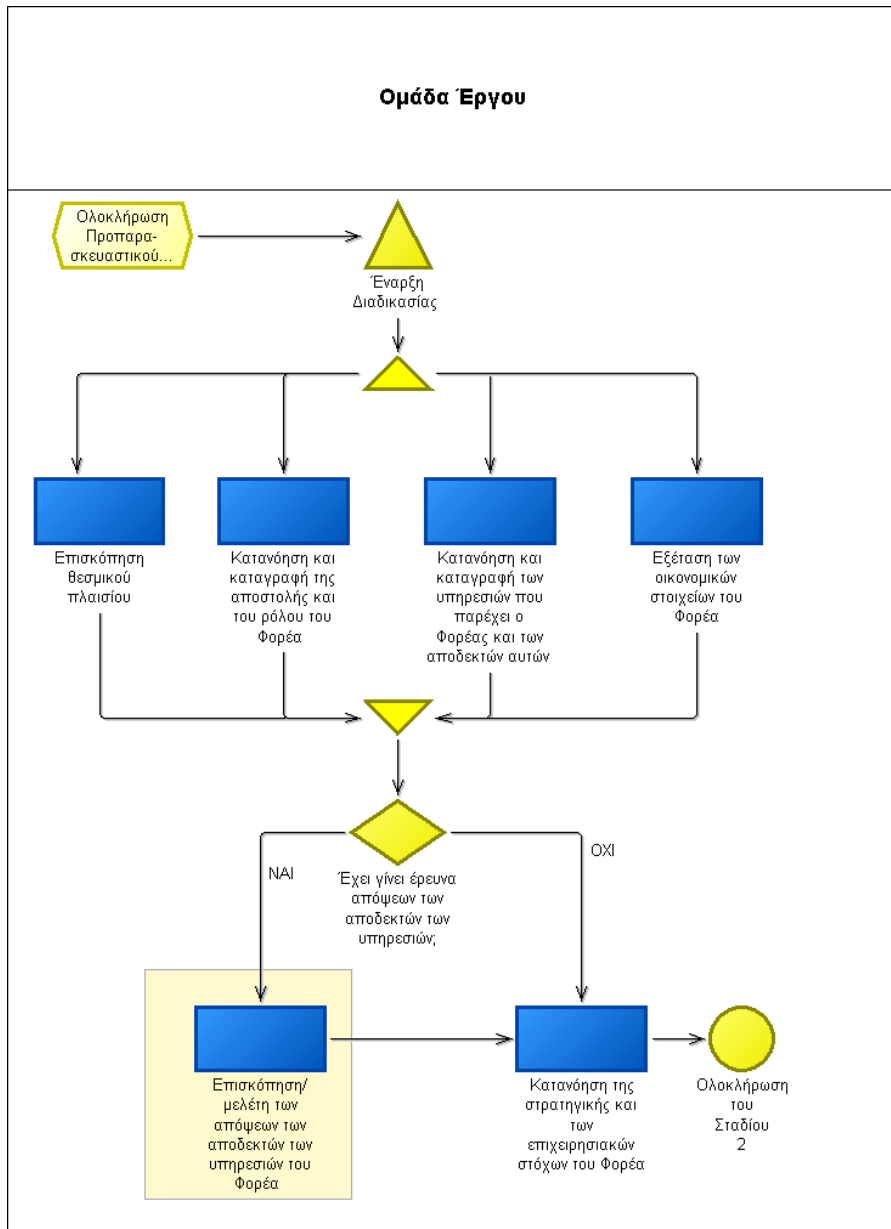
¹ Σε περιπτώσεις που το ΤΔΔΠρ υποστηρίζει την αναδιοργάνωση Τμημάτων της Δημόσιας Διοίκησης αναθέτοντας την εκπόνηση σχετικής μελέτης σε Ανάδοχο, η μελέτη αυτή μπορεί να περιλαμβάνει και την ανάπτυξη του Στρατηγικού Σχεδίου του Τμήματος. Σε αυτή την περίπτωση η Ομάδα του ΤΔΔΠρ, παρακολουθεί και υποστηρίζει την ανάπτυξη του Στρατηγικού Σχεδίου εκφράζοντας απόψεις, μελετώντας τις εισηγήσεις του Αναδόχου και διατυπώνοντας παρατηρήσεις.

Ανάδοχος		Έργο: «Παροχή Υπηρεσιών Συμβούλου για Μελέτη Αναδιοργάνωσης Τμήματος Δημόσιας Διοίκησης και Προσωπικού»
		

	Κατηγορία Α	Κατηγορία Β	Κατηγορία Γ
	αναμένεται να έχει επιπτώσεις στην υφιστάμενη οργάνωση, τις διαδικασίες και την στελέχωση. • Η στρατηγική επιλογή ενός Φορέα για τη δημιουργία περιφερειακών δομών έχει επιπτώσεις στην οργάνωση του, στην κατανομή των αρμοδιοτήτων μεταξύ κεντρικής υπηρεσίας και περιφερειακών δομών καθώς και στον τρόπο εκτέλεσης των λειτουργιών.		
2.6 Εξέταση των οικονομικών στοιχείων του Φορέα	Υποχρεωτική Ενέργεια Μελετάται ο προϋπολογισμός και ο απολογισμός των τελευταίων 3 ετών για να εντοπιστούν οι βασικές ομάδες δαπανών, η κατανομή του κόστους σε αυτές καθώς και τυχόν ακραίες τιμές κάποιο έτος και να εξαχθούν συμπεράσματα σχετικά με τη δομή του κόστους λειτουργίας του Φορέα. Η μελέτη των οικονομικών στοιχείων βοηθά επίσης στο να εντοπιστούν κόστη τα οποία ενδεχομένως θα μπορούσαν να περιοριστούν με αλλαγή στον τρόπο εκτέλεσης συγκεκριμένων εργασιών.	Προαιρετική Ενέργεια	Προαιρετική Ενέργεια

Η ροή των Ενεργειών του Σταδίου 2 (αφορά στην Κατηγορία Α η οποία περιλαμβάνει και το μεγαλύτερο αριθμό υποχρεωτικών Ενεργειών σε σχέση με τις άλλες Κατηγορίες) έχει όπως εμφανίζεται στο ακόλουθο Διάγραμμα:

Ανάδοχος		Έργο: «Παροχή Υπηρεσιών Συμβούλου για Μελέτη Αναδιοργάνωσης Τμήματος Δημόσιας Διοίκησης και Προσωπικού»
		



Ανάδοχος



Έργο: «Παροχή Υπηρεσιών Συμβούλου για Μελέτη Αναδιοργάνωσης Τμήματος Δημόσιας Διοίκησης και Προσωπικού»

**ΣΤΑΔΙΟ 3: ΑΠΟΤΥΠΩΣΗ & ΑΝΑΛΥΣΗ ΥΦΙΣΤΑΜΕΝΗΣ ΚΑΤΑΣΤΑΣΗΣ (ΟΡΓΑΝΩΣΗ ΚΑΙ ΛΕΙΤΟΥΡΓΙΕΣ)**

Σκοπός του παρόντος σταδίου είναι η κατανόηση και η απόκτηση ολοκληρωμένης εικόνας του υφιστάμενου τρόπου οργάνωσης και λειτουργίας του υπό μελέτη φορέα, των διαδικασιών που εκτελούνται και των συστημάτων που υποστηρίζουν την εκτέλεση των διαδικασιών αυτών.

	Κατηγορία Α	Κατηγορία Β	Κατηγορία Γ
3.1 Αποτύπωση υφιστάμενης οργάνωσης του Φορέα			
3.1.1 Αποτύπωση οργανογράμματος Φορέα	<p>Εφαρμόζεται και στις τρεις Κατηγορίες Έργων</p> <p>Το οργανόγραμμα μπορεί να καθορίζεται σε Νόμο ή Υπουργική Απόφαση μπορεί όμως και όχι. Σε αυτή την περίπτωση η Ομάδα Έργου ζητά από τον εξεταζόμενο Φορέα να της δώσει το οργανόγραμμα (εφόσον αυτό αποτυπώνεται σε σχετική ενότητα στην ιστοσελίδα του Φορέα ή περιλαμβάνεται στους Όρους Εντολής στα Έγγραφα Διαγωνισμού τα οποία έχει ετοιμάσει ο Φορέας). Εάν το οργανόγραμμα δεν είναι αποτυπωμένο σε κανένα έγγραφο, η Ομάδα Έργου οφείλει να το προσδιορίσει μιλώντας με τον Liaison Officer του εξεταζόμενου Φορέα.</p> <p>Στο οργανόγραμμα εκτός των μονίμων δομών (π.χ Γενικές Δ/σεις και Διευθύνσεις στα Υπουργεία, Τομείς και Κλάδοι στα Τμήματα) αποτυπώνονται και τυχόν παροδικές Δομές (π.χ. Μονάδες) οι οποίες δημιουργούνται για να διαχειριστούν ένα συγκεκριμένο αντικείμενο και για ορισμένο χρόνο, οι ομάδες Έργου για την υλοποίηση projects και οι Τμηματικές Επιτροπές Αλλαγών και Απαιτήσεων, οι Πυρήνες Μάθησης, τυχόν Επιτροπές ή Συμβούλια κλπ. Σε περίπτωση που η μελέτη αφορά σε ΝΠΔΔ στο οργανόγραμμα αποτυπώνονται απαραίτητα και τα όργανα διοίκησης δηλαδή ο Γενικός Δ/ντής και το Διοικητικό Συμβούλιο, καθώς και τυχόν Συμβούλια που τα υποστηρίζουν.</p> <p>Το οργανόγραμμα παρουσιάζεται σχηματικά με χρήση του PowerPoint ώστε να καθίστανται ευδιάκριτα τα ιεραρχικά επίπεδα και η διοικητική υπαγωγή των παραγωγικών και υποστηρικτικών μονάδων του εξεταζόμενου Φορέα. (Βλέπε Σ3.1)</p> <p>Όταν ολοκληρωθεί η γραφική αναπαράσταση του οργανογράμματος, περιγράφονται αναλυτικά οι αρμοδιότητες/ αντικείμενο κάθε οργάνου διοίκησης (Δ/ντής ή ΔΣ)/ οργανωτικής μονάδας/ παροδικής δομής κλπ (Βλέπε Σ3.2) και αντιστοιχίζονται οι Οργανωτικές μονάδες με τις διαδικασίες που καταγράφονται στο Λειτουργικό μοντέλο του Φορέα (Βλέπε Σ3.3). Η αντιστοίχιση γίνεται μέσω Πίνακα που στη μία διάσταση περιλαμβάνει τις οργανωτικές μονάδες & στην άλλη τις Διαδικασίες.</p>		

Ανάδοχος



Έργο: «Παροχή Υπηρεσιών Συμβούλου για Μελέτη Αναδιοργάνωσης Τμήματος Δημόσιας Διοίκησης και Προσωπικού»



	Κατηγορία Α	Κατηγορία Β	Κατηγορία Γ
3.1.2 Επιβεβαίωση/ οριστικοποίηση οργανογράμματος του Φορέα	Εφαρμόζεται και στις τρεις Κατηγορίες Έργων Η αποτύπωση του υφιστάμενου οργανογράμματος η οποία πραγματοποιήθηκε από την Ομάδα Έργου επιβεβαιώνεται/οριστικοποιείται σε συνεργασία με στελέχη του εξεταζόμενου Φορέα (κατά προτίμηση Προϊσταμένους Τομέων).		
3.1.3 Καταγραφή και μελέτη των Σχεδίων Υπηρεσίας του Φορέα	Εφαρμόζεται και στις τρεις Κατηγορίες Έργων Συλλέγονται και μελετώνται τα Σχέδια Υπηρεσίας του Φορέα στα οποία περιγράφονται μεταξύ άλλων και τα βασικά καθήκοντα/ευθύνες της κάθε προβλεπόμενης θέσης.		
3.1.4. Καταγραφή στοιχείων τρέχουσας στελέχωσης του Φορέα	Εφαρμόζεται και στις τρεις Κατηγορίες Έργων Συλλέγονται και αποτυπώνονται τα στοιχεία που αφορούν στην τρέχουσα στελέχωση του εξεταζόμενου Φορέα. Τα στοιχεία που ενδιαφέρουν την Ομάδα Έργου είναι τόσο ποσοτικά (πόσοι Λειτουργοί υπηρετούν σε κάθε οργανωτική μονάδα συνολικά, πόσοι εξ αυτών είναι εξειδικευμένοι, πόσοι εναλλάξιμοι, πόσοι έκτακτοι και πόσοι ωρομίσθιοι, πόσοι είναι Πρώτοι, Λειτουργοί, πόσοι Ανώτεροι, πόσοι Λειτουργοί Α και πόσοι απλοί Λειτουργοί) όσο και ποιοτικά (επίπεδο σπουδών, τίτλοι σπουδών, έτη προϋπηρεσίας, εξειδίκευση, ποσοστά ανά ηλικιακό επίπεδο, επιπρόσθετη επιμόρφωση/ εκπαίδευση που έχει λάβει ως Λειτουργός στον εξεταζόμενο Φορέα αλλά και συνολικά ως Δημόσιος Υπάλληλος). Σε περίπτωση που ο εξεταζόμενος Φορέας τηρεί τα εν λόγω στοιχεία ηλεκτρονικά σε σχετική εφαρμογή/ πληροφοριακό σύστημα ή ακόμα και σε excel πίνακες, τότε η Ομάδα Έργου ζητά και λαμβάνει από τον Liaison Officer το σχετικό αρχείο προκειμένου να το επεξεργαστεί. Σε περίπτωση που τα στοιχεία είναι μεν όλα διαθέσιμα αλλά όχι ηλεκτρονικά , τότε η Ομάδα Έργου οφείλει να καταχωρήσει τα στοιχεία σε πίνακες excel και στη συνέχεια να τα επεξεργαστεί παράγοντας γραφήματα και πίτες (π.χ. κατανομή προσωπικού ανά τομέα, κατανομή προσωπικού σε ηλικιακές βαθμίδες, κατανομή προσωπικού ανά επίπεδο σπουδών, κατανομή προσωπικού ανά μισθοδοτική κλίμακα κλπ). (Βλέπε Σ3.5) Σημειώνεται ότι σε περίπτωση που ο εξεταζόμενος Φορέας δεν έχει συγκεντρωμένα τα εν λόγω στοιχεία , τότε η Ομάδα Έργου θα πρέπει να σχεδιάσει Ερωτηματολόγιο (Βλέπε Σ3.4) για τη συλλογή τους. Συνιστάται το ερωτηματολόγιο να είναι αναπτυγμένο σε excel (ή να είναι web based) και να αποστέλλεται ηλεκτρονικά από τον εξεταζόμενο Φορέα στο ΤΔΔΠρ ώστε να αποφεύγεται η ανάγκη καταχώρησης των στοιχείων και επομένως να επιταχύνεται η επεξεργασία των ερωτηματολογίων. Επισημαίνεται ότι η αποτύπωση της στελέχωσης και των χαρακτηριστικών των λειτουργών καλό θα ήταν να συνδυάζεται με τη		

Ανάδοχος



Έργο: «Παροχή Υπηρεσιών Συμβούλου για Μελέτη Αναδιοργάνωσης Τμήματος Δημόσιας Διοίκησης και Προσωπικού»



