

ΠΑΝΕΠΙΣΤΗΜΙΟ ΠΕΙΡΑΙΩΣ
ΤΜΗΜΑ ΟΡΓΑΝΩΣΗΣ ΚΑΙ ΔΙΟΙΚΗΣΗΣ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΕΩΝ
ΕΥΡΩΠΑΪΚΟ ΠΡΟΓΡΑΜΜΑ ΜΕΤΑΠΤΥΧΙΑΚΩΝ ΣΠΟΥΔΩΝ
ΣΤΗ ΔΙΟΙΚΗΣΗ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΕΩΝ – ΟΛΙΚΗ ΠΟΙΟΤΗΤΑ



ΔΙΠΛΩΜΑΤΙΚΗ ΕΡΓΑΣΙΑ

ΤΟ ΚΟΙΝΟ ΠΛΑΙΣΙΟ ΑΞΙΟΛΟΓΗΣΗΣ
ΩΣ ΕΡΓΑΛΕΙΟ ΓΙΑ ΤΗ ΒΕΛΤΙΩΣΗ ΤΗΣ ΠΟΙΟΤΗΤΑΣ
ΣΤΟΝ ΔΗΜΟΣΙΟ ΤΟΜΕΑ

ΕΠΙΒΛΕΠΩΝ ΚΑΘΗΓΗΤΗΣ: ΓΕΩΡΓΙΟΣ ΜΠΟΧΩΡΗΣ
ΕΛΕΝΗ ΚΩΝΣΤΑΝΤΙΝΟΥ ΤΣΙΤΟΥ
Α.Μ.: ΜΔΕ-ΟΠ 0468

ΠΕΙΡΑΙΑΣ 2023

**ΠΑΝΕΠΙΣΤΗΜΙΟ ΠΕΙΡΑΙΩΣ****ΤΜΗΜΑ ΟΡΓΑΝΩΣΗΣ ΚΑΙ ΔΙΟΙΚΗΣΗΣ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΕΩΝ**

Μεταπτυχιακό Πρόγραμμα Σπουδών

στη «Διοίκηση Επιχειρήσεων – Ολική Ποιότητα» με διεθνή προσανατολισμό

ΒΕΒΑΙΩΣΗ ΕΚΠΟΝΗΣΗΣ ΔΙΠΛΩΜΑΤΙΚΗΣ ΕΡΓΑΣΙΑΣ

(περιλαμβάνεται ως ξεχωριστή [δευτέρα] σελίδα στο σώμα της διπλωματικής εργασίας)


Δηλώνω υπεύθυνα ότι η διπλωματική εργασία για τη λήψη του μεταπτυχιακού τίτλου σπουδών, του Πανεπιστημίου Πειραιώς, στη Διοίκηση Επιχειρήσεων - Ολική Ποιότητα με διεθνή προσανατολισμό με τίτλο:

Το Κοινό Πλαίσιο Αξιολόγησης ως εργαλείο για τη βελτίωση ποιότητας στον δημόσιο τομέα

έχει συγγραφεί από εμένα αποκλειστικά και στο σύνολό της. Δεν έχει υποβληθεί ούτε έχει εγκριθεί στο πλαίσιο κάποιου άλλου μεταπτυχιακού προγράμματος ή προπτυχιακού τίτλου σπουδών, στην Ελλάδα ή στο εξωτερικό, ούτε είναι εργασία ή τμήμα εργασίας ακαδημαϊκού ή επαγγελματικού χαρακτήρα.

Δηλώνω επίσης υπεύθυνα ότι οι πηγές στις οποίες ανέτρεξα για την εκπόνηση της συγκεκριμένης εργασίας, αναφέρονται στο σύνολό τους, κάνοντας πλήρη αναφορά στους συγγραφείς, τον εκδοτικό οίκο ή το περιοδικό, συμπεριλαμβανομένων και των πηγών που ενδεχομένως χρησιμοποιήθηκαν από το διαδίκτυο.

Παράβαση της ανωτέρω ακαδημαϊκής μου ευθύνης αποτελεί ουσιώδη λόγο για την ανάκληση του πτυχίου μου.

Υπογραφή Μεταπτυχιακού Φοιτητή/ τριας 

Όνοματεπώνυμο Ελένη Τσίτου

Ημερομηνία 17-03-2023



Αφιερώνεται στην οικογένειά μου

Περιεχόμενα

Ευχαριστίες.....	V
Περίληψη	VI
Κεφάλαιο 1: Εισαγωγή	1
Βιβλιογραφία Κεφαλαίου.....	7
Κεφάλαιο 2: Βιβλιογραφική ανασκόπηση.....	8
2.1 Ορισμοί αυτοαξιολόγησης	8
2.2 Περιεχόμενο του Κοινού Πλαισίου Αξιολόγησης (ΚΠΑ).....	9
2.3 Οι εκδόσεις του ΚΠΑ.....	11
2.4 ΚΠΑ και εξωτερική ανατροφοδότηση.....	14
2.5 Οι στόχοι και ο χαρακτήρας του ΚΠΑ	15
2.6 ΚΠΑ και καλή διακυβέρνηση.....	17
2.7 Εφαρμογή του ΚΠΑ.....	18
2.8 Χρονοδιάγραμμα αυτοαξιολόγησης με το ΚΠΑ	19
2.9 Πλεονεκτήματα και θετικά αποτελέσματα του ΚΠΑ	20
2.10 Μειονεκτήματα και δυσκολίες εφαρμογής του ΚΠΑ.....	25
2.11 Προτεινόμενες βελτιώσεις και Περιορισμοί του ΚΠΑ	29
Βιβλιογραφία κεφαλαίου	31
Κεφάλαιο 3: Το Πρότυπο του Κοινού Πλαισίου Αξιολόγησης	35
3.1 Η δομή του Κοινού Πλαισίου Αξιολόγησης και οι αρχές αριστείας	35
3.2 Τα Κριτήρια του ΚΠΑ	39
3.2.1 Τα Κριτήρια Προϋποθέσεων	39
3.2.2 Τα Κριτήρια των Αποτελεσμάτων.....	58
3.3 Το σύστημα βαθμολόγησης	67
3.3.1. Η κλασσική μέθοδος βαθμολόγησης ΚΠΑ	68
3.3.2. Παραμετροποιημένη βαθμολογία ΚΠΑ	69
3.4 Τα βήματα για τη συνεχή βελτίωση με το ΚΠΑ.....	71
Βιβλιογραφία Κεφαλαίου.....	74

Κεφάλαιο 4: Μελέτη περίπτωσης: Η διαδικασία ηλεκτρονικών αιτήσεων για την εισαγωγή των υποψηφίων στην Τριτοβάθμια Εκπαίδευση στην Ελλάδα	75
4.1 Εισαγωγή.....	75
4.2 Περιγραφή.....	76
4.3 Το Θεσμικό Πλαίσιο	76
4.4 Αναγκαιότητα εφαρμογής του ΚΠΑ.....	78
4.5 Η Καινοτομία	79
4.6 Τα Βασικά Οφέλη	79
4.7 Συμπεράσματα	83
Βιβλιογραφία Κεφαλαίου.....	84
Κεφάλαιο 5: Συμπεράσματα.....	85
Βιβλιογραφία	88

Περιεχόμενα Πινάκων

Πίνακας 1: Αριθμός εγγεγραμμένων χρηστών ΚΠΑ από το 2003 έως το 2021	5
Πίνακας 2: Χρονοδιάγραμμα για την αυτοαξιολόγηση με το ΚΠΑ.....	20
Πίνακας 3: Βαθμολόγηση των κριτηρίων των Προϋποθέσεων με το κλασικό σύστημα βαθμολόγησης.....	68
Πίνακας 4: Βαθμολόγηση των κριτηρίων των Αποτελεσμάτων με το κλασικό σύστημα βαθμολόγησης.....	69
Πίνακας 5: Βαθμολόγηση των κριτηρίων των Προϋποθέσεων με την παραμετροποιημένη βαθμολογία	70
Πίνακας 6: Βαθμολόγηση των κριτηρίων των Αποτελεσμάτων με την παραμετροποιημένη βαθμολογία	71
Πίνακας 7: Τα κύρια ευρήματα από την εφαρμογή του ΚΠΑ	78
Πίνακας 8: Τα πλεονεκτήματα της νέας καινοτομίας.....	81
Πίνακας 9: Οι διαδικασίες πριν και μετά την καινοτομία	82

Περιεχόμενα Σχημάτων

Σχήμα 1: Σύνδεση σύγχρονων διοικητικών εργαλείων με τα κριτήρια του ΚΠΑ	17
Σχήμα 2: Η δομή του Κοινού Πλαισίου Αξιολόγησης.....	36
Σχήμα 3: Οι αρχές της αριστείας	37
Σχήμα 4: Τα βήματα για συνεχή βελτίωση με το ΚΠΑ.....	73

Ευχαριστίες

Θα ήθελα να εκφράσω τις θερμές ευχαριστίες μου προς τον επιβλέποντα Καθηγητή κύριο Γ. Μποχώρη για την πολύτιμη υποστήριξη, καθοδήγηση, ευγένεια και την κατανόηση που μου προσέφερε κατά τη διάρκεια εκπόνησης της διπλωματικής μου εργασίας.

Επίσης, θα ήθελα να ευχαριστήσω την οικογένειά μου για τη στήριξη που μου παρείχε και τους ανθρώπους που ήταν δίπλα μου και συνέβαλαν στην προσωπική μου εξέλιξη και ανάπτυξη.

Περίληψη

Οι σύγχρονες ανάγκες για έναν δημόσιο τομέα που θα ανταποκρίνεται αποτελεσματικά στις αυξανόμενες απαιτήσεις του κοινωνικού γίνεσθαι αλλά και της αλματώδους ανάπτυξης των επιστημών και της τεχνολογίας επέβαλαν την υιοθέτηση επιστημονικών εργαλείων, προσεγγίσεων αλλά και νοοτροπίας στα πρότυπα του ιδιωτικού τομέα. Η υιοθέτηση της φιλοσοφίας και των τεχνικών της Διοίκησης Ολικής Ποιότητας (ΔΟΠ) συνέβαλε προς αυτή την κατεύθυνση και παρείχε τα εφόδια για μια δημόσια διοίκηση που θα εστιάζει τόσο στα αποτελέσματα όσο και στις διαδικασίες με γνώμονα τις αρχές τις αριστείας και με πρωτεύοντα στόχο τη συνεχή εξέλιξη.

Στην παρούσα διπλωματική εργασία επιχειρείται μια διεξοδική ανάλυση του Κοινού Πλαισίου Αυτοαξιολόγησης (ΚΠΑ) ως εργαλείου αυτοαξιολόγησης, που δημιουργήθηκε για τα ιδιαίτερα χαρακτηριστικά του δημόσιου τομέα και ήρθε και κάλυψε το κενό για μία τεχνική ΔΟΠ που θα παρείχε στις δημόσιες οργανώσεις ένα απλό, προσιτό και εύχρηστο διαγνωστικό εργαλείο που θα τις βοηθούσε να προσδιορίσουν τα δυνατά τους σημεία, τις περιοχές προς βελτίωση και θα συντελούσε στη συνεχή βελτίωση και καινοτομία μέσω της λήψης βελτιωτικών δράσεων και την ανατροφοδότηση.

Η εικοσαετής πλέον χρήση του ΚΠΑ αποδεικνύει ότι οι δημόσιοι οργανισμοί που το εφαρμόζουν αποκομίζουν πλείστα οφέλη για το σύνολο της λειτουργίας τους με μετρήσιμα αποτελέσματα που συμβάλλουν στην καλύτερη λειτουργία και εξέλιξή τους. Θεωρείται όμως σημαντικό να επισημανθεί ότι οι δημόσιες οργανώσεις που το χρησιμοποιούν έρχονται αντιμέτωπες με αρκετές δυσκολίες που χρειάζεται να αντιμετωπίσουν, οι οποίες καταγράφονται και από τη σχετική βιβλιογραφία. Παρόλα αυτά, το ΚΠΑ ως μοντέλο ΔΟΠ έχει εξελιχθεί μέσω των πολλαπλών εκδόσεών του, αφουγκραζόμενο τις επιστημονικές εξελίξεις και κοινωνικές ανάγκες, ώστε να καθίσταται ένα αποτελεσματικό εργαλείο που θα βοηθά τους δημόσιους οργανισμούς αφενός να ξεκινήσουν το ταξίδι τους στην ποιότητα και αφετέρου να ωριμάζουν και να εξελίσσονται ως οργανισμοί ΔΟΠ.

Η μελέτη περίπτωσης που αναλύεται αποδεικνύει ότι η αυτοαξιολόγηση με το ΚΠΑ οδηγεί σε καινοτομίες που προσφέρουν επωφελή αποτελέσματα τόσο σε επίπεδο εξοικονόμησης οικονομικών πόρων όσο και στη βελτίωση των διαδικασιών και του επιπέδου ποιότητας των παρεχόμενων υπηρεσιών για το σύνολο της κοινωνίας.

Κεφάλαιο 1: Εισαγωγή

Στη σύγχρονη εποχή της παγκοσμιοποίησης, της τεχνολογικής επανάστασης και των συνεχών προκλήσεων, οι δημόσιοι οργανισμοί καλούνται να επιδείξουν προσαρμοστικότητα προκειμένου να ανταποκριθούν στις απαιτήσεις της κοινωνίας για παροχή ποιοτικών υπηρεσιών. Στο πλαίσιο αυτό, η διοικητική επιστήμη ανέπτυξε μεθόδους και εργαλεία που συνέβαλαν στην βελτίωση της παραγωγικότητας και αποδοτικότητας των επιχειρήσεων, τα οποία υιοθετήθηκαν και από τον δημόσιο τομέα.

Η ανάγκη μετάβασης από το γραφειοκρατικό μοντέλο οργάνωσης της δημόσιας διοίκησης στο δημόσιο management συνιστά ένα φαινόμενο παγκόσμιου βεληνεκού, το οποίο επιδεικνύει μια καινούργια θεμελίωση της διοικητικής δράσης (Μιχαλόπουλος, 2003). Ως έννοια, το δημόσιο management, δεν θεωρήθηκε ως η «ιδανική λύση», αλλά αποτέλεσε έναν ανασχεδιασμό διαφόρων αλληλοσχετιζόμενων συστατικών της δημόσιας διοίκησης, όπως η παροχή υψηλής ποιότητας υπηρεσιών στους πολίτες, η αύξηση της αυτονομίας των μάνατζερ του δημοσίου τομέα ιδιαίτερα στην κεντρική διοίκηση, η μέτρηση και η επιβράβευση των οργανισμών και των ατόμων με βάση την επίτευξη των απαιτούμενων στόχων αποδοτικότητας, η διαθεσιμότητα ανθρώπινων και τεχνολογικών πόρων για την εξασφάλιση υψηλής απόδοσης καθώς και η υιοθέτηση της έννοιας του ανταγωνισμού ως προς το ποιοι δημόσιοι σκοποί θα πρέπει να εκτελούνται από τον ιδιωτικό τομέα αντί για τον δημόσιο (Borins, 1995).

Οι δημόσιοι οργανισμοί μετεξελίχθηκαν από δομές σχεδιασμένες να τηρούν τον τύπο σε δομές προσανατολισμένες στα αποτελέσματα, γεγονός που αποτέλεσε μια στρατηγική αλλαγή και κατέστησε τη στοχοθεσία και τον μακροπρόθεσμο προγραμματισμό αναπόσπαστα στοιχεία για την εκπλήρωση των επιδιωκόμενων σκοπών και στόχων. Στο πλαίσιο αυτό, συσχετίστηκε και η έννοια της μέτρησης των αποτελεσμάτων αναφορικά με

τις στρατηγικές επιλογές καθώς αυτή λειτουργεί ως μηχανισμός αξιολόγησης και ελέγχου του τι έχει επιτύχει η δημόσια διοίκηση (Μιχαλόπουλος, 2007). Σημειώνεται ότι εκτός από την εστίαση στην αποτελεσματικότητα και την αποδοτικότητα, οι έννοιες της λογοδοσίας και της διαφάνειας απέκτησαν αυξημένη σημασία για την παροχή δημόσιων υπηρεσιών (Pollitt, 2011).

Σε επίπεδο Ευρωπαϊκής Ένωσης (Ε.Ε.), η αναμόρφωση της δημόσιας διοίκησης αποτέλεσε κυρίαρχη τάση και ασκήθηκαν έντονες πιέσεις για εκσυγχρονισμό με σκοπό την αποδοτική λειτουργία του δημοσίου τομέα. Συγκεκριμένα, στο Ευρωπαϊκό Συμβούλιο στη Λισσαβόνα (23-24/4/2000) και στη Φέιρα (19-20/6/2000) παρουσιάστηκε ένα κοινό πλαίσιο για τον εκσυγχρονισμό του δημοσίου τομέα για όλες τις χώρες-μέλη στοχεύοντας στη διοικητική σύγκλιση. Τα εθνικά προγράμματα μεταρρύθμισης χρειαζόταν να εστιάσουν στη βελτίωση της αποδοτικότητας των κυβερνήσεων και στη οικοδόμηση μιας δημόσιας διοίκησης προσανατολισμένης στα αποτελέσματα και στον έλεγχο του κόστους, ώστε να επιτευχθεί η παροχή υπηρεσιών υψηλής ποιότητας και να ικανοποιηθούν οι ανάγκες των πολιτών (Sotirakou et al, 2005).

Παράλληλα, με την μέτρηση της αποδοτικότητας του δημοσίου τομέα, οι δημόσιοι οργανισμοί ξεκίνησαν το «ταξίδι της ποιότητας» καθώς εφάρμοσαν μεταρρυθμιστικά προγράμματα, τα οποία επηρεάστηκαν από το σύνθετο φαινόμενο της Διοίκησης Ολικής Ποιότητας (Δ.Ο.Π.) και τα οποία εστίαζαν στις επιδόσεις και τα αποτελέσματα, στην βελτίωση του προσανατολισμού προς τον πελάτη-πολίτη και στην επίτευξη ολοκληρωμένων υπηρεσιών (Pollitt, 2004). Οι λόγοι στους οποίους οφείλεται η ραγδαία ανάπτυξη της Δ.Ο.Π. στις δημόσιες υπηρεσίες εντοπίζονται αφενός «στην ανάγκη επανάκτησης από τις δημόσιες υπηρεσίες της στρατηγικής τους θέσης στο περιβάλλον λειτουργίας τους με βάση τις αλλαγές που έχουν επέλθει σε αυτό μέσω της αυξανόμενης πίεσης για παροχή υπηρεσιών» και αφετέρου «στην ανάγκη της υιοθέτησης πολιτικών μέτρησης της απόδοσης των δημοσίων υπηρεσιών ώστε να διευκολύνεται η διαχείριση των οικονομικών ελλειμμάτων» (Μιχαλόπουλος, 2003).

Ενδεικτικά, οι μέθοδοι και τα εργαλεία που αναπτύχθηκαν για τη μέτρηση των αποτελεσμάτων καθώς και της αξιολόγησης των δημόσιων φορέων μπορούν να κατηγοριοποιηθούν ως ακολούθως: α) Μέθοδοι αξιολόγησης που βασίζονται σε ένα κριτήριο (π.χ. οικονομικοί δείκτες, ανάλυση ελαχιστοποίησης κόστους, ανάλυση κόστους-οφέλους κ.α.), β) Μέθοδοι αξιολόγησης που βασίζονται σ' ένα αριθμό κριτηρίων (π.χ. μέθοδοι βασισμένες σε ποιοτικά κριτήρια, Fuller's method, Saaty's method, μέθοδοι βασισμένες στη σύγκριση μεταβλητών κ.α.), γ) Συγκριτικές μέθοδοι (π.χ. Benchmarking, Benchlearning, το μοντέλο το Κοινού Πλαισίου Αξιολόγησης (ΚΠΑ), Balanced scorecard, SWOT ανάλυση, ISO πρότυπα, ο κύκλος βελτίωσης PDCA, ο κύκλος του Deming), δ) Μέθοδοι αξιολόγησης της διοίκησης (Μίγμα Μάρκετινγκ για το προϊόν της δημόσιας διοίκησης, Χάρτες Δικαιωμάτων Πολιτών κ.α.) και ε) άλλες μέθοδοι. (Askar, 2018).

Στην παρούσα εργασία, θα μελετηθεί αναλυτικά το Κοινό Πλαίσιο Αξιολόγησης (ΚΠΑ) ως εργαλείο Διοίκησης Ολικής Ποιότητας για τη βελτίωση των υπηρεσιών του δημόσιου τομέα στην Ευρώπη. Η δημιουργία του ΚΠΑ είναι αποτέλεσμα συνεργασίας των Υπουργών των χωρών-μελών της Ε.Ε. που είναι υπεύθυνοι για τη δημόσια διοίκηση. Το ΚΠΑ παρέχει ένα γενικό, απλό και εύκολο στη χρήση πλαίσιο, το οποίο είναι κατάλληλο για την αυτοαξιολόγηση των οργανισμών του δημόσιου τομέα και για την ανάπτυξη της αρχής της αριστείας. Το μοντέλο εστιάζει στον πολίτη, στις διαδικασίες, στη διαχείριση των πόρων και της απόδοσης, στην ενδυνάμωση των υπαλλήλων, προωθώντας παράλληλα μια ανοικτή οργανωτική κουλτούρα προσανατολισμένη στη διαφάνεια. Ο σκοπός του ΚΠΑ είναι να καθοδηγήσει τους δημόσιους οργανισμούς να πετύχουν τα καλύτερα δυνατά αποτελέσματα.¹

Η χρήση του μοντέλου ΚΠΑ από τη δημιουργία του το 2000 μέχρι σήμερα, έχει διαδοθεί και χρησιμοποιείται ευρέως για τη βελτίωση των φορέων του δημόσιου τομέα. Αξίζει να σημειωθεί ότι τον Ιανουάριο 2022 πάνω από 3.000 δημόσιοι οργανισμοί χρησιμοποιούσαν το μοντέλο και έχει συμπεριληφθεί στις στρατηγικές για τη μεταρρύθμιση του δημόσιου

¹ <https://www.eipa.eu/caf-resource-centre>

τομέα σε πολλά κράτη-μέλη της Ε.Ε. Το ΚΠΑ μπορεί να εφαρμοστεί από οποιοδήποτε δημόσιο οργανισμό και έχει ήδη υιοθετηθεί και από χώρες εκτός Ε.Ε. Η προώθηση του ΚΠΑ για την βελτίωση της ποιότητας σε αρκετά κράτη-μέλη της Ε.Ε. συντέλεσε στην αύξηση του αριθμού των χρηστών αυτού, γεγονός που αποτυπώνεται στην αύξηση των εγγεγραμμένων χρηστών του ΚΠΑ στη βάση δεδομένων αυτού από 288 το 2005, σε 2006 χρήστες το 2010 και σε 3122 το 2021, όπως αποτυπώνεται και στον ακόλουθο πίνακα (Asensio, 2021).

Πίνακας 1: Αριθμός εγγεγραμμένων χρηστών ΚΠΑ από το 2003 έως το 2021

Χρήστες ΚΠΑ/CAF	2021	2019	2017	2014	2013	2010	2006	2003
	DGAEP/3122	EIPA	EC	EC	EIPA/2576	EIPA/2066	CAF/1083	CAF/200
Αυστρία	250	104	102	95	94	89	51	26
Βέλγιο	500	344	344	335	316	293	196	65
Βουλγαρία	79	38	29	11	11	10	4	--
Κροατία	--	7	7	5	5	3	1	--
Κύπρος	21	19	19	19	19	19	8	--
Τσεχία	59	76	75	74	73	64	53	2
Δανία	--	248	248	248	248	248	134	--
Εσθονία	3	19	19	18	18	18	18	10
Φιλανδία	--	141	139	126	118	50	20	2
Γαλλία	--	30	30	26	25	16	11	1
Γερμανία	8	362	362	357	269	69	47	38
Ελλάδα	149	72	71	63	51	39	15	--
Ουγγαρία	--	316	316	316	106	104	98	--
Ιρλανδία	--	6	6	6	6	5	4	--
Ιταλία	1004	925	913	879	437	324	148	41
Λετονία	--	8	8	8	8	6	5	--
Λιθουανία	--	35	34	28	24	10	9	-
Λουξεμβούργο	--	14	14	13	13	12	8	--
Μάλτα	--	16	16	6	3	--	0	--
Πολωνία	424	420	419	351	324	168	43	--
Πορτογαλία	424	226	204	189	146	112	93	2
Ρουμανία	--	54	50	49	49	45	22	--
Σλοβακία	86	63	63	59	55	39	12	--
Σλοβενία	95	82	80	71	70	55	48	11
Ισπανία	--	57	56	49	47	44	9	--
Σουηδία	--	5	5	5	5	5	5	--
Κάτω Χώρες	--	7	7	7	7	3	1	--
Ηνωμένο Βασίλειο	--	8	8	7	7	7	2	2
Αλβανία	--	--	--	7	--	--	--	--
Βοσνία Ερζεγοβίνη	19	21	21	18	18	18	17	--
Δημοκρατία της Βόρειας Μακεδονίας	--	16	15		--	2	1	--
Κόσσοβο	--	1	1	18	1	--	--	--
Μοντενέγκρο	--	2	2	2	2	--	--	--
Σερβία	1	10	2	2	1	1	--	--

Η αυξανόμενη τάση υιοθέτησης μοντέλων ΔΟΠ και ειδικότερα του Κοινού Πλαισίου Αξιολόγησης επιβάλλει την ενδελεχή μελέτη της εξέλιξης και της αποτελεσματικότητάς του. Για το λόγο αυτό, στο δεύτερο κεφάλαιο ερευνήθηκε η εξέλιξη του ΚΠΑ από τη δημιουργία του έως σήμερα. Μέσω της βιβλιογραφικής ανασκόπησης εντοπίστηκε η ανάπτυξη, ο βαθμός χρήσης του καθώς και τα οφέλη που αποκόμισαν οι οργανισμοί που το εφαρμόσαν. Η εισαγωγή νέων εργαλείων στη δημόσια διοίκηση γεννά και δυσκολίες, οι οποίες δεν θα μπορούσαν να παραβλεφθούν και γι' αυτό αναλύονται διεξοδικά καθώς μπορεί να οδηγήσουν σε νέες βελτιωτικές δράσεις ως προς την αποτελεσματικότερη εφαρμογή του ΚΠΑ στο μέλλον.

Στο τρίτο κεφάλαιο επιχειρήθηκε μια παρουσίαση της πιο πρόσφατης έκδοσης του Κοινού Πλαισίου Αξιολόγησης καθώς και τα στάδια και ο τρόπος εφαρμογής του από έναν δημόσιο οργανισμό. Δόθηκε έμφαση στην ανάλυση των κριτηρίων και των υποκριτηρίων του μοντέλου καθώς και στο σύστημα και στον τρόπο βαθμολόγησης των κριτηρίων.

Στο τέταρτο κεφάλαιο αναλύεται μια μελέτη περίπτωσης εφαρμογής του ΚΠΑ σε δημόσιο οργανισμό. Επιλέχθηκε η ανάλυση μιας μελέτης περίπτωσης από τον ελλαδικό χώρο και συγκεκριμένα η εφαρμογή του ΚΠΑ στο Υπουργείο Παιδείας και Θρησκευμάτων. Η εν λόγω μελέτη περίπτωσης αποτελεί μια αξιωματική εφαρμογή του ΚΠΑ από την οποία προέκυψαν πολλαπλά οφέλη, οικονομικά και διοικητικά, τόσο για τον ίδιο τον φορέα και το προσωπικό όσο και για το σύνολο της κοινωνίας.

Στο πέμπτο κεφάλαιο, συνοψίζονται τα κύρια συμπεράσματα που προέκυψαν από τη μελέτη της βιβλιογραφίας αναφορικά με τις εξελίξεις και τα αποτελέσματα από την εφαρμογή του ΚΠΑ μέσω των οποίων καταδεικνύεται η συμβολή του μοντέλου και της διαδικασίας αυτοαξιολόγησης στην ανάπτυξη μιας κουλτούρας ποιότητας αλλά και στην επίτευξη βελτιώσεων ως προς τις παρεχόμενες υπηρεσίες από τους δημόσιους οργανισμούς.

Βιβλιογραφία Κεφαλαίου

Asensio, M., Evaristo, C. and Martins, M. (2021). CAF Challenges to Promote Public Sector Capacity. Lisboa: DGAEP

Askar N. Mustafin & Roman Vavrek, (2018). "Literary Review of Methods of Efficiency Evaluation in Public Sector". The Journal of Social Sciences Research. Academic Research Publishing Group, pages 170-174:5

Borins S. (1995). The new public management is here to stay, Canadian Public Administration, v.38, p.123

Pollitt C, Bouckaert G. & Loffler E., (2004). Το ταξίδι της ποιότητας στον ευρωπαϊκό δημόσιο τομέα: Από το εκεί στο εδώ, και μετά πού;, Πρακτικά 3^{ου} Συνεδρίου για τη Δημόσια Διοίκηση στην Ευρωπαϊκή Ένωση, Ρότερνταμ, Ολλανδία

Pollitt, C. & Bouckaert, G. (2011), Public Management Reform, Oxford: Oxford University Press

Sotirakou Tatiana, Zeppou Mary. (2005). How to align Greek Civil Service with European Union Public Sector management policies. International Journal of Public Sector Management, Vol.18, No 1, p.55

Μιχαλόπουλος Ν. (2003). Από τη Δημόσια Γραφειοκρατία στο Δημόσιο Management. Εκδόσεις Παπαζήση

Μιχαλόπουλος Ν. (2007). Η Δημόσια Διοίκηση στην εποχή των αποτελεσμάτων. Εκδόσεις Παπαζήση

Κεφάλαιο 2: Βιβλιογραφική ανασκόπηση

2.1 Ορισμοί αυτοαξιολόγησης

Η αυτοαξιολόγηση θεωρείται ένα διαγνωστικό εργαλείο και αποτελεί τη βάση για τη λήψη μέτρων βελτίωσης καθώς συμβάλλει στο να πληρείται η βασική προϋπόθεση για τη βελτίωση της ποιότητας ενός οργανισμού. Η προϋπόθεση αυτή ουσιαστικά σχετίζεται με τη δυνατότητα ενός συστήματος ποιότητας να αντικατοπτρίζει σε πραγματικές συνθήκες την πραγματική συμπεριφορά των εργαζομένων στο εργασιακό τους περιβάλλον. Η αξιολόγηση ενός οργανισμού μπορεί να γίνει είτε α) μέσω της αυτοαξιολόγησης, κατά την οποία τα μέλη ενός οργανισμού αξιολογούν τα ίδια την απόδοσή του είτε β) μέσω της ετεροαξιολόγησης, όπου ένας οργανισμός αξιολογεί ή αξιολογείται από κάποιον τρίτο φορέα (Papalazarou etc, 2018).

Η αυτοαξιολόγηση είναι μια ολιστική αξιολόγηση των διεργασιών και της απόδοσης ενός οργανισμού. Το συνθετικό «αυτό» σημαίνει ότι η αξιολόγηση θα πρέπει να διεξαχθεί εσωτερικά στο οργανισμό και να μην βασιστεί απλώς σε εξωτερικούς συμβούλους, γεγονός που προωθεί τη μεγαλύτερη συμμετοχή του έμψυχου δυναμικού του οργανισμού και έτσι επιτυγχάνεται η κατανόηση των συνθηκών που επικρατούν και η κατάσταση στη οποία πραγματικά βρίσκεται ο οργανισμός. Παράλληλα, εντοπίζονται τόσο τα δυνατά σημεία όσο και οι περιοχές προς βελτίωση ενός οργανισμού, δημιουργώντας έτσι τη βάση για επίτευξη καλύτερου επιπέδου απόδοσης. Επομένως, ένας από τους κυριότερους στόχους της διενέργειας αυτοαξιολόγησης είναι η βελτίωση των διαδικασιών του οργανισμού βάσει των δυνατοτήτων και των ευκαιριών που εντοπίζονται κατά την διαδικασία αξιολόγησης (Evans et al, 2005).

Η αυτοαξιολόγηση δείχνει την κατεύθυνση των στόχων ενός οργανισμού μέσω του προσδιορισμού των ικανοτήτων του, όμως σε περίπτωση που δεν διεξαχθεί κατάλληλα μπορεί να οδηγήσει σε εσφαλμένα συμπεράσματα και προγραμματισμό για το μέλλον (Kalfa et al, 2018).

2.2 Περιεχόμενο του Κοινού Πλαισίου Αξιολόγησης (ΚΠΑ)

Το Κοινό Πλαίσιο Αξιολόγησης (ΚΠΑ) είναι ένα εργαλείο Διοίκησης Ολικής Ποιότητας (ΔΟΠ) το οποίο δημιουργήθηκε με κύριο σκοπό να παράσχει ένα απλό, προσιτό και εύχρηστο πλαίσιο που να μπορεί να χρησιμοποιηθεί για αυτοαξιολόγηση από τους οργανισμούς του δημόσιου τομέα σε όλη την Ευρώπη και το οποίο να επιτρέπει την ανταλλαγή βέλτιστων πρακτικών και δραστηριοτήτων συγκριτικής προτυποποίησης (Engel, 2002). Σύμφωνα με το ΚΠΑ, τα βέλτιστα αποτελέσματα στην οργανωσιακή απόδοση που επιτυγχάνονται στους πολίτες-πελάτες, στο προσωπικό και στην κοινωνία βρίσκονται σε συνάρτηση με την ηγεσία, τη στρατηγική και τον προγραμματισμό, τους ανθρώπινους πόρους, τις συνεργασίες και τους πόρους και τις διοικητικές διαδικασίες. Το φιλοσοφικό θεμέλιο του ΚΠΑ εντοπίζεται στην Έρευνα Συμμετοχικής Δράσης (Participatory Action Research)². Ουσιαστικά πρόκειται για μια ολιστική ανάλυση της οργανωσιακής απόδοσης με ταυτόχρονη προσέγγιση διαφορετικών πεδίων (Tsimboukidou et al, 2013). Επίσης, αναγνωρίζονται τα δυνατά σημεία και οι περιοχές προς βελτίωση του οργανισμού, γεγονός που θεωρείται αφετηρία για τη λήψη βελτιωτικών μέτρων. Αυτή η διαδικασία περιγράφεται ως η πιο σημαντική προστιθέμενη αξία της διαδικασίας της αυτοαξιολόγησης (Bibu, 2013).

² Έρευνα Συμμετοχικής Δράσης [Participatory action research (PAR)]: είναι μια προσέγγιση στην έρευνα δράσης που δίνει έμφαση στη συμμετοχή και στη δράση των μελών των κοινοτήτων που επηρεάζονται από την έρευνα. Αναζητά την κατανόηση του κόσμου με το προσπαθεί να τον αλλάξει συλλογικά και ακολουθώντας την αντανάκλασή του.

Το πρότυπο του ΚΠΑ περιλαμβάνει εννέα κριτήρια. Τα πέντε πρώτα κριτήρια (ηγεσία, στρατηγική και προγραμματισμός, ανθρώπινο δυναμικό, συνεργασίες και πόροι, διαδικασίες), οι λεγόμενες «προϋποθέσεις» λαμβάνουν υπόψη τις πρακτικές management του οργανισμού και ανακλούν το τι ενέργειες κάνει ένας οργανισμός και πώς επιτυγχάνει τους στόχους του. Τα κριτήρια των αποτελεσμάτων, 6 έως 9, αντικατοπτρίζουν τα ποσοτικοποιημένα αποτελέσματα που σχετίζονται με την μέτρηση της αντίληψης και της απόδοσης που σχετίζονται με τους πολίτες-πελάτες, το προσωπικό, την κοινωνική ευθύνη και τα κύρια αποτελέσματα απόδοσης. Τα εννέα κριτήρια περιλαμβάνουν 28 υποκριτήρια που ανακλούν τους κύριους τομείς ενός οργανισμού. Η ενσωμάτωση των συμπερασμάτων της αυτοαξιολόγησης σε διοικητικές πρακτικές αποτελούν ουσιαστικά ένα συνεχή κύκλο μάθησης και συνεχούς καινοτομίας στην διαδρομή προς την αριστεία (Popescu et al, 2017).

Στο σημείο αυτό, κρίνεται ιδιαίτερα σημαντικό να μνημονευτεί ότι η Διοίκηση Ολικής Ποιότητας αποτέλεσε κομβικό σημείο για τον δημόσιο τομέα ήδη από τα τέλη της δεκαετίας του 1980 και ιδιαίτερα στις αρχές της δεκαετίας του 1990. Αρχικά, οι «Χάρτες Δικαιωμάτων Πολιτών» αποτέλεσαν το πρώτο βήμα προς την ποιότητα από τους δημόσιους οργανισμούς σε κράτη όπως το Ηνωμένο Βασίλειο, η Γαλλία και το Βέλγιο (Staes et al, 2005, 1). Στη συνέχεια, μια σειρά μοντέλων και τεχνικών ποιότητας, τα οποία εφαρμόζονταν από τον ιδιωτικό τομέα εισήχθησαν στους δημόσιους οργανισμούς προκειμένου να καλύψουν τις αυξανόμενες απαιτήσεις για αποτελεσματικότερη παροχή υπηρεσιών, όπως τα Συστήματα Διασφάλισης Ποιότητας (ISO) και το Ευρωπαϊκό Μοντέλο Επιχειρηματικής Αριστείας (EFQM) (Staes, 2005, 3).

Η ποιότητα των δημόσιων υπηρεσιών απαιτούσε πρωτίστως να εστιάσει στην πλήρη ικανοποίηση των πολιτών, να αξιοποιεί στο μέγιστο τις ικανότητες του ανθρώπινου δυναμικού που απασχολεί, να ερευνά και εφαρμόζει διαδικασίες εκσυγχρονισμού και καινοτομίας και να συμβάλλει στη βελτίωση του αντίκτυπου στην κοινωνία γενικότερα (de Lima Rua, 2012).

Η δημιουργία του ΚΠΑ εντάσσεται στην αναγκαιότητα καθιέρωσης ενός κοινού πλαισίου αναφοράς για την ποιότητα, λόγω της ποικιλομορφίας που επικρατούσε σχετικά με την κουλτούρα και το όραμα της ποιότητας στον δημόσιο τομέα των κρατών-μελών της Ε.Ε., γεγονός που δεν επέτρεπε τον άμεσο ανταγωνισμό. Ως συνέπεια όλων αυτών, αποφασίστηκε ότι έπρεπε να δημιουργηθεί ένα Κοινό Πλαίσιο Αξιολόγησης (ΚΠΑ) υπό την αιγίδα της Ομάδας Καινοτόμων Δημοσίων Υπηρεσιών (Innovative Public Services Group - IPSG), μια ανεπίσημη ομάδα εργασίας που αποτελείται από εθνικούς εμπειρογνώμονες και συστάθηκε με απόφαση των Γενικών Διευθυντών με σκοπό την προώθηση ανταλλαγών και την οργάνωση συνεργασιών στο πεδίο των διοικητικών καινοτομιών και της παροχής δημοσίων υπηρεσιών στους πολίτες των κρατών μελών της Ευρωπαϊκής Ένωσης. Ο βασικός σχεδιασμός του ΚΠΑ έγινε το 1998 και 1999 στη βάση μιας κοινής ανάλυσης που διεξήχθη από το Ευρωπαϊκό Ίδρυμα για τη Διοίκηση Ποιότητας (European Foundation Quality Management - EFQM), το Γερμανικό Πανεπιστημίου Διοικητικών Επιστημών Spreyer (το οποίο οργανώνει το Βραβείο Ποιότητας Spreyer για το δημόσιο τομέα στις γερμανόφωνες ευρωπαϊκές χώρες) και το Ευρωπαϊκό Ινστιτούτο για τη Δημόσια Διοίκηση (European Institute for Public Administration – EIPA) (Engel, 2002). Επιπρόσθετα, θεωρήθηκε ως το πρώτο καινοτόμο βήμα για την αποτελεσματική εφαρμογή των πολιτικών της δημόσιας διοίκησης της Ε.Ε. από τις δημόσιες διοικήσεις των κρατών-μελών (Kalfa, 2018).

2.3 Οι εκδόσεις του ΚΠΑ

Στα επόμενα χρόνια, παρατηρήθηκε μια συνεχώς αυξανόμενη τάση για βελτίωση και εξέλιξη του μοντέλου, γεγονός που αποδεικνύεται από την ύπαρξη πολλαπλών νέων εκδόσεων του Κ.Π.Α.

Η πρώτη έκδοση του ΚΠΑ παρουσιάστηκε για πρώτη φορά στην πρώτη ευρωπαϊκή συνδιάσκεψη για την ποιότητα στη Λισσαβόνα το Μάιο του 2000 (Engel, 2002). Η αξιολόγηση των πρώτων εφαρμογών του ΚΠΑ έγινε κατά τη διάρκεια της Βελγικής Προεδρίας το δεύτερο εξάμηνο του 2001. Σύμφωνα με αυτή, διατυπώθηκαν κάποιες προτάσεις για τη βελτίωση του μοντέλου. Οι προτάσεις αυτές αφορούσαν την περαιτέρω απλοποίηση του μοντέλου, την ανάπτυξη οδηγιών, την προσαρμογή των πινάκων βαθμολόγησης και τη δημιουργία ενός γλωσσάριου. Οι προτάσεις αυτές είχαν ως αποτέλεσμα την αναθεώρηση του ΚΠΑ. Η συμφωνία για τη νέα δομή του ΚΠΑ έγινε στο Βερολίνο το Μάιο του 2002 και οδήγησε στη μείωση των υποκριτηρίων από 43 σε 27, στην καλύτερη προσαρμογή του ΚΠΑ για τις δημόσιες υπηρεσίες (όσον αφορά τα κριτήρια 1.4, 4.2, 5.2) και στη δημιουργία ενός κατάλληλου συστήματος βαθμολόγησης. Η επίσημη παρουσίαση της δεύτερης έκδοσης του ΚΠΑ, «ΚΠΑ 2002», έγινε στην δεύτερη συνδιάσκεψη για την ποιότητα στην Κοπεγχάγη το Οκτώβριο του 2002. Το ΚΠΑ πλέον αναγνωρίστηκε από το EFQM σαν ένα πρώτο στάδιο για την εισαγωγή των δημοσίων οργανώσεων στην ποιότητα (Staes et al, 2005).

Αξίζει να αναφερθεί ότι στην τρίτη συνδιάσκεψη για την ποιότητα στο Ρότερνταμ τον Σεπτέμβριο του 2004, διοργανώθηκαν τρία εργαστήρια για το ΚΠΑ. Γεγονός που καταδεικνύει την διαρκώς αυξανόμενη σημασία που είχε το ΚΠΑ για την διοίκηση ποιότητας στο δημόσιο τομέα στην Ευρώπη.

Στις έρευνες που διεξήχθησαν το 2003 και το 2005 υπό την επίβλεψη της ιταλικής Προεδρίας της Ε.Ε. και της προεδρίας του Λουξεμβούργου αντίστοιχα, για τη χρήση του Κ.Π.Α. στις ευρωπαϊκές δημόσιες διοικήσεις, επισημάνθηκαν από τους χρήστες κάποιες περιοχές για βελτίωση του μοντέλου. Τα αιτήματα για την περαιτέρω βελτίωση συνοψίζονται στα ακόλουθα:

- Αύξηση της συνοχής και της απλότητας
- Βελτίωση των προσφερόμενων παραδειγμάτων και ανάπτυξη του γλωσσάριου για την αύξηση της φιλικότητας προς το χρήστη

- Σύστημα βαθμολόγησης εναρμονισμένο με τις ανάγκες των χρηστών
- Διεύρυνση της προσέγγισης (approach) με λεπτομερέστερες οδηγίες για τον προγραμματισμό δράσεων βελτίωσης
- Ύπαρξη οδηγιών για συγκριτική μάθηση (bench learning)

Οι προτάσεις αυτές για την βελτίωση του μοντέλου είχαν ως αποτέλεσμα να ξεκινήσουν οι συζητήσεις για την αναθεώρηση του Κ.Π.Α.. Έτσι, το Μάρτιο του 2005, το δίκτυο των εθνικών αντιπροσώπων του Κ.Π.Α. αποφάσισε την αναθεώρηση της έκδοσης του Κ.Π.Α. 2002. Παρά την υψηλή τεχνική και εννοιολογική φύση της διαδικασίας αναθεώρησης του Κ.Π.Α. 2002, υπήρξε ενεργή συμμετοχή δεκαπέντε χωρών σε σχετικές συναντήσεις και σε ομάδες εργασίας κάτω από το συντονισμό του Ευρωπαϊκού Ινστιτούτου για τη Δημόσια Διοίκηση. Κάθε χώρα ασχολήθηκε με διαφορετικό τομέα προς βελτίωση.

Στην τέταρτη συνδιάσκεψη για την ποιότητα τον Σεπτέμβριο του 2006 στο Τάμπερ της Φιλανδίας, έγινε παρουσίαση της νέας έκδοσης του Κ.Π.Α., «Κ.Π.Α. 2006». Στη νέα έκδοση του Κ.Π.Α. δόθηκε μεγαλύτερη προσοχή στις βαθύτερες ιδέες και αξίες του, δηλαδή στις ευρωπαϊκές αξίες, στη συγκεκριμενοποίηση για το περιβάλλον του δημόσιου τομέα, στις αρχές της αριστείας και στη συνεισφορά στη καλή διακυβέρνηση. Παράλληλα, δόθηκε μεγαλύτερη έμφαση στον εκσυγχρονισμό, την καινοτομία και την αλλαγή ενώ τονίστηκε ο ολιστικός χαρακτήρας και οι εσωτερικές συνδέσεις του μοντέλου.

Στο σημείο αυτό, επισημαίνεται ότι το ευρωπαϊκό δίκτυο για το ΚΠΑ ξεκίνησε τις προσπάθειες προσαρμογής του μοντέλου για διαφορετικούς τομείς του δημοσίου και έτσι το 2008 συγκροτήθηκε μια ομάδα εργασίας προκειμένου να δημιουργήσει μια έκδοση του ΚΠΑ για τον τομέα της εκπαίδευσης. Αυτή η προσπάθεια είχε ως αποτέλεσμα να εκδοθεί το μοντέλο «ΚΠΑ και Εκπαίδευση» το 2010, το οποίο αφορά σε μια έκδοση του ΚΠΑ ειδικά προσαρμοσμένη για τις ανάγκες των φορέων εκπαίδευσης (Staes et al, 2010).

Δεδομένου ότι το ΚΠΑ προωθεί τη συνεχή βελτίωση, δημιουργήθηκε η ανάγκη νέας αναθεώρησης και έτσι το μοντέλο βελτιώθηκε περαιτέρω βάσει πληροφοριών που συγκεντρώθηκαν από 400 χρήστες και εθνικούς εκπροσώπους του ΚΠΑ. Το αναθεωρημένο «ΚΠΑ 2013» θεωρήθηκε πιο ισχυρό και καλύτερα εξοπλισμένο ώστε υποστηρίζει τον δημόσιο τομέα προς όφελος όλων των εμπλεκόμενων μερών γενικά και των πολιτών ειδικότερα. Έννοιες όπως ο προσανατολισμός των χρηστών, η δημόσια απόδοση, η καινοτομία, η δεοντολογία, η αποτελεσματική συνεργασία με άλλες οργανώσεις και η κοινωνική ευθύνη αναπτύχθηκαν σε βάθος δημιουργώντας νέες ευκαιρίες για περαιτέρω ανάπτυξη των οργανώσεων του δημόσιου τομέα. Έγινε αναδιατύπωση σε κάποια κριτήρια. Οι σημαντικότερες αλλαγές εντοπίστηκαν στο κριτήριο 5, όπου δύο υποκριτήρια συγχωνεύθηκαν σε ένα και ένα νέο έχει δημιουργηθεί. Όλα τα παραδείγματα αναθεωρήθηκαν και προσαρμόστηκαν στις αλλαγές οι οποίες έχουν επέλθει στη δομή και το γλωσσάρι επικαιροποιήθηκε αναλόγως. Οι 8 Αρχές της Αριστείας στο δημόσιο τομέα καθορίστηκαν με σαφήνεια και τα επίπεδα ωριμότητας εκπονήθηκαν στο πλαίσιο της Διαδικασίας για την Εξωτερική Ανάδραση (Υπ.Εσωτερικών, ΚΠΑ 2013).

Στην δέκατη συνδιάσκεψη για την ποιότητα στη δημόσια διοίκηση παρουσιάστηκε το «Ευρωπαϊκό Μοντέλο ΚΠΑ2020». Το ΚΠΑ 2020 πλαίσιο αποτελεί την τελευταία έκδοση του προτύπου. Σημειώνεται ότι δεν άλλαξε σε σχέση με τις οκτώ Αρχές της αριστείας, ενίσχυσε την εστίαση στην ψηφιοποίηση και εστίασε στην ευελιξία, τη βιωσιμότητα και την πολυμορφία, όσον αφορά στη σύνδεση των λειτουργικών με τα στρατηγικά επίπεδα για τη στήριξη της υλοποίησης των μεταρρυθμίσεων. Σημαντικές αλλαγές έγιναν στο επίπεδο των παραδειγμάτων που επανεξετάστηκαν, μειώνοντας τις περιγραφές και περιορίζοντας τον αριθμό τους και το γλωσσάριο επικαιροποιήθηκε αναλόγως (Υπ.Εσωτερικών, 2020).

2.4 ΚΠΑ και εξωτερική ανατροφοδότηση

Η ανάγκη ανατροφοδότησης των δημόσιων οργανισμών που εφαρμόζαν το ΚΠΑ οδήγησε στη δημιουργία της διαδικασίας CAF External Feedback και στη δυνατότητα απόκτησης του σήματος αποτελεσματικού χρήστη του ΚΠΑ (Effective CAF user label). Ο κύριος σκοπός της διαδικασίας της εξωτερικής ανατροφοδότησης από εξειδικευμένους εξωτερικούς αξιολογητές υπήρξε η απόκτηση μιας καλύτερης εικόνας της εφαρμογής του ΚΠΑ και η δημιουργία νέων ευκαιριών για υψηλής ποιότητας εργασία στο μέλλον. Οι κύριοι στόχοι της διαδικασίας CAF External Feedback σύμφωνα με τις ανάγκες των χρηστών του ΚΠΑ συνοψίζονται ως ακολούθως: 1) η υποστήριξη της ποιότητας εφαρμογής του ΚΠΑ και της επίδρασής του στον οργανισμό, 2) η διαπίστωση της εγκαθίδρυσης αξιών ΔΟΠ ως αποτελέσματος εφαρμογής του ΚΠΑ, 3) η υποστήριξη και ανανέωση του κλίματος ενθουσιασμού για συνεχή βελτίωση εντός του οργανισμού, 4) Η προώθηση της κριτικής από εξωτερικούς αξιολογητές και της συγκριτικής μάθησης (bench learning) και 5) η επιβράβευση των οργανισμών που ξεκίνησαν τη διαδικασία της συνεχούς βελτίωσης σε σχέση με τις αρχές της αριστείας με αποτελεσματικό τρόπο και χωρίς κριτική ως προς το επιτευχθέν επίπεδο αριστείας (Thijs et al, 2010) .