	Κατηγορία Α	Κατηγορία Β	Κατηγορία Γ
	<p>μελέτη των Σχεδίων Υπηρεσίας του εξεταζόμενου Φορέα ώστε οι όποιες αξιολογικές κρίσεις διατυπωθούν στο πλαίσιο του Σταδίου Αξιολόγησης της Υφιστάμενης Κατάστασης (Στάδιο 5) να έχουν λάβει υπόψη τους και τα προβλεπόμενα από τις σχετικές Κανονιστικές Διοικητικές Πράξεις βασικά καθήκοντα/ ευθύνες των προβλεπομένων θέσεων.</p> <p>Διευκρινίζεται ότι ακόμα και αν το Έργο αφορά στον ανασχεδιασμό συγκεκριμένης Λειτουργίας ή Λειτουργικής Περιοχής η Ομάδα Έργου θα πρέπει να μελετήσει τη συνολική οργάνωση και στελέχωση του Τμήματος/ Διεύθυνσης/ Υπηρεσίας προκειμένου να εκτιμήσει το αν οι αλλαγές που θα προτείνει στην συγκεκριμένη Λειτουργία ή Λειτουργική Περιοχή θα επηρεάσουν την συνολική οργάνωση του Φορέα ή μόνο ενός Τομέα ή Κλάδου καθώς και το σε ποια οργανωτική μονάδα θα υπαχθούν τυχόν Λειτουργοί που θα πλεονάζουν μετά την τροποποίηση της εν λόγω Λειτουργίας.</p>		
3.1.5 Καταγραφή στοιχείων εκπαίδευσης προσωπικού	<p>Εφαρμόζεται και στις τρεις Κατηγορίες Έργων</p> <p>Συλλέγονται και τυγχάνουν επεξεργασίας στοιχεία αναφορικά με:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Τις εκπαιδεύσεις που έχει παρακολουθήσει το προσωπικό του Φορέα τα τελευταία πέντε έτη, σε ποια θεματικά αντικείμενα, πόσης διάρκειας, με ποιους εισηγητές • Τις εκπαιδεύσεις που προγραμματίζονται για το τρέχον έτος καθώς και αυτές που είναι σε εξέλιξη. <p>Οι πληροφορίες αυτές θα αξιοποιηθούν: α) για να αξιολογηθεί αν η παρεχόμενη εκπαίδευση είναι επαρκής για την ανάπτυξη του ανθρώπινου δυναμικού του τμήματος και συνεπακόλουθα τη βελτίωση του τρόπου λειτουργίας του φορέα ή αν θα πρέπει να ενισχυθεί ποσοτικά και ποιοτικά, β) για να εκτιμηθεί η δυνατότητα κάλυψης συγκεκριμένων αναγκών όχι με πρόσθετο δυναμικό αλλά με κάποιους από τους υπάρχοντες Λειτουργούς.</p>		
3.2 Ορισμός Υφιστάμενου Λειτουργικού Μοντέλου του Φορέα			
3.2.1 Καταγραφή αρμοδιοτήτων Φορέα βάσει θεσμικού πλαισίου	<p>Εφαρμόζεται και στις τρεις Κατηγορίες Έργων, αλλά με άλλο στόχο σε κάθε Κατηγορία</p> <p>Η Ομάδα Έργου έχοντας μελετήσει το θεσμικό πλαίσιο που καθορίζει τις αρμοδιότητες του εξεταζόμενου Φορέα, το υλικό που είναι διαθέσιμο στην ιστοσελίδα του Φορέα ή/και τις σημειώσεις από τις συνεντεύξεις στο πλαίσιο της Ενέργειας 1.9, αποτυπώνει τις αρμοδιότητες και τις υπηρεσίες που παρέχει ο Φορέας (Βλέπε Σ3.8)</p>		
	Η αποτύπωση αυτή αποτελεί τη βάση για την ανάπτυξη του Λειτουργικού Μοντέλου	Η αποτύπωση αυτή αποτελεί τη βάση για να προσδιοριστούν εξ αρχής τυχόν	Η αποτύπωση αυτή αποτελεί τη βάση για την ανάπτυξη του Λειτουργικού Μοντέλου

Ανάδοχος



Έργο: «Παροχή Υπηρεσιών Συμβούλου για Μελέτη Αναδιοργάνωσης Τμήματος Δημόσιας Διοίκησης και Προσωπικού»



	Κατηγορία Α	Κατηγορία Β	Κατηγορία Γ
		διεπαφές/συνέργειες της υπό ανασχεδιασμό διαδικασίας με άλλες Λειτουργίες του Φορέα ώστε να μελετηθεί μεταγενέστερα το κατά πόσον ο προτεινόμενος ανασχεδιασμός θα οδηγήσει σε «ντόμινο» μικρών αλλαγών.	βάσει του οποίου θα γίνουν και οι συνεντεύξεις (ή θα προετοιμαστούν ερωτηματολόγια) για την κατανόηση του τρόπου εκτέλεσης των διαδικασιών και των στοιχείων που αφορούν στον όγκο, τη συχνότητα και τον χρόνο εκτέλεσης των διαδικασιών.
3.2.2 Προσδιορισμός βασικών λειτουργιών και διαδικασιών και αντιστοίχιση με καταγεγραμμένες αρμοδιότητες	<p>Εφαρμόζεται και στις τρεις Κατηγορίες Έργων, αλλά με διαφορετικό εύρος ανάλυσης σε κάθε Κατηγορία</p> <p>Έχοντας τον πλήρη κατάλογο των αρμοδιοτήτων του Φορέα, η Ομάδα Έργου θα πρέπει να ορίσει το λειτουργικό μοντέλο του Φορέα.</p> <p>Αρχικά καθορίζονται οι Λειτουργικές Περιοχές μέσω της ομαδοποίησης των Λειτουργιών που έχουν κοινό σκοπό/ στόχο, συναφές αντικείμενο (π.χ. επιτελικές λειτουργίες, κύριες επιχειρησιακές λειτουργίες και υποστηρικτικές λειτουργίες), κοινά λειτουργικά χαρακτηριστικά (π.χ. frontoffice και backoffice λειτουργίες ή λειτουργίες που εκτελούνται κεντρικά και λειτουργίες που εκτελούνται περιφερειακά) ή κοινούς αποδέκτες (π.χ. Λειτουργίες που απευθύνονται σε πολίτες και Λειτουργίες που απευθύνονται σε επιχειρήσεις, Λειτουργίες που απευθύνονται σε εργαζόμενους και λειτουργίες που απευθύνονται σε ανέργους).</p> <p>Οι Λειτουργικές Περιοχές (1ο επίπεδο) αναλύονται σε Λειτουργίες (2ο επίπεδο) και οι Λειτουργίες σε Διαδικασίες (3ο επίπεδο).</p> <p>Το Λειτουργικό μοντέλο μπορεί να αποτυπωθεί μέσω Πίνακα (word), μέσω γραφήματος στο powerpoint ή μέσω της χρήσης εργαλείου BPM (π.χ. ADONIS). (Βλέπε Σ3.9α, Σ3.9β και Σ3.9γ)</p>		
	Το επίπεδο ανάλυσης του Λειτουργικού μοντέλου σε αυτή την Κατηγορία Έργων είναι μεγαλύτερο των άλλων δύο.	Το επίπεδο ανάλυσης του Λειτουργικού μοντέλου σε αυτή την Κατηγορία Έργων είναι μικρότερο των άλλων δύο.	Το επίπεδο ανάλυσης του Λειτουργικού μοντέλου σε αυτή την Κατηγορία Έργων είναι μεγαλύτερο σε σχέση με τα Έργα Κατηγορίας Β και μικρότερο σε σχέση με Έργα Κατηγορίας Α..
3.2.3 Σύνθεση Υφιστάμενου Λειτουργικού Μοντέλου και Επιβεβαίωση από Φορέα	<p>Εφαρμόζεται και στις τρεις Κατηγορίες Έργων</p> <p>Το Λειτουργικό μοντέλο αμέσως μετά τη διαμόρφωσή του επιβεβαιώνεται στο πλαίσιο συνάντησης εργασίας της Ομάδας Έργου και επιλεγμένων στελεχών του εξεταζόμενου Φορέα προκειμένου να ελεγχθεί η πληρότητά του (μήπως υπάρχουν διαδικασίες που έχουν</p>		

Ανάδοχος



Έργο: «Παροχή Υπηρεσιών Συμβούλου για Μελέτη Αναδιοργάνωσης Τμήματος Δημόσιας Διοίκησης και Προσωπικού»



	Κατηγορία Α	Κατηγορία Β	Κατηγορία Γ
	ξεχαστεί) και η ορθότητά του (μήπως μία Διαδικασία έχει περιληφθεί στην περιοχή Διαμόρφωσης πολιτικής ενώ είναι καθαρά διαχειριστική;)		
3.2.4 Αναλυτική Περιγραφή και μοντελοποίηση των υφιστάμενων διαδικασιών	<p>Εφαρμόζεται και στις δύο Κατηγορίες Έργων, με διαφοροποίηση όμως όσον αφορά στο ποιες Διαδικασίες αποτυπώνονται αναλυτικά και μοντελοποιούνται.</p> <p>Η καταγραφή/ μοντελοποίηση των διαδικασιών περιλαμβάνει την αποτύπωση των ακόλουθων στοιχείων:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Εναρκτήριο γεγονός • Χρονική αλληλουχία των βημάτων • Ρόλοι ή θέσεις εργασίας που εκτελούν κάθε βήμα • Σημεία κρίσιμων αποφάσεων και πιθανότητα επιλογής του ενός ή του άλλου εναλλακτικού δρόμου • Τυποποιημένα έντυπα και μηχανογραφικά συστήματα/ εφαρμογές που χρησιμοποιούνται στο πλαίσιο κάθε βήματος • Χρόνος ανά βήμα • Παραγόμενο αποτέλεσμα • Συσχέτιση της διαδικασίας με άλλες εσωτερικές ή εξωτερικές διαδικασίες • Συχνότητα εκτέλεσης της διαδικασίας • Νομοθεσία που διέπει τη διαδικασία • Όγκος Εργασίας και διακυμάνσεις αυτού (το στοιχείο αυτό θα επαληθευτεί με δεδομένα από το σύστημα διαχείρισης πρωτοκόλλου ή τα ημερολόγια τα οποία ενδεχομένως τηρούνται σε ορισμένα Τμήματα). <p>Προκειμένου να μπορεί η Ομάδα Έργου να αποτυπώσει τις διαδικασίες θα πρέπει να συγκεντρώσει τις προαναφερόμενες πληροφορίες. Η συγκέντρωση αυτή μπορεί να γίνει μέσω συνεντεύξεων που θα πραγματοποιηθούν με τη χρήση ημιδομημένου ερωτηματολογίου με τους «κύριους των διαδικασιών» (processowners) (Βλέπε Σ3.13).</p>		<p>Δεδομένου ότι στην συγκεκριμένη Κατηγορία Έργων δεν διατυπώνονται Προτάσεις Ανασχεδιασμού Διαδικασιών δεν είναι απαραίτητη η περιγραφή των Διαδικασιών στο επίπεδο ανάλυσης που απαιτείται στα Έργα των Κατηγοριών Α και Β, ενώ επιπλέον δεν είναι απαραίτητο να περιληφθεί η μοντελοποίηση των Διαδικασιών στο κείμενο της μελέτης. Απαιτείται ωστόσο η Ομάδα Έργου να κατανοήσει τον τρόπο εκτέλεσης των διαδικασιών για να μπορεί να παρακολουθήσει/ εκτιμήσει/ κρίνει τους χρόνους εκτέλεσης των διαδικασιών και τους πόρους που απαιτούνται για την εκτέλεσή τους (βλέπε την αμέσως επόμενη Ενέργεια).</p>

Ανάδοχος



Έργο: «Παροχή Υπηρεσιών Συμβούλου για Μελέτη Αναδιοργάνωσης Τμήματος Δημόσιας Διοίκησης και Προσωπικού»



	Κατηγορία Α	Κατηγορία Β	Κατηγορία Γ
	<p>Σημειώνεται ότι κατά τη διενέργεια των συνεντεύξεων τα μέλη της Ομάδας Έργου θα πρέπει πέραν των προαναφερόμενων πληροφοριών να θέσουν ερωτήματα στους «κύριους των διαδικασιών» αναφορικά α) με την προστιθέμενη αξία που δίνει στη διαδικασία η συμμετοχή του εξεταζόμενου Φορέα, β) το αν η διαδικασία εκτελείται και από άλλους Φορείς ή πρέπει να εκτελείται από άλλους Φορείς, γ) το επίπεδο ποιότητας και ταχύτητας ανταπόκρισης στη διαδικασία καθώς και το αν υπάρχουν καθυστερήσεις, δ) τις δυνατότητες βελτίωσης ή απλοποίησης της διαδικασίας.</p> <p>Εναλλακτικά των συνεντεύξεων, η συγκέντρωση των πληροφοριών θα μπορούσε να γίνει με χρήση τυποποιημένου υποδείγματος (template) για την καταγραφή των διαδικασιών, το οποίο προετοιμάζει η Ομάδα Έργου και το συμπληρώνουν οι Λειτουργοί του εξεταζόμενου Φορέα (κατά προτίμηση οι «κύριοι» των διαδικασιών). Απαραίτητη προϋπόθεση για την εφαρμογή αυτής της επιλογής είναι η πρότερη επεξήγηση του τρόπου συμπλήρωσης του τυποποιημένου υποδείγματος προκειμένου να διασφαλιστεί κοινή προσέγγιση και ανάλυση στο μέτρο του δυνατού.</p> <p>Η εμπειρία από την εφαρμογή των δύο εναλλακτικών προσεγγίσεων έχει αποδείξει ότι μέσω των συνεντεύξεων: α) η Ομάδα Έργου κατανοεί πολύ καλύτερα τις διαδικασίες συγκριτικά με το να τις διαβάσει καταγεγραμμένες από αυτούς που τους εκτελούν. Αυτό συμβαίνει γιατί κατά τη συνέντευξη δίνεται η ευκαιρία υποβολής διευκρινιστικών ερωτήσεων και άρα αποσαφήνισης συγκεκριμένων σημείων, β) διασφαλίζεται μεγαλύτερου βαθμού ομοιομορφία στην ανάλυση και τον τρόπο αποτύπωσης των διαδικασιών ενώ προσδιορίζονται καλύτερα οι διασυνδέσεις των διαδικασιών.</p> <p>Η αποτύπωση/ μοντελοποίηση των διαδικασιών μπορεί να γίνει:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Με χρήση Εργαλείου Διαχείρισης Επιχειρησιακών Λειτουργιών - BPM εργαλείο (π.χ. ADONIS) (Βλέπε Σ3.11α) που είναι και το προτιμότερο λόγω των πλεονεκτημάτων που έχει (Βλέπε σελ. 62) • Με χρήση Διαγραμμάτων VISIO (Βλέπε Σ3.11β) • Με χρήση περιγραφικών Πινάκων word (Βλέπε Σ3.11γ) 		

Ανάδοχος



Έργο: «Παροχή Υπηρεσιών Συμβούλου για Μελέτη Αναδιοργάνωσης Τμήματος Δημόσιας Διοίκησης και Προσωπικού»