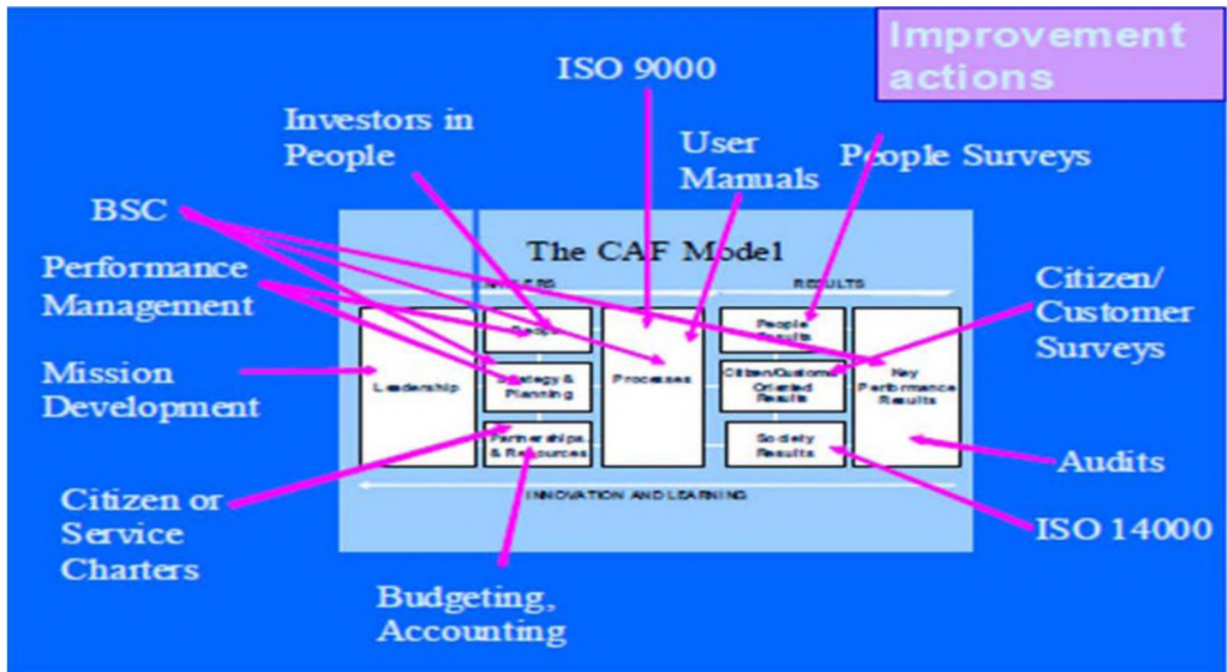
Η διαδικασία της εξωτερικής ανατροφοδότησης βασίστηκε σε τρεις πυλώνες. Ο πρώτος πυλώνας (pillar 1: the process of self-assessment) σχετίζεται με την αξιολόγηση του προγραμματισμού, της απόδοσης και των αποτελεσμάτων της διαδικασίας αυτό-αξιολόγησης σ' έναν οργανισμό. Ο δεύτερος πυλώνας (pillar 2: the process of improvement actions) ερευνά τον τρόπο εφαρμογής των σχεδίων βελτιωτικών δράσεων από τον οργανισμό και ο τρίτος πυλώνας (pillar 3: the TQM maturity of the organization) βασίζεται στις οκτώ θεμελιώδεις αρχές της αριστείας και αναφέρεται στα αποτελέσματα των δύο πρώτων πυλώνων (Thijs et al, 2010, Vrabkova, 2013)

2.5 Οι στόχοι και ο χαρακτήρας του ΚΠΑ

Το ΚΠΑ φιλοδοξεί να αποτελέσει τον καταλύτη για μια ολοκληρωμένη διαδικασία βελτίωσης στο πλαίσιο μιας δημόσιας οργάνωσης και έχει πέντε βασικούς στόχους:

1. να εισάγει τις δημόσιες διοικήσεις στην κουλτούρα της αριστείας και στις αρχές της Διοίκησης Ολικής Ποιότητας,
2. να τις οδηγήσει προοδευτικά σε έναν ολοκληρωμένο κύκλο ποιότητας (ΠΕΕΑ), ο οποίος αποτελείται από τα στάδια του Προγραμματισμού, της Εκτέλεσης, του Ελέγχου και της Ανάδρασης,
3. να διευκολύνει την αυτοαξιολόγηση μιας δημόσιας οργάνωσης, ώστε να αποτυπωθεί επαρκώς η υφιστάμενη κατάσταση και να προσδιοριστούν δράσεις βελτίωσης,
4. να αποτελέσει τη γέφυρα μεταξύ των διαφορετικών προτύπων που χρησιμοποιούνται στη διοίκηση ποιότητας και στο δημόσιο και στον ιδιωτικό τομέα και
5. να διευκολύνει τη συγκριτική μάθηση μεταξύ των οργάνωσεων του δημοσίου τομέα (Υπ.Εσωτερικών, 2013).

Το ΚΠΑ θεωρείται μια ολιστική και ενοποιητική προσέγγιση στην οποία συνδυάζονται οι διαδικασίες στρατηγικής, διοίκησης και λειτουργικού ελέγχου σ' ένα μόνο μοντέλο. Υποστηρίζεται ότι συμπεριλαμβάνει έξι διαφορετικές προσεγγίσεις διοικητικού ελέγχου μεταξύ των οποίων το γραφειοκρατικό μοντέλο, την κυβερνητική οπτική, τη διοίκηση ανθρώπινων πόρων, τη συγκυριακή θεωρία και την προσέγγιση της οργανωσιακής κουλτούρας. Στο ακόλουθο σχήμα εμφανίζεται η σύνδεση των κριτηρίων του ΚΠΑ με τα σύγχρονα διοικητικά εργαλεία, γεγονός που αποδεικνύει τον ολιστικό χαρακτήρα του υπό μελέτη μοντέλου (Rickards et al,2013).



Σχήμα 1: Σύνδεση σύγχρονων διοικητικών εργαλείων με τα κριτήρια του ΚΠΑ

Στο σημείο αυτό, αξίζει να επισημανθεί ότι ο χαρακτήρας του ΚΠΑ δεν αποκλείει τη χρήση άλλων μοντέλων ποιότητας από έναν οργανισμό, όπως τα πρότυπα ISO, EFQM, balanced scorecard κ.α.. Εν αντιθέσει, ενθαρρύνονται οι πρωτοβουλίες των υπηρεσιών που συμβάλλουν στην καθιέρωση μιας κουλτούρας ποιότητας και συνεχούς βελτίωσης (Vakalopoulou et al, 2013).

2.6 ΚΠΑ και καλή διακυβέρνηση

Παρά το γεγονός ότι το ΚΠΑ εστιάζει στην αξιολόγηση της απόδοσης της διοίκησης με στόχο τη βελτίωση, ο απώτερος στόχος του θεωρείται η διαρκής συμβολή του στην καλή διακυβέρνηση. Με αυτό τον τρόπο, η αξιολόγηση της απόδοσης σχετίζεται: α) με την

ικανότητα ανταπόκρισης στις ανάγκες των πολιτών και στη λογοδοσία, β) με την ικανότητα επικοινωνίας σε πολιτικό επίπεδο, γ) με την ικανότητα παροχής άριστων υπηρεσιών, δ) με την ικανότητα εξοικονόμησης οικονομικών πόρων (μείωση κόστους), ε) με την ικανότητα να επιτυγχάνει στόχους και στ) με την ικανότητα εκσυγχρονισμού, καινοτομίας και αλλαγής. (Tsimboukidou I. Et al, 2013).

2.7 Εφαρμογή του ΚΠΑ

Αξίζει να σημειωθεί ότι η εφαρμογή του ΚΠΑ δεν είναι απλώς μια αξιολόγηση ενός οργανισμού βάσει συγκεκριμένων κριτηρίων, αλλά μέσω αυτής διανοίγεται ο δρόμος προς τη συνεχή ανάπτυξη ενώ ταυτόχρονα μπορούν να προσδιοριστούν τα δυνατά σημεία καθώς και οι περιοχές προς βελτίωση, να ιεραρχηθούν οι δράσεις για περαιτέρω ανάπτυξη και να τεθούν οι βάσεις σύγκρισης με άλλους οργανισμούς (Adamoniené et al., 2013).

Θεωρείται σημαντικό να επισημανθεί ότι κατά την εφαρμογή με το ΚΠΑ αξιολογείται η διοικητική λειτουργία μιας δημόσιας υπηρεσίας και όχι η ουσία των εφαρμοζόμενων πολιτικών. Η χρησιμότητα του μοντέλου εξαρτάται από τον τρόπο εφαρμογής του από τα υπεύθυνα στελέχη. Στην πράξη, παρέχεται η δυνατότητα καταγραφής της κατάστασης στην οποία βρίσκεται ένας οργανισμός σε συγκεκριμένο χρόνο και με επανάληψη της αυτοαξιολόγησης σε εύλογο χρονικό διάστημα, συνήθως δύο ετών, διαπιστώνεται σε ποια πεδία έχουν υπάρξει βελτιώσεις και σε ποιο βαθμό (Papalazarou et al, 2018).

Η επιτυχία της εφαρμογής του ΚΠΑ καθορίζεται και από τη δέσμευση της διοίκησης και της πολιτικής ηγεσίας και τη πίστη αυτών στη χρησιμότητα του μοντέλου. Επίσης, κρίνεται σημαντικό η ηγεσία να εμπνεύσει του δημοσίους υπαλλήλους για τη σπουδαιότητα της

εφαρμογής του ώστε και εκείνοι με τη σειρά τους να επιδείξουν αφοσίωση σε αυτό το έργο που συνήθως διενεργείται πέραν των υπηρεσιακών τους καθηκόντων (Papalazarou et al, 2018).

Παράλληλα, κρίνεται σημαντικό να σημειωθεί ότι η αριστεία δεν επιτυγχάνεται μόνο με την εφαρμογή του ΚΠΑ ή/και κάποιου άλλου μοντέλου ΔΟΠ. Είναι απαραίτητο στην οργανωσιακή κουλτούρα να έχουν αφομοιωθεί και εφαρμοστεί οι οκτώ αρχές αριστείας της φιλοσοφίας της Ολικής Ποιότητας που αντιπροσωπεύουν την έννοια της αριστείας (Popescu et al, 2017).

2.8 Χρονοδιάγραμμα αυτοαξιολόγησης με το ΚΠΑ

Η εφαρμογή του ΚΠΑ μπορεί να διαρκέσει περίπου τέσσερις μήνες. Η εφαρμογή μπορεί να χωριστεί σε τέσσερις επιμέρους φάσεις. Ειδικότερα, στην πρώτη φάση, η οποία έχει μέση διάρκεια τεσσάρων εβδομάδων, καθορίζεται το πεδίο εφαρμογής και πληροφορείται σχετικά η ομάδα εργασίας. Κατά τη διάρκεια της δεύτερης φάσης, με μέση διάρκεια τεσσάρων εβδομάδων, γίνεται η κατανομή των καθηκόντων και καθορίζονται οι εσωτερικές λειτουργίες της ομάδας. Η τρίτη φάση, η οποία μπορεί να διαρκέσει οκτώ εβδομάδες, γίνεται η συλλογή των δεδομένων, η βαθμολόγηση και συντάσσεται μια πρώτη έκθεση αξιολόγησης. Τέλος, κατά την τέταρτη φάση με διάρκεια μίας εβδομάδας, συντάσσεται η τελική έκθεση αξιολόγησης, η οποία περιλαμβάνει και προτεινόμενα βελτιωτικά μέτρα (Tsimboukidou et al, 2013). Αναλυτικά, το χρονοδιάγραμμα που προτείνεται να ακολουθήσει μια δημόσια οργάνωση ώστε να εφαρμόσει το πρότυπο απεικονίζεται στον ακόλουθο πίνακα.

Πίνακας 2: Χρονοδιάγραμμα για την αυτοαξιολόγηση με το ΚΠΑ

ΧΡΟΝΟΔΙΑΓΡΑΜΜΑ ΓΙΑ ΤΗΝ ΕΦΑΡΜΟΓΗ ΤΟΥ ΚΠΑ – ΔΙΑΡΚΕΙΑ ΕΦΑΡΜΟΓΗΣ			
Φάσεις	Προγραμματισμός – Βήματα	Τίτλος δραστηριότητας	Δραστηριότητες
1^η Φάση Η υποστήριξη του οργανισμού	1 ^ο – 2 εβδομάδες διάρκεια	Ομαδικές εκπαιδευτικές συνεδρίες	Συναντήσεις εντός των ωρών εργασίας Ορισμός του αρχηγού του έργου
	2 ^ο – 2 εβδομάδες διάρκεια	Καθορισμός της ομάδας δράσης	Διενέργεια σεμιναρίων
2^η Φάση Κατανομή των λειτουργιών	3 ^ο – 1 εβδομάδα διάρκεια	Καθορισμός των εσωτερικών εργασιών που χρειάζεται να αναπτυχθούν από την ομάδα	Υπουργική απόφαση
	4 ^ο – 3 εβδομάδες διάρκεια	Συναίνεση μετά από ενημέρωση	Πληροφόρηση, Συναίνεση των ενδιαφερόμενων μερών & έγκριση άδειας
3^η Φάση Συλλογή Δεδομένων Ανάλυση Δεδομένων	5 ^ο – 2 εβδομάδες διάρκεια	Μεθοδολογία των διαδικασιών	Συνεντεύξεις σχετικά με δειγματοληψία Συλλογή δεδομένων
	6 ^ο – 2 εβδομάδες διάρκεια	Συλλογή δεδομένων	Τεκμηρίωση
	7 ^ο – 2 εβδομάδες διάρκεια	Διάρθρωση και αξιολόγηση των δεδομένων δειγματοληψίας	Έλεγχος της εγκυρότητας και της αξιοπιστίας των δεδομένων
	8 ^ο – 2 εβδομάδες διάρκεια	Ανάλυση δεδομένων	Στατιστική ανάλυση, κύρια ευρήματα και αναγνώριση των δεικτών
4^η Φάση Υποβολή εκθέσεων	9 ^ο – 1 εβδομάδα διάρκεια	Σύνταξη της τελικής έκθεσης αποτελεσμάτων	Υποβολή της τελικής έκθεσης Μελλοντικές οδηγίες
<i>Η εφαρμογή του ΚΠΑ διαρκεί περίπου 4 μήνες.</i>			

2.9 Πλεονεκτήματα και θετικά αποτελέσματα του ΚΠΑ

Ένας από τους σκοπούς της αξιολόγησης της απόδοσης εκτιμάται ότι είναι η συμμετοχή διαφορετικών στοιχείων στην ανάλυση της λειτουργίας και των διαδικασιών του οργανισμού. Με αυτό τον τρόπο, επιτυγχάνεται η ανταλλαγή γνώσης μεταξύ όλων των συμμετεχόντων στην αξιολόγηση και μεταξύ οργανισμών με παρόμοιο αντικείμενο (Melo et al., 2008).

Πολλοί οργανισμοί αναφέρουν ότι αποκομίζουν θετικά αποτελέσματα μετά την εφαρμογή του ΚΠΑ. Παρατηρήθηκε ότι όσο αυξάνεται η συχνότητα των ολοκληρωμένων αυτοαξιολογήσεων τόσο αυξάνονται τα θετικά αποτελέσματα που επιτυγχάνονται. Αυτό το φαινόμενο εξηγείται από τον αυξημένο επαγγελματισμό που επιδεικνύεται κατά την εφαρμογή του ΚΠΑ αλλά και από την κατανομή των ευθυνών, των μέτρων και των χρονοδιαγραμμάτων των δράσεων βελτίωσης (Tomaženič, 2016).

Η χρήση του μοντέλου του ΚΠΑ περιλαμβάνει μια σειρά από πλεονεκτήματα, τα οποία συνοψίζονται ως ακολούθως (Kalfa et al, 2018):

- Η αυτοαξιολόγηση βασίζεται σε κοινά κριτήρια για όλους τους δημόσιους οργανισμούς στην Ευρώπη.
- Συνεκτικότητα των ιδεών σε θέματα βελτίωσης των οργανισμών.
- Δημιουργία ενός πλαισίου αυτοαξιολόγησης βασισμένο σε αξιόπιστες αποδείξεις στη βάση κριτηρίων που οποία είναι αποδεκτά από τις χώρες-μέλη της Ε.Ε.
- Αποτελεί ένα εργαλείο που μετρά το βαθμό της προόδου με τη διενέργεια αξιολογήσεων σε συγκεκριμένες περιόδους.
- Καθιέρωση σύνδεσης μεταξύ στόχων, ενισχυτικών στρατηγικών και διαδικασιών.
- Παρακολούθηση και εφαρμογή μελετών για βελτίωση του μοντέλου στις περιοχές που υπάρχει μεγαλύτερη ανάγκη.
- Ευκαιρίες επικοινωνίας και μοιράσματος των βέλτιστων πρακτικών με άλλους δημόσιους οργανισμούς ή διαφορετικά τμήματα του οργανισμού.

- Αποτελεί ένα αποτελεσματικό εργαλείο για διασφάλιση του αισθήματος του «ανήκειν» με τη συμμετοχή των εργαζομένων στη διαδικασία.
- Δημιουργεί καλές πιθανότητες για να προσδιοριστεί η ανάπτυξη και η επιτυχία ενός οργανισμού.
- Αποτελεί ένα αποτελεσματικό διοικητικό εργαλείο το οποίο προσαρμόζεται με διαφορετικά μοντέλα διοίκησης ποιότητας στις συνήθειες εργασίες των δημόσιων οργανισμών.

Αξίζει να σημειωθεί ότι η αυτοαξιολόγηση με το ΚΠΑ συμπεριλαμβάνει στα κριτήρια που διερευνώνται ένα ευρύ φάσμα των προσδιοριστικών παραγόντων της αποδοτικότητας ενός δημόσιου οργανισμού. Σε έρευνα σχετικά με τον στρατηγικό προσανατολισμό και τα αποτελέσματα των συστημάτων ηλεκτρονικής διακυβέρνησης στην Πολωνία χρησιμοποιήθηκε το ΚΠΑ προκειμένου να αξιολογηθεί η παροχή ηλεκτρονικών υπηρεσιών προς τους πολίτες. Το ΚΠΑ προτιμήθηκε έναντι άλλων μοντέλων αξιολόγησης, τα οποία είχαν μονοδιάστατη θεώρηση και εστίαζαν κυρίως στις παρεχόμενες ηλεκτρονικές υπηρεσίες προς τους πολίτες ενώ αγνοούσαν τη σημασία του εκσυγχρονισμού της δημόσιας διοίκησης, την αύξηση της παραγωγικότητας και τον μετασχηματισμό των διαδικασιών και δεν λάμβαναν υπόψη τη γνώμη των δημοσίων υπαλλήλων που συμμετείχαν στη διαμόρφωση προγραμμάτων ηλεκτρονικής διακυβέρνησης. Γι' αυτό το λόγο χρησιμοποιήθηκε το ΚΠΑ αφού θεωρεί το ανθρώπινο δυναμικό παράγοντα υψηλής σπουδαιότητας για την αύξηση της απόδοσης ενός δημόσιου οργανισμού και συμβάλλει στην ευέλικτη ανταπόκριση των μεταβαλλόμενων αναγκών των πολιτών (Hawrysz, 2020).

Επιπρόσθετα, το ΚΠΑ θεωρείται ένα βασικό διοικητικό εργαλείο το οποίο μπορεί να χρησιμοποιηθεί σε όλο τα επίπεδα ενός οργανισμού προκειμένου να υπάρξουν βελτιώσεις στα συστατικά κριτήρια του μοντέλου. Γι' αυτό το λόγο επιλέγεται η εφαρμογή του, προκειμένου να υπάρχει μια συστηματική και ολιστική προσέγγιση στα εντοπιζόμενα μέτρα που βελτιώνουν την αποδοτικότητα του προσωπικού και την ικανοποίηση από την εργασία του (Tomaževič, 2014).

Επιπρόσθετα, το ΚΠΑ θεωρείται ένα μοντέλο με το οποίο μπορεί να προσδιοριστεί ο βαθμός ωριμότητας των συστημάτων διοίκησης ποιότητας καθώς και τα οφέλη της ΔΟΠ σε τομείς όπως η ανώτατη εκπαίδευση. Τα ευρήματα σχετικής μελέτης αποδεικνύουν τη θετική σχέση μεταξύ του βαθμού ωριμότητας του συστήματος διοίκησης ενός ανώτερου εκπαιδευτικού ιδρύματος με τα αποτελέσματα των αποφοίτων και των εργαζομένων. Ακόμη, διαπιστώθηκε ότι τα ανώτερα εκπαιδευτικά ιδρύματα που διαθέτουν ώριμα συστήματα διοίκησης ποιότητας επιτυγχάνουν καλύτερα αποτελέσματα από τα αντίστοιχα που δεν διαθέτουν ένα σύστημα διοίκησης ποιότητας αντίστοιχου βαθμού ωριμότητας (Hrnčiar et al, 2017).

Σε σχετική μελέτη εφαρμογή του ΚΠΑ σε αστυνομικές υπηρεσίες στην Πολωνία εντοπίστηκαν πλεονεκτήματα από τη χρήση του ΚΠΑ στα οποία περιλαμβάνεται το ότι η εφαρμογή του ΚΠΑ δεν απαιτεί κάποιου είδους πιστοποίηση. Επίσης, κρίθηκε επωφελές το ότι ο ίδιος ο οργανισμός που διενεργεί την αυτοαξιολόγηση υπαγορεύει και τις ανάγκες για βελτιώσεις. Αναφέρεται ακόμη ότι το ΚΠΑ επιτρέπει στους υπαλλήλους να συλλέξουν γνώμες για τον τρόπο με τον οποίο θα το διαχειριστούν (Kobylińska, 2016).

Επίσης, η αυτοαξιολόγηση με το ΚΠΑ θεωρείται επωφελής εναλλακτική, η οποία δεν απαιτεί επιπρόσθετα έξοδα, για τη βελτίωση της ποιότητας και της ανταγωνιστικότητας και μπορούν εφαρμοστούν καινοτόμες δράσεις με στόχο να αυξηθεί η ποιότητα και η ανταγωνιστικότητα και να επιτευχθεί η αριστεία σ' έναν οργανισμό (Popescu et al, 2017).

Σημειώνεται ότι ανάμεσα στους λόγους και τα οφέλη που αποκομίζει ένας οργανισμός για τη διενέργεια αυτοαξιολογήσεων περιλαμβάνονται τα ακόλουθα (Rickards et al, 2013):

- Προώθηση ομοφωνίας, επικοινωνίας, συμμετοχής, ανάθεση αρμοδιοτήτων και υποκίνηση προσωπικού.

- Φωτογραφική απεικόνιση της πραγματικής κατάστασης ενός οργανισμού με βάση όχι μόνο αντικειμενικά δεδομένα, αλλά λαμβάνοντας υπόψη τη γνώμη του προσωπικού, αναδεικνύοντας με αυτό τον τρόπο τα στοιχεία που η διοίκηση μπορεί και να μην αντιληφθεί.
- Εστίαση της προσοχής στον πελάτη-χρήστη-πολίτη, καθιστώντας αυτόν τη βασική κινητήρια δύναμη για αλλαγές και βελτιώσεις στις υπηρεσίες.
- Ενεργοποίηση του οργανισμού στο να ενισχύσει τις υπάρχουσες ικανότητες και το know-how μέσω της επικοινωνίας και της εκπαίδευσης.
- Παροχή ανάδρασης στη δημόσια διοίκηση σε τομείς που δεν υπάρχει λειτουργική αγορά.

Οι δημόσιες οργανώσεις που εφαρμόζουν το ΚΠΑ έχουν τη δυνατότητα να αποκομίσουν πολλαπλά οφέλη. Σε σχετική έρευνα (Papalazarou et al, 2018) αναφορικά με τα θετικά αποτελέσματα από την εφαρμογή του προτύπου στον δημόσιο τομέα στην Ελλάδα συμπεριλαμβάνονται η ενίσχυση της ομαδικής εργασίας, η καθιέρωση κουλτούρας συνεργασίας και εμπιστοσύνης μεταξύ των μελών της ομάδας αυτοαξιολόγησης και των υπολοίπων εργαζομένων και τμημάτων. Αξίζει να σημειωθεί ότι η διαδικασία συμμετοχής σε μια διαδικασία βελτίωσης συνέβαλε ώστε στην αύξηση της αυτοεκτίμησης των υπαλλήλων και στην αίσθηση του ανήκειν και του ομαδικού πνεύματος ως μέλη μιας ομάδας με κοινά συμφέροντα. Παράλληλα, στην πλειονότητα των οργανισμών που εφαρμόστηκε θεωρήθηκε εφικτός ο προσδιορισμός των δυνατών σημείων και των αδυναμιών των αξιολογούμενων φορέων. Η περαιτέρω εφαρμογή του ΚΠΑ βρισκόταν σε συνάρτηση με τις αποφάσεις της ηγεσίας. Διαπιστώθηκε ότι κάποιες υπηρεσίες και ιδιαίτερα οι Δήμοι, βελτίωσαν την ποιότητα των παρεχόμενων υπηρεσιών προς τους πολίτες μετά τη χρήση του μοντέλου.

Όπως αναφέρθηκε στο πρώτο κεφάλαιο, ο αυξανόμενος αριθμός των χρηστών του ΚΠΑ διαχρονικά στην Ευρώπη επιβεβαιώνει την αποτελεσματικότητα και τα πλεονεκτήματα από την εφαρμογή του. Μεταξύ αυτών εντοπίζονται τα ακόλουθα (Vakalopoulou et al, 2013):

- 1) Η ανταλλαγή καλών πρακτικών και η συμμετοχή στη διαδικασία της συγκριτικής μάθησης,
- 2) η δυνατότητα εφαρμογής του ΚΠΑ ανεξαρτήτως της φύσης, της δομής ή τους μεγέθους ενός οργανισμού, π.χ. εφαρμογή σ' ένα πολυεθνικό περιβάλλον,
- 3) η δυνατότητα ευελιξίας του μοντέλου σύμφωνα με τις ιδιαίτερες ανάγκες κάθε οργάνωσης,
- 4) η δυνατότητα ενεργής συμμετοχής μεγάλου μέρους τους προσωπικού και η εξαγωγή ρεαλιστικών συμπερασμάτων χάρη σε αυτό το δεδομένο,
- 5) η προσαρμοστικότητα του στις ιδιαίτερες συνθήκες ενός οργανισμού,
- 6) η προώθηση της ηλεκτρονικής διακυβέρνησης ως διαδικασίας για τη συνεχή βελτίωση,
- 7) ο εντοπισμός των δυνατών σημείων ενός οργανισμού και των περιοχών προς βελτίωση, γεγονός που ευνοεί την ανάπτυξη νέων ιδεών και τρόπου σκέψης,
- 8) η δημιουργία ηλεκτρονικών εργαλείων και προγραμμάτων,
- 9) η δημιουργία ολοκληρωμένης στρατηγικής για τη διάδοση του ΚΠΑ και
- 10) η υποστήριξη από την πολιτική και διοικητική ηγεσία ως προαπαιτούμενο για την επιτυχή εφαρμογή, που μπορεί να μεταφραστεί στην ενσωμάτωση μιας ολοκληρωμένης πολιτικής για την ποιότητα στην στρατηγική ενός οργανισμού.

2.10 Μειονεκτήματα και δυσκολίες εφαρμογής του ΚΠΑ

Κατά τη μελέτη των βιβλιογραφικών πηγών πέρα των πλεονεκτημάτων που προέκυψαν από τη χρήση του μοντέλου ΚΠΑ, εντοπίστηκαν και μια σειρά μειονεκτημάτων της διαδικασίας

της αυτοαξιολόγησης ενός οργανισμού καθώς και προβλήματα και δυσκολίες κατά την εφαρμογή του. Αρχικά, θεωρείται ότι το μεγαλύτερο μειονέκτημα της αυτοαξιολόγησης είναι ότι απαιτεί αντικειμενικές μετρήσεις οι οποίες απαιτείται να μεταφραστούν με ακρίβεια σε πρακτικές ποιότητας οι οποίες υιοθετούνται από τον οργανισμό σε σχέση με το επιλεγθέν πρότυπο ποιότητας. Για να γίνονται όμως αξιόπιστες μετρήσεις χρειάζεται κατάλληλα εκπαιδευμένο προσωπικό που να διαθέτει τις απαραίτητες γνώσεις και την εμπειρία ώστε να προβεί στην ανάλυση των αποτελεσμάτων της αυτοαξιολόγησης και στον σχεδιασμό των απαιτούμενων βελτιωτικών μέτρων και δράσεων. Η διαθεσιμότητα όμως καταρτισμένων στελεχών δεν θεωρείται δεδομένη και σε κάποιες περιπτώσεις είναι πολύ περιορισμένη (Papalazarou etc,2018).

Στη μελέτη των Carrelli et al. (2011) επισημάνθηκε ότι οι δυσκολίες κατά τη διαδικασία της αυτοαξιολόγησης ενός οργανισμού από εξωτερικούς αξιολογητές εντοπίζονται στη διαθεσιμότητα των δεδομένων και των μετρήσεων καθώς και στην ερμηνεία των παρεχόμενων εγγράφων. Από την άλλη πλευρά, τα προβλήματα που αντιμετωπίζουν οι εσωτερικοί αξιολογητές αφορούν τις σχέσεις μεταξύ συναδέλφων και στελεχών κατά τη διαδικασία συλλογής του αποδεικτικού υλικού και των δεδομένων.

Η εφαρμογή ενός μοντέλου αξιολόγησης της ποιότητας δεν θεωρείται μια εύκολη υπόθεση και απαιτεί να αλλάξουν παγιωμένες νοοτροπίες, να αντιμετωπιστεί τυχόν καθεστώς αδράνειας και να προαχθεί το πνεύμα ομαδικότητας εντός του οργανισμού (Melo et al.,2008).

Μειονεκτήματα του ΚΠΑ διαπιστώθηκαν σε μελέτη μεταξύ των οποίων υποστηρίχθηκε ότι το ΚΠΑ απαιτεί την ύπαρξη ενός συστήματος που δεν παρακολουθείται, ότι χρησιμοποιεί ένα λεξιλόγιο το οποίο μπορεί να επιφέρει σύγχυση καθώς και ότι μπορεί να εφαρμοστεί σε εθελοντική βάση. Κατά την εφαρμογή του ΚΠΑ σε αστυνομικά τμήματα στην Πολωνία διαπιστώθηκε ότι ένας μικρός αριθμός τμημάτων ανέπτυξε σχέδια βελτιωτικών δράσεων.

Επίσης, δεν υπήρξε η υποστήριξη από τη διοίκηση για την εφαρμογή του ΚΠΑ. Παρατηρήθηκε ότι ήταν ανεπαρκής η εκπαίδευση των εργαζομένων που συμμετείχαν στην αυτοαξιολόγηση. Επιπλέον, ένα σημαντικό ποσοστό των τμημάτων δεν θα το είχε εφαρμόσει αν δεν είχε την υποστήριξη εξωτερικών συμβούλων και μόνο το 25% των συμμετεχόντων αποφάσισε να διενεργήσει και επόμενη αυτοαξιολόγηση μετά την ολοκλήρωση της πρώτης (Kobylińska, 2016).

Σε έρευνα σχετικά με την εφαρμογή του ΚΠΑ στην Ελλάδα διαπιστώθηκαν δυσκολίες κατά τη διάδοση και την εφαρμογή του μέσω των οποίων μπορούν να εξαχθούν χρήσιμα συμπεράσματα (Papalazarou et al, 2018). Οι δυσχέρειες αυτές σχετίζονται τόσο με την απουσία ενός γενικότερου πλαισίου και μιας πολιτικής για την ολική ποιότητα όσο και με την απουσία επιχειρηματικών σχεδίων στα πρότυπα του ιδιωτικού τομέα με συγκεκριμένο προγραμματισμό, χρονοδιάγραμμα και στόχους. Παράλληλα, αποδείχθηκε η ανυπαρξία σαφούς διατύπωσης της αποστολής και του οράματος από την ηγεσία, για κάθε δημόσιο οργανισμό. Η έλλειψη επαρκούς προετοιμασίας και εκπαίδευσης του προσωπικού για την εισαγωγή του ΚΠΑ κρίθηκαν ως σημαντικοί παράγοντες για την μη αποτελεσματική εφαρμογή του. Στο σημείο αυτό, προτάθηκε ότι παρόλο που διοργανώνονταν σχετικά εκπαιδευτικά προγράμματα, έπρεπε να διεξαχθούν σε συνεργασία με την αντίστοιχη Διεύθυνση Ποιότητας του Υπουργείου Εσωτερικών ώστε να αυξηθεί η αξιοπιστία τους και να υπάρξει μεγαλύτερο ενδιαφέρον συμμετοχής. Η ανεπαρκής εισαγωγή του ΚΠΑ προκάλεσε καχυποψία μεταξύ των δημοσίων υπαλλήλων καθώς αντιμετωπίστηκε με απροθυμία και διστακτικότητα. Σημειώνεται ότι ανασταλτικός παράγοντας για την επιτυχή εφαρμογή του ΚΠΑ θεωρήθηκε η εισαγωγή του προτού οι δημόσιοι υπάλληλοι και τα ανώτερα στελέχη πειστούν για τη χρησιμότητα του μοντέλου και τα δυνητικά οφέλη.

Επίσης, τα περιορισμένα αποτελέσματα από την εφαρμογή του σχετίζονται με το γεγονός ότι σε πολλές περιπτώσεις δεν ολοκληρωνόταν επαρκώς η εφαρμογή του μοντέλου. Οι λόγοι για τους οποίους συνέβαινε αυτό και αποτελούν και τα μειονεκτήματα από την εφαρμογή του μοντέλου είναι τα εξής (Papalazarou et al, 2018):

- Αδυναμία εξαγωγής πραγματικών μετρήσεων και ιδιαίτερα σε οικονομικούς όρους.
- Απουσία επίσημων και τεκμηριωμένων δεδομένων.
- Έλλειψη συστημάτων μέτρησης.
- Δυσκολία των εργαζομένων να εφαρμόσουν το μοντέλο.
- Δυσκολία από τα μέλη της ομάδας αυτοαξιολόγησης να ταιριάζουν τα κριτήρια του μοντέλου με την πραγματική λειτουργία του οργανισμού ώστε να αντιμετωπιστούν συγκεκριμένα προβλήματα.
- Προσκόλληση στις διατάξεις του νόμου αντί στην επίτευξη πραγματικών αποτελεσμάτων.
- Μη εφαρμογή των προτεινόμενων μέτρων βελτίωσης σύμφωνα με τις προσδιορισθείσες περιοχές προς βελτίωση που αποκαλύφθηκαν κατά την εφαρμογή.
- Έλλειψη δεικτών μέτρησης για τα κριτήρια των αποτελεσμάτων.
- Απουσία προώθησης από την πολιτική και διοικητική ηγεσία των προτεινόμενων μέτρων από το αρμόδιο Τμήμα Ποιότητας για τη βελτίωση της εφαρμογής του μοντέλου.
- Έλλειψη χρόνου από τους αρμόδιους υπαλλήλους καθώς οι διαδικασίες εφαρμογής λάμβαναν χώρα σε ώρες εργασιακής αιχμής.
- Πρόσθετος φόρτος εργασίας για τους συμμετέχοντες στην εφαρμογή.
- Έλλειψη διοικητικής ανεξαρτησίας των Τμημάτων Ποιότητας και κάθε εμπλεκόμενου τμήματος/γραφείου με συνέπεια να καθίστανται ευάλωτα απέναντι σε πολιτικές επιρροές.
- Έλλειψη σύνδεσης μεταξύ της παραγωγικότητας των υπαλλήλων και συστημάτων ανταμοιβών και έλλειψη κινήτρων.
- Μη συμμετοχή στη διαδικασία αυτοαξιολόγησης εργαζομένων από όλα τα ιεραρχικά επίπεδα.
- Έλλειψη πληροφόρησης προς τους υπαλλήλους της αποστολής και του οράματος του οργανισμού.
- Έλλειψη εμπιστοσύνης από υπαλλήλους σε χαμηλότερα ιεραρχικά επίπεδα σχετικά με τη σκοπιμότητα και τη λειτουργικότητα της εφαρμογής του μοντέλου.
- Έλλειψη δέσμευσης και υποστήριξης από διευθυντικά στελέχη στην εφαρμογή του μοντέλου και στις σχετικές δράσεις τους σε σχέση με τους υφιστάμενούς τους.

Πολλοί οργανισμοί κατά την εφαρμογή του ΚΠΑ αντιμετώπισαν εμπόδια, τα οποία σχετίζονται με τη διαχείριση χρόνου, τη λανθασμένη κατανόηση των κριτηρίων και του συστήματος βαθμολόγησης, την έλλειψη εμπιστοσύνης στα εργαλεία αυτοαξιολόγησης, στην έλλειψη υποστήριξης από τη διοίκηση καθώς και στο νομικό καθεστώς και στην αντίληψη περί της αξιολόγησης που επικρατεί σε κάθε χώρα (Vakaloroulou, 2013).

2.11 Προτεινόμενες βελτιώσεις και Περιορισμοί του ΚΠΑ

Σε μελέτη του Kalfa (2018) ερευνήθηκε η επίδραση από την εφαρμογή του ΚΠΑ στην οργανωσιακή δέσμευση (organizational commitment) σε σχέση με την ικανοποίηση από την εργασία (job satisfaction) μεταξύ δύο υπουργείων στην Τουρκία όπου μόνο το ένα εφαρμόζε το ΚΠΑ. Τα ευρήματα έδειξαν ότι η οργανωσιακή δέσμευση αυξάνεται όταν αυξάνεται η ικανοποίηση από την εργασία και ότι η εφαρμογή του ΚΠΑ έχει θετική επίδραση στην ικανοποίηση από την εργασία. Παρόλα αυτά, διαπιστώθηκε ότι η χρήση του ΚΠΑ δεν στάθηκε αρκετή ώστε να ενισχυθεί η οργανωσιακή δέσμευση. Γι' αυτό το λόγο, απαιτείται να διερευνηθεί περαιτέρω η σχέση του ΚΠΑ με την οργανωσιακή δέσμευση και την ικανοποίηση από την εργασία ώστε να αυξηθεί η απόδοση των οργανισμών που το εφαρμόζουν (Kalfa, 2018).

Στο σημείο αυτό, χρειάζεται να επισημανθεί το κενό στη βιβλιογραφία αναφορικά με την επίδραση του ΚΠΑ στη διοίκηση ποιότητας καθώς και στην αξιολόγηση και των εφαρμογών του ΚΠΑ. Σε έρευνα των Kalfa et al (2018) διαπιστώνεται η απουσία εργαλείου μέτρησης της γνώμης όλων των υπαλλήλων ενός οργανισμού σχετικά με τις πρακτικές διοίκησης ποιότητας που εφαρμόζονται με βάση το ΚΠΑ, παρόλη τη σπουδαιότητα που έχει το ανθρώπινο δυναμικό ως συστατικό στοιχεί της αριστείας ενός οργανισμού. Γι' αυτό

το λόγο, στο πλαίσιο αυτής της έρευνας, δημιουργήθηκε ένα νέο ερωτηματολόγιο, το «ΚΠΑ-Κλίμακα Οργανωσιακής Ποιότητας» [Common Assessment Framework – Organizational Quality Scale (CAF-OQS)], το οποίο κρίθηκε ως ένα υψηλής αξιοπιστίας και εγκυρότητας εργαλείο το οποίο μπορεί να εφαρμοστεί σε όλους τους υπαλλήλους των δημόσιων οργανισμών που στοχεύουν στη βελτίωση της ποιότητας των υπηρεσιών τους.

Η εφαρμογή του ΚΠΑ συντελεί στη βελτίωση της ποιότητας των δημόσιων υπηρεσιών, στην ανάπτυξη ομαδικού πνεύματος, καθώς και στη συνεργασία του προσωπικού και της ηγεσίας, με απώτερο σκοπό την ικανοποίηση όλων των εμπλεκόμενων μερών. Ωστόσο, διαπιστώνεται έλλειψη καθοδήγησης για τον τρόπο άντλησης των δεδομένων και συγκριτικής αξιολόγησης με δεδομένα άλλων παρόμοιων οργανισμών. Για να μπορέσουν οι δημόσιοι οργανισμοί να μνηθούν στην κουλτούρα αριστείας και στις αρχές ΔΟΠ χρειάζεται οργανωμένη, ολοκληρωμένη, συνεχιζόμενη και συνειδητή προσπάθεια της ηγεσίας, αλλά και όλων των εργαζομένων. Οι εκθέσεις αυτοαξιολόγησης πρέπει να εξετάζουν την προσαρμοστική ευχέρεια του οργανισμού και να υπάρχει δυνατότητα εστίασης στα ιδιαίτερα χαρακτηριστικά τους (Κορούλη κ.α., 2020).

Το ΚΠΑ ως μία επιτυχημένη και ολιστική προσέγγιση της διοίκησης ποιότητας έχει αποτελέσει τη βάση για περαιτέρω εξειδίκευση του μοντέλου σε συγκεκριμένους και πιο εξειδικευμένους τομείς μέσω της δημιουργίας νέων μοντέλων (“Excellent Library”) που να καλύπτουν τις ιδιαίτερες ανάγκες κάποιων ιδρυμάτων (π.χ. βιβλιοθηκών). Παρατηρήθηκε ότι τα οφέλη που αποκόμισαν ήταν πολλαπλά και το μοντέλο αποτελεί μια στέρεη βάση αναφοράς που εστιάζει στη συνεχή βελτίωση και αποτελεί κινητήρια δύναμη για την αλλαγή και την καινοτομία (Vonhof C., 2017).

Βιβλιογραφία κεφαλαίου

Adamonienė, R., & Čiutienė, R. (2013). Application of Common Assessment Framework to Evaluate Performance of Leaders in Public Sector. Proceedings of the International Scientific Conference: Rural Development, 13–19.

Baptista Melo, L., Pires, C., & Taveira, A. (2008). Recognizing Best Practice in Portuguese Higher Education Libraries. *IFLA Journal*, 34(1), 34–54.

Bibu, N. (2013). Considerations Regarding the Application of Management Tools in Public Institutions - CAF (Common Assessment Framework) in a Romanian Regional Context., *Review of International Comparative Management*, V.14(5), 746–755.

Cappelli L., Guglielmetti R., Mattia G., Merli R., Renzi M. (2011). Peer evaluation to develop benchmarking in the public sector. *Benchmarking: An International Journal*, Vol. 18 Issue: 4, pp.490-509

de Lima Rua, O. M. M. M. (2012). The impacts of leadership in the quality of municipal public services: Case study of a portuguese municipal council. *Cuadernos de Gestion*, 12(2), 131–147.

EIPA (2002), Survey regarding quality activities in the public administrations of the European Union member states, Maastricht, p. 95

EIPA (2003), Study for the Italian Presidency on the use of the Common Assessment Framework (CAF) in European Public Administrations. Maastricht, p.92

EIPA (2005), Study on the use of the Common Assessment Framework in European public services, Maastricht, p.89

Engel, C. (2002). Common Assessment Framework: The State of Affairs. *EIPAScope*, 2002(1), 1-5.

Evans James & Lindsay William. (2005). *The Management and Control of Quality*, 6th Edition», Thomson South-Western, p.455

Hawrysz, L. (2020). Strategic Orientation and Effects of E-Administration: Findings from the Miles and Snow Framework. *Administrative Sciences*, 10, 35

Hrnčiar, M., & Madzík, P. (2017). A 3D view of issues of quality in higher education. *Total Quality Management and Business Excellence*, 28(5–6), 633–662.

Kalfa, M. (2018). The effect of Europe Union common assessment framework on organisational commitment with role of job satisfaction. *Total Quality Management and Business Excellence*, 29(5–6), 704–726.

Kalfa, M., & Yetim, A. A. (2018). Organizational self-assessment based on common assessment framework to improve the organizational quality in public administration. *Total Quality Management and Business Excellence*, 31(11–12), 1307–1324.

Kobylińska, U. (2016). European union support in the improvement of quality management systems in administration offices in Poland. *Public Policy and Administration*, 15(1), 9–24.

Macur M., Radej B. (2017). New Model of Quality Assessment in Public Administration - Upgrading the Common Assessment Framework (CAF), *Innovative Issues and Approaches in Social Sciences*, Vol. 10, No. 1

Maslov, D., Thijs, N., & Dochot, J. M. (2018). Enhancing Social Responsibility in public sector through application of the Common Assessment Framework. Research paper for the International Forum on China's Reform and Opening-Up and Poverty Reduction 29.10-2.11.2018, Beijing, China

Papalazarou, I., & Tsoulfas, G. T. (2018). Principal management concepts in Greek public sector: Part II – Management by Objectives. *HOLISTICA – Journal of Business and Public Administration*, 9(2), 53–72.

Papalazarou, I., & Tsoulfas, G. T. (2018). Principal Management Concepts in Greek Public Sector: Part I – The Common Assessment Framework. *HOLISTICA – Journal of Business and Public Administration*, 9(1), 49–64.

Popescu, C.R., Popescu, G.N. and Popescu, V.A., (2017). Assessment of the State of Implementation of Excellence Model Common Assessment Framework (CAF) 2013 by the National Institutes of Research – Development – Innovation in Romania. *Amfiteatru Economic*, 19(44), pp. 41-60

Rickards, R. C., & Ritsert, R. (2013). Self-Assessment for improving public sector performance: the EU's Common Assessment Framework. *International Journal of Business & Public Administration*, 10(2).

Staes, P., & Thijs, N. (2005). Quality Management on the European Agenda. *EIPAScope*, 2005(1), 33-41.

Staes, P., & Thijs, N. (2005). Report on the State of Affairs of the Common Assessment Framework (CAF) after five years. *EIPAScope*, 2005(3), 41-49.

Staes, P., Thijs, N., & Stoffels, A. (2010). 10 years of CAF"-more than 2000 CAF users. *EIPAScope*, 2010(2).

Staes, P., Thijs, N., Claessens, D. (2016) CAF Improvement identification, prioritisation and implementation

Thijs, N., & Staes, P. (2010). From Self-Assessment to External Feedback: The CAF External Feedback: Labelling Effective CAF Users. *EIPAScope*, 2010 (1), 9-14.

Tomažević N., Seljak J. & Aristovnik A. (2014) The impact of CAF enablers on job satisfaction: the case of the Slovenian Law Enforcement Agency, *Total Quality Management & Business Excellence*, 25:11-12, 1336-1351,

Tomažević N., Seljak J. & Aristovnik A. (2016) TQM in public administration organisations: an application of data envelopment analysis in the police service, *Total Quality Management & Business Excellence*, 27:11-12

Tsimboukidou I., Dionysopoulou P. & Mylonakis J. (2013). Total Quality Management Systems in the Hellenic Public Administration: A Case Study on the Common Assessment Framework Application. *Public Administration Research*, 2(2).

Vakalopoulou, M. A., Tsiotras, G., & Gotzamani, K. (2013). Implementing CAF in public administration: Best practices in Europe - obstacles and challenges. *Benchmarking*, 20(6), 744–764.

Vrabkova I. (2013). Quality Management in Public Sector : Perspectives of Common Assessment Framework Model in the European Union Management kvality ve verejnému sektoru : perspektivy modelu Common Assessment Framework v Evropské unii., ACTA VSFS, v.7.

Vonhof C. & Bertele M. (2017). “Excellent Library”—A Holistic Quality Model and Certificate for Libraries: Concept and Experiences from Germany, *International Information & Library Review*, 49:1, 19-30

Wiśniewska M. & Szczepańska K. (2014). Quality management frameworks implementation in Polish local governments, *Total Quality Management & Business Excellence*, 25:3-4, 352-366,

Κορούλη Σ., Καπάκη Β., Εγγλεζοπούλου Α., Γαλάνης Π. (2020). Εφαρμόζοντας το κοινό πλαίσιο αξιολόγησης σε ένα γενικό νοσοκομείο, *Αρχεία Ελληνικής Ιατρικής*, 37 (2), 237-246

Υπουργείο Εσωτερικών και Διοικητικής Ανασυγκρότησης, (2015), Το Κοινό Πλαίσιο Αξιολόγησης, Βελτιώνοντας τις δημόσιες οργανώσεις μέσω της αυτό-αξιολόγησης, ΚΠΑ 2013, Αθήνα.

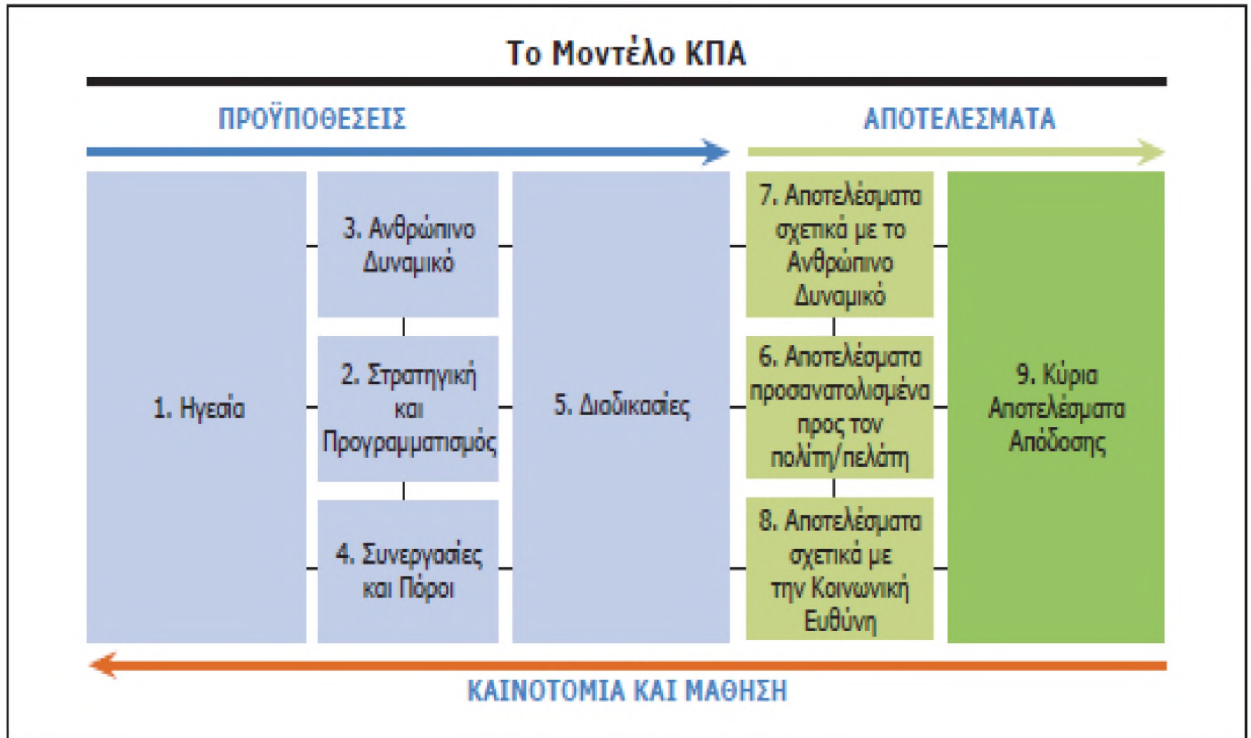
Υπουργείο Εσωτερικών, Κοινό Πλαίσιο Αξιολόγησης, Το ευρωπαϊκό μοντέλο για τη βελτίωση των δημόσιων οργανώσεων μέσω αυτοαξιολόγησης, ΚΠΑ 2020, Αθήνα

Κεφάλαιο 3: Το Πρότυπο του Κοινού Πλαισίου Αξιολόγησης

3.1 Η δομή του Κοινού Πλαισίου Αξιολόγησης και οι αρχές αριστείας

Το Κοινό Πλαίσιο Αξιολόγησης ως πρότυπο για τη διοίκηση ποιότητας είναι ένα δωρεάν εργαλείο για την αυτοαξιολόγηση που αναπτύχθηκε από τη δημόσια διοίκηση για τη δημόσια διοίκηση με σκοπό όπως έχει καταστεί πρόδηλο τη βελτίωση των επιδόσεων των οργανώσεων του δημοσίου τομέα. Ο σχεδιασμός του επιτρέπει την εφαρμογή του σε όλους τους τομείς και τα επίπεδα, καθώς μπορεί να εφαρμοστεί σε εθνικό, ομοσπονδιακό, περιφερειακό και τοπικό επίπεδο. Λειτουργεί ως «πυξίδα» για τη διοίκηση ώστε να συμβάλλει στη χάραξη της πορείας ενός οργανισμού προς την αριστεία.