	Κατηγορία Α	Κατηγορία Β	Κατηγορία Γ
	<p>Στην περίπτωση που επιλεγεί ο πρώτος ή ο δεύτερος τρόπος η διαγραμματική απεικόνιση συνοδεύεται και από κείμενο που ειδικά στην περίπτωση του εργαλείου καταχωρείται κατά τη φάση παραγωγής του διαγράμματος και διαμορφώνεται ως έκθεση (report) με συγκεκριμένη δομή αυτόματα από το εργαλείο.</p> <p>Μετά την ολοκλήρωση της μοντελοποίησης, η Ομάδα Έργου θέτει τις καταγεγραμμένες διαδικασίες υπόψη των στελεχών που τις περιέγραψαν προκειμένου να υπάρξει η σχετική επιβεβαίωση ή να διατυπωθούν παρατηρήσεις που αφορούν λάθη.</p>		
	<p>Η αναλυτική περιγραφή και μοντελοποίηση αφορά στο σύνολο των Διαδικασιών του Φορέα</p>	<p>Η αναλυτική περιγραφή & μοντελοποίηση αφορά μόνο στις Διαδικασίες που τίθενται υπό Ανασχεδιασμό.</p>	
<p>3.2.5 Καταγραφή στοιχείων απόδοσης των διαδικασιών (χρόνοι, συχνότητα, όγκοι) και απασχολούμενων πόρων</p>	<p>Εφαρμόζεται και στις τρεις Κατηγορίες Έργων</p> <p>Στο βήμα αυτό προσδιορίζονται στοιχεία σχετικά με τη συχνότητα και τους χρόνους εκτέλεσης των διαδικασιών του Φορέα, καθώς και τους όγκους εργασιών σε επίπεδο έτους. Επιπρόσθετα καταγράφονται στοιχεία που αφορούν την συνολική απασχόληση των ανθρωπίνων πόρων του Φορέα, η οποία περιλαμβάνει και την απασχόληση σε καθήκοντα πέραν της υλοποίησης διαδικασιών, όπως η συμμετοχή στην υλοποίηση έργων, συμμετοχή σε Επιτροπές, συμμετοχή σε συνεδρίες κλπ.</p> <p>Η συγκέντρωση των στοιχείων αυτών μπορεί να γίνει με 3 Εναλλακτικούς τρόπους:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Εναλλακτική Α: Διενέργεια συνεντεύξεων με προσανατολισμό στις Λειτουργίες και όχι στους Λειτουργούς <p>Τα στοιχεία που αφορούν στην απόδοση των διαδικασιών (συχνότητα, χρόνοι βημάτων, απασχολούμενοι λειτουργοί) συλλέγονται κατά τη διεξαγωγή των συνεντεύξεων με τους «κύριους των διαδικασιών» (processowners) για την ανάλυση και μοντελοποίηση των διαδικασιών.</p> <p>Τα στοιχεία που αφορούν στους όγκους προς διαχείριση ανά διαδικασία, συγκεντρώνονται μέσω των συστημάτων διαχείρισης εισερχομένων/ εξερχομένων (πρωτόκολλο) ενώ επιπλέον μπορούν να αξιοποιηθούν απολογιστικά στοιχεία που τηρούν οι αρμόδιες οργανωτικές μονάδες, ημερολόγια εργασιών, υπηρεσιακοί φάκελοι κλπ.</p> <p>Τέλος τα στοιχεία που αφορούν την απασχόληση των ανθρωπίνων πόρων σε άλλα καθήκοντα εκτός της εκτέλεσης διαδικασιών, συλλέγονται με ερωτηματολόγια που συμπληρώνουν όλοι οι υπάλληλοι, καταχωρώντας την απασχόλησή τους ανά δραστηριότητα. Οι δηλούμενες τιμές επικυρώνονται από τους άμεσα προϊστάμενους των στελεχών.</p>		

Ανάδοχος



Έργο: «Παροχή Υπηρεσιών Συμβούλου για Μελέτη Αναδιοργάνωσης Τμήματος Δημόσιας Διοίκησης και Προσωπικού»



	Κατηγορία Α	Κατηγορία Β	Κατηγορία Γ
	<ul style="list-style-type: none"> • Εναλλακτική Β: Συλλογή στοιχείων με χρήση δομημένων Ερωτηματολογίων <p>Το σύνολο των στοιχείων που αφορούν στα: συχνότητα εκτέλεσης διαδικασιών, χρόνο εκτέλεσης διαδικασιών, όγκους εργασιών ανά διαδικασία, απασχολούμενους ανθρώπινους πόρους ανά διαδικασία, ανθρωπομήνες που αναλώνονται ανά διαδικασία σε επίπεδο έτους, απασχόληση ανθρώπινων πόρων σε καθήκοντα εκτός της εκτέλεσης διαδικασιών (π.χ. εκτέλεση έργων, συμμετοχή σε συνεδρίες, συμμετοχή σε Επιτροπές κλπ), συλλέγονται μέσω δομημένων Ερωτηματολογίων που συμπληρώνονται από όλα τα στελέχη και τους Προϊσταμένους των οργανωτικών μονάδων των Φορέων. Σημειώνεται ότι οι Προϊστάμενοι συμπληρώνουν 2 ερωτηματολόγια: ένα που αφορά στην προσωπική τους συμμετοχή στις διαδικασίες και τα έργα του Φορέα και ένα που αφορά στο σύνολο του προσωπικού και στο σύνολο των αρμοδιοτήτων του Φορέα. . (Βλέπε Σ3.12 α και Σ3.12β)</p> • Εναλλακτική Γ: Συλλογή στοιχείων με συνεντεύξεις προσανατολισμένες στον Λειτουργό <p>Η συλλογή όλων των προαναφερόμενων στοιχείων γίνεται μέσω διεξαγωγής συνεντεύξεων με το σύνολο των Λειτουργών ή στην περίπτωση στην περίπτωση που ο αριθμός τους είναι μεγάλος, με πραγματοποίηση δειγματοληπτικών συνεντεύξεων με συγκεκριμένο αριθμό Λειτουργών ανά Τομέα που θα είναι αντιπροσωπευτικός για τις παρεχόμενες από τον εκάστοτε Τομέα υπηρεσίες. Κατά τη διεξαγωγή των συνεντεύξεων μπορεί να γίνει μέτρηση της εργασίας, χρονομέτρηση όπου είναι εφικτό, μελέτη φακέλων, σημειωμάτων και άλλου σχετικού διαθέσιμου υλικού, παρακολούθηση της διαδικασίας που εκτελεί ο υπάλληλος και να διεξαχθεί συζήτηση με τον υπάλληλο για τον αριθμό των υποθέσεων που χειρίζεται, τη συχνότητα και την πολυπλοκότητα της εργασίας, τυχόν καθυστερήσεις κτλ..</p> <p>Πρόκειται για συνεντεύξεις με προσανατολισμό στον Λειτουργό και όχι στη διαδικασία, γι' αυτό και η συγκεκριμένη Εναλλακτική ενδείκνυται για μελέτες οργάνωσης – στελέχωσης και όχι για διαδικασίες ανασχεδιασμού διαδικασιών.</p> <p>Τα στοιχεία που συλλέγονται στην περίπτωση εφαρμογής των Εναλλακτικών Α και Β τυχάνουν επεξεργασίας από την Ομάδα Έργου ώστε να εντοπιστούν ακραίες τιμές ή αδικαιολόγητα υψηλοί χρόνοι με βάση την εμπειρία των μελών της Ομάδας Έργου. Τα αμφισβητήσιμα στοιχεία σε ότι αφορά τους χρόνους υλοποίησης των διαδικασιών και την ανθρωποπροσπάθεια που αναλώνεται σε διαδικασίες, έργα και άλλα καθήκοντα, τίθενται υπόψιν επιλεγμένων στελεχών του εξεταζόμενου Φορέα με συνολική αντίληψη και γνώση των διαδικασιών και άλλων δραστηριοτήτων του Φορέα (π.χ. διευθυντικά στελέχη και στελέχη κάθε τομέα) για να συζητηθούν στο πλαίσιο στοχευμένης συνάντησης εργασίας (focusgroupsession) και να συμφωνηθούν οι «πραγματικές» τιμές. Σημειώνεται ότι στο πλαίσιο της ίδιας συνάντησης επιβεβαιώνονται και οι χρόνοι όλων των υπολοίπων διαδικασιών.</p> 		
	Η καταγραφή των στοιχείων (χρόνος, πόροι, συχνότητα, όγκοι) αφορά στο σύνολο των Διαδικασιών του Φορέα	Η καταγραφή των στοιχείων (χρόνος, πόροι, συχνότητα, όγκοι) αφορά μόνο στις Διαδικασίες που τίθενται υπό Ανασχεδιασμό.	Τα στοιχεία (χρόνος, πόροι, συχνότητα, όγκοι) αφορούν στο σύνολο των εκτελούμενων Διαδικασιών και εργασιών του εξεταζόμενου Φορέα.

Ανάδοχος



Έργο: «Παροχή Υπηρεσιών Συμβούλου για Μελέτη Αναδιοργάνωσης Τμήματος Δημόσιας Διοίκησης και Προσωπικού»



	Κατηγορία Α	Κατηγορία Β	Κατηγορία Γ
3.3 Αποτύπωση Συστημάτων Πληροφορικής	<p>Μελετάται και αποτυπώνεται το σύνολο των εν λειτουργία και υπό ανάπτυξη συστημάτων</p> <p>Στο πλαίσιο της συγκεκριμένης εργασίας καταγράφονται:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Ο εξοπλισμός (hardware) και τα Δίκτυα • Οι εφαρμογές (ποιος τις έχει αναπτύξει, σε τι γλώσσα, ποιος τις συντηρεί, με ποιες άλλες εφαρμογές επικοινωνούν ή ανταλλάσσουν στοιχεία, ποια οργανωτική μονάδα είναι ο χρήστης τους και ποια η λειτουργικότητά τους) • Οι ηλεκτρονικά παρεχόμενες υπηρεσίες και το στάδιο ψηφιακής ολοκλήρωσης κάθε μίας εξ αυτών • Τα έργα πληροφορικής που είναι σε εξέλιξη ή προς υλοποίηση. <p>Προκειμένου ο εξεταζόμενος Φορέας να είναι σε θέση να δώσει στην Ομάδα Έργου τις προαναφερόμενες πληροφορίες θα πρέπει να:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Αναζητήσει βοήθεια από το ΤΥΠ • Ανατρέξει σε αντίγραφα των συμβάσεων προμήθειας & συντήρησης εξοπλισμού και εφαρμογών που τηρεί • Παρουσιάσει τις εφαρμογές στα μέλη της ομάδας έργου για να κατανοήσουν τον τρόπο με τον οποίο εξυπηρετούν τις διαδικασίες. 	<p>Μελετάται και αποτυπώνεται μόνο το πληροφοριακό σύστημα/ εφαρμογή που χρησιμοποιείται στο πλαίσιο της Ανασχεδιαζόμενης Λειτουργίας (υφιστάμενο σύστημα σε πλήρη λειτουργία ή σύστημα υπό ανάπτυξη)</p>	<p>Μελετάται το σύνολο των εν λειτουργία και κυρίως των υπό ανάπτυξη συστημάτων για να εκτιμηθεί η επίδρασή τους στην απαιτούμενη μελλοντική στελέχωση του Φορέα.</p>

Ανάδοχος



Έργο: «Παροχή Υπηρεσιών Συμβούλου για Μελέτη Αναδιοργάνωσης Τμήματος Δημόσιας Διοίκησης και Προσωπικού»




	Κατηγορία Α	Κατηγορία Β	Κατηγορία Γ
3.4 Έρευνα καταγραφής απόψεων προσωπικού	<p>Προαιρετική Ενέργεια</p> <p>Η συγκεκριμένη Ενέργεια πραγματοποιείται μόνο στις περιπτώσεις που υπάρχει αρκετός διαθέσιμος χρόνος και υπό την προϋπόθεση ότι συμφωνεί η Διοίκηση του Εξεταζόμενου Φορέα.</p> <p>Αν και μια τέτοια έρευνα δίνει στον κάθε εργαζόμενο την ευκαιρία να εκφράσει τις απόψεις του για μια σειρά θεμάτων που αφορούν στη λειτουργία και την οργάνωση του Φορέα στον οποίο υπηρετεί, πολλοί διστάζουν να εκφραστούν ελεύθερα και αναζητούν τη διασφάλιση της ανωνυμίας ή της εχεμύθειας των μελών του ΤΔΔΠρ που εκτελούν τη μελέτη.</p> <p>Διαδικαστικά η Ομάδα Έργου προετοιμάζει δομημένο ερωτηματολόγιο (βλέπε Σ3.6 και Σ3.7) με μια σειρά ερωτήσεων στις οποίες οι Λειτουργοί θα πρέπει να απαντήσουν διατυπώνοντας τις απόψεις τους και τις αξιολογικές τους κρίσεις. Το ερωτηματολόγιο μπορεί να συμπληρωθεί χειρόγραφα ή ηλεκτρονικά, με την πρώτη επιλογή να υπερτερεί στο θέμα διασφάλισης ανωνυμίας και τη δεύτερη επιλογή να επιτρέπει τη γρηγορότερη επεξεργασία τους για την εξαγωγή συμπερασμάτων.</p>	<p>Δεν εφαρμόζεται</p>	<p>Δεν εφαρμόζεται</p>



Ανάδοχος

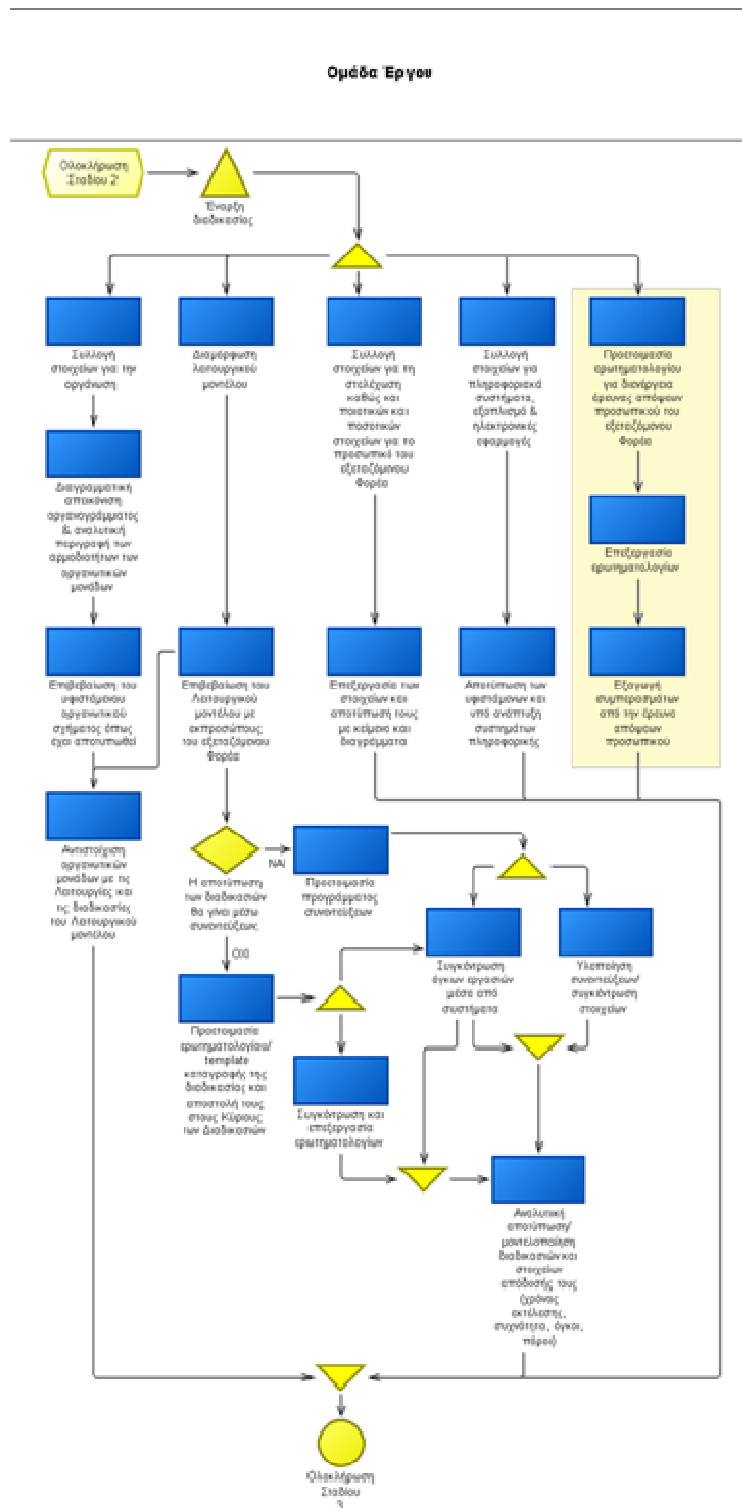


Έργο: «Παροχή Υπηρεσιών Συμβούλου για Μελέτη Αναδιοργάνωσης Τμήματος Δημόσιας Διοίκησης και Προσωπικού»

	Π.5.1: ΜΕΘΟΔΟΛΟΓΙΑ ΑΝΑΔΙΟΡΓΑΝΩΣΗΣ ΚΑΙ ΑΝΑΣΧΕΔΙΑΣΜΟΥ ΔΙΑΔΙΚΑΣΙΩΝ	Σελίδα 242 Έκδοση 1.1
---	---	--------------------------

Η ροή των Ενεργειών του Σταδίου 3 (αφορά στην Κατηγορία Α η οποία περιλαμβάνει και το μεγαλύτερο αριθμό υποχρεωτικών Ενεργειών σε σχέση με τις άλλες Κατηγορίες) έχει όπως εμφανίζεται στο ακόλουθο Διάγραμμα:

Ανάδοχος		Έργο: «Παροχή Υπηρεσιών Συμβούλου για Μελέτη Αναδιοργάνωσης Τμήματος Δημόσιας Διοίκησης και Προσωπικού»
		



**ΣΤΑΔΙΟ 4: ΑΝΑΛΥΣΗ ΕΞΩΤΕΡΙΚΟΥ ΠΕΡΙΒΑΛΛΟΝΤΟΣ**

Σκοπός του παρόντος σταδίου είναι η διαμόρφωση πλήρους και σε βάθος εικόνας των σημερινών δεδομένων και τάσεων που χαρακτηρίζουν και επηρεάζουν το εξωτερικό περιβάλλον του φορέα και ειδικότερα των θεμάτων που σχετίζονται με τους τομείς αρμοδιότητας του καθώς και των βέλτιστων πρακτικών αντίστοιχων οργανισμών /φορέων σε χώρες της Ε.Ε. και διεθνώς ως προς τις επιδιώξεις, τις αρμοδιότητες, τις λειτουργίες και τον τρόπο οργάνωσης των εργασιών τους.

	Κατηγορία Α	Κατηγορία Β	Κατηγορία Γ
4.1 Καταγραφή κοινωνικο-οικονομικού και θεσμικού περιβάλλοντος στο οποίο δραστηριοποιείται ο Φορέας	<p>Εφαρμόζεται</p> <p>Περιλαμβάνει:</p> <ul style="list-style-type: none"> • την καταγραφή τάσεων και πολιτικών της ΕΕ αλλά και των εθνικών τάσεων που αφορούν στους τομείς αρμοδιότητας του Φορέα • την κατανόηση του ειδικού ρυθμιστικού πλαισίου που αφορά στον τομέα δραστηριοποίησης του εξεταζόμενου φορέα • την κατανόηση της «αγοράς» εντός της οποίας δραστηριοποιείται ο Φορέας (ζήτηση, προσφορά, ανταγωνιστές, προοπτικές ανάπτυξης κλπ) • Ανάλυση των κοινωνικών, οικονομικών και τεχνολογικών παραγόντων που ενδέχεται να επηρεάζουν το Φορέα (πχ. οικονομική κρίση, περιορισμός κοινωνικής πολιτικής, διάδοση χρήσης διαδικτύου κλπ) <p>Σημειώνεται ότι κανονικά οι τάσεις,</p>	<p>Εφαρμόζεται στο μέτρο που σχετίζεται με την υπό Ανασχεδιασμό Λειτουργία</p> <p>Αν για παράδειγμα η ανασχεδιαζόμενη Λειτουργία ήταν η Πιστοποίηση Επαγγελματικών Προσόντων (γνώσεων, δεξιοτήτων και ικανοτήτων) της ΑνΑΔ, τότε στο πλαίσιο της παρούσας ενέργειας θα έπρεπε:</p> <ul style="list-style-type: none"> • να μελετηθούν και να αναλυθούν οι τάσεις και οι πολιτικές που προωθούνται από την ΕΕ ή Εθνικά σχετικά με το αντικείμενο που εξυπηρετεί η Διαδικασία (π.χ. Ευρωπαϊκή πολιτική για την πιστοποίηση επαγγελματικών προσόντων, Ευρωπαϊκό και Εθνικό Πλαίσιο Προσόντων • να μελετηθεί το ποιοι άλλοι κρατικοί ή ιδιωτικοί φορείς εμπλέκονται στα θέματα πιστοποίησης προσόντων, με ποιο ρόλο έκαστος, αν υπάρχει 	<p>Εφαρμόζεται στην περίπτωση που η μελέτη οργάνωσης – στελέχωσης υλοποιείται ως αποτέλεσμα της εφαρμογής μιας Ευρωπαϊκής πολιτικής που ενδεχομένως προσθέτει νέο αντικείμενο ή αυξάνει τον όγκο εργασιών.</p> <p>Η μελέτη θεωρείται απαραίτητη για να γίνει εκτίμηση της μελλοντικά απαιτούμενης ανθρωποπροσπάθειας αλλά και της ανάγκης δημιουργίας ειδικής οργανωτικής μονάδας.</p>

Ανάδοχος



Έργο: «Παροχή Υπηρεσιών Συμβούλου για Μελέτη Αναδιοργάνωσης Τμήματος Δημόσιας Διοίκησης και Προσωπικού»



	Κατηγορία Α	Κατηγορία Β	Κατηγορία Γ
	<p>εξελίξεις, προοπτικές και περιορισμοί καθώς και οι δυνητικοί ανταγωνιστές του Φορέα, πρέπει να λαμβάνονται υπόψη κατά την αξιολόγηση της δυνατότητας του Φορέα να ανταποκριθεί στις τρέχουσες και μελλοντικές απαιτήσεις και επομένως επηρεάζουν πρωτεύοντως τον Στρατηγικό Σχεδιασμό του Τμήματος και δευτερευόντως τον τρόπο εκτέλεσης των διαδικασιών.</p>	<p>ανταγωνισμός και ποιες είναι οι προοπτικές εξέλιξης και ζήτησης στο συγκεκριμένο αντικείμενο.</p> <p>Η προαναφερόμενη μελέτη κρίνεται αναγκαία για να διασφαλιστεί ότι ο προτεινόμενος τρόπος ανασχεδιασμού της Λειτουργίας δεν θα έρχεται σε αντίθεση με τις προωθούμενες πολιτικές ενώ επιπλέον λαμβάνει υπόψη του και τους όγκους εργασιών όπως αυτοί προβλέπονται να διαμορφωθούν στο μέλλον.</p>	
4.2 Μελέτη Βέλτιστων Πρακτικών	<p>Εκτελείται υποχρεωτικά</p> <ul style="list-style-type: none"> • Αρχικά προσδιορίζονται οι πληροφορίες που πρέπει να συλλεχθούν (π.χ. θέματα οργανωτικής δομής, μοντέλο λειτουργίας, συστήματα υποστήριξης, προσωπικό, ιστορικό μεταρρυθμίσεων κλπ) • Καθορίζονται τα κριτήρια επιλογής των χωρών και των συναφών οργανισμών που θα μελετηθούν • Επιλέγεται ο τρόπος συλλογής των απαιτούμενων στοιχείων. <p>Η συλλογή μπορεί να γίνει: A) μέσω πρόσβασης στις ιστοσελίδες των Φορέων B) μέσω αξιοποίησης συγκριτικών</p>	<p>Εκτελείται υποχρεωτικά</p> <p>Αφορά στη μελέτη του τρόπου υλοποίησης της αντίστοιχης Διαδικασίας από αντίστοιχους Φορείς άλλων χωρών.</p> <p>Βασικό κριτήριο για την επιλογή των φορέων αυτών είναι η αποτελεσματικότητά τους και η σχετικά πρόσφατη τροποποίηση της εν λόγω Διαδικασίας για την αντιμετώπιση προβλημάτων παρόμοιας φύσης με αυτά που αντιμετωπίζει και η Κύπρος.</p>	<p>Προαιρετική Ενέργεια</p> <p>Σε μια μελέτη οργάνωσης –στελέχωσης η μελέτη των βέλτιστων πρακτικών περιορίζεται στην μελέτη της οργάνωσης και της στελέχωσης αντίστοιχων «επιτυχημένων» Φορέων του εξωτερικού που παρέχουν το ίδιο ή αρκετά παρεμφερές μίγμα υπηρεσιών ενώ επιπλέον αφορούν και σε παρόμοια μεγέθη χωρών ή αγορών.</p>

Ανάδοχος



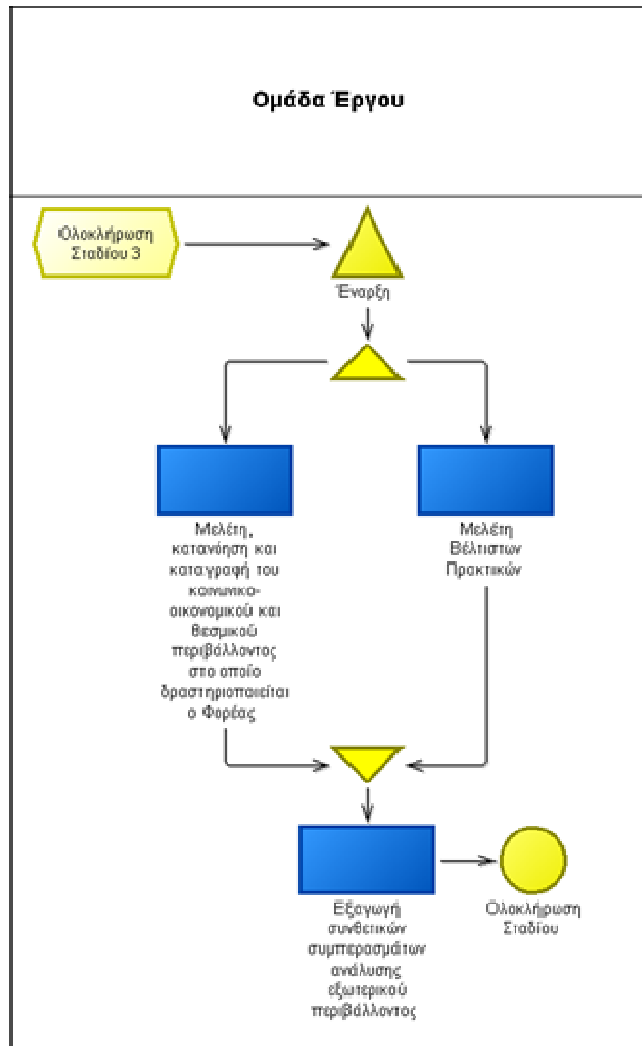
Έργο: «Παροχή Υπηρεσιών Συμβούλου για Μελέτη Αναδιοργάνωσης Τμήματος Δημόσιας Διοίκησης και Προσωπικού»



	Κατηγορία Α	Κατηγορία Β	Κατηγορία Γ
	<p>μελετών που εκπονούν Διεθνείς Οργανισμοί π.χ. SIGMA, OECD κλπ. Π.χ. Central Public Procurement Structures and Capacity in Member States of the EU ή Smarter Faster Better eGovernmentBenchmark Measurement που εκπονείται από την CapGemini για λογαριασμό της ΕΕ</p> <p>Γ) μέσω μελετών/ αξιολογήσεων των συστημάτων συγκεκριμένων χωρών (π.χ. Modernising the Public Administration – The case of Italy του OECD)</p> <p>Δ) μέσω δικτύων στα οποία ανήκει ο υπό εξέταση Φορέας</p> <p>Ε) μέσω επιτόπιων επισκέψεων.</p> <p>ΣΤ) μέσω συνδυασμού των ανωτέρω.</p> <ul style="list-style-type: none"> • Προσδιορίζονται οι πρακτικές που μπορούν να μεταφερθούν και να εφαρμοστούν αυτούσιες στο κυπριακό περιβάλλον καθώς και εκείνες που απαιτούν προσαρμογές μικρής έκτασης. 		
4.3 Συνθετικά συμπεράσματα ανάλυσης εξωτερικού περιβάλλοντος.	<p>Εφαρμόζεται και στις τρεις Κατηγορίες Έργων</p> <p>Στο πλαίσιο αυτής της ενέργειας συνθέτονται οι επιμέρους αναλύσεις του εξωτερικού περιβάλλοντος και εντοπίζονται οι πρακτικές που μπορούν και πρέπει να υιοθετηθούν.</p>		

Η ροή των Ενεργειών του Σταδίου 4 (αφορά στην Κατηγορία Α η οποία περιλαμβάνει και το μεγαλύτερο αριθμό υποχρεωτικών Ενεργειών σε σχέση με τις άλλες Κατηγορίες) έχει όπως εμφανίζεται στο ακόλουθο Διάγραμμα:

Ανάδοχος		Έργο: «Παροχή Υπηρεσιών Συμβούλου για Μελέτη Αναδιοργάνωσης Τμήματος Δημόσιας Διοίκησης και Προσωπικού»



Ανάδοχος



Έργο: «Παροχή Υπηρεσιών Συμβούλου για Μελέτη Αναδιοργάνωσης Τμήματος Δημόσιας Διοίκησης και Προσωπικού»



ΣΤΑΔΙΟ 5: ΑΞΙΟΛΟΓΗΣΗ ΥΦΙΣΤΑΜΕΝΗΣ ΚΑΤΑΣΤΑΣΗΣ

Σκοπός του παρόντος σταδίου είναι η καταγραφή και διάγνωση των προβλημάτων, δυσλειτουργιών, αδυναμιών και ελλείψεων του υφιστάμενου τρόπου οργάνωσης και λειτουργίας του φορέα με στόχο τον εντοπισμό αναγκών και περιοχών για βελτίωση του επιχειρησιακού μοντέλου του φορέα.

	Κατηγορία Α	Κατηγορία Β	Κατηγορία Γ
5.1 Αξιολόγηση Υφιστάμενης Κατάστασης σε επίπεδο Λειτουργιών	<p>Εφαρμόζεται και στις δύο Κατηγορίες Έργων</p> <p>Περιλαμβάνει την αξιολόγηση των διαδικασιών και τον εντοπισμό προβλημάτων και αδυναμιών στη βάση συγκεκριμένων κριτηρίων όπως τα ακόλουθα:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Συνάφεια με την αποστολή & το ρόλο του Φορέα • Παροχή προστιθέμενης αξίας • Βαθμός τυποποίησης Διαδικασίας • Επικάλυψη με άλλες διαδικασίες • Ύπαρξη σημείων επιβράδυνσης • Μεγάλοι χρόνοι απόκρισης/ ολοκλήρωσης διαδικασιών • Κόστος • Απουσία απαιτούμενων λειτουργιών • Μη ύπαρξη σημείων ελέγχου της διαδικασίας • Ανεπαρκής Πληροφοριακή υποστήριξη • Βαθμός εξάρτησης της διαδικασίας από εξωτερικούς παράγοντες • Βαθμός εξυπηρέτησης των συναλλασσομένων • Βαθμός απόκλισης από βέλτιστες πρακτικές • Άλλο κριτήριο <p>Τα αποτελέσματα της αξιολόγησης παρουσιάζονται σε πινακοποιημένη μορφή ανά κριτήριο και ανά λειτουργία. (βλέπε Σ5.1)</p>		<p>Δεν εφαρμόζεται</p>

Ανάδοχος



Έργο: «Παροχή Υπηρεσιών Συμβούλου για Μελέτη Αναδιοργάνωσης Τμήματος Δημόσιας Διοίκησης και Προσωπικού»