Η βασική παραδοχή του ΚΠΑ αποτελεί το ότι τα άριστα αποτελέσματα, όσον αφορά στο ανθρώπινο δυναμικό, τους πολίτες/πελάτες και την κοινωνία επιτυγχάνονται μέσω των κατευθύνσεων που δίνει η ηγεσία, όσον αφορά στη στρατηγική και τον προγραμματισμό, το ανθρώπινο δυναμικό, συνεργασίες, τους πόρους και τις διαδικασίες. Με αυτό τον τρόπο ένας οργανισμός αναλύεται από διαφορετικές οπτικές, γεγονός που καθιστά το πρότυπο μια ολιστική προσέγγιση την ανάλυση των επιδόσεων. Η δομή του ΚΠΑ απεικονίζεται στο σχήμα που ακολουθεί:



Σχήμα 2: Η δομή του Κοινού Πλαισίου Αξιολόγησης

Για την αξιολόγηση με το ΚΠΑ χρησιμοποιούνται εννέα κριτήρια, τα οποία χωρίζονται σε δύο υποκατηγορίες, τα κριτήρια των προϋποθέσεων και τα κριτήρια των αποτελεσμάτων. Τα κριτήρια των προϋποθέσεων αφορούν στις διαχειριστικές πρακτικές μιας οργάνωσης και καθορίζουν τι κάνει η οργάνωση και πώς προσεγγίζει τους στόχους της για την επίτευξη των επιθυμητών αποτελεσμάτων. Τα κριτήρια των αποτελεσμάτων περιλαμβάνουν τα αποτελέσματα που επιτυγχάνονται στους τομείς των πολιτών/πελατών, του ανθρώπινου δυναμικού, της κοινωνικής ευθύνης και των βασικών επιδόσεων μετρούνται βάσει της αντίληψης για την οργάνωση και των μετρήσεων απόδοσης. Τα κριτήρια αυτά υποδιαιρούνται σε 28 υποκριτήρια με βάση τα οποία αναλύεται η λειτουργία ενός οργανισμού. Κάθε υποκριτήριο συνοδεύεται με αναλυτικά παραδείγματα, στα οποία εξηγούνται λεπτομερώς και υποδεικνύονται οι τομείς που απαιτείται να εξεταστούν με σκοπό τη διερεύνηση του τρόπου που η διοίκηση ανταποκρίνεται στις απαιτήσεις που

διατυπώνονται σε κάθε κριτήριο. Κρίνεται ιδιαίτερα σημαντικό να σημειωθεί ότι αυτά τα παραδείγματα αποτελούν ορθές πρακτικές από όλη την Ευρώπη και σημεία στα οποία αξίζει η εστίαση κατά την αυτοαξιολόγηση και γι' αυτό το λόγο γίνεται ιδιαίτερη μνεία κατά την ανάλυση του μοντέλου. Στα κριτήρια των προϋποθέσεων και των αποτελεσμάτων καθώς και στα παραδείγματα θα γίνει αναλυτική αναφορά στα επόμενα υποκεφάλαια.

Μετά την ολοκλήρωση της διαδικασίας της αυτοαξιολόγησης ένας οργανισμός εξάγει χρήσιμα συμπεράσματα τα οποία μπορεί να ενσωματώσει στις διοικητικές πρακτικές και να οδηγηθεί σε έναν συνεχή κύκλο καινοτομίας και μάθησης που θα τον συνοδεύει κατά την πορεία προς την αριστεία. Στο σημείο αυτό, κρίνεται σημαντικό να επισημανθεί ότι το ΚΠΑ, ως εργαλείο Διοίκησης Ολικής Ποιότητας, έχει ενσωματώσει τις θεμελιώδεις αρχές της αριστείας όπως αυτές προσδιορίστηκαν από το Ευρωπαϊκό Ίδρυμα για τη Διοίκηση Ποιότητας. Οι αρχές αυτές μεταφέρονται μέσω του μοντέλου στον δημόσιο τομέα με στόχο με βελτίωσης της απόδοσης των δημόσιων οργανισμών και απεικονίζονται αναλυτικά στο ακόλουθο σχήμα:



Σχήμα 3: Οι αρχές της αριστείας

Οι αρχές αριστείας έχουν ενσωματωθεί στη δομή του ΚΠΑ και, με την πάροδο του χρόνου, η συνεχής βελτίωση των εννέα κριτηρίων του μοντέλου μπορεί να οδηγήσει μακροπρόθεσμα την οργάνωση σε υψηλό επίπεδο ωριμότητας. Για κάθε αρχή έχουν καθοριστεί τέσσερα επίπεδα ωριμότητας ώστε μια οργάνωση να μπορεί έχει μια εικόνα για την πορεία της προς την αριστεία. Αναλυτικότερα, οι αρχές αριστείας, οι οποίες διέπουν το ΚΠΑ έχουν ως ακολούθως:

Αρχή 1: Προσανατολισμός στα αποτελέσματα

Η Οργάνωση επικεντρώνεται στα αποτελέσματα. Επιτυγχάνονται αποτελέσματα τα οποία ικανοποιούν όλους τους εμπλεκόμενους φορείς με την οργάνωση (αρχές, πολίτες/πελάτες, εταίροι και ανθρώπινο δυναμικό που εργάζεται στην οργάνωση) σε σχέση με τους στόχους που έχουν τεθεί.

Αρχή 2: Εστίαση στον πολίτη/πελάτη

Η οργάνωση επικεντρώνεται στις ανάγκες τόσο των υφιστάμενων όσο και των δυνητικών πολιτών/πελατών, καθώς τους εμπλέκει στην ανάπτυξη προϊόντων και υπηρεσιών και στη βελτίωση των επιδόσεών της.

Αρχή 3: Ηγεσία και σταθερότητα σκοπού

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

Αρχή 4: Διαχείριση διαδικασιών και δεδομένων

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

Αρχή 5: Ανάπτυξη και συμμετοχή του προσωπικού

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

Αρχή 6: Συνεχής μάθηση, καινοτομία και βελτίωση

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

Αρχή 7: Ανάπτυξη των συνεργασιών

Οι οργανώσεις του δημόσιου τομέα προκειμένου να επιτυγχάνουν τους στόχους τους, θα πρέπει να αναπτύσσουν και να διατηρούν συνεργασίες προστιθέμενης αξίας. Μια οργάνωση και οι προμηθευτές της είναι αλληλεξαρτώμενοι και η διαμόρφωση μιας αμοιβαίας επωφελούς σχέσης ενισχύει τη δυνατότητα δημιουργίας αξίας και για τους δύο.

Αρχή 8: Κοινωνική ευθύνη

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

3.2 Τα Κριτήρια του ΚΠΑ

3.2.1 Τα Κριτήρια Προϋποθέσεων

Τα κριτήρια 1-5 αφορούν τις διοικητικές πρακτικές μιας οργάνωσης, τις λεγόμενες προϋποθέσεις. Αυτές καθορίζουν τι κάνει η οργάνωση και πώς προσεγγίζει τα καθήκοντά της για την επίτευξη των επιθυμητών αποτελεσμάτων. Η αξιολόγηση των δράσεων που σχετίζονται με τις προϋποθέσεις θα πρέπει να βασίζεται στον πίνακα προϋποθέσεων

Κριτήριο 1: Ηγεσία

Σε ένα αντιπροσωπευτικό δημοκρατικό σύστημα, οι εκλεγμένοι πολιτικοί χαράσσουν τις στρατηγικές επιλογές και ορίζουν τους σκοπούς που θέλουν να επιτύχουν σε διαφορετικά πεδία δημόσιας πολιτικής. Η ηγεσία των οργανώσεων του δημοσίου τομέα βοηθάει τους πολιτικούς να διαμορφώσουν δημόσιες πολιτικές, δίνοντας συμβουλές με βάση την εμπειρία της στο χώρο. Καθίσταται υπεύθυνη για την εφαρμογή και την υλοποίηση των δημόσιων πολιτικών. Το ΚΠΑ κάνει σαφή διάκριση μεταξύ του ρόλου της πολιτικής ηγεσίας και εκείνου της διοικητικής ιεραρχίας, τονίζοντας παράλληλα τη σημασία της καλής συνεργασίας μεταξύ των δυο, προκειμένου να επιτευχθούν τα αποτελέσματα της δημόσιας πολιτικής.

Το Κριτήριο 1 εστιάζει στη συμπεριφορά των ατόμων που είναι υπεύθυνα για την οργάνωση: στη διοικητική ηγεσία. Το έργο τους είναι σύνθετο. Ως καλοί ηγέτες, θα πρέπει να διασφαλίσουν τη σαφήνεια και τη συνοχή του σκοπού της οργάνωσης. Ως διευθύνοντες, θα πρέπει να δημιουργήσουν ένα περιβάλλον, στο οποίο η οργάνωση και οι υπάλληλοί της να μπορούν να επιτύχουν την άριστη απόδοση καθώς και να διασφαλίσουν τη λειτουργία ενός κατάλληλου μηχανισμού καθοδήγησης. Ως διαμεσολαβητές, θα πρέπει να υποστηρίζουν τους υπαλλήλους της οργάνωσης και να διασφαλίζουν αποτελεσματικές σχέσεις με όλα τα εμπλεκόμενα μέρη, ιδίως με την πολιτική ηγεσία. Το Κριτήριο 1 χωρίζεται σε 4 επιμέρους υποκριτήρια, σύμφωνα με το οποία αξιολογούνται οι ενέργειες της ηγεσίας προκειμένου να πετύχει τα επιμέρους στοιχεία τους και παρατίθενται τα σχετικά παραδείγματα.

Υποκριτήριο 1.1: Καθοδήγηση της οργάνωσης αναπτύσσοντας την αποστολή, το όραμα και τις αξίες της.

Παραδείγματα

Σε τι ενέργειες προβαίνει η ηγεσία μιας οργάνωσης για να πετύχει τα ακόλουθα:

α. Να ορίσει σαφή κατεύθυνση της οργάνωσης με την ανάπτυξη της αποστολής, του οράματος και των αξιών, με τη συμμετοχή των ενδιαφερόμενων μερών και εργαζομένων.

β. Να διασφαλίσει ότι οι αρχές και οι αξίες του ευρωπαϊκού δημόσιου τομέα, όπως η ακεραιότητα, η διαφάνεια, η καινοτομία, η κοινωνική ευθύνη και η κοινωνική ένταξη, η βιωσιμότητα, η ποικιλομορφία και η διάσταση του φύλου εντάσσονται στις στρατηγικές και τις δραστηριότητες της οργάνωσης.

γ. Να διασφαλίσει ότι η αποστολή, το όραμα και οι αξίες συνάδουν με τις τοπικές, εθνικές, διεθνείς και υπερεθνικές στρατηγικές, λαμβάνοντας υπόψη τη ψηφιοποίηση, τις μεταρρυθμίσεις του δημόσιου τομέα και τα κοινά ευρωπαϊκά θεματολόγια (π.χ. τους στόχους βιώσιμης ανάπτυξης των Ηνωμένων Εθνών, ΕΕ2020, βελτίωση της νομοθεσίας).

δ. Να διασφαλίσει την ευρύτερη επικοινωνία και το διάλογο σχετικά με την αποστολή, το όραμα, τις αξίες, τους στρατηγικούς και επιχειρησιακούς στόχους για όλους τους εργαζομένους στην οργάνωση και τα λοιπά ενδιαφερόμενα μέρη.

ε. Να διασφαλίσει την οργανωσιακή ευελιξία με περιοδική επανεξέταση της αποστολής, του οράματος, των αξιών και των στρατηγικών που αντανακλούν τις αλλαγές στο εξωτερικό περιβάλλον (π.χ. ψηφιοποίηση, κλιματική αλλαγή, μεταρρυθμίσεις του δημόσιου τομέα, δημογραφικές εξελίξεις, επιπτώσεις των έξυπνων τεχνολογιών και των μέσων κοινωνικής δικτύωσης, προστασία των δεδομένων, πολιτικές και οικονομικές αλλαγές, κοινωνικές διαιρέσεις, διαφοροποιημένες ανάγκες και απόψεις του πελάτη)

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

Υποκριτήριο 1.2: Διοίκηση της οργάνωσης, της απόδοσής της και της συνεχούς βελτίωσης της.

Παραδείγματα

Τι κάνει η ηγεσία μιας οργάνωσης για να πετύχει τα ακόλουθα:

α. Να καθορίζονται κατάλληλες δομές, διαδικασίες, αρμοδιότητες και ικανότητες που διασφαλίζουν την ευελιξία της οργάνωσης.

β. Να κατευθύνεται η βελτίωση του συστήματος διοίκησης και επιδόσεων της οργάνωσης σύμφωνα με τις προσδοκίες των μετόχων και τις διαφοροποιημένες ανάγκες των πελατών.

γ. Να προσδιορίζεται σύστημα διαχείρισης, το οποίο θα δέχεται εισροές από το σύστημα του εσωτερικού ελέγχου και διαχείρισης κινδύνων.

δ. Να καθορίζονται στόχοι και να χρησιμοποιείται ένα ισορροπημένο σύνολο αποτελεσμάτων για τη μέτρηση και την αξιολόγηση της απόδοσης και των επιπτώσεων της οργάνωσης, δίνοντας προτεραιότητα στις διαφορετικές ανάγκες των πελατών και των πολιτών.

ε. Να διασφαλίζεται η καλή εσωτερική και εξωτερική επικοινωνία σε ολόκληρη την οργάνωση και η χρήση νέων μέσων επικοινωνίας, συμπεριλαμβανομένων των μέσων κοινωνικής δικτύωσης.

στ. Να αναπτύσσεται ένα σύστημα διαχείρισης που αποτρέπει τη διαφθορά και την αντιδεοντολογική συμπεριφορά, στηρίζοντας επίσης τους εργαζόμενους, παρέχοντας κατευθυντήριες γραμμές συμμόρφωσης.

Υποκριτήριο 1.3: Έμπνευση, υποκίνηση και υποστήριξη του προσωπικού της οργάνωσης και λειτουργία ως προτύπου.

Παραδείγματα

Σε τι ενέργειες προβαίνει η ηγεσία μιας οργάνωσης για να πετύχει τα ακόλουθα:

α. Να εμπνέει ως μια ηγεσία που καθοδηγείται από την καινοτομία, με βάση την αμοιβαία εμπιστοσύνη και την ανοικτότητα της διακυβέρνησης.

β. Να καθοδηγεί δια του παραδείγματος, ενεργώντας σύμφωνα με καθορισμένους στόχους και αξίες (π.χ. ακεραιότητα, δημιουργία νοήματος, σεβασμός, συμμετοχή, καινοτομία, ενδυνάμωση, ακρίβεια, υπευθυνότητα, ευελιξία κ.λπ.)

γ. Να προωθεί μια κουλτούρα αμοιβαίας εμπιστοσύνης μεταξύ ηγετών και εργαζομένων, λαμβάνοντας προληπτικά μέτρα για την αντιμετώπιση κάθε είδους διακρίσεων, ενθαρρύνοντας τις ίσες ευκαιρίες και αντιμετωπίζοντας τις ατομικές ανάγκες και την προσωπική κατάσταση των εργαζομένων.

δ. Να ενημερώνεται και να διαβουλεύεται τακτικά με τους εργαζομένους, σχετικά με βασικά θέματα που αφορούν την οργάνωση.

ε. Να ενδυναμώνει και να υποστηρίζει τους εργαζόμενους, παρέχοντάς τους έγκαιρη ανατροφοδότηση, προκειμένου να βελτιώσουν τις επιδόσεις τους.

στ. Να προωθεί την κουλτούρα μάθησης, να ενθαρρύνει τους εργαζόμενους να αναπτύξουν τις δεξιότητές τους και να προσαρμοστούν στις νέες απαιτήσεις (μέσω της προετοιμασίας για το απρόβλεπτο και της δυνατότητας να μαθαίνουν γρήγορα).

Υποκριτήριο 1.4: Αποτελεσματική διαχείριση των σχέσεων με την πολιτική ηγεσία και τους άλλους μετόχους.

Παραδείγματα

Τι κάνει η ηγεσία μιας οργάνωσης για να πετύχει τα ακόλουθα:

α. Να αναλύει και να παρακολουθεί τις ανάγκες των ενδιαφερόμενων μερών, συμπεριλαμβανομένης της αρμόδιας πολιτικής ηγεσίας.

β. Να υποβοηθά την αρμόδια πολιτική ηγεσία στον καθορισμό των δημόσιων πολιτικών που σχετίζονται με τον οργάνωση.

γ. Να προσαρμόζει την απόδοση της οργάνωσης στις δημόσιες πολιτικές και τις πολιτικές αποφάσεις.

δ. Να διατηρεί σχέσεις που στηρίζονται σε δυνατότητες πρόβλεψης με την πολιτική ηγεσία και την εκτελεστική και νομοθετική εξουσία.

ε. Να διαχειρίζεται συνεργασίες με σημαντικούς μετόχους (πολίτες, μη κυβερνητικές οργανώσεις, ομάδες συμφερόντων και επαγγελματικές ενώσεις, βιομηχανία, άλλες δημόσιες αρχές κ.λπ.).

στ. Να ενισχύει τη δημόσια εικόνα, τη φήμη και την αναγνώριση της οργάνωσης, και να αναπτύσσει σχέδιο επικοινωνίας και προβολής του με επίκεντρο τις ανάγκες των ενδιαφερόμενων μερών.

Κριτήριο 2: Στρατηγική και σχεδιασμός

Η εφαρμογή της αποστολής και του οράματος μιας δημόσιας οργάνωσης απαιτεί μια σαφή στρατηγική. Ο καθορισμός στρατηγικών στόχων περιλαμβάνει τον προσδιορισμό των αναγκών και των προσδοκιών των εμπλεκόμενων μερών, τις επιλογές, τον καθορισμό προτεραιοτήτων με βάση τις δημόσιες πολιτικές και τους στόχους, λαμβάνοντας υπόψη τους διαθέσιμους πόρους. Η στρατηγική καθορίζει τις εκροές (προϊόντα και υπηρεσίες) και τα αποτελέσματα (επιπτώσεις) που επιθυμεί να επιτύχει, καθώς και τον τρόπο με τον οποίο επιθυμεί να μετρά την πρόοδο, λαμβάνοντας παράλληλα υπόψη σχετικούς κρίσιμους παράγοντες επιτυχίας. Η στρατηγική πρέπει να μετουσιωθεί σε σχέδια, προγράμματα, επιχειρησιακούς σκοπούς και μετρήσιμους στόχους, έτσι ώστε να μπορεί να εκτελεστεί με επιτυχία. Η παρακολούθηση και η καθοδήγηση θα πρέπει να είναι μέρος του προγραμματισμού και, ταυτόχρονα, θα πρέπει να δοθεί προσοχή στην ανάγκη για εκσυγχρονισμό και καινοτομία, ενισχύοντας έτσι τη βελτίωση της λειτουργίας της οργάνωσης. Η αυστηρή παρακολούθηση της εφαρμογής της στρατηγικής και του προγραμματισμού θα πρέπει να οδηγεί στην επικαιροποίηση και την αναπροσαρμογή τους, όποτε αυτό κρίνεται αναγκαίο.

Υποκριτήριο 2.1: Προσδιορισμός των αναγκών και των προσδοκιών των εμπλεκόμενων μερών, το εξωτερικό περιβάλλον και τις σχετικές με τη διοίκηση πληροφορίες.

Παραδείγματα

Σκεφθείτε τι κάνει η οργάνωση για πετύχει τα εξής:

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

Υποκριτήριο 2.2: Ανάπτυξη στρατηγικής και σχεδιασμός, λαμβάνοντας υπόψη τις πληροφορίες που έχουν συλλεχθεί.

Παραδείγματα

Σκεφθείτε τι κάνει η οργάνωση για πετύχει τα εξής:

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

Υποκριτήριο 2.3: Επικοινωνία, εφαρμογή και αξιολόγηση της στρατηγικής και του σχεδιασμού.

Σκεφθείτε τι κάνει η οργάνωση για πετύχει τα εξής:

Παραδείγματα

α. Να μετατρέψει τις στρατηγικές της οργάνωσης σε σχετικά σχέδια, καθήκοντα και στόχους για τις υπηρεσιακές μονάδες και τα άτομα.

β. Να αναπτύξει σχέδια και προγράμματα με στόχους και αποτελέσματα για κάθε υπηρεσιακή μονάδα που να περιλαμβάνουν δείκτες για τα αναμενόμενα αποτελέσματα.

γ. Να επικοινωνήσει τις στρατηγικές, τα σχέδια απόδοσης και τα επιδιωκόμενα/επιτευχθέντα αποτελέσματα της οργάνωσης, εσωτερικά και σε όλα τα ενδιαφερόμενα μέρη.

δ. Να παρακολουθεί και να αξιολογεί την απόδοση της οργάνωσης σε τακτά χρονικά διαστήματα σε όλα τα επίπεδα (τμήματα, λειτουργίες, οργανόγραμμα) με σκοπό τον έλεγχο της αποδοτικότητας, της αποτελεσματικότητας και του επιπέδου εφαρμογής των στρατηγικών.

Υποκριτήριο 2.4: Να διαχειρίζεται την αλλαγή και την καινοτομία, ώστε να εξασφαλίζεται η ευελιξία και η προσαρμοστικότητα της οργάνωσης.

Παραδείγματα

Σκεφθείτε τι κάνει η οργάνωση για πετύχει τα εξής:

α. Να προσδιορίζει τις ανάγκες και τις κινητήριες δυνάμεις για καινοτομία, λαμβανομένων υπόψη των ευκαιριών αλλά και της πίεσης που δημιουργεί ο ψηφιακός μετασχηματισμός.

β. Να επικοινωνεί την πολιτική καινοτομίας και τα αποτελέσματα της οργάνωσης σε όλα τα ενδιαφερόμενα μέρη.

γ. Να οικοδομήσει μια κουλτούρα με κινητήρια δύναμη την καινοτομία και να δημιουργήσει το πλαίσιο και τον χώρο για διατομεακή ανάπτυξη.

δ. Να διαχειρίζεται αποτελεσματικά την αλλαγή, να ενημερώνει και να υποστηρίζει τη συμμετοχή των εργαζομένων και των μετόχων ήδη από το αρχικό στάδιο.

ε. Να εφαρμόζει συστήματα για την παραγωγή δημιουργικών ιδεών και να ενθαρρύνει την κατάθεση καινοτόμων προτάσεων από τους εργαζομένους και τους εμπλεκόμενους σε όλα τα επίπεδα, υποστηρίζοντας την έρευνα και τις δοκιμές.

Κριτήριο 3: Ανθρώπινο Δυναμικό

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

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

Υποκριτήριο 3.1: Διαχείριση και βελτίωση του ανθρώπινου δυναμικού για την υποστήριξη της στρατηγικής της οργάνωσης.

Παραδείγματα

Σε ποιες ενέργειες προβαίνει η οργάνωση για να πετύχει τα εξής:

- α. Να αναλύει τις τρέχουσες και μελλοντικές ανάγκες σε ανθρώπινους πόρους σύμφωνα με τη στρατηγική της οργάνωσης.
- β. Να αναπτύσσει και να εφαρμόζει πολιτική διαφάνειας σχετικά με τους ανθρώπινους πόρους, βάσει αντικειμενικών κριτηρίων για τις προσλήψεις, τις προαγωγές, τις αμοιβές, την ανάπτυξη, την ανάθεση αρμοδιοτήτων, τις επιβραβεύσεις και την ανάθεση διοικητικών καθηκόντων, σύμφωνα με τις αρχές της οργάνωσης που αφορούν στους ανθρώπινους πόρους.

γ. Να εφαρμόζει τις αρχές της δικαιοσύνης, της πολιτικής ουδετερότητας, της αξιοκρατίας, της ισότητας των ευκαιριών, της διαφορετικότητας, της κοινωνικής ευθύνης και της εναρμόνισης εργασίας και προσωπικής ζωής στην πολιτική για τους ανθρώπινους πόρους και να καταρτίζει τον ανάλογο σχεδιασμό.

δ. Να εξασφαλίζει τις απαραίτητες προϋποθέσεις για την επίτευξη της αποστολής, του οράματος και των αξιών της οργάνωσης, με ιδιαίτερη έμφαση στις κοινωνικές δεξιότητες, την ευέλικτη εργασιακή νοοτροπία και τις ψηφιακές και καινοτόμες δεξιότητες.

ε. Να υποστηρίζει μια κουλτούρα βελτίωσης των επιδόσεων, καθορίζοντας στόχους απόδοσης σε συνεργασία με το προσωπικό, το οποίο παρακολουθεί συστηματικά, διεξάγοντας διάλογο με τους εργαζομένους σχετικά με την απόδοση.

Υποκριτήριο 3.2: Ανάπτυξη και διαχείριση των ικανοτήτων του ανθρώπινου δυναμικού.