	Κατηγορία Α	Κατηγορία Β	Κατηγορία Γ
	Εφαρμόζεται για το σύνολο των διαδικασιών του Φορέα, οι οποίες αναλύθηκαν και μοντελοποιήθηκαν στο πλαίσιο του Σταδίου 3.	Εφαρμόζεται για τις υπό Ανασχεδιασμό Διαδικασίες	
5.2 Αξιολόγηση Υφιστάμενης Κατάστασης σε επίπεδο Οργανωτικής Δομής	<p>Εφαρμόζεται και στις τρεις Κατηγορίες Έργων</p> <p>Αξιολογείται ο υφιστάμενος τρόπος οργάνωσης όπως έχει αποτυπωθεί στο πλαίσιο του Σταδίου 3. Η Αξιολόγηση γίνεται με βάση κριτήρια όπως:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Διοικητική υπαγωγή του Φορέα • Αναντιστοιχία θεσμοθετημένου και πραγματικού οργανογράμματος • Δημιουργία οργανωτικών μονάδων με βάση συγκεκριμένη αρχή ομαδοποίησης • Σαφής οριοθέτηση αρμοδιοτήτων μεταξύ των οργανωτικών μονάδων • Απουσία επικαλύψεων • Αναλογική ή ισοδύναμη κατανομή αρμοδιοτήτων και φόρτου εργασίας • Ευελιξία οργανωτικού σχήματος • Ενότητα διοίκησης εντολής • Εύρος διοίκησης • Εξουσία και εκχώρηση αρμοδιοτήτων • Συντονισμός και συνεργασία μονάδων • Επικοινωνία <p>Τα αποτελέσματα της αξιολόγησης παρουσιάζονται σε πινακοποιημένη μορφή ανά κριτήριο. (βλέπε Σ5.2)</p>		
		<p>Στην Κατηγορία Έργων Β η αξιολόγηση της Οργανωτικής Δομής αφορά κατά βάση στην οργανωτική μονάδα που έχει την ευθύνη για την ανασχεδιαζόμενη διαδικασία. Ωστόσο θα πρέπει να εξεταστεί κατά πόσο μια αλλαγή σε</p>	

Ανάδοχος



Έργο: «Παροχή Υπηρεσιών Συμβούλου για Μελέτη Αναδιοργάνωσης Τμήματος Δημόσιας Διοίκησης και Προσωπικού»

	Κατηγορία Α	Κατηγορία Β	Κατηγορία Γ
		επίπεδο συγκεκριμένης οργανωτικής μονάδας μπορεί να καταστήσει απαιτητή τη διενέργεια αλλαγών στο συνολικό οργανόγραμμα.	
5.3 Αξιολόγηση υφιστάμενης κατάστασης σε επίπεδο ανθρώπινων πόρων	<p>Εφαρμόζεται και στις τρεις Κατηγορίες Έργων</p> <p>Αξιολογείται η υφιστάμενη στελέχωση στη λογική της ποσοτικής και ποιοτικής επάρκειας για την εκπλήρωση της αποστολής του Φορέα και την αποδοτική λειτουργία του Φορέα. Η αξιολόγηση στηρίζεται στην καταγραφή που πραγματοποιήθηκε στο πλαίσιο του Σταδίου 3. Η Αξιολόγηση γίνεται με βάση κριτήρια όπως:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Συνολικός αριθμός και αναλογία παραγωγικού δυναμικού προς υποστηρικτικό προσωπικό • Επάρκεια στελέχωσης σε ότι αφορά το συνολικό πλήθος κάθε οργανωτικής μονάδας, το πλήθος ανά μισθοδοτική κλίμακα, το πλήθος ανά κατηγορία προσωπικού (μόνιμοι εξειδικευμένοι, μόνιμοι εναλλάξιμοι, έκτακτοι, ωρομίσθιοι κλπ) • Επάρκεια απαιτούμενων γνώσεων για την υλοποίηση των εργασιών του Φορέα • Δυνατότητα προσαρμογής και προοπτικής ανάπτυξης • Επαρκής παροχή εκπαίδευσης/ δια βίου μάθησης για την συνεχή αναβάθμιση και προσαρμογή των δεξιοτήτων των Λειτουργών • Κίνητρα για την αύξηση της απόδοσης των Λειτουργών <p>Τα αποτελέσματα της αξιολόγησης παρουσιάζονται σε πινακοποιημένη μορφή ανά κριτήριο. (βλέπε Σ5.3)</p>		
			<p>Στην Κατηγορία Έργων Β η αξιολόγηση της υφιστάμενης στελέχωσης αφορά κατά βάση στην οργανωτική μονάδα που έχει την ευθύνη για την εκτέλεση της ανασχεδιαζόμενης διαδικασίας. Ωστόσο θα πρέπει να εξεταστεί κατά πόσο μια προτεινόμενη αλλαγή σε επίπεδο αριθμού λειτουργών ή μισθοδοτικού επιπέδου που αυτοί ανήκουν για την υλοποίηση της ανασχεδιαζόμενης</p>

Ανάδοχος



Έργο: «Παροχή Υπηρεσιών Συμβούλου για Μελέτη Αναδιοργάνωσης Τμήματος Δημόσιας Διοίκησης και Προσωπικού»




	Κατηγορία Α	Κατηγορία Β	Κατηγορία Γ
		διαδικασίας οδηγεί σε ανακατανομή του προσωπικού και στις υπόλοιπες οργανωτικές μονάδες.	
5.4 Αξιολόγηση υφιστάμενης κατάστασης σε επίπεδο Συστημάτων Υποστήριξης	<p>Εφαρμόζεται και στις τρεις Κατηγορίες Έργων</p> <p>Αξιολογείται ο βαθμός αξιοποίησης των τεχνολογιών πληροφορικής και επικοινωνιών από τον Φορέα στην παρούσα φάση αλλά και στο μέλλον με βάση τα έργα πληροφορικής που είναι σε φάση ανάπτυξης και σχεδιασμού. Η αξιολόγηση γίνεται με βάση κριτήρια όπως:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Διαθεσιμότητα και λειτουργικότητα των πληροφοριακών συστημάτων (πόσες διαδικασίες καλύπτονται και πόσες όχι και αυτές που καλύπτονται σε τι ποσοστό;) • Επικοινωνία Συστημάτων • Αριθμός ηλεκτρονικά παρεχόμενων υπηρεσιών και στάδιο ολοκλήρωσής τους (απλές αιτήσεις ή ολοκληρωμένη συναλλαγή;) • Επάρκεια των υπό ανάπτυξη συστημάτων • Χρηστικότητα και φιλικότητα ιστοσελίδας • Ύπαρξη λοιπών υποστηρικτικών συστημάτων 		
	<p>Στην Κατηγορία Έργων Α η αξιολόγηση αφορά στο σύνολο των συστημάτων και των υποδομών πληροφορικής.</p>	<p>Στην Κατηγορία Έργων Β η αξιολόγηση αφορά στα υφιστάμενα και τα υπό ανάπτυξη συστήματα που εξυπηρετούν μόνο τις υπό ανασχεδιασμό Διαδικασίες</p>	<p>Στην Κατηγορία Έργων Γ η αξιολόγηση αφορά στο αν η ανυπαρξία πληροφοριακών συστημάτων είναι η κύρια αιτία για την εμφάνιση πρόσθετων αναγκών στελέχωσης και ενδέχεται η όλη μελέτη να καταλήξει σε διατύπωση προτάσεων για ανάπτυξη/προμήθεια πληροφοριακών συστημάτων ή στην ανάπτυξη ηλεκτρονικά παρεχόμενων υπηρεσιών.</p>
5.5 Συνθετική Διάγνωση	<p>Εφαρμόζεται σε όλες τις Κατηγορίες Έργων</p>		

Ανάδοχος





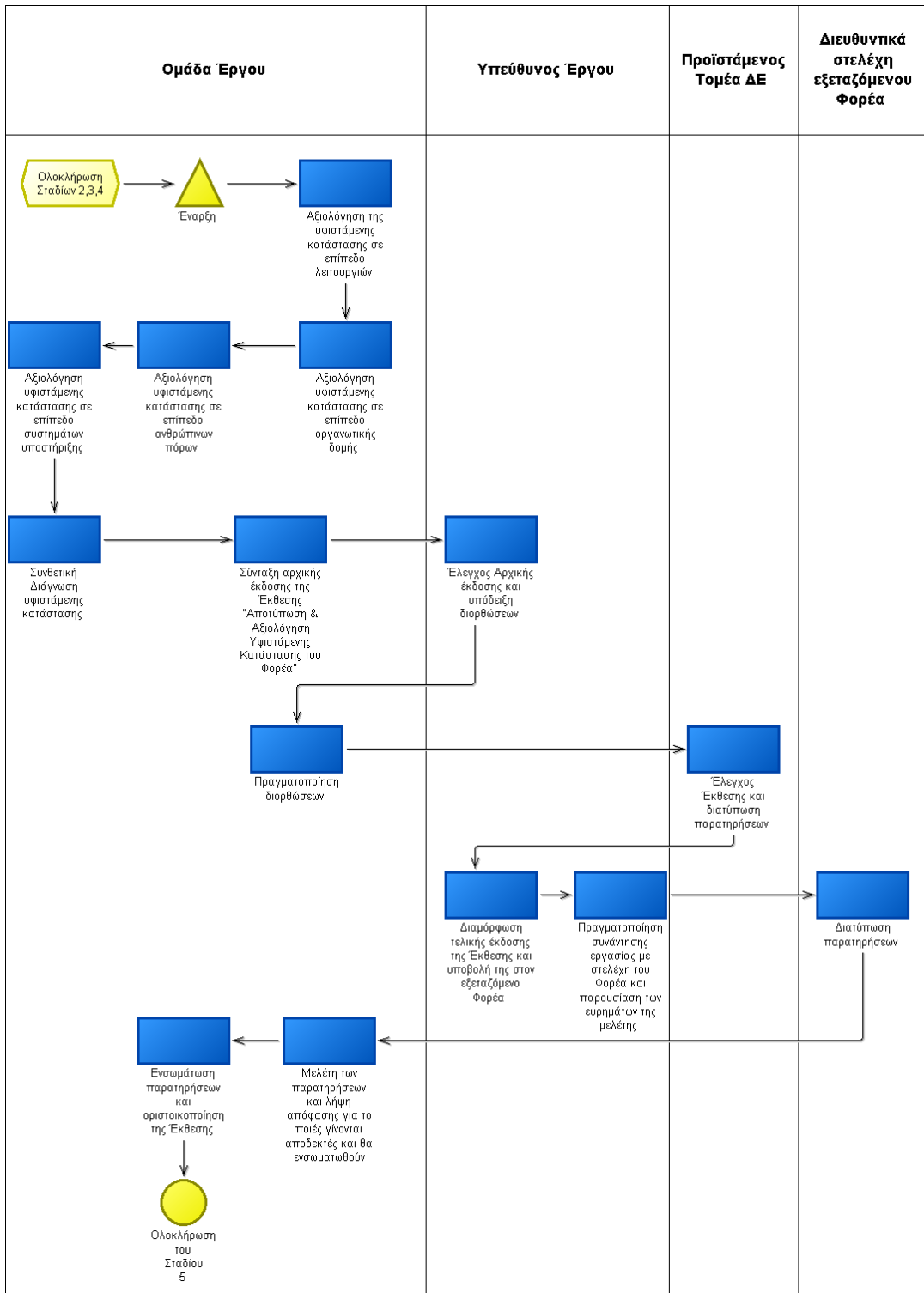
Έργο: «Παροχή Υπηρεσιών Συμβούλου για Μελέτη Αναδιοργάνωσης Τμήματος Δημόσιας Διοίκησης και Προσωπικού»

	<p>Π.5.1: ΜΕΘΟΔΟΛΟΓΙΑ ΑΝΑΔΙΟΡΓΑΝΩΣΗΣ ΚΑΙ ΑΝΑΣΧΕΔΙΑΣΜΟΥ ΔΙΑΔΙΚΑΣΙΩΝ</p>	Σελίδα 252
		Έκδοση 1.1

	Κατηγορία Α	Κατηγορία Β	Κατηγορία Γ
	<p>Οι επιμέρους αξιολογήσεις συνθέτονται και εκφράζονται συνολικές αξιολογικές κρίσεις, ενώ επιπλέον μπορεί να γίνει και ιεράρχηση προβλημάτων.</p> <p>Οι διαπιστώσεις των προβλημάτων και των βασικών αιτίων που τα προκαλούν θα αποτελέσουν και το πλαίσιο για τον εντοπισμό των κρίσιμων περιοχών προς βελτίωση.</p>		
5.6 Προετοιμασία Έκθεσης «Αποτύπωση και Αξιολόγηση της Υφιστάμενης Κατάστασης του Φορέα»	<p>Εφαρμόζεται και στις τρεις Κατηγορίες Έργων</p> <p>Στο πλαίσιο της παρούσας ενέργειας η Ομάδα Έργου καλείται να καταγράψει και να παρουσιάσει τα αποτελέσματα των εργασιών των προηγούμενων σταδίων του έργου, ήτοι των Σταδίων 2, 3 και 4 με στόχο την κατάρτιση της τελικής έκθεσης για την αποτύπωση και αξιολόγηση της υφιστάμενης κατάστασης του φορέα.</p>		

Η ροή των Ενεργειών του Σταδίου 5 (αφορά στην Κατηγορία Α η οποία περιλαμβάνει και το μεγαλύτερο αριθμό υποχρεωτικών Ενεργειών σε σχέση με τις άλλες Κατηγορίες) έχει όπως εμφανίζεται στο ακόλουθο Διάγραμμα:

Ανάδοχος		Έργο: «Παροχή Υπηρεσιών Συμβούλου για Μελέτη Αναδιοργάνωσης Τμήματος Δημόσιας Διοίκησης και Προσωπικού»
		



Ανάδοχος



Έργο: «Παροχή Υπηρεσιών Συμβούλου για Μελέτη Αναδιοργάνωσης Τμήματος Δημόσιας Διοίκησης και Προσωπικού»



ΣΤΑΔΙΟ 6: ΕΚΤΙΜΗΣΗ ΑΝΑΓΚΩΝ ΑΝΑΣΧΕΔΙΑΣΜΟΥ ΚΑΙ ΠΡΟΣΑΡΜΟΓΗΣ ΤΟΥ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΙΑΚΟΥ ΜΟΝΤΕΛΟΥ ΤΟΥ ΦΟΡΕΑ

Σκοπός του παρόντος σταδίου είναι ο προσδιορισμός του νέου επιχειρησιακού μοντέλου λειτουργίας του φορέα (κατάσταση-στόχος) και η διαμόρφωση ολοκληρωμένων προτάσεων σχετικά με τις κύριες περιοχές βελτίωσης & τις ενδεδειγμένες παρεμβάσεις για τη γεφύρωση του χάσματος μεταξύ της υφιστάμενης & της επιθυμητής κατάστασης.