Παραδείγματα

Σε ποιες ενέργειες προβαίνει η οργάνωση για να πετύχει τα εξής:

α. Να εφαρμόζει μια στρατηγική/ σχεδιασμό για την ανάπτυξη των ανθρώπινων πόρων που θα βασίζεται σε προσδιορισμένες τρέχουσες και μελλοντικές απαιτήσεις δεξιοτήτων και επιδόσεων του προσωπικού.

β. Να προσελκύει και να αναπτύσσει τα talέντα που είναι απαραίτητα για την εκπλήρωση της αποστολής, του οράματος και των στόχων.

γ. Να ενεργοποιεί νέες και καινοτόμες μορφές μάθησης για την ανάπτυξη ικανοτήτων (σχεδιαστική μεθοδολογία, ομαδική εργασία, εργαστήρια, πειράματα, ηλεκτρονική μάθηση, κατάρτιση κατά την εργασία)

δ. Να δημιουργεί ατομικά σχέδια ανάπτυξης ικανοτήτων που περιλαμβάνουν προσωπικές δεξιότητες (π.χ. ανοικτότητα στην καινοτομία) ως τμήμα του τακτικού διαλόγου σχετικά με την απόδοση (συνέντευξη με τον εργαζόμενο για την ανάπτυξη του), παρέχοντας αμοιβαία ανατροφοδότηση και αντιστοίχιση των προσδοκιών.

ε. Να δημιουργεί ειδικά προγράμματα και κατάρτιση για την ανάπτυξη ηγετικών ικανοτήτων, συμπεριλαμβανομένων των εργαλείων δημόσιου μάνατζμεντ.

στ. Να καθοδηγεί νέους υπαλλήλους μέσω της επίβλεψης, της παροχής κατευθυντήριων γραμμών και εξατομικευμένων συμβουλών.

- ζ. Να αναπτύσσει και να προωθεί σύγχρονες μεθόδους κατάρτισης (π.χ. χρήση πολυμέσων, μέσων κοινωνικής δικτύωσης, κατάρτιση κατά την εργασία, ηλεκτρονική μάθηση).
- η. Να αξιολογεί την επίδραση της κατάρτισης και των προγραμμάτων ανάπτυξης στους στόχους της οργάνωσης και τη μεταφορά γνώσης σε συναδέλφους.

Υποκριτήριο 3.3: Ενεργοποίησης της συμμετοχής, ενδυνάμωση του προσωπικού και υποστήριξη της ευημερίας του.

Παραδείγματα

Σε ποιες ενέργειες προβαίνει η οργάνωση για να πετύχει τα εξής:

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

προσωπικό και της υποστήριξης των κοινωνικών, πολιτιστικών και αθλητικών δραστηριοτήτων που επικεντρώνονται στην υγεία και την ευημερία των ανθρώπων.

Κριτήριο 4: Συνεργασίες και πόροι

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

Εταίροι διαφορετικής φύσης, π.χ. άλλες δημόσιες οργανώσεις, ΜΚΟ, εκπαιδευτικές οργανώσεις, ιδιωτικοί πάροχοι υπηρεσιών, εισάγουν την απαραίτητη τεχνογνωσία στην οργάνωση και ενισχύουν την εξωστρέφεια της. Η συνεργασία με τους πολίτες και τις οργανώσεις της κοινωνίας των πολιτών είναι ένα είδος σχέσης που γίνεται όλο και πιο σημαντική για τις οργανώσεις του δημόσιου τομέα. Οι δημόσιες οργανώσεις θεωρούνται όλο και περισσότερο μέρος μιας αλυσίδας οργανώσεων που όλες μαζί εργάζονται για την επίτευξη συγκεκριμένων αποτελεσμάτων για τους πολίτες (π.χ. στους τομείς της ασφάλειας ή της υγείας).

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

Υποκριτήριο 4.1: Ανάπτυξη και διαχείριση των σχέσεων με συναφείς οργανώσεις.

Παραδείγματα

Τι κάνει η οργάνωση για να πετύχει τα ακόλουθα:

α. Να προσδιορίζει τους βασικούς εταίρους (π.χ. αγοραστής-πάροχος, προμηθευτής, συν-παραγωγός, πάροχος συμπληρωματικών προϊόντων/ προϊόντων αντικατάστασης,

ιδιοκτήτης, ιδρυτής κλπ) από τον ιδιωτικό και τον δημόσιο τομέα και από την κοινωνία των πολιτών για την οικοδόμηση βιώσιμων σχέσεων με βάση την εμπιστοσύνη, τον διάλογο και την ανοικτότητα.

β. Να διαχειρίζεται τις συμφωνίες συνεργασίας μεταξύ των διαφόρων εταιρών, έχοντας υπόψη την προοπτική αμοιβαίου οφέλους και αλληλοϋποστήριξης με εμπειρογνωμοσύνη, πόρους και γνώσεις.

γ. Να καθορίζει το ρόλο και τις ευθύνες κάθε εταιρού, που θα πρέπει να περιλαμβάνουν τον έλεγχο, την αξιολόγηση και τον επανέλεγχο. Να παρακολουθεί συστηματικά τα αποτελέσματα και τις επιπτώσεις των συνεργασιών.

δ. Να διασφαλίζει τις αρχές και τις αξίες της οργάνωσης μέσω της επιλογής προμηθευτών με κοινωνικά υπεύθυνο προφίλ, στο πλαίσιο των δημόσιων συμβάσεων.

Υποκριτήριο 4.2: Ανάπτυξη συνεργασιών με τους πολίτες και οργανώσεις της κοινωνίας των πολιτών.

Παραδείγματα

Τι κάνει η οργάνωση για να πετύχει τα ακόλουθα:

α. Να διασφαλίζει τη διαφάνεια μέσω μιας διορατικής - προβλεπτικής πολιτικής ενημέρωσης, παρέχοντας επίσης ανοιχτά τα δεδομένα της οργάνωσης.

β. Να ενθαρρύνει έμπρακτα τη συμμετοχή και τη συνεργασία με τους πολίτες, με τους παρακάτω τρόπους:

-συν-σχεδιασμός και συν-απόφαση: μέσω ομάδων διαβούλευσης, ερευνών, δημοσκοπήσεων και κύκλων ποιότητας·

-συμπαράγωγη: ανάληψη ρόλων στην παροχή υπηρεσιών

-συναξιολόγηση

γ. Να ενεργεί για την ανεύρεση ιδεών, προτάσεων και παραπόνων πολιτών / πελατών, χρησιμοποιώντας για τη συλλογή τους τα κατάλληλα μέσα (π.χ. έρευνες, ομάδες διαβούλευσης, ερωτηματολόγια, κουτιά παραπόνων, δημοσκοπήσεις κ.λπ.).

Υποκριτήριο 4.3: Διαχείριση των οικονομικών.

Παραδείγματα

Τι κάνει η οργάνωση για να πετύχει τα ακόλουθα:

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

Υποκριτήριο 4.4: Διαχείριση της πληροφορίας και τη γνώσης.

Παραδείγματα

Τι κάνει η οργάνωση για να πετύχει τα ακόλουθα:

- α. Να δημιουργεί μια οργάνωση που μαθαίνει, παρέχοντας συστήματα και διαδικασίες για τη διαχείριση, τη διατήρηση και την αξιολόγηση πληροφοριών και γνώσεων, ώστε να διασφαλίζεται η ανθεκτικότητα και η ευελιξία της οργάνωσης.
- β. Να αξιοποιεί τις δυνατότητες του ψηφιακού μετασχηματισμού, ώστε να αυξάνει τη γνώση της οργάνωσης και να ενισχύει τις ψηφιακές δεξιότητες.
- γ. Να δημιουργεί δίκτυα μάθησης και συνεργασίας για την απόκτηση βασικών πληροφοριών από εξωτερικές πηγές και σχετικών εισροών.
- δ. Να παρακολουθεί την πληροφορία και τη γνώση της οργάνωσης, διασφαλίζοντας τη συνάφεια, την ορθότητα, την αξιοπιστία και την ασφάλειά της.
- ε. Να αναπτύσσει εσωτερικούς διαύλους για την εξασφάλιση της πρόσβασης όλων των εργαζομένων στις σχετικές πληροφορίες και γνώσεις.
- στ. Να προωθεί τη διάχυση της γνώσης μεταξύ του προσωπικού της οργάνωσης.

ζ. Να διασφαλίζει την πρόσβαση και την ανταλλαγή συναφών πληροφοριών και ανοικτών δεδομένων με όλους τους εξωτερικούς εμπλεκόμενους φορείς, με τρόπο φιλικό προς τον χρήστη, λαμβανομένων υπόψη των ειδικών αναγκών.

η. Να διασφαλίζει ότι η βασική (άμεση και έμμεση) γνώση που κατέχουν εργαζόμενοι που αποχωρούν, παραμένει εντός της οργάνωσης.

Υποκριτήριο 4.5: Διαχείριση της τεχνολογίας.

Παραδείγματα

Τι κάνει η οργάνωση για να πετύχει τα ακόλουθα:

α. Να σχεδιάζει τη διαχείριση της τεχνολογίας σύμφωνα με τους στρατηγικούς και επιχειρησιακούς στόχους και να παρακολουθεί συστηματικά τα αποτελέσματα, τις επιπτώσεις και τη σχέση κόστους-αποτελεσματικότητας.

β. Να εντοπίζει και να χρησιμοποιεί νέες τεχνολογίες (μεγάλου όγκου δεδομένων, αυτοματοποίηση, ρομποτική, τεχνητή νοημοσύνη, ανάλυση δεδομένων κ.λπ.) συναφών με την οργάνωση, υλοποιώντας ανοικτά δεδομένα και εφαρμογές ανοικτού κώδικα, όπου ενδείκνυται.

γ. Να χρησιμοποιεί την τεχνολογία για την υποστήριξη της δημιουργικότητας, της καινοτομίας, της συνεργασίας (με τη χρήση υπηρεσιών ή εργαλείων υπολογιστικού νέφους) και της συμμετοχής.

δ. Να καθορίζει τον τρόπο με τον οποίο οι ΤΠΕ μπορούν να βελτιώσουν τις εσωτερικές και εξωτερικές υπηρεσίες και να παρέχουν διαδικτυακές υπηρεσίες με ευφυή τρόπο για την ικανοποίηση των αναγκών και των προσδοκιών των ενδιαφερόμενων μερών.

ε. Να λαμβάνει μέτρα για την παροχή αποτελεσματικής προστασίας των δεδομένων και ασφάλειας στον κυβερνοχώρο με την εφαρμογή του Γενικού Κανονισμού Προστασίας Δεδομένων (GDPR).

στ. Να λαμβάνει υπόψη τις κοινωνικοοικονομικές και περιβαλλοντικές επιπτώσεις των ΤΠΕ, π.χ. διαχείριση αποβλήτων των ανταλλακτικών, της μειωμένης προσβασιμότητας των εμπλεκόμενων μερών που δεν είναι χρήστες ηλεκτρονικών υπηρεσιών.

Υποκριτήριο 4.6: Διαχείριση των εγκαταστάσεων.

Παραδείγματα

Τι κάνει η οργάνωση για να πετύχει τα ακόλουθα:

α. Να διασφαλίζει την αποτελεσματική, αποδοτική και βιώσιμη παροχή και συντήρηση όλων των εγκαταστάσεων (κτιρίων, γραφείων, εγκαταστάσεων, ενεργειακού εφοδιασμού, εξοπλισμού, υλικών και μέσων μεταφοράς).

β. Να παρέχει ασφαλείς και αποτελεσματικές συνθήκες εργασίας και χρήσης εγκαταστάσεων, συμπεριλαμβανομένης της απρόσκοπτης πρόσβασης, προκειμένου να ικανοποιούνται οι ανάγκες των πολιτών/πελατών.

γ. Να εφαρμόζει μια πολιτική κύκλου ζωής σε ένα ολοκληρωμένο σύστημα διαχείρισης εγκαταστάσεων (κτίρια, τεχνικός εξοπλισμός, κ.λπ.), συμπεριλαμβανομένης της ασφαλούς επαναχρησιμοποίησης, ανακύκλωσης ή διάθεσής τους.

δ. Να διασφαλίζει ότι οι εγκαταστάσεις της οργάνωσης προσφέρουν προστιθέμενη δημόσια αξία (για παράδειγμα, μέσω της διάθεσής τους στην τοπική κοινωνία).

Κριτήριο 5: Διαδικασίες

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

Διακρίνονται τρεις τύποι διαδικασιών που κάνουν μια οργάνωση να λειτουργεί αποτελεσματικά ανάλογα με την ποιότητά τους και τη διαδραστικότητά τους:

- οι βασικές διαδικασίες, που υλοποιούν την αποστολή και τη στρατηγική της οργάνωσης και, επομένως, είναι κρίσιμης σημασίας για την παροχή προϊόντων ή υπηρεσιών,
- οι διοικητικές διαδικασίες, που καθοδηγούν τη δημόσια οργάνωση και
- οι υποστηρικτικές διαδικασίες, που παρέχουν τους αναγκαίους πόρους.

Το Κοινό Πλαίσιο Αξιολόγησης αξιολογεί μόνο τις κύριες διαδικασίες μεταξύ αυτών των τριών τύπων διαδικασιών, δηλαδή εκείνων που συμβάλλουν αποτελεσματικά στην επίτευξη της αποστολής και της στρατηγικής της δημόσιας οργάνωσης. Το Κριτήριο 5 ασχολείται κυρίως με τις βασικές διαδικασίες της δημόσιας οργάνωσης, ενώ τα Κριτήρια 1 και 2 πραγματεύονται τις διοικητικές διαδικασίες και τα Κριτήρια 3 και 4 τις υποστηρικτικές

διαδικασίες. Για τις οριζόντιες μονάδες, όπως είναι η Μονάδα Στρατηγικής, τα τμήματα Ανθρώπινου Δυναμικού και Οικονομικού, οι διοικητικές και υποστηρικτικές τους διαδικασίες αποτελούν, φυσικά, μέρος των κύριων διαδικασιών τους.

Μια αποτελεσματική και αποδοτική δημόσια οργάνωση εντοπίζει τις βασικές διαδικασίες, τις οποίες εκτελεί, προκειμένου να παρέχει τις υπηρεσίες της (εκροές) και τις συνέπειες (αποτελέσματα), λαμβάνοντας υπόψη τις προσδοκίες των πολιτών/πελατών και των άλλων ενδιαφερόμενων μερών, σε συνάρτηση με την αποστολή και τη στρατηγική της. Η φύση αυτών των κύριων διαδικασιών στις δημόσιες οργανώσεις μπορεί να ποικίλλει σε μεγάλο βαθμό, από τις σχετικά αφηρημένες δραστηριότητες, όπως είναι η υποστήριξη για την ανάπτυξη της πολιτικής, ή η ρύθμιση των οικονομικών δραστηριοτήτων, έως τις πολύ συγκεκριμένες δραστηριότητες παροχής υπηρεσιών.

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

Υποκριτήριο 5.1: Σχεδιασμός και διαχείριση διαδικασιών προκειμένου να εξασφαλιστεί η αύξηση της αξίας τους για τους πολίτες/ πελάτες.

Παραδείγματα

Σε ποιες ενέργειες προβαίνει η οργάνωση για να πετύχει τα εξής:

- α. Να σχεδιάζει διαδικασίες μέσω της μεθοδολογίας lean με βάση τις ανάγκες και απόψεις των πελατών για την εξασφάλιση μιας ευέλικτης οργανωσιακής δομής. Να εντοπίζει και να καταγράφει τις διαδικασίες σε συνεχή βάση.
- β. Να αντιστοιχεί τις διαδικασίες με τις ανάγκες και τις προσδοκίες των εργαζομένων και των ενδιαφερόμενων μερών σε τακτική βάση.

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

Υποκριτήριο 5.2: Παροχή προϊόντων και υπηρεσιών για τους καταναλωτές, τους πολίτες, τα ενδιαφερόμενα μέρη και την κοινωνία.

Παραδείγματα

Σε ποιες ενέργειες προβαίνει η οργάνωση για να πετύχει τα εξής:

- α. Να προσδιορίζει και να σχεδιάζει προϊόντα και υπηρεσίες της οργάνωσης και να διαχειρίζεται ενεργά τον πλήρη κύκλο ζωής τους, συμπεριλαμβανομένης της ανακύκλωσης και της επαναχρησιμοποίησης.
- β. Να χρησιμοποιεί καινοτόμες μεθόδους για την ανάπτυξη δημόσιων υπηρεσιών με γνώμονα τον πελάτη και τη ζήτηση και εστιάζοντας στην αρχή «μόνον άπαξ».
- γ. Να εφαρμόζει διαχείριση της πολυμορφίας και της ισότητας των φύλων για τον εντοπισμό και την ικανοποίηση των αναγκών και των προσδοκιών.
- δ. Να προωθεί τη συμμετοχή των πολιτών/πελατών και άλλων ενδιαφερομένων μερών στο σχεδιασμό και την παράδοση προϊόντων και υπηρεσιών και στην ανάπτυξη προτύπων ποιότητας.

ε. Να προωθεί τα προϊόντα και τις υπηρεσίες της οργάνωσης και να εξασφαλίζει την κατάλληλη πληροφόρηση για την υποστήριξη των πολιτών/ πελατών.

στ. Να προωθεί την προσβασιμότητα σε προϊόντα και υπηρεσίες της οργάνωσης (π.χ. ηλεκτρονική πρόσβαση στις παρεχόμενες υπηρεσίες, ευέλικτο ωράριο λειτουργίας, έγγραφα σε διάφορους μορφότυπους, π.χ. σε έντυπη και σε ηλεκτρονική έκδοση, απαραίτητες γλώσσες, αφίσες, φυλλάδια, πίνακες ανακοινώσεων που χρησιμοποιούν σύστημα Braille και ηχητικές ανακοινώσεις).

ζ. Να χρησιμοποιεί έρευνες πελατών, διαδικασίες διαχείρισης παραπόνων και άλλων μορφών ανατροφοδότησης για τον εντοπισμό των δυνατοτήτων βελτιστοποίησης των διαδικασιών, των προϊόντων και των υπηρεσιών.

Υποκριτήριο 5.3: Συντονισμός των διαδικασιών σε όλη την οργάνωση και σε συνεργασία με άλλες συναφείς οργανώσεις.

Παραδείγματα

Σε ποιες ενέργειες προβαίνει η οργάνωση για να πετύχει τα εξής:

α. Να δημιουργεί μια νοοτροπία διαλειτουργικής συνεργασίας στη διαχείριση της διαδικασίας εγκαταλείποντας τη νοοτροπία των στεγανών (κουλτούρα προστατευτισμού).

β. Να καθορίζει τις αλυσίδες παροχής υπηρεσιών της οργάνωσης και τους συναφείς εταίρους της.

γ. Να συμφωνεί σε κοινά πρότυπα, να διευκολύνει την ανταλλαγή δεδομένων και κοινών υπηρεσιών για τον συντονισμό των διαδικασιών της ίδιας αλυσίδας παροχής υπηρεσιών σε ολόκληρη την οργάνωση και με τους βασικούς εταίρους στον ιδιωτικό, τον δημόσιο τομέα και τον τομέα των ΜΚΟ.

δ. Να υποστηρίζει τη συμμετοχή των εργαζομένων, των πελατών και των λοιπών ενδιαφερομένων μερών σε διαλειτουργικό σχεδιασμό και συνεργασία.

ε. Να δημιουργεί συνεργασίες σε διάφορα επίπεδα διακυβέρνησης (δήμοι, περιφέρειες, κρατικές επιχειρήσεις και δημόσιες επιχειρήσεις) ώστε να καταστεί δυνατή η παροχή συντονισμένων υπηρεσιών.

στ. Να δημιουργεί κίνητρα (και προϋποθέσεις) για τη διοίκηση και τους εργαζομένους με σκοπό την ανάπτυξη διαδικασιών που διέπουν την οργάνωση στο σύνολό της (π.χ. κοινές υπηρεσίες και κοινή ανάπτυξη διαδικασιών μεταξύ διαφορετικών μονάδων).

3.2.2 Τα Κριτήρια των Αποτελεσμάτων

Από το κριτήριο 6 και εφεξής, η εστίαση της αξιολόγησης μετατοπίζεται από τις Προϋποθέσεις στα Αποτελέσματα. Στα 3 πρώτα κριτήρια των αποτελεσμάτων μετράται η αντίληψη για τη δημόσια οργάνωση: τι σκέφτονται για τον τρόπο λειτουργίας της οι εργαζόμενοι σε αυτήν, οι πολίτες/πελάτες και η κοινωνία. Υπάρχουν εσωτερικοί δείκτες απόδοσης που δείχνουν κατά πόσο έχουν επιτευχθεί οι στόχοι που έχουν τεθεί για τον οργανισμό – τα αποτελέσματα. Η αξιολόγηση των αποτελεσμάτων απαιτεί ένα διαφορετικό σύνολο απαντήσεων, επομένως από το σημείο αυτό και στο εξής οι απαντήσεις βασίζονται στον Πίνακα Αποτελεσμάτων Αξιολόγησης.

Κριτήριο 6: Αποτελέσματα με επίκεντρο τον πολίτη / πελάτη

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

Το κριτήριο 6 περιγράφει τα αποτελέσματα που επιτυγχάνει η οργάνωση σε σχέση με την ικανοποίηση των πολιτών/πελατών της με την ίδια και τα προϊόντα ή τις υπηρεσίες που

παρέχει. Το ΚΠΑ κάνει διάκριση μεταξύ της αντίληψης και των αποτελεσμάτων της απόδοσης. Είναι σημαντικό κάθε είδους οργάνωση του δημοσίου τομέα να μετράει άμεσα την ικανοποίηση των πολιτών/πελατών της (αποτελέσματα μετρήσεων για την αντίληψη του κοινού για την οργάνωση). Επιπλέον, θα πρέπει να πραγματοποιείται μέτρηση των αποτελεσμάτων της απόδοσης. Εν προκειμένω, πρόσθετες πληροφορίες σχετικά με την ικανοποίηση των πολιτών/πελατών συλλέγονται μέσω της μέτρησης εσωτερικών δεικτών. Η αύξηση των αποτελεσμάτων των εσωτερικών δεικτών θα πρέπει να οδηγήσει σε μεγαλύτερη ικανοποίηση των πελατών / πολιτών.

Υποκριτήριο 6.1: Η μέτρηση της αντίληψης των πολιτών για την οργάνωση.

Παραδείγματα

Εξέταση του τι έχει επιτύχει η οργάνωση για να ανταποκριθεί στις ανάγκες και τις προσδοκίες των πολιτών /πελατών μέσω των αποτελεσμάτων, ως ακολούθως:

Συνολική αντίληψη για την οργάνωση:

- α. Η συνολική εικόνα της οργάνωσης και η δημόσια φήμη της.
 - β. Η προσβασιμότητα της οργάνωσης.
 - γ. Ο προσανατολισμός του προσωπικού στον πολίτη/πελάτη.
 - δ. Η εμπλοκή και συμμετοχή του πολίτη/πελάτη, συμπεριλαμβανομένης της συμμετοχής μέσω ΤΠΕ.
 - ε. Η διαφάνεια, η ανοικτότητα και η παρεχόμενη πληροφόρηση από την οργάνωση
- Αντίληψη για τις υπηρεσίες και τα προϊόντα.
- στ. Προσβασιμότητα σε υπηρεσίες που παρέχονται ψηφιακά και με φυσική παρουσία.
 - ζ. Η ποιότητα των προϊόντων και των υπηρεσιών.
 - η. Η διαφοροποίηση ως προς τις υπηρεσίες που αφορούν σε διαφορετικές ανάγκες των πελατών.
 - θ. Οι δυνατότητες της οργάνωσης για καινοτομία.
 - ι. Η ευελιξία της οργάνωσης.
 - ια. Το επίπεδο ψηφιοποίησης των υπηρεσιών της οργάνωσης.
 - ιβ. Η ακεραιότητα της οργάνωσης και η γενικότερη εμπιστοσύνη των πολιτών/πελατών.

Υποκριτήριο 6.2: Η μέτρηση της απόδοσης της οργάνωσης.

Παραδείγματα

Εξέταση του τι έχει επιτύχει η οργάνωση για να ανταποκριθεί στις ανάγκες και τις προσδοκίες των πολιτών /πελατών μέσω των αποτελεσμάτων, ως ακολούθως:

Αποτελέσματα σχετικά με την ποιότητα των προϊόντων και υπηρεσιών

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

Αποτελέσματα σχετικά με τη διαφάνεια, την προσβασιμότητα και την ακεραιότητα

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

Αποτελέσματα όσον αφορά στη συμμετοχή των ενδιαφερομένων και την καινοτομία

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

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

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

Κριτήριο 7: Αποτελέσματα του προσωπικού

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

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

Υποκριτήριο 7.1: Η μέτρηση της αντίληψης του ανθρώπινου δυναμικού για την οργάνωση.

Παραδείγματα

Εξέταση του τι έχει επιτύχει η οργάνωση για να ανταποκριθεί στις ανάγκες και τις προσδοκίες του προσωπικού της μέσω των αποτελεσμάτων ως ακολούθως:

Συνολική αντίληψη για την οργάνωση

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

Αντίληψη για τη διοίκηση και τα συστήματα διοίκησης

θ. Η ικανότητα της διοίκησης να καθοδηγεί την οργάνωση και να γνωστοποιεί τις σχετικές κατευθύνσεις.

ι. Ο σχεδιασμός και η διαχείριση των διαφόρων διαδικασιών της οργάνωσης.

ια. Η κατανομή εργασιών και το σύστημα αξιολόγησης όσον αφορά το προσωπικό.

ιβ. Η διαχείριση της γνώσης.

ιγ. Οι δράσεις σχετικά με την εσωτερική επικοινωνία και την ενημέρωση.