	Κατηγορία Α	Κατηγορία Β	Κατηγορία Γ
61. Προσδιορισμός επιθυμητής κατάστασης (επιχειρησιακό μοντέλο – στόχος)	<p>Εφαρμόζεται και στις δύο κατηγορίες Έργων</p> <p>Προσδιορίζεται το επιθυμητό επιχειρησιακό μοντέλο – στόχος το οποίο θα πρέπει:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Να αντιμετωπίζει τα προβλήματα που εντοπίστηκαν στην υφιστάμενη κατάσταση • Να συνάδει με τις προωθούμενες ευρωπαϊκές και εθνικές πολιτικές • Να συνάδει με τις πρακτικές και τάσεις της διοικητικής μεταρρύθμισης που προωθείται παγκοσμίως • Να αξιοποιεί επαρκώς τις Τεχνολογίες Πληροφορικής και επικοινωνιών • Να υιοθετεί πλήρως ή μετά από μικρή έκταση προσαρμογές τις βέλτιστες διεθνείς πρακτικές. <p>Σε περίπτωση που δεν προκύπτει ευθέως μια κατάσταση-στόχος αλλά υπάρχουν εναλλακτικές επιλογές ως προς επιμέρους διαστάσεις της επιθυμητής κατάστασης (π.χ. εναλλακτικές επιλογές ως προς την ανάπτυξη πρόσθετων αρμοδιοτήτων, επιλογή για κεντροποίηση ή αποκέντρωση λειτουργιών, κλπ.) απαιτείται ο προσδιορισμός, περιγραφή και αξιολόγηση των εναλλακτικών προτάσεων για το νέο επιχειρησιακό μοντέλο του φορέα, προκειμένου να ληφθούν αποφάσεις και να επιλεγεί το τελικό μοντέλο σε συνεργασία και με τη σύμφωνη γνώμη της Διοίκησης του εξεταζόμενου Φορέα.</p>		Δεν εφαρμόζεται

Ανάδοχος





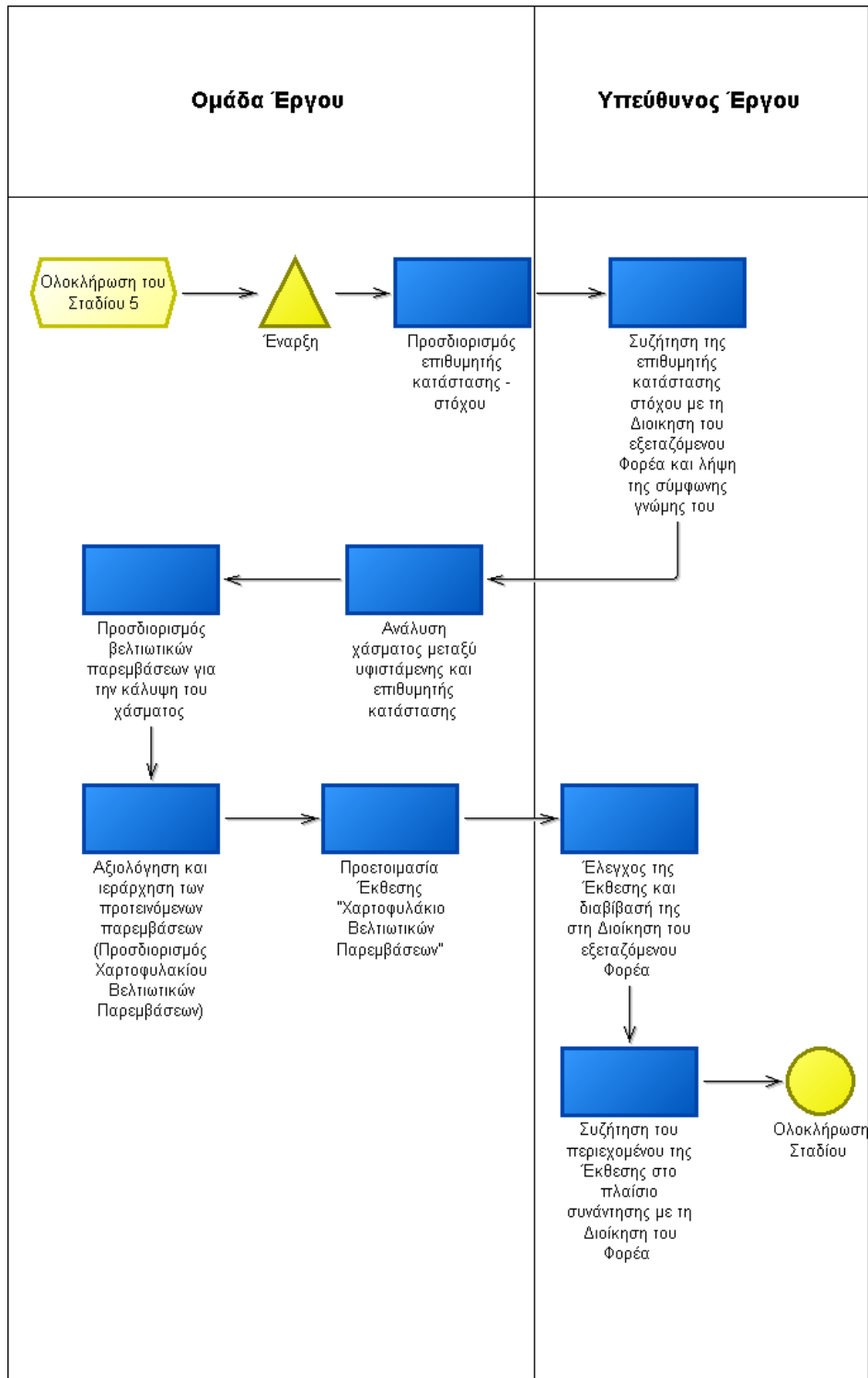
Έργο: «Παροχή Υπηρεσιών Συμβούλου για Μελέτη Αναδιοργάνωσης Τμήματος Δημόσιας Διοίκησης και Προσωπικού»

	Κατηγορία Α	Κατηγορία Β	Κατηγορία Γ
		<p>Στην Κατηγορία Έργων Β η επιθυμητή κατάσταση – στόχος αφορά στην Λειτουργική Περιοχή/ Λειτουργία ή Διαδικασία η οποία πρόκειται να ανασχεδιαστεί και όχι το συνολικό τρόπο λειτουργίας του Φορέα.</p> <p>Π.χ. Επιδόματα ανεργίας</p>	
6.2. Ανάλυση χάσματος μεταξύ υφιστάμενης και επιθυμητής κατάστασης	<p>Εφαρμόζεται και στις δύο κατηγορίες Έργων</p> <p>Προσδιορίζεται η διαφορά μεταξύ υφιστάμενης κατάστασης και κατάστασης στόχου μέσω της εφαρμογής της τεχνικής ανάλυσης χάσματος (Gap Analysis).</p> <p>Η σύγκριση γίνεται:</p> <p>A) μέσω δεικτών υποδειγματικής επίδοσης (εφόσον υπάρχουν)</p> <p>B) μέσω σύγκρισης ποιοτικών χαρακτηριστικών (ποιοτική ανάλυση χάσματος)</p> <p>Τα αποτελέσματα της Ανάλυσης Χάσματος αποτυπώνονται με τρόπο ώστε η διαφορά μεταξύ υφιστάμενης κατάστασης και κατάστασης στόχου να είναι εμφανής (βλέπε Σ6.1).</p> <p>Προκειμένου να καλυφθεί η συγκεκριμένη διαφορά σχεδιάζονται βελτιωτικές παρεμβάσεις οι οποίες θα πρέπει να μηδενίσουν το χάσμα.</p>		<p>Δεν εφαρμόζεται</p>

	Κατηγορία Α	Κατηγορία Β	Κατηγορία Γ
6.3 Προσδιορισμός χαρτοφυλακίου βελτιωτικών παρεμβάσεων	<p>Εφαρμόζεται και στις δύο κατηγορίες Έργων</p> <p>Σε περίπτωση που οι βελτιωτικές παρεμβάσεις για την κάλυψη του χάσματος μεταξύ υφιστάμενης και επιθυμητής κατάστασης είναι πολλές, απαιτείται η ιεράρχηση και προτεραιοποίησή τους. Αυτό πραγματοποιείται μέσω της εφαρμογής της μεθοδολογίας «Διαμόρφωσης Χαρτοφυλακίου Βελτιωτικών Παρεμβάσεων».</p> <p>Σύμφωνα με τη μεθοδολογία αυτή οι προτεινόμενες παρεμβάσεις γεφύρωσης χάσματος αξιολογούνται ως προς δύο διαστάσεις: το μέγεθος της επιχειρησιακής αλλαγής και το ρυθμό της αλλαγής. Η αξιολόγηση κατά μήκος των δύο διαστάσεων πραγματοποιείται βάσει κριτηρίων και τελικά οι παρεμβάσεις τοποθετούνται ανάλογα με τη βαθμολογία που λαμβάνουν ως προς τους δύο άξονες σε ένα εκ των 4 οριζόμενων τεταρτημορίων. Διαμορφώνονται έτσι 3 Τομείς: Ο Τομέας (Περιοχή) Εντάσεως Στρατηγικών Βελτιώσεων, ο Τομέας (Περιοχή) Εντάσεως Άμεσων Αλλαγών και ο Τομέας (Περιοχή) Επιλεκτικών Παρεμβάσεων. <i>(βλέπε και Σ6.1)</i></p>		Δεν εφαρμόζεται
6.4 Προετοιμασία Έκθεσης «Χαρτοφυλάκιο Βελτιωτικών Παρεμβάσεων»	<p>Εφαρμόζεται και στις δύο κατηγορίες Έργων</p> <p>Το επιχειρησιακό μοντέλο – στόχος, η ανάλυση του χάσματος μεταξύ της υφιστάμενης κατάστασης και της επιθυμητής κατάστασης στόχου καθώς και οι παρεμβάσεις για την κάλυψή του αποτυπώνονται σε μία Έκθεση που πρέπει να παρουσιαστεί στη Διοίκηση του εξεταζόμενου Φορέα. Η Έκθεση συμπληρώνεται με την αξιολόγηση των προτεινόμενων παρεμβάσεων και την ιεράρχησή τους.</p>		Δεν εφαρμόζεται

Η ροή των Ενεργειών του Σταδίου 6 (αφορά στην Κατηγορία Α η οποία περιλαμβάνει και το μεγαλύτερο αριθμό υποχρεωτικών Ενεργειών σε σχέση με τις άλλες Κατηγορίες) έχει όπως εμφανίζεται στο ακόλουθο Διάγραμμα:

Ανάδοχος		Έργο: «Παροχή Υπηρεσιών Συμβούλου για Μελέτη Αναδιοργάνωσης Τμήματος Δημόσιας Διοίκησης και Προσωπικού»
		



Ανάδοχος



Έργο: «Παροχή Υπηρεσιών Συμβούλου για Μελέτη Αναδιοργάνωσης Τμήματος Δημόσιας Διοίκησης και Προσωπικού»

**ΣΤΑΔΙΟ 7: ΣΧΕΔΙΑΣΜΟΣ ΝΕΟΥ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΙΑΚΟΥ ΜΟΝΤΕΛΟΥ ΤΟΥ ΦΟΡΕΑ**

Σκοπός του παρόντος σταδίου είναι ο καθορισμός των βασικών κατευθύνσεων καθώς και ο σχεδιασμός αναλυτικής και ολοκληρωμένης πρότασης αναδιοργάνωσης και ανασχεδιασμού διαδικασιών του φορέα λαμβάνοντας υπόψη τα ευρήματα της ανάλυσης και αξιολόγησης της υφιστάμενης κατάστασης, την επισκόπηση των καλών πρακτικών σε θέματα οργάνωσης και λειτουργιών αντίστοιχων φορέων, καθώς και τα αποτελέσματα της διαμόρφωσης του χαρτοφυλακίου βελτιωτικών παρεμβάσεων.

	Κατηγορία Α	Κατηγορία Β	Κατηγορία Γ
71. Διαμόρφωση νέου Επιχειρησιακού Μοντέλου σε υψηλό επίπεδο			
7.1.1 Καθορισμός νέου Λειτουργικού μοντέλου του Φορέα	<p>Εφαρμόζεται</p> <p>Αναμορφώνεται και συμπληρώνεται το λειτουργικό μοντέλο του εξεταζόμενου Φορέα.</p> <p>Συγκεκριμένα προσδιορίζονται οι νέες Λειτουργικές Περιοχές (επίπεδο ανάλυσης 1), οι Λειτουργίες (επίπεδο ανάλυσης 2) και οι Διαδικασίες (επίπεδο ανάλυσης 3).</p> <p>Το νέο Λειτουργικό μοντέλο δεν είναι πλήρως διαφορετικό από το υφιστάμενο. Μπορεί να περιλαμβάνει: νέες Λειτουργικές Περιοχές ή/και νέες Λειτουργίες ή/και νέες Διαδικασίες. Ενδέχεται ωστόσο να χαρακτηρίζεται από λιγότερες Λειτουργίες ή /και Διαδικασίες (αποκέντρωση λειτουργιών ή απάλειψή τους) ή τροποποιημένες Διαδικασίες (σε</p>	<p>Εφαρμόζεται αλλά έχει περιορισμένη έκταση</p> <p>Αποτυπώνονται μόνο οι Λειτουργικές Περιοχές, οι Λειτουργίες και οι Διαδικασίες που εξετάζονται προς ανασχεδιασμό.</p> <p>Αν για παράδειγμα επανεξετάζεται η Λειτουργική Περιοχή «Χορήγηση Επιδομάτων» των Υπηρεσιών Κοινωνικών Ασφαλίσεων θα πρέπει να αποτυπωθούν οι νέες Λειτουργίες και Διαδικασίες της Περιοχής όπως αυτές θα ισχύουν μετά τον ανασχεδιασμό.</p>	<p>Δεν εφαρμόζεται</p>

Ανάδοχος



Έργο: «Παροχή Υπηρεσιών Συμβούλου για Μελέτη Αναδιοργάνωσης Τμήματος Δημόσιας Διοίκησης και Προσωπικού»



	Κατηγορία Α	Κατηγορία Β	Κατηγορία Γ
	<p>ότι αφορά στα βήματά τους, στους εμπλεκόμενους ρόλους κλπ).</p> <p>Προκειμένου να είναι συγκρίσιμα το υφιστάμενο & το νέο προτεινόμενο λειτουργικό μοντέλο θα πρέπει να απεικονιστούν/ αποτυπωθούν με τον ίδιο τρόπο και την ίδια λογική.</p>		
<p>7.1.2 Καθορισμός του Οργανογράμματος του Φορέα</p>	<p>Εφαρμόζεται και στις τρεις περιπτώσεις</p> <p>Η Ομάδα Έργου λαμβάνοντας υπόψη της τα προβλήματα που έχει διαπιστώσει στο πλαίσιο των Σταδίων 3 και 5, τις βέλτιστες πρακτικές οργάνωσης που έχει εντοπίσει στο πλαίσιο του Σταδίου 4 αλλά και τις στρατηγικές επιλογές του εξεταζόμενου Φορέα, θα πρέπει να θέσει τις βασικές απαιτήσεις και τα βασικά χαρακτηριστικά που θα πρέπει να έχει η νέα προτεινόμενη οργάνωση του Φορέα.</p> <p>Η Ομάδα μπορεί να διαμορφώσει περισσότερα του ενός εναλλακτικά σενάρια οργάνωσης, ένα εκ των οποίων πρέπει να είναι αυτό με τις κατ' ελάχιστον απαιτούμενες αλλαγές. Τα εναλλακτικά σενάρια οργάνωσης αξιολογούνται με βάση κριτήρια τα οποία ανήκουν σε τρεις κατηγορίες (βλέπε Σ7.1). Πρόκειται για κριτήρια:</p> <ul style="list-style-type: none"> • που συνδέονται με τις γενικές αρχές οργάνωσης (αποτελεσματικότητα διοίκησης, αποτελεσματικότητα οργάνωσης, αποτελεσματικότητα στην επικοινωνία, αποτελεσματικότητα στη λήψη αποφάσεων, αποτελεσματικότητα στην αξιοποίηση πόρων, αποτελεσματικότητα στη συνεργασία και στον συντονισμό). • που σχετίζονται με το αντικείμενο και τα ειδικά χαρακτηριστικά του Φορέα (π.χ, υποστήριξη της αποστολής του Φορέα, προσαρμοστικότητα στις αλλαγές του περιβάλλοντος (αυτό έχει εξαιρετική σημασία αν το περιβάλλον στο οποίο δραστηριοποιείται ο Φορέας είναι ρευστό και αναμένεται να συμβούν σημαντικές αλλαγές στο μεσοπρόθεσμο μέλλον), αποτελεσματικότητα διοικητικής υποστήριξης κλπ) • που αποτυπώνουν το βαθμό υλοποιησιμότητας της οργανωτικής επιλογής (συμβατότητα με θεσμικό πλαίσιο, αναμενόμενες αντιδράσεις, δυνατότητα ικανοποιητικής στελέχωσης, κόστος και χρονισμός μετάβασης). <p>Η Ομάδα Έργου μετά την αξιολόγηση καταλήγει στην εναλλακτικό σενάριο οργάνωσης το οποίο θεωρεί ως το πλέον κατάλληλο για να διασφαλίσει την αποδοτική και αποτελεσματική λειτουργία του εξεταζόμενου Φορέα.</p> <p>Για τη συνέχεια, υπάρχουν 2 επιλογές:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Η Ομάδα Έργου μπορεί να παρουσιάσει τα εναλλακτικά σενάρια οργάνωσης και το προτεινόμενο στη Διοίκηση του 		