ιδ. Η έκταση και η ποιότητα αναγνώρισης της ατομικής και συλλογικής προσπάθειας.

Αντίληψη για τις συνθήκες εργασίας

ιε. Το εργασιακό κλίμα και η κουλτούρα της οργάνωσης.

ιστ. Η προσέγγιση κοινωνικών ζητημάτων (π.χ. ευελιξία των ωρών εργασίας, εναρμόνιση επαγγελματικής και προσωπικής ζωής, προστασία της υγείας).

ιζ. Η διαχείριση ζητημάτων των ίσων ευκαιριών και δίκαιης μεταχείρισης και συμπεριφοράς στην οργάνωση.

ιη. Οι υποδομές και εγκαταστάσεις της οργάνωσης.

Αντίληψη για τη σταδιοδρομία και την ανάπτυξη δεξιοτήτων

ιθ. Συστηματική εξέλιξη της σταδιοδρομίας και των δεξιοτήτων.

κ. Πρόσβαση και ποιότητα στην κατάρτιση και την επαγγελματική ανάπτυξη.

Υποκριτήριο 7.2: Η μέτρηση της απόδοσης του ανθρώπινου δυναμικού της οργάνωσης.

Παραδείγματα

Εξέταση του τι έχει επιτύχει η οργάνωση για να ανταποκριθεί στις ανάγκες και τις προσδοκίες του προσωπικού της μέσω των αποτελεσμάτων ως ακολούθως:

Συνολικά αποτελέσματα του προσωπικού

α. Οι δείκτες που αφορούν στη διατήρηση, την αφοσίωση και την παροχή κινήτρων για το προσωπικό.

β. Το επίπεδο συμμετοχής σε δράσεις βελτίωσης.

γ. Ο αριθμός των δεοντολογικών διλημάτων (π.χ. πιθανές συγκρούσεις συμφερόντων) τα οποία έχουν αναφερθεί.

δ. Η συχνότητα της εθελοντικής συμμετοχής στο πλαίσιο των δραστηριοτήτων που σχετίζονται με την κοινωνική ευθύνη.

ε. Οι δείκτες που αφορούν στην ικανότητα του προσωπικού να ανταποκρίνεται στις ανάγκες των πολιτών/πελατών.

Αποτελέσματα όσον αφορά στην ατομική απόδοση και τις ικανότητες

στ. Οι δείκτες που αφορούν στην ατομική απόδοση.

ζ. Οι δείκτες που αφορούν στη χρήση ψηφιακών εργαλείων για την ενημέρωση και την επικοινωνία.

η. Οι δείκτες σχετικά με την ανάπτυξη δεξιοτήτων και την κατάρτιση.

θ. Η συχνότητα αναγνώρισης ατόμων και ομάδων.

Κριτήριο 8: Αποτελέσματα Κοινωνική Ευθύνης

Η κύρια αποστολή μιας δημόσιας οργάνωσης είναι προσανατολισμένη πάντα στην ικανοποίηση μιας κατηγορίας αναγκών και προσδοκιών της κοινωνίας. Εκτός από την κύρια αποστολή της, μια δημόσια οργάνωση πρέπει να υιοθετεί υπεύθυνη συμπεριφορά, προκειμένου να συμβάλλει στην αειφόρο ανάπτυξη των οικονομικών, κοινωνικών και περιβαλλοντικών συνιστωσών της, που σχετίζονται με τις τοπικές, εθνικές και διεθνείς κοινότητες.

Μπορεί δηλαδή να περιλαμβάνει την προσέγγιση της οργάνωσης και τη συμβολή της στην ποιότητα ζωής, την προστασία του περιβάλλοντος, τη διατήρηση των παγκόσμιων πόρων, τις ίσες ευκαιρίες απασχόλησης, την τήρηση της δεοντολογίας, τη συμμετοχή στις τοπικές κοινότητες και τη συμβολή στην τοπική ανάπτυξη.

Το κύριο χαρακτηριστικό της κοινωνικής ευθύνης αποτυπώνει τη βούληση της οργάνωσης, από τη μία πλευρά να ενσωματώσει τις κοινωνικές και περιβαλλοντικές πτυχές στις διαδικασίες λήψης αποφάσεων (κριτήριο 2) και από την άλλη πλευρά, να αποτυπώνει την ικανότητα της οργάνωσης να ανταποκριθεί στις επιπτώσεις των αποφάσεων και των δραστηριοτήτων της στην κοινωνία και το περιβάλλον. Η κοινωνική ευθύνη πρέπει να αποτελεί αναπόσπαστο τμήμα της στρατηγικής της οργάνωσης. Οι στρατηγικοί στόχοι πρέπει να ελέγχονται υπό το πρίσμα της κοινωνικής ευθύνης, προκειμένου να αποφευχθούν απρόβλεπτες συνέπειες.

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

1. βελτιώνει τη φήμη και την εικόνα της στους πολίτες συνολικά,
2. βελτιώνει την ικανότητά της να προσελκύει, να ενισχύει την παρακίνηση, την αφοσίωση και τη διατήρηση του προσωπικού,
3. βελτιώνει τις σχέσεις της με τις επιχειρήσεις, τις άλλες δημόσιες οργανώσεις, τα μέσα μαζικής ενημέρωσης, τους προμηθευτές, τους πολίτες/πελάτες των υπηρεσιών ή/και των προϊόντων της καθώς και με την κοινότητα στην οποία εντάσσεται.

Αυτές οι ενέργειες καλύπτουν τόσο ποιοτικές/ποσοτικές μετρήσεις αντίληψης (8.1) όσο και ποσοτικούς δείκτες (8.2). Είναι δυνατόν να σχετίζονται με: 1) τη δεοντολογική, δημοκρατική και συμμετοχική συμπεριφορά της οργάνωσης, 2) την περιβαλλοντική βιωσιμότητα, 3) την ποιότητα ζωής, 4) τις οικονομικές επιπτώσεις ως αποτελέσματα των οργανωσιακών μοντέλων συμπεριφοράς.

Υποκριτήριο 8.1: Η μέτρηση της αντίληψης της κοινωνίας για την κοινωνική ευθύνη της οργάνωσης.

Παραδείγματα

Εξέταση του τι πετυχαίνει η οργάνωση όσον αφορά την κοινωνική της ευθύνη, μέσω των αποτελεσμάτων ως ακολούθως:

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

Υποκριτήριο 8.2: Η μέτρηση της απόδοσης της κοινωνικής ευθύνης της οργάνωσης.

Παραδείγματα

Εξέταση του τι πετυχαίνει η οργάνωση όσον αφορά την κοινωνική της ευθύνη, μέσω των αποτελεσμάτων ως ακολούθως:

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

Κριτήριο 9: Βασικά αποτελέσματα απόδοσης

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

Τα κύρια αποτελέσματα απόδοσης μπορούν να χωριστούν σε:

1. Εξωτερικά αποτελέσματα: εκροές και αποτελέσματα σε στόχους, με έμφαση στη σύνδεση με την αποστολή και το όραμα (Κριτήριο 1), τη στρατηγική και τον σχεδιασμό (Κριτήριο 2), τις διαδικασίες (Κριτήριο 5) και τα επιτευχθέντα αποτελέσματα για τα εξωτερικά εμπλεκόμενα μέρη.
2. Εσωτερικά αποτελέσματα: επίπεδο της αποτελεσματικότητας, με έμφαση στη σύνδεση με τους ανθρώπους (Κριτήριο 3), τις συνεργασίες και τους πόρους (Κριτήριο 4) και τις

διαδικασίες (Κριτήριο 5), καθώς και τα αποτελέσματα που έχουν επιτευχθεί κατά τη διαδικασία βελτίωσης της οργάνωσης, προκειμένου να προσεγγίσει την αριστεία.

Υποκριτήριο 9.1: Εξωτερικά αποτελέσματα: εκροές και δημόσια αξία.

Παραδείγματα

Εξέταση των αποτελεσμάτων που επιτυγχάνει η οργάνωση σε σχέση με τα εξής:

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

Υποκριτήριο 9.2: Εσωτερικά αποτελέσματα: επίπεδο αποτελεσματικότητας.

Παραδείγματα

Εξέταση των αποτελεσμάτων που επιτυγχάνει η οργάνωση σε σχέση με τα εξής:

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

3.3 Το σύστημα βαθμολόγησης

Στο σημείο αυτό, θα αναλυθούν οι βασικές κατευθύνσεις του συστήματος βαθμολόγησης που προβλέπονται στο ΚΠΑ. Η βαθμολόγηση κάθε υποκριτηρίου και κριτηρίου του μοντέλου ΚΠΑ έχει τέσσερις βασικούς στόχους: 1) να παράσχει πληροφορίες και να δώσει μια ένδειξη για την κατεύθυνση και τις προτεραιότητες που πρέπει να έχουν οι δράσεις βελτίωσης και 2) να μετρήσει την πρόοδο της ίδιας της δημόσιας οργάνωσης, εφόσον εφαρμόζεται το ΚΠΑ συστηματικά, 3. να εντοπιστούν οι Καλές Πρακτικές, όπως προκύπτει από την υψηλή βαθμολόγηση για τις Προϋποθέσεις και τα Αποτελέσματα και 4) να βοηθήσει στην αναζήτηση κατάλληλων εταιρών από τους οποίους μπορούμε να μάθουμε από τη συγκριτική μάθηση.

Ο κύριος στόχος της συγκριτικής μάθησης είναι η σύγκριση μεταξύ των διαφορετικών τρόπων διαχείρισης των προϋποθέσεων και της επίτευξης αποτελεσμάτων. Ωστόσο, θα πρέπει να σημειωθεί ότι υπάρχουν κίνδυνοι στη σύγκριση των βαθμολογιών του ΚΠΑ, ιδιαίτερα στην περίπτωση της μη επικύρωσης των βαθμολογιών με ομοιογενή τρόπο στις διάφορες δημόσιες οργανώσεις

Το ΚΠΑ προβλέπει τη χρήση δύο τρόπων βαθμολόγησης. Η επιλογή της κατάλληλης μεθόδου εναποτίθεται στη κρίση των οργανισμών. Η μία μέθοδος είναι ο κλασικός τρόπος βαθμολόγησης και η άλλη μέθοδος αποτελεί την παραμετροποιημένη βαθμολόγηση.

Όσον αφορά στα κριτήρια των Προϋποθέσεων, ο Κύκλος Ποιότητας (Προγραμματισμός – Εκτέλεση – Έλεγχος – Ανάδραση, ΠΕΕΑ) αποτελεί τη βάση και των δύο. Ο «κλασικός» τρόπος βαθμολόγησης του ΚΠΑ δίνει μια συνολική εκτίμηση κάθε υποκριτηρίου, υποδεικνύοντας τη φάση ΠΕΕΑ στην οποία βρίσκεται το υποκριτήριο. Η μέθοδος της «παραμετροποιημένης βαθμολόγησης» του ΚΠΑ αποδίδει την ανάλυση με περισσότερες λεπτομέρειες σε κάθε υποκριτήριο. Δίνει τη δυνατότητα να βαθμολογούνται ταυτόχρονα και ανεξάρτητα για κάθε υποκριτήριο όλες οι φάσεις του Κύκλου Ποιότητας ΠΕΕΑ (Προγραμματισμός – Εκτέλεση – Έλεγχος – Ανάδραση). Η σύγκριση της απόδοσης με

άλλες οργανώσεις μέσω συγκριτικής αξιολόγησης και συγκριτικής μάθησης είναι υψηλής σημασίας και στις δύο μεθόδους αξιολόγησης.

3.3.1. Η κλασική μέθοδος βαθμολόγησης ΚΠΑ

Ο τρόπος βαθμολόγησης με την κλασική μέθοδο συμβάλλει στο να εξοικειωθεί η οργάνωση με τον κύκλο ΠΕΕΑ και την κατευθύνει με μεγαλύτερη ακρίβεια προς μια προσέγγιση της ποιότητας. Στον πίνακα αξιολόγησης των προϋποθέσεων, όπως εμφανίζεται στο σχήμα που ακολουθεί, η οργάνωση βελτιώνει αποτελεσματικά την απόδοσή της όταν ο κύκλος ΠΕΕΑ λειτουργεί πλήρως, με βάση τη μάθηση από τις αξιολογήσεις του και τις εξωτερικές συγκρίσεις.

Πίνακας 3: Βαθμολόγηση των κριτηρίων των Προϋποθέσεων με το κλασικό σύστημα βαθμολόγησης

ΠΙΝΑΚΑΣ ΠΡΟΫΠΟΘΕΣΕΩΝ - ΚΛΑΣΣΙΚΟΣ ΤΡΟΠΟΣ ΒΑΘΜΟΛΟΓΗΣΗΣ

ΣΤΑΔΙΟ	ΠΙΝΑΚΑΣ ΠΡΟΫΠΟΘΕΣΕΩΝ - ΚΛΑΣΣΙΚΗ ΜΕΘΟΔΟΣ ΒΑΘΜΟΛΟΓΗΣΗΣ	ΒΑΘΜΟΛΟΓΙΑ
	Υπάρχει έλλειψη δραστηριότητας ή έλλειψη πληροφορίας στο συγκεκριμένο πεδίο.	0-10
ΠΡΟΓΡΑΜ-ΜΑΤΙΣΜΟΣ	Υπάρχει προγραμματισμός για την πραγματοποίηση δράσεων.	11-30
ΕΚΤΕΛΕΣΗ	Υλοποιούμε την εφαρμογή του προγραμματισμού δράσεων	31-50
ΕΛΕΓΧΟΣ	Υλοποιούμε έλεγχο/ανασκόπηση της καλής εφαρμογής των ορθών δράσεων.	51-70
ΑΝΑΔΡΑΣΗ	Με βάση τα αποτελέσματα των ελέγχων/ ανασκοπήσεων πραγματοποιούμε απαραίτητες αναπροσαρμογές, εφόσον είναι απαραίτητο.	71-90
ΠΕΕΑ	Διαρκής κύκλος βελτίωσης (κύκλος ΠΕΕΑ) όλων των ενεργειών, των σχεδιασμών, των ελέγχων, των αναπροσαρμογών και όλων όσων μαθαίνουμε από άλλες οργανώσεις.	91-100

Ακολούθως, παρουσιάζεται ο πίνακας αξιολόγησης των αποτελεσμάτων αξιολογούνται τα αποτελέσματα καθώς και η επίτευξη των στόχων. Η οργάνωση βρίσκεται σε συνεχή κύκλο

βελτίωσης όταν επιτυγχάνονται άριστα και βιώσιμα αποτελέσματα καθώς και όλοι οι βασικοί στόχοι, ενώ είναι θετικές οι συγκρίσεις με αντίστοιχες οργανώσεις ως προς τα βασικά αποτελέσματα.

Πίνακας 4: Βαθμολόγηση των κριτηρίων των Αποτελεσμάτων με το κλασικό σύστημα βαθμολόγησης

ΠΙΝΑΚΑΣ ΑΠΟΤΕΛΕΣΜΑΤΩΝ - ΚΛΑΣΣΙΚΟΣ ΤΡΟΠΟΣ ΒΑΘΜΟΛΟΓΗΣΗΣ

ΠΙΝΑΚΑΣ ΠΡΟΫΠΟΘΕΣΕΩΝ - ΚΛΑΣΣΙΚΟΣ ΤΡΟΠΟΣ ΒΑΘΜΟΛΟΓΗΣΗΣ	ΒΑΘΜΟΛΟΓΙΑ
Απουσία μετρήσιμων αποτελεσμάτων ή έλλειψη σχετικών πληροφοριών.	0-10
Υπάρχουν μετρήσιμα αποτελέσματα που δείχνουν αρνητικές τάσεις ή αποκλίσεις από τους σχετικούς στόχους.	11-30
Υπάρχουν μετρήσιμα αποτελέσματα που δείχνουν σταθερές τάσεις ή επιτυχία ορισμένων από τους σχετικούς στόχους.	31-50
Υπάρχουν μετρήσιμα αποτελέσματα που δείχνουν τάσεις βελτίωσης ή επιτυχία στους περισσότερους από τους σχετικούς στόχους.	51-70
Υπάρχουν μετρήσιμα αποτελέσματα που δείχνουν σημαντική πρόοδο ή/και επιτυχία σε όλους τους σχετικούς στόχους.	71-90
Επιτυγχάνονται άριστα και βιώσιμα αποτελέσματα. Όλοι οι σχετιζόμενοι με τα αποτελέσματα στόχοι επιτυγχάνονται. Πραγματοποιούνται θετικές συγκριτικές αξιολογήσεις με ομοειδείς δημόσιες οργανώσεις	91-100

3.3.2. Παραμετροποιημένη βαθμολογία ΚΠΑ

Η παραμετροποιημένη βαθμολογία είναι ένας τρόπος βαθμολόγησης που προσεγγίζει περισσότερο την πραγματικότητα στην οποία, για παράδειγμα, πολλές δημόσιες οργανώσεις υλοποιούν δράσεις (ΕΚΤΕΛΕΣΗ), αλλά μερικές φορές χωρίς σαφές στάδιο σχεδιασμού (ΠΡΟΓΡΑΜΜΑΤΙΣΜΟΣ) ή χωρίς να ακολουθεί κάποιος έλεγχος σχετικά με την επίτευξη τους. Αυτός ο τρόπος βαθμολόγησης παρέχει περισσότερες πληροφορίες για τους τομείς στους οποίους η βελτίωση είναι περισσότερο αναγκαία. Στον πίνακα των προϋποθέσεων, που απεικονίζεται ως ακολούθως, η έμφαση δίνεται στο κύκλο ΠΕΕΑ (ΠΡΟΓΡΑΜΜΑΤΙΣΜΟΣ, ΕΚΤΕΛΕΣΗ, ΕΛΕΓΧΟΣ, ΑΝΑΔΡΑΣΗ) και η πρόοδος παρουσιάζεται ως μια σπείρα, όπου σε κάθε στροφή του κύκλου θα μπορούσε να πραγματοποιηθεί βελτίωση σε κάθε στάδιο.


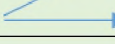


Πίνακας 5: Βαθμολόγηση των κριτηρίων των Προϋποθέσεων με την παραμετροποιημένη βαθμολογία

ΠΙΝΑΚΑΣ ΠΡΟΫΠΟΘΕΣΩΝ/ ΠΑΡΑΜΕΤΡΟΠΟΙΗΜΕΝΗ ΒΑΘΜΟΛΟΓΗΣΗ								
	Βαθμολογική κλίμακα	0-10	11-30	31-50	51-70	71-90	91-100	ΣΥΝ
Στάδιο	Επίτεδο ύπαρξης αποδείξεων	Καμία τεκμηρίωση ή απλά ορισμένες ιδέες	Μερική, αδύναμη τεκμηρίωση σχετικά με ορισμένους τομείς	Μερική, επαρκής τεκμηρίωση για τους βασικούς τομείς	Ισχυρή τεκμηρίωση σχετικά με τους περισσότερους τομείς	Πολύ ισχυρή τεκμηρίωση σχετικά με όλους τους τομείς	Εξαιρετική τεκμηρίωση, συγκρινόμενη με ομοειδείς οργανώσεις, σε όλους τους τομείς	
ΠΡΟΓΡΑΜΜΑΤΙΣΜΟΣ	Ο προγραμματισμός βασίζεται στις ανάγκες και προσδοκίες των μετόχων. Εφαρμόζεται στα σημαντικά τμήματα της δημόσιας οργάνωσης σε τακτική βάση.							
	Βαθμολογία							
ΕΚΤΕΛΕΣΗ	Η εκτέλεση γίνεται μέσα από προκαθορισμένες διαδικασίες και αρμοδιότητες οι οποίες κατανέμονται στα σημαντικά τμήματα της δημόσιας οργάνωσης σε τακτική βάση.							
	Βαθμολογία							
ΕΛΕΓΧΟΣ	Προκαθορισμένες διαδικασίες παρακολουθούνται με ανάλογους δείκτες μέτρησης και αναθεωρούνται στα σημαντικά τμήματα της δημόσιας οργάνωσης σε τακτική βάση.							
	Βαθμολογία							
ΑΝΑΔΡΑΣΗ	Αναλαμβάνονται διορθωτικές και βελτιωτικές δράσεις μετά τον έλεγχο των αποτελεσμάτων των σημαντικών τμημάτων της δημόσιας οργάνωσης σε τακτική βάση.							
	Βαθμολογία							

Στον πίνακα αποτελεσμάτων γίνεται διάκριση μεταξύ της τάσης των αποτελεσμάτων και της επίτευξης των στόχων. Η διάκριση αυτή δείχνει σαφώς αν πρέπει να επιταχύνετε την τάση ή να δώσετε έμφαση στην επίτευξη των στόχων.

Πίνακας 6: Βαθμολόγηση των κριτηρίων των Αποτελεσμάτων με την παραμετροποιημένη βαθμολογία

ΠΙΝΑΚΑΣ ΑΠΟΤΕΛΕΣΜΑΤΩΝ/ ΠΑΡΑΜΕΤΡΟΠΟΙΗΜΕΝΗ ΒΑΘΜΟΛΟΓΗΣΗ

ΠΙΝΑΚΑΣ ΑΠΟΤΕΛΕΣΜΑΤΩΝ/ ΠΑΡΑΜΕΤΡΟΠΟΙΗΜΕΝΗ ΒΑΘΜΟΛΟΓΗΣΗ						
ΒΑΘΜΟΛΟΓΙΚΗ ΚΛΙΜΑΚΑ	0-10	11-30	31-50	51-70	71-90	91-100
ΚΑΤΕΥΘΥΝΣΗ ΤΑΣΕΩΝ	Καμμία μέτρηση	Αρνητική τάση 	Σταθερή τάση ή ελαφρά πρόοδος  	Σταθερά ανοδική πορεία 	Βιώσιμη Πρόοδος  	Θετικές συγκρίσεις με όμοιες οργανώσεις σε όλα τα αποτελέσματα
ΒΑΘΜΟΛΟΓΙΑ						
ΕΠΙΠΕΔΟ ΥΛΟΠΟΙΗΣΗΣ ΣΤΟΧΩΝ	Καμμία ή ελλιπής πληροφoρία	Αποτελέσματα που δεν επιτυγχάνουν τους στόχους	Ελάχιστοι στόχοι επιτυγχάνονται	Μερικοί κύριοι στόχοι επιτυγχάνονται	Οι περισσότεροι κύριοι στόχοι επιτυγχάνονται	Όλοι οι στόχοι επιτυγχάνονται
ΒΑΘΜΟΛΟΓΙΑ						

3.4 Τα βήματα για τη συνεχή βελτίωση με το ΚΠΑ

Στο μοντέλο του ΚΠΑ είναι διάχυτη η έννοια της συνεχούς βελτίωσης που επιτυγχάνεται για τον οργανισμό μέσα από τη διαδικασία της αυτοαξιολόγησης. Στο ΚΠΑ έχουν προσδιοριστεί δέκα βήματα για τη συνεχή βελτίωση, τα οποία σχετίζονται με τον τρόπο λειτουργίας των δημόσιων οργανώσεων, τα οποία προτείνονται ως μια διαδικασία για να ξεκινήσει αλλά και να εξελίξει ένας οργανισμός το ταξίδι στην ποιότητα με την εφαρμογή του ΚΠΑ.

Φάση 1η: Η έναρξη του ταξιδιού του ΚΠΑ

Βήμα 1^ο: Λήψη απόφασης ως προς την οργάνωση και τον αρχικό προγραμματισμό της αυτοαξιολόγησης. Στο βήμα αυτό αναλαμβάνεται η δέσμευση για τη διενέργεια της αυτοαξιολόγησης, γίνεται ο σχεδιασμός του έργου και κατάρτιση της ομάδας αυτοαξιολόγησης.

Βήμα 2^ο: Επικοινωνία του έργου αυτοαξιολόγησης. Γνωστοποιούνται το έργο και οι λόγοι εφαρμογής της αυτοαξιολόγησης και γίνεται εστίαση στα οφέλη που θα αποκομιστούν από τη διαδικασία.

Φάση 2η: Διαδικασία αυτοαξιολόγησης

Βήμα 3^ο: Διαμόρφωση μίας ή περισσότερων ομάδων αυτοαξιολόγησης. Στο στάδιο αυτό καθορίζονται οι ομάδες αυτοαξιολόγησης, ο αριθμός των μελών τους καθώς οι επικεφαλής των ομάδων.

Βήμα 4: Οργάνωση επιμόρφωσης. Η ομάδα του έργου εκπαιδεύεται για το ΚΠΑ σε θεωρητικό επίπεδο, αλλά και με πρακτικά παραδείγματα.

Βήμα 5^ο: Διενέργεια της αυτοαξιολόγησης. Γίνεται συγκέντρωση των αποδεικτικών στοιχείων και του τεκμηριωτικού υλικού και βαθμολόγηση με βάση τα κριτήρια και υποκριτήρια σύμφωνα με το επιλεγθέν σύστημα βαθμολόγησης. Επίσης, προωθείται η επίτευξη ομοφωνίας των μελών της ομάδας.

Βήμα 6^ο: Σύνταξη έκθεσης των αποτελεσμάτων της αυτοαξιολόγησης. Στο σημείο αυτό συντάσσεται η έκθεση αυτοαξιολόγησης, η οποία περιλαμβάνει τα δυνατά σημεία και τους τομείς προς βελτίωση ανά υποκριτήριο βάσει στοιχείων, τη βαθμολογία καθώς και ιδέες για δράσεις βελτίωσης.