Ανάδοχος



Έργο: «Παροχή Υπηρεσιών Συμβούλου για Μελέτη Αναδιοργάνωσης Τμήματος Δημόσιας Διοίκησης και Προσωπικού»

	Κατηγορία Α	Κατηγορία Β	Κατηγορία Γ
	<p>εξεταζόμενου Φορέα στο πλαίσιο συνάντησης εργασίας για τη λήψη παρατηρήσεων. Ως αποτέλεσμα αυτής της διαδικασίας προκύπτει η διαμόρφωση του τελικού νέου οργανογράμματος. Συνήθως αυτό είναι είτε ένα εκ των εναλλακτικών σεναρίων που εξετάστηκαν και αξιολογήθηκαν είτε ένα πρόσθετο το οποίο διαμορφώνεται λαμβάνοντας υπόψη τις παρατηρήσεις του Φορέα και το οποίο ενδέχεται να συνδυάζει χαρακτηριστικά από όλες τις εναλλακτικές.</p> <ul style="list-style-type: none"> • Η Ομάδα Έργου μπορεί να παρουσιάσει τις κατ' ελάχιστον απαιτούμενες αλλαγές στην υφιστάμενη οργάνωση και το τελικά προτεινόμενο από εκείνη οργανόγραμμα. Το οργανόγραμμα αυτό συζητείται στο πλαίσιο συνάντησης εργασίας και είτε οριστικοποιείται είτε τροποποιείται μερικά για να ενσωματωθούν μικρής έκτασης αλλαγές που προκύπτουν από τις παρατηρήσεις της Διοίκησης του εξεταζόμενου Φορέα. 		
		Η τροποποίηση συγκεκριμένων Λειτουργιών/ Διαδικασιών μπορεί να οδηγήσει σε ανάγκη δημιουργίας νέων οργανωτικών μονάδων που θα εξυπηρετούν τις νέες Λειτουργίες/ Διαδικασίες ή σε μετατροπή οργανωτικών μονάδων (π.χ. από Τομέα σε Κλάδο ή Μονάδα) λόγω περιορισμού του αντικειμένου δραστηριοποίησης.	
7.1.3 Καθορισμός λοιπών απαιτούμενων παρεμβάσεων	<p>Δυνητικά μπορεί να εφαρμοστεί και στις τρεις κατηγορίες έργων</p> <p>Η συγκεκριμένη Εργασία αφορά στον προσδιορισμό ειδικών παρεμβάσεων που θα απαιτηθούν για την εφαρμογή του νέου μοντέλου οργάνωσης και λειτουργίας, όπως για παράδειγμα:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Τροποποίηση Νόμων ή Υπουργικών Αποφάσεων που καθορίζουν την υφιστάμενη οργάνωση (π.χ. στην περίπτωση ΝΠΔΔ) • Παρεμβάσεις για την δημιουργία νέων Περιφερειακών Υπηρεσιών στο υπάρχον δίκτυο του εξεταζόμενου Φορέα 		
7.2 Αναλυτική περιγραφή του νέου Επιχειρησιακού μοντέλου του Φορέα			



	Κατηγορία Α	Κατηγορία Β	Κατηγορία Γ
7.2.1 Αναλυτική περιγραφή του νέου Επιχειρησιακού Μοντέλου του Φορέα	<p>Εφαρμόζεται και στις δύο κατηγορίες Έργων</p> <p>Στο πλαίσιο της παρούσας Εργασίας περιγράφονται αναλυτικά οι νέες Διαδικασίες όπως αυτές προκύπτουν μετά τον ανασχεδιασμό τους. Ο ανασχεδιασμός:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Έρχεται να αντιμετωπίσει τα προβλήματα που διαγνώστηκαν στο πλαίσιο των Σταδίων 3 και 5 • Αξιοποιεί τις βέλτιστες πρακτικές που μελετήθηκαν στο πλαίσιο του Σταδίου 4 • Λαμβάνει υπόψη του το Στρατηγικό Σχέδιο του Φορέα. <p>Ο Ανασχεδιασμός μίας διαδικασίας μπορεί να συνίσταται σε ένα ή περισσότερα εκ των κάτωθι:</p> <ul style="list-style-type: none"> • στην αφαίρεση / κατάργηση επιλεγμένων βημάτων της υφιστάμενης ροής εργασιών • στην αλλαγή του τρόπου εκτέλεσης των βημάτων (π.χ. από χειρόγραφα να γίνεται με τη χρήση πληροφοριακού συστήματος, διασύνδεση βάσεων δεδομένων για ανάκτηση ήδη καταχωρημένων στοιχείων αντί για την επανεισαγωγή δεδομένων) • στην εισαγωγή εναλλακτικών τρόπων εκτέλεσης μιας διαδικασίας (π.χ. να μπορεί να γίνεται και από τα ΚΕΠ) ή να μπορεί να γίνεται ηλεκτρονικά και εξ αποστάσεως • στο διαχωρισμό των βημάτων ώστε άλλα να γίνονται παρουσία του αποδέκτη της υπηρεσίας, π.χ. του πολίτη, της επιχείρησης, κλπ. (frontoffice εργασίες) και άλλα που δεν απαιτούν την παρουσία του αποδέκτη (backoffice εργασίες) • στην εκχώρηση της ευθύνης διαδικασιών σε χαμηλότερα ιεραρχικά επίπεδα • στη συγκέντρωση της υλοποίησης ορισμένων διαδικασιών σε μία οργανωτική μονάδα ενώ πριν ήταν κατακερματισμένη σε επιμέρους μονάδες • στην αποκέντρωση της εκτέλεσης μίας διαδικασίας με την έννοια ότι ενώ πριν γινόταν από την κεντρική υπηρεσία ενός Φορέα τώρα θα γίνεται από τις περιφερειακές του υπηρεσίες • στην μεταφορά της ευθύνης από ένα κεντρικό Τμήμα σε όλα τα τμήματα της δημόσιας διοίκησης (πχ. δημιουργία μονάδων Ανθρώπινου Δυναμικού στα Υπουργεία και απόδοση της ευθύνης εκτέλεσης ορισμένων λειτουργιών που πριν εκτελούσε το ΤΔΔΓρ) <p>Οι ανασχεδιασμένες διαδικασίες αποτυπώνονται / μοντελοποιούνται με τον ίδιο τρόπο</p>		<p>Δεν εφαρμόζεται</p>

Ανάδοχος



Έργο: «Παροχή Υπηρεσιών Συμβούλου για Μελέτη Αναδιοργάνωσης Τμήματος Δημόσιας Διοίκησης και Προσωπικού»



	Κατηγορία Α	Κατηγορία Β	Κατηγορία Γ
	<p>με τον οποίο μοντελοποιήθηκαν και οι υφιστάμενες Διαδικασίες στο πλαίσιο του Σταδίου 3 ώστε να καθίσταται εφικτή η σύγκριση και ο εντοπισμός των διαφορών. Αυτό σημαίνει ότι αφενός χρησιμοποιείται το ίδιο εργαλείο μοντελοποίησης αφετέρου ότι για κάθε ανασχεδιαζόμενη διαδικασία παρατίθενται οι ίδιες πληροφορίες με αυτές που είχαν καταγραφεί κατά την ανάλυση της υφιστάμενης κατάστασης (π.χ. εναρκτήριο γεγονός, ρόλοι που εκτελούν κάθε βήμα, έντυπα ανά βήμα, κλπ).</p> <p>Τέλος προσδιορίζονται οι προϋποθέσεις για τη διενέργεια των προτεινόμενων αλλαγών (π.χ. Τροποποίηση υφιστάμενων νόμων, λήψη απόφασης Υπουργικού Συμβουλίου, προμήθεια πληροφοριακού συστήματος, ανάπτυξης διαδικτυακής εφαρμογής, ένταξη νέας υπηρεσίας στα ΚΕΠ).</p>		
	<p>Στο πλαίσιο των Έργων της Κατηγορίας Α όλες οι Διαδικασίες είναι υποψήφιες για ανασχεδιασμό.</p>	<p>Αφορά μόνο στις Διαδικασίες που μελετώνται προς ανασχεδιασμό</p>	
<p>7.2.2 Αναδιοργάνωση – αναλυτικός σχεδιασμός της νέας οργανωτικής δομής του Φορέα</p>	<p>Το επιλεγμένο οργανόγραμμα περιγράφεται αναλυτικά. Συγκεκριμένα περιγράφονται οι αρμοδιότητες κάθε οργανωτικής μονάδας ενώ επιπλέον γίνεται αντιστοίχιση κάθε οργανωτικής μονάδας με τις Λειτουργίες/ Διαδικασίες του Λειτουργικού Μοντέλου.</p>	<p>Σημειώνεται ότι σε αυτή την κατηγορία Έργων ενδέχεται να προκύπτει ανάγκη αλλαγής του οργανογράμματος ως αποτέλεσμα των αλλαγών σε περιορισμένο αριθμό Λειτουργιών/ Διαδικασιών, ενδέχεται όμως και όχι.</p>	

Ανάδοχος



Έργο: «Παροχή Υπηρεσιών Συμβούλου για Μελέτη Αναδιοργάνωσης Τμήματος Δημόσιας Διοίκησης και Προσωπικού»



	Κατηγορία Α	Κατηγορία Β	Κατηγορία Γ
7.2.3 Εκτίμηση απαιτούμενης στελέχωσης του Φορέα	<p>Για την εκτίμηση των αναγκών σε ανθρώπινο δυναμικό ανά οργανωτική μονάδα του φορέα, λαμβάνονται υπόψη τόσο ο νέος τρόπος εκτέλεσης των διαδικασιών και οι μεταβολές που σχεδιάστηκαν, όσο και τα στοιχεία των όγκων και χρόνου εκτέλεσης των διαδικασιών που συλλέχθηκαν κατά το Στάδιο της αποτύπωσης της υφιστάμενης κατάστασης (Εργασία 3.2.4).</p> <ul style="list-style-type: none"> • Αρχικά υπολογίζεται ο απαιτούμενος ανθρωποχρόνος ανά εργασία ανά οργανωτική μονάδα σε ισοδύναμα πλήρους απασχόλησης (FTEs), με βάση: <ul style="list-style-type: none"> ○ Τους υφιστάμενους όγκους εργασιών και τη διαφοροποίηση που προβλέπεται λόγω των προτεινόμενων αλλαγών (π.χ. λόγω πρότασης μία εργασία να μπορεί να γίνεται και από τα ΚΕΠ, λόγω εφαρμογής απόφασης ρύθμισης οφειλών σε ασφαλιστικά ταμεία, λόγω ηλεκτρονικοποίησης της διαδικασίας κλπ) ○ Το νέο τρόπο εκτέλεσης των διαδικασιών μετά την τροποποίηση ή την αφαίρεση βημάτων και επομένως τη μείωση του συνολικού χρόνου εκτέλεσης κάθε διαδικασίας που ανασχεδιάστηκε ○ Τον εκτιμώμενο χρόνο εκτέλεσης διαδικασιών που προστέθηκαν • Στη συνέχεια εκτιμάται η στελέχωση κάθε οργανωτικής μονάδας με βάση τα εξής: <ul style="list-style-type: none"> ○ Οι Πρώτοι Λειτουργοί έχουν κατά βάση καθήκοντα στρατηγικού σχεδιασμού, ελέγχου, καθοδήγησης και διοίκησης ανθρώπινου δυναμικού και ελάχιστο έως μηδενικό παραγωγικό ρόλο ○ Οι Ανώτεροι Λειτουργοί αφιερώνουν επίσης σημαντικό ρόλο στην καθοδήγηση, εποπτεία, έλεγχο των εργασιών των υφισταμένων καθώς και στη διοίκησή τους αφιερώνουν όμως και μέρος του χρόνου τους σε παραγωγικές δραστηριότητες, ιδιαίτερα όταν φέρουν και την ευθύνη διοίκησης έργων (projects) ○ Κάθε Λειτουργός εκτός της συμμετοχής του σε παραγωγικές εργασίες αφιερώνει ένα ποσοστό του χρόνου του στην παρακολούθηση εκπαιδεύσεων (μέσος όρος 0,5 α/μ ετησίως), στην εκτέλεση διοικητικών εργασιών (συμμετοχή σε συναντήσεις, αξιολόγηση κλπ) (περίπου 1α/μ ετησίως). 		
		Σε αυτή την κατηγορία Έργων ενδέχεται να εκτιμηθεί μόνο ο αριθμός των στελεχών που απαιτούνται για την υποστήριξη των συγκεκριμένων Λειτουργιών/ Διαδικασιών που ανασχεδιάστηκαν	

Ανάδοχος



Έργο: «Παροχή Υπηρεσιών Συμβούλου για Μελέτη Αναδιοργάνωσης Τμήματος Δημόσιας Διοίκησης και Προσωπικού»