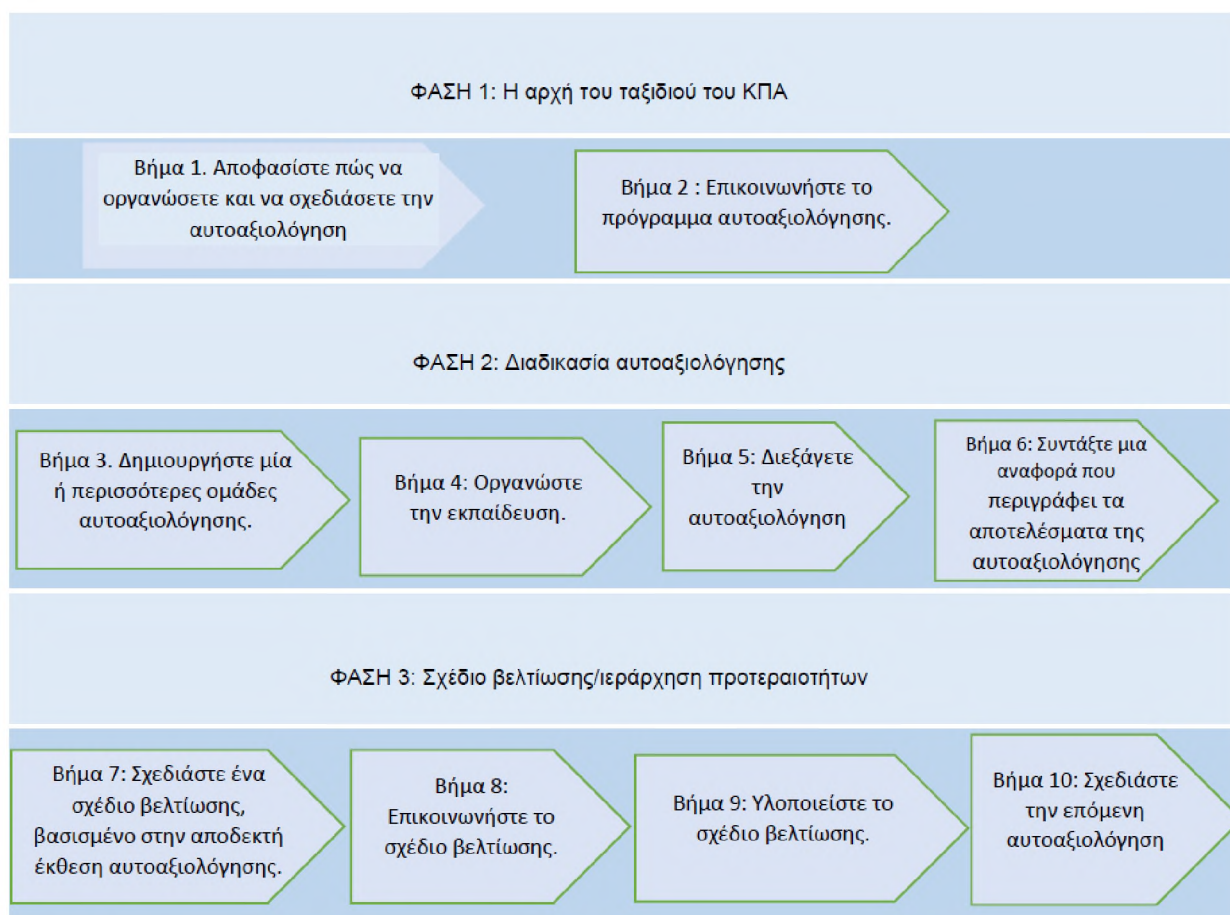
Φάση 3η: Σχέδιο Βελτίωσης /Προτεραιοποίηση Βελτιωτικών Δράσεων

Βήμα 7^ο: Κατάρτιση σχεδίου βελτίωσης. Προσδιορίζονται τα μέτρα βελτιωτικών δράσεων σε χρονικά και προτεραιοποιούνται ως προς την εφαρμογή τους σε σχέση με τους στρατηγικούς στόχους.

Βήμα 8^ο: Επικοινωνία του σχεδίου βελτίωσης. Γνωστοποιούνται των αποτελεσμάτων της αυτοαξιολόγησης, δηλαδή τα κύρια πορίσματα της αυτοαξιολόγησης, τους τομείς στους οποίους απαιτείται η ανάληψη δράσης και τις σχεδιαζόμενες δράσεις βελτίωσης.

Βήμα 9^ο: Εφαρμογή του σχεδίου βελτίωσης. Υλοποιούνται οι βελτιωτικές δράσεις με συνέπεια, παρακολούθηση και αξιολόγηση.

Βήμα 10^ο: Σχεδιασμός της επόμενης αυτοαξιολόγησης. Γίνεται κατάρτιση του σχεδίου δράσης για τη βελτίωση και ξεκινά η εφαρμογή των αλλαγών και αξιολογείται η θετική τους επίδραση στην οργάνωση και εντοπίζονται τυχόν αστοχίες και λαμβάνονται βελτιωτικά μέτρα στο πλαίσιο της συνεχούς βελτίωσης με βάση τον Κύκλο Ποιότητας.



Σχήμα 4: Τα βήματα για συνεχή βελτίωση με το ΚΠΑ

Βιβλιογραφία Κεφαλαίου

Υπουργείο Εσωτερικών, Κοινό Πλαίσιο Αξιολόγησης, Το ευρωπαϊκό μοντέλο για τη βελτίωση των δημόσιων οργανώσεων μέσω αυτοαξιολόγησης, ΚΠΑ 2020, Αθήνα

Υπουργείο Εσωτερικών, «Οδηγός Εφαρμογής Κοινού Πλαισίου Αξιολόγησης», Αθήνα, 2007

Κεφάλαιο 4: Μελέτη περίπτωσης: Η διαδικασία ηλεκτρονικών αιτήσεων για την εισαγωγή των υποψηφίων στην Τριτοβάθμια Εκπαίδευση στην Ελλάδα

4.1 Εισαγωγή

Στο Ευρωπαϊκό Ινστιτούτο Δημόσιας Διοίκησης έχει δημιουργηθεί το Κέντρο Διαχείρισης Δεδομένων για το ΚΠΑ (CAF Resource Center). Η κύρια αποστολή του Κέντρου Διαχείρισης Δεδομένων για το ΚΠΑ είναι να προωθήσει την εφαρμογή του ΚΠΑ και των βέλτιστων πρακτικών που προκύπτουν από τη χρήση του στις δημόσιες διοικήσεις στην Ευρώπη. Επίσης, διατηρεί βάση δεδομένων των εγγεγραμμένων χρηστών του ΚΠΑ και των βέλτιστων πρακτικών. Οι φορείς που ήδη εφαρμόζουν το ΚΠΑ αλλά και οι δυνητικοί χρήστες έχουν τη δυνατότητα να ανταλλάξουν εμπειρίες, να λάβουν παραδείγματα καλής εφαρμογής του μοντέλου, να εντοπίσουν τυχόν κρίσιμα σημεία που απαιτείται να ληφθούν υπόψη για την αποτελεσματικότητά και να οδηγηθούν σε επωφελή συμπεράσματα. Με αυτό τον τρόπο, η συγκριτική προτυποποίηση και η συγκριτική μάθηση υλοποιούνται και οι δημόσιοι οργανισμοί βρίσκουν ένα κοινό όραμα και μια κοινή γλώσσα για την ποιότητα.

Η μελέτη περίπτωσης που επιλέχθηκε να αναλυθεί συμπεριλαμβάνεται στις δημοσιευμένες βέλτιστες πρακτικές του Κέντρου Διαχείρισης Δεδομένων ΚΠΑ και αφορά τις Διαδικασίες Ηλεκτρονικών Αιτήσεων για την Εισαγωγή στην Ανώτατη Εκπαίδευση στην Ελλάδα (Web - entrance application procedures for Higher Education in Greece). Η εν λόγω βέλτιστη πρακτική παρουσιάστηκε στο 5^ο Ευρωπαϊκό Συνέδριο για τους χρήστες του ΚΠΑ με θέμα «Το ΚΠΑ ως εργαλείο καινοτομίας» τον Σεπτέμβριο του 2012 στο Όσλο. Ο οργανισμός στον οποίο εφαρμόστηκε το ΚΠΑ ήταν το Υπουργείο Παιδείας, Δια βίου Μάθησης και Θρησκευμάτων στην Ελλάδα και ειδικότερα στην αρμόδια διεύθυνση οργάνωσης των εξετάσεων για την εισαγωγή στην τριτοβάθμια εκπαίδευση.

4.2 Περιγραφή

Κατά τη διάρκεια του 2008-2009 το Ελληνικό Υπουργείο Παιδείας, Δια Βίου Μάθησης και Θρησκευμάτων άρχισε να εφαρμόζει το ΚΠΑ, με στόχο να προσφέρει ποιοτικές υπηρεσίες στους Έλληνες πολίτες. Συγκεκριμένα, το ΚΠΑ εφαρμόστηκε το 2010 στην αρμόδια Διεύθυνση του Υπουργείου για την Οργάνωση και τη Διενέργεια των Εξετάσεων. Μεταξύ των σημαντικών αποτελεσμάτων, περιλαμβανόταν και η πρόταση για την περαιτέρω βελτίωση των ηλεκτρονικών υπηρεσιών του Υπουργείου Παιδείας. Αυτό οδήγησε σε μια πρωτοποριακή καινοτομία η οποία εφαρμόστηκε κατά το επόμενο ακαδημαϊκό έτος.

4.3 Το Θεσμικό Πλαίσιο

Η απόφαση για την εφαρμογή του ΚΠΑ στον συγκεκριμένο οργανισμό πήγαζε από την ανησυχία σχετικά με την αποτελεσματικότητα της διαδικασίας εισαγωγής των αποφοίτων της δευτεροβάθμιας εκπαίδευσης στα πανεπιστήμια. Σύμφωνα με το ελληνικό Σύνταγμα, όλοι οι Έλληνες πολίτες έχουν δικαίωμα σε δωρεάν και δημόσια εκπαίδευση. Το ελληνικό εκπαιδευτικό σύστημα χωρίζεται, κυρίως, σε τρία επίπεδα εκπαίδευσης, στην πρωτοβάθμια, δευτεροβάθμια και τριτοβάθμια, και την μετα-δευτεροβάθμια εκπαίδευση που παρέχει επαγγελματική εκπαίδευση. Οι απόφοιτοι των ελληνικών λυκείων έχουν πρόσβαση στα ελληνικά πανεπιστήμια μέσω των πανελληνίων εξετάσεων. Οι πανελλήνιες εξετάσεις, οι οποίες διενεργούνται ετησίως, θεωρούνται, ένα από τα πιο σημαντικά έργα του Υπουργείου Παιδείας. Τρεις Διευθύνσεις του Υπουργείου και συνολικά εξήντα άτομα εργάζονταν κάθε χρόνο προκειμένου να φέρουν εις πέρας τις διαδικασίες που σχετίζονταν με τις πανελλήνιες εξετάσεις.

Κάθε χρόνο συμμετείχαν στις εξετάσεις περίπου 200.000 απόφοιτοι. Το ακαδημαϊκό έτος 2009-2010 συμμετείχαν 182.000 μαθητές γενικών και τεχνικών λυκείων εκ των οποίων 18.200 ανήκαν σε ειδικές κατηγορίες (πολύτεκνοι, θρησκευτικές μειονότητες, Έλληνες του εξωτερικού, ΑΜΕΑ, αλλοδαποί, αθλητές και υπότροφοι).

Μέχρι τότε, οι υποψήφιοι των γενικών και τεχνικών λυκείων είχαν στην διάθεσή τους δέκα ημέρες για να συμπληρώσουν τις προτιμήσεις τους σε έντυπη μορφή, το λεγόμενο μηχανογραφικό δελτίο και να το υποβάλλουν σε ένα από τα 170 ειδικά γραφεία/επιτροπές σε όλη τη χώρα, που είχαν δημιουργηθεί για το σκοπό αυτό και στα οποία απασχολούνταν 2000 εργαζόμενοι. Η απαιτούμενη χρηματοδότηση για τη διενέργεια των εξετάσεων για ακαδημαϊκό έτος 2009-2010 ανήλθε σε 23.334.483 ευρώ. Η περίοδος υποβολής ήταν συνήθως στην αρχή του Ιουλίου, μετά το τέλος των εξετάσεων. Αυτές οι επιτροπές ήταν υπεύθυνες για την επεξεργασία όλων των αιτήσεων των υποψηφίων. Κατόπι, στέλνονταν ηλεκτρονικά στο υπουργείο ένα κατάλογος με τις αιτήσεις, στο οποίο τρεις Διευθύνσεις ήταν αρμόδιες για την ανάλυση των δεδομένων και την ανακοίνωση των αποτελεσμάτων. Οι υποψήφιοι των ειδικών κατηγοριών υπέβαλαν τις αιτήσεις τους σε τέσσερις ειδικές επιτροπές/γραφεία υπό την αιγίδα της αρμόδιας Διεύθυνσης για την οργάνωση των εξετάσεων του Υπουργείου Παιδείας. Επίσης, το Υπουργείο Εξωτερικών εξέταζε τις αιτήσεις των αλλοδαπών που είχαν λάβει υποτροφία σε κάποιο ελληνικό πανεπιστήμιο.

Η ως άνω γραφειοκρατική διαδικασία παρουσίαζε μια σειρά από εγγενείς αδυναμίες, οι οποίες ήταν οι εξής: Οι υποψήφιοι σχημάτιζαν μεγάλες ουρές έξω από τα ειδικά γραφεία, ειδικά κατά τη διάρκεια των δύο τελευταίων ημερών πριν από τη λήξη της προθεσμίας υποβολής, γεγονός που αποτελούσε μία πολύ κουραστική εμπειρία για όλους και γεννούσε πλήθος παραπόνων. Επίσης, ο υποψήφιος δεν ήταν σε θέση να τροποποιήσει την προτίμησή του αφού υπέβαλλε το μηχανογραφικό, ακόμη και σε περιπτώσεις που η προθεσμία αυτή δεν είχε λήξει. Τέλος, το συνολικό κόστος της διαδικασίας συλλογής των μηχανογραφικών ήταν περίπου 2.000.000 ευρώ, το οποίο θεωρείτο μάλλον υψηλό λαμβάνοντας υπόψη τη χαμηλή ποιότητα των υπηρεσιών που προσφέρονταν στο κοινό.

4.4 Αναγκαιότητα εφαρμογής του ΚΠΑ

Για τους ανωτέρω περιγραφόμενους λόγους, αποφασίστηκε η εφαρμογή του ΚΠΑ το 2010 στη Διεύθυνση Οργάνωσης και Διενέργειας των εξετάσεων του Υπουργείου Παιδείας. Για το σκοπό αυτό συμπληρώθηκαν κατάλληλα διαμορφωμένα ερωτηματολόγια από το προσωπικό και τους πολίτες. Κατόπιν, έγινε προσεκτική ανάλυση των αποτελεσμάτων της έρευνας. Τα κύρια αποτελέσματα της εφαρμογής του ΚΠΑ συμπεριλάμβαναν την επίτευξη αξιόπιστων και διαφανών διαδικασιών εξετάσεων εισαγωγής στα πανεπιστήμια, την εφαρμογή αποτελεσματικών στρατηγικών διαδικασιών και την ανάγκη μείωσης του κόστους. Ειδικότερα, ως βελτιωτικά μέτρα από την εφαρμογή του ΚΠΑ προτάθηκαν: η δημιουργία μιας ηλεκτρονικής διαδικασίας για την υποβολή των αιτήσεων των υποψηφίων, να τίθενται στρατηγικοί στόχοι από τη διοίκηση και η συνεργασία μεταξύ διαφορετικών γραφείων του Υπουργείου Παιδείας. Όπως απεικονίζεται στον επόμενο πίνακα, ένα από τα ευρήματα που προέκυψαν από την εφαρμογή του ΚΠΑ ήταν η ανάγκη για ανάπτυξη ηλεκτρονικών υπηρεσιών.

Πίνακας 7: Τα κύρια ευρήματα από την εφαρμογή του ΚΠΑ

ΕΡΜΗΝΕΙΑ ΤΩΝ ΑΠΟΤΕΛΕΣΜΑΤΩΝ ΤΟΥ ΚΠΑ						
1^ο ΚΥΡΙΟ ΕΥΡΗΜΑ						
ΑΝΑΓΚΗ ΓΙΑ ΑΝΑΠΤΥΞΗ ΤΩΝ ΗΛΕΚΤΡΟΝΙΚΩΝ ΔΙΑΔΙΚΑΣΙΩΝ						
Τεκμηρίωση των συγκεκριμένων ερωτήσεων κάθε υποκριτηρίου						
1.2.6	2.4.4	4.5.1	4.5.2	4.5.3	5.2.6	5.3.1
2^ο ΚΥΡΙΟ ΕΥΡΗΜΑ						
ΑΝΑΓΚΗ ΓΙΑ ΕΦΑΡΜΟΓΗ ΣΥΣΤΗΜΑΤΟΣ ΣΥΣΤΗΜΑΤΟΣ ΔΙΟΙΚΗΣΗΣ ΟΛΙΚΗΣ ΠΟΙΟΤΗΤΑΣ						
Τεκμηρίωση των συγκεκριμένων ερωτήσεων κάθε υποκριτηρίου						
1.2.7	1.4.1	2.2.1	2.2.3	2.4.3	3.3.4	5.1.5
6.2.3	6.2.4	6.2.6				
3^ο ΚΥΡΙΟ ΕΥΡΗΜΑ						
ΑΝΑΓΚΗ ΓΙΑ ΕΝΔΥΝΑΜΩΣΗ ΤΩΝ ΕΣΩΤΕΡΙΚΩΝ ΣΥΝΕΡΓΑΣΙΩΝ						
Τεκμηρίωση των συγκεκριμένων ερωτήσεων κάθε υποκριτηρίου						
1.1.1	1.1.4	7.1.3	7.2.3	7.2.10	9.2.1	

4.5 Η Καινοτομία

Αφού ολοκληρώθηκε η εφαρμογή του ΚΠΑ και υποβλήθηκε η τελική έκθεση τον Δεκέμβριο του 2010, αξιοποιήθηκε από τον αρμόδιο υπουργό η ευκαιρία να εξεταστούν τα ευρήματα της αυτοαξιολόγησης και να τεθεί η βάση για τη δημιουργία ηλεκτρονικών υπηρεσιών. Κατά το έτος 2011 χαράχθηκε μια νέα στρατηγική για τη διαδικασία υποβολής των μηχανογραφικών δελτίων των υποψηφίων μέσω της εισαγωγής μιας νέας διαδικτυακής εφαρμογής. Η νέα αυτή στρατηγική είχε την υποστήριξη της πολιτικής ηγεσίας του υπουργείου. Το νέο ηλεκτρονικό εργαλείο δημιουργήθηκε για να βελτιώσει τη συνολική ποιότητα των προσφερόμενων υπηρεσιών του υπουργείου και να διευκολύνει την εισαγωγή στην τριτοβάθμια εκπαίδευση περίπου 200.000 υποψηφίων ετησίως. Πλέον, η υποβολή των εντύπων προτίμησης των υποψηφίων ήταν πλήρως αυτοματοποιημένη μέσω μιας διαδικτυακής εφαρμογής, η οποία ήταν εμπλουτισμένη με όλες τις πληροφορίες που χρειαζόταν να ξέρει ένας υποψήφιος ώστε να επιλέξει μεταξύ των πανεπιστημιακών τμημάτων. Ο κύριος στόχος της πρωτοβουλίας ήταν να αλλάξει εντελώς τη διαδικασία με τέτοιο τρόπο, ώστε οι τελικοί χρήστες να απολαμβάνουν καλύτερη ποιότητα υπηρεσιών και το υπουργείο να συγκεντρώνει όλα τα απαραίτητα δεδομένα με ασφάλεια, σωστά και χωρίς καθυστέρηση. Η ανάπτυξη του νέου ηλεκτρονικού εργαλείου έγινε με τη συνεργασία τριών Διευθύνσεων του Υπουργείου.

4.6 Τα Βασικά Οφέλη

Οι στόχοι από το νέο ηλεκτρονικό σύστημα ήταν η μείωση του κόστους, η μείωση της γραφειοκρατίας, η βελτίωση της αποτελεσματικότητας και η αύξηση της εμπιστοσύνης μεταξύ του δημόσιου τομέα και των πολιτών. Το νέο πληροφοριακό σύστημα λειτούργησε προς όφελος όλων των υποψηφίων, καθώς μπορούσαν να συμπληρώσουν το

μηχανογραφικό δελτίο τους άνετα από τους υπολογιστές τους, οποτεδήποτε εντός της περιόδου των δέκα ημερών, χωρίς ουρές ή άγχος. Επιπλέον, οι υποψήφιοι μπορούσαν να αποθηκεύσουν προσωρινά και να αλλάζουν τις προτιμήσεις τους, όσες φορές ήθελαν πριν από την προθεσμία. Κατά συνέπεια, είχαν όλο τον χρόνο να σκεφτούν και να αποφασίσουν σχετικά με τις σπουδές του. Η διαδικασία της υποβολής ξεκινούσε ένα μήνα νωρίτερα από ό, τι συνηθιζόταν, έτσι ώστε αυτή να μην βρίσκεται στην μέση του καλοκαιριού, όταν δηλαδή και τα σχολεία υπολειτουργούσαν. Ένα άλλο βασικό πλεονέκτημα ήταν ότι το υπουργείο μείωσε τα έξοδά του, καθώς το κόστος για την ανάπτυξη του συστήματος πληροφοριών ήταν πολύ μικρότερο από το κόστος της διατήρησης των ειδικών γραφείων/επιτροπών. Με άλλα λόγια, το υπουργείο προσέφερε υπηρεσίες υψηλότερης ποιότητας στους πολίτες, ενώ μειώθηκαν σημαντικά οι δαπάνες, κάτι που είναι εξαιρετικά θετικό δεδομένης της οικονομικής κρίσης που βιώνει και βιώνει η χώρα μας. Επιπλέον, το υπουργείο διαθέτει πλέον ένα πολύ χρήσιμο και αξιόπιστο εργαλείο, ένα ολοκληρωμένο πληροφοριακό σύστημα που συλλέγει δεδομένα για τα συμφέροντα και τις ανάγκες των νέων υποψηφίων για την τριτοβάθμια εκπαίδευση, τα οποία αν αναλυθούν σωστά, μπορούν να χρησιμοποιηθούν στη λήψη αποφάσεων των εκπαιδευτικών πολιτικών.

Τελευταίο αλλά όχι λιγότερο σημαντικό, το προσωπικό του υπουργείου απέκτησε μεγάλη εμπειρία στην ηλεκτρονική διακυβέρνηση μέσω της χρήσης σύγχρονων εργαλείων και τεχνολογιών. Συγκεντρωτικά, τα πλεονεκτήματα της νέας καινοτομίας που προέκυψε από την εφαρμογή του ΚΠΑ και περιλαμβάνουν μια νέα διαδικασία, η οποία απαιτεί λιγότερο χρόνο, ενέργεια και χρηματοδότηση απεικονίζονται στον ακόλουθο πίνακα.

Πίνακας 8: Τα πλεονεκτήματα της νέας καινοτομίας

ΤΑ ΟΦΕΛΗ ΑΠΟ ΤΗΝ ΚΑΙΝΟΤΟΜΙΑ		
Κόστος πριν την καινοτομία	Κόστος μετά την καινοτομία	Οφέλη
23.334.488 εκατομμύρια €	13.758.308 εκατομμύρια €	9.576.180 εκατομμύρια €
Απαιτούμενος χρόνος πριν	Απαιτούμενος χρόνος μετά	Οφέλη
3 μήνες	Λιγότερο από ένας μήνας	2 μήνες λιγότερη η χρονική περίοδος που εξοικονομήθηκε
20 μέρες διαθέσιμη περίοδος για την εξυπηρέτηση των υποψηφίων	30 μέρες διαθέσιμη περίοδος για την εξυπηρέτηση των υποψηφίων	10 μέρες, περισσότερος διαθέσιμος χρόνος για την εξυπηρέτηση των υποψηφίων
Προσωπικό πριν την καινοτομία	Προσωπικό μετά την καινοτομία	Οφέλη
60 άτομα (Ομάδα εργασίας του Υπουργείου)	30 άτομα (Ομάδα εργασίας του Υπουργείου)	30 άτομα. Μείωση του απαιτούμενου προσωπικού κατά το ήμισυ
Άλλα στοιχεία πριν καινοτομία	Άλλα στοιχεία μετά την καινοτομία	Οφέλη
Διανομή των αιτήσεων των υποψηφίων σε έντυπη μορφή σε εθνικό επίπεδο	Κανένα επιπρόσθετο κόστος από την ανάπτυξη της διαδικτυακής εφαρμογής (για τις γενικές κατηγορίες η ανάπτυξη της ηλεκτρονικής υποβολής έγινε με προϊόντα της Microsoft, τα οποία το Υπουργείο ήδη κατείχε και για τις ειδικές κατηγορίες η ανάπτυξη της ηλεκτρονικής υποβολής έγινε με λογισμικό ανοικτού κώδικα)	Εξοικονόμηση χαρτιού, εκτυπώσεων και εξόδων διακίνησης

Κατά την ανάλυση των ωφελειών που προέκυψαν, παρατηρείται ότι το κόστος των εισαγωγικών εξετάσεων στα πανεπιστήμια μειώθηκε από 23.344.488 ευρώ την περίοδο 2009-2010 σε μόλις 13.758.308 ευρώ. Επομένως, εξοικονομήθηκαν σχεδόν δέκα εκατομμύρια ευρώ. Παράλληλα, μειώθηκε ο απαιτούμενος χρόνος για την επεξεργασία των αιτήσεων και την ανακοίνωση των αποτελεσμάτων σε έναν μήνα αντί για τρεις μήνες που

απαιτούνταν προηγουμένως. Οι υποψήφιοι είχαν δέκα μέρες παραπάνω για να εξυπηρετηθούν. Αξίζει να σημειωθεί ότι κατά το ακαδημαϊκό έτος 2010-2011, η διαδικασία υποβολής των αιτήσεων έγινε εξ ολοκλήρου ηλεκτρονικά. Αυτό