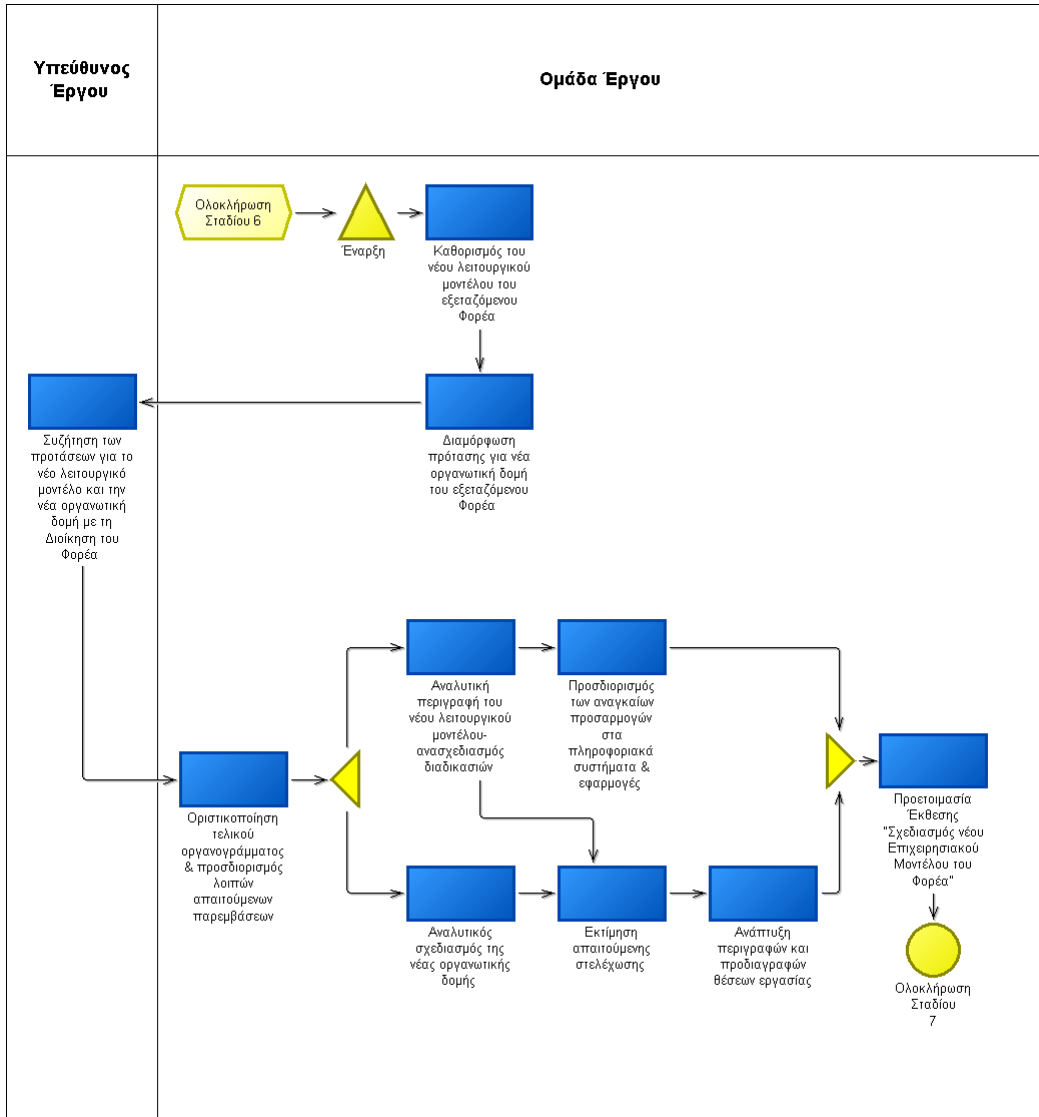
	Κατηγορία Α	Κατηγορία Β	Κατηγορία Γ
7.2.4 Ανάπτυξη περιγραφών και προδιαγραφών θέσεων εργασίας (job description)	Προαιρετικό αλλά συνιστάται να γίνεται. Για κάθε θέση εργασίας σύμφωνα με το προτεινόμενο οργανόγραμμα καταγράφονται στοιχεία που αφορούν το επίπεδο, την κατηγορία στην οποία ανήκει, την αποστολή και το αντικείμενο της καθώς και στοιχεία που αφορούν τα προσόντα (γνώσεις, δεξιότητες και ικανότητες) που πρέπει να διαθέτει ο κάτοχος της θέσης. (βλέπε Σ7.2)	Προαιρετικό	Προαιρετικό
7.2.5 Προσδιορισμός των αναγκαίων προσαρμογών στα πληροφοριακά συστήματα και εφαρμογές	Εφαρμόζεται και στις δύο Κατηγορίες Έργων Καθορίζονται οι απαιτούμενες παρεμβάσεις στα πληροφοριακά συστήματα (προμήθεια/ αναβάθμιση/ καταχώρηση χειρόγραφων στοιχείων/ ανάπτυξη διαδικτυακής εφαρμογής/ βελτίωση της υφιστάμενης λειτουργικότητας κλπ) προκειμένου να καταστεί εφικτός ο νέος προτεινόμενος τρόπος εκτέλεσης των Διαδικασιών. (βλέπε Σ7.3)		Δεν εφαρμόζεται
7.3 Προετοιμασία Έκθεσης «Σχεδιασμός Νέου Επιχειρησιακού Μοντέλου του Φορέα»	Η πρόταση της Ομάδας Έργου αναφορικά με την νέα οργάνωση, το νέο τρόπο λειτουργίας και τη νέα στελέχωση του εξεταζόμενου Φορέα καταγράφεται/ αποτυπώνεται σε μία Έκθεση, η οποία υποβάλλεται και παρουσιάζεται στη Διοίκηση του Φορέα. Λαμβάνονται παρατηρήσεις μέρος των οποίων ενσωματώνονται (μετά από αξιολόγηση) οπότε και διαμορφώνεται η τελική έκδοση της Έκθεσης.		
	Σε αυτή την Κατηγορία Έργων η Έκθεση περιλαμβάνει την πρόταση για νέα οργάνωση, νέο τρόπο λειτουργίας, νέα στελέχωση ενώ επιπλέον περιγράφει τις παρεμβάσεις που απαιτούνται για την υλοποίηση των προτάσεων.	Σε αυτή την κατηγορία Έργων περιλαμβάνονται οι προτάσεις για τον νέο τρόπο εκτέλεσης των Λειτουργιών/ Διαδικασιών που εξετάστηκαν και ενδεχόμενες αλλαγές στην οργάνωση και στη στελέχωση που επιβάλλονται από τις αλλαγές στις συγκεκριμένες διαδικασίες.	Σε αυτή την Κατηγορία Έργων περιλαμβάνονται οι προτάσεις για νέα οργάνωση και στελέχωση.

Ανάδοχος



Έργο: «Παροχή Υπηρεσιών Συμβούλου για Μελέτη Αναδιοργάνωσης Τμήματος Δημόσιας Διοίκησης και Προσωπικού»

Η ροή των Ενεργειών του Σταδίου 7 (αφορά στην Κατηγορία Α η οποία περιλαμβάνει και το μεγαλύτερο αριθμό υποχρεωτικών Ενεργειών σε σχέση με τις άλλες Κατηγορίες) έχει όπως εμφανίζεται στο ακόλουθο Διάγραμμα:



**ΣΤΑΔΙΟ 8: ΑΝΑΠΤΥΞΗ ΠΡΟΓΡΑΜΜΑΤΟΣ ΔΙΑΧΕΙΡΙΣΗΣ ΤΗΣ ΑΛΛΑΓΗΣ**

Σκοπός του παρόντος σταδίου είναι η εκπόνηση ενός ολοκληρωμένου σχεδίου υλοποίησης των τελικών προτάσεων αναδιοργάνωσης και ανασχεδιασμού διαδικασιών του φορέα προκειμένου να διασφαλιστούν οι απαιτούμενες προϋποθέσεις και να προσδιοριστούν οι αναγκαίες ενέργειες προετοιμασίας ώστε να διασφαλιστεί η επιτυχής και ομαλή μετάβαση του φορέα στο νέο επιχειρησιακό μοντέλο λειτουργίας.

	Κατηγορία Α	Κατηγορία Β	Κατηγορία Γ
8.1 Καθορισμός των ενεργειών που απαιτούνται για την μετάβαση στο νέο μοντέλο	<p>Οι παρεμβάσεις που απαιτούνται για την υλοποίηση των απαιτούμενων αλλαγών (π.χ. τροποποιήσεις νόμων, εγκρίσεις για νέες θέσεις εργασίας, αναβάθμιση/ επέκταση υφιστάμενων πληροφοριακών συστημάτων, εκπαίδευση προσωπικού, ενημέρωση συνδικαλιστικής πλευράς) έχουν ήδη εντοπιστεί και καταγραφεί κατά το Στάδιο 7 του σχεδιασμού του νέου επιχειρησιακού μοντέλου του φορέα. Οι παρεμβάσεις αυτές αναλύονται και εξειδικεύονται περαιτέρω κατά το παρόν στάδιο ώστε να εκτιμηθούν οι παράγοντες υλοποίησης και συγκεκριμένα ο χρονικός προγραμματισμός τους, οι ανθρώπινοι πόροι και το κόστος υλοποίησης, οπότε και δημιουργείται ένα Roadmap υλοποίησης.</p> <p>Συγκεκριμένα και για κάθε απαιτούμενη παρέμβαση προσδιορίζονται:</p> <ul style="list-style-type: none"> • τα βήματά της • ο υπεύθυνος εκτέλεσής της • οι εξαρτήσεις της από άλλες παρεμβάσεις • οι απαιτούμενοι ανθρώπινοι και οικονομικοί πόροι • ο χρόνος υλοποίησής της. • οι κίνδυνοι υλοποίησής της. 	<p>Οι παρεμβάσεις που απαιτούνται στην παρούσα Κατηγορία Έργων αφορούν στην εφαρμογή των νέων (λίγων αριθμητικά και συγκεκριμένων εξ αρχής) ανασχεδιασμένων Διαδικασιών και στην εφαρμογή των τυχόν συνεπακόλουθων αλλαγών στην οργάνωση και στη στελέχωση.</p>	<p>Οι παρεμβάσεις που απαιτούνται αφορούν στην εφαρμογή της νέας προτεινόμενης οργάνωσης και στελέχωσης, ενδεχομένως και στην ανάπτυξη πληροφοριακών συστημάτων.</p>
	Οι παρεμβάσεις που απαιτούνται στην παρούσα κατηγορία Έργων αφορούν στην εφαρμογή του συνολικά νέου Επιχειρησιακού μοντέλου του Φορέα	Οι παρεμβάσεις που απαιτούνται στην παρούσα Κατηγορία Έργων αφορούν στην εφαρμογή των νέων (λίγων αριθμητικά και συγκεκριμένων εξ αρχής) ανασχεδιασμένων Διαδικασιών και στην εφαρμογή των τυχόν συνεπακόλουθων αλλαγών στην οργάνωση και στη στελέχωση.	Οι παρεμβάσεις που απαιτούνται αφορούν στην εφαρμογή της νέας προτεινόμενης οργάνωσης και στελέχωσης, ενδεχομένως και στην ανάπτυξη πληροφοριακών συστημάτων.

Ανάδοχος



Έργο: «Παροχή Υπηρεσιών Συμβούλου για Μελέτη Αναδιοργάνωσης Τμήματος Δημόσιας Διοίκησης και Προσωπικού»



	Κατηγορία Α	Κατηγορία Β	Κατηγορία Γ
8.2. Οργάνωση και προγραμματισμός της υλοποίησης	<p>Όταν η μετάβαση στο νέο Επιχειρησιακό Μοντέλο λειτουργίας απαιτεί την υλοποίηση μεγάλου αριθμού παρεμβάσεων διαφορετικού αντικειμένου και πολυπλοκότητας, διαμορφώνεται ένα ειδικό οργανωτικό σχήμα για τη διαχείριση της αλλαγής. Στο σχήμα αυτό που προσιδιάζει στο Οργανωτικό σχήμα για την υλοποίηση Έργου (project) είθισται να υπάρχουν:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Ένα όργανο σε επίπεδο διεύθυνσης και συντονισμού (μπορεί να είναι ο Δ/ντής του Τμήματος ή μια Επιτροπή), • ένα όργανο που διαχειρίζεται και παρακολουθεί το σύνολο των έργων/ παρεμβάσεων με στόχο τη διασφάλιση των μεταξύ τους συνεργειών, • Υπεύθυνοι & Ομάδες Έργου για κάθε Παρέμβαση <p>Το συγκεκριμένο οργανωτικό σχήμα & τα όργανά του εργάζονται με συγκεκριμένες διαδικασίες παρακολούθησης και ελέγχου της προόδου του έργου, διαχείρισης ζητημάτων & κινδύνων και σύνταξης & υποβολής εκθέσεων προόδου. Στόχος είναι η επιτυχής, έγκαιρη και ποιοτική υλοποίηση των απαιτούμενων ενεργειών καθώς & ο έγκαιρος εντοπισμός και αντιμετώπιση πιθανών αποκλίσεων.</p>	<p>Η δημιουργία ειδικού οργανωτικού σχήματος για τη διαχείριση της αλλαγής ή η ανάθεση της σχετικής ευθύνη σε φυσικό πρόσωπο (υψηλόβαθμο στέλεχος του Φορέα) εξαρτάται από το πλήθος και την πολυπλοκότητα των απαιτούμενων παρεμβάσεων που θα εντοπιστούν. Σε κάθε περίπτωση πάντως ακόμα και αν διαμορφωθεί ειδικό οργανωτικό σχήμα αυτό θα είναι μικρότερου εύρους σε σχέση με τα αντίστοιχα «σχήματα» για Έργα της Κατηγορίας Α.</p>	<p>Δεδομένου ότι σε αυτή την κατηγορία Έργων δεν προτείνονται αλλαγές στις Διαδικασίες, οι παρεμβάσεις που απαιτούνται για την υλοποίηση του νέου οργανογράμματος και της νέας στελέχωσης είναι περιορισμένες οπότε και δεν απαιτείται η διαμόρφωση διακριτού οργανωτικού σχήματος για την διαχείριση της αλλαγής. Την ευθύνη μπορεί να αναλάβει ένα υψηλόβαθμο στέλεχος του Φορέα.</p>



Ανάδοχος



Έργο: «Παροχή Υπηρεσιών Συμβούλου για Μελέτη Αναδιοργάνωσης Τμήματος Δημόσιας Διοίκησης και Προσωπικού»

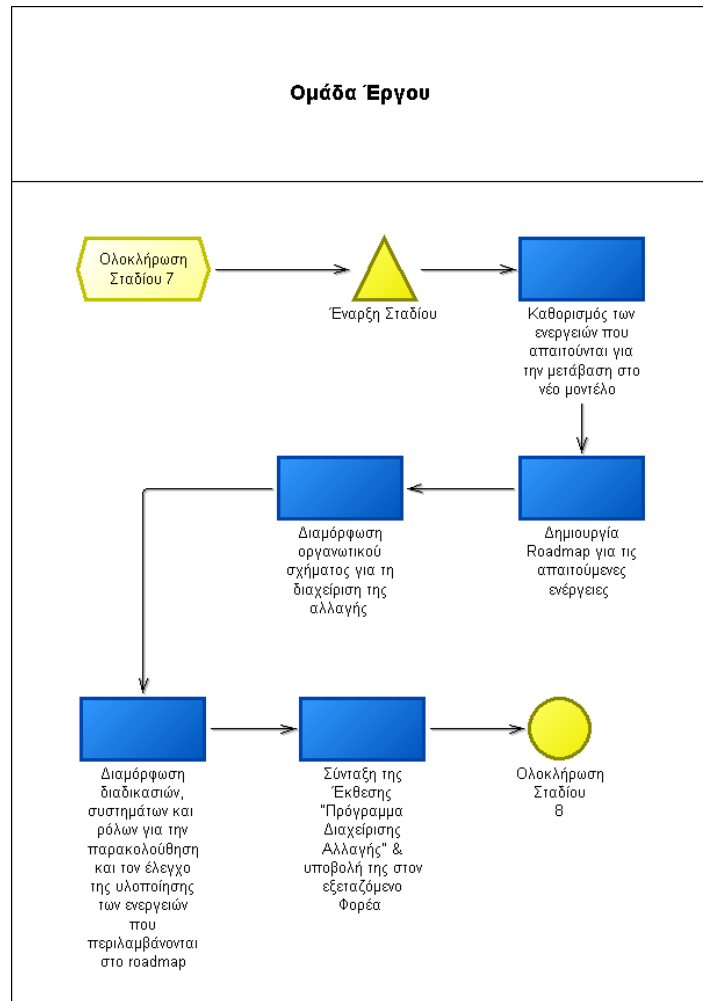
	Κατηγορία Α	Κατηγορία Β	Κατηγορία Γ
<p>8.3 Προετοιμασία Έκθεσης «Πρόγραμμα Διαχείρισης της Αλλαγής»</p>	<p>Η πρόταση της Ομάδας Έργου αναφορικά με τις ενέργειες που πρέπει να γίνουν για τη μετάβαση στο νέο επιχειρησιακό μοντέλο, τον τρόπο και τον χρόνο στον οποίο αυτές πρέπει να γίνουν καθώς και το ποιος ή ποιοι είναι υπεύθυνοι για την παρακολούθηση και τον έλεγχο της υλοποίησής τους, περιλαμβάνεται στην Έκθεση «Πρόγραμμα Διαχείρισης της Αλλαγής» η οποία υποβάλλεται στη Διοίκηση του εξεταζόμενου Φορέα.</p>		
	<p>Η Έκθεση αυτή έχει μεγαλύτερη σημασία και ουσιαστική αξία για τα Έργα Κατηγορίας Α και Β συγκριτικά με τα Έργα της Κατηγορίας Γ.</p>		

Η ροή των Ενεργειών του Σταδίου 8 (αφορά στην Κατηγορία Α η οποία περιλαμβάνει και το μεγαλύτερο αριθμό υποχρεωτικών Ενεργειών σε σχέση με τις άλλες Κατηγορίες) έχει όπως εμφανίζεται στο ακόλουθο Διάγραμμα:

Ανάδοχος		Έργο: «Παροχή Υπηρεσιών Συμβούλου για Μελέτη Αναδιοργάνωσης Τμήματος Δημόσιας Διοίκησης και Προσωπικού»
		



Ομάδα Έργου



Ανάδοχος



Έργο: «Παροχή Υπηρεσιών Συμβούλου για Μελέτη Αναδιοργάνωσης Τμήματος Δημόσιας Διοίκησης και Προσωπικού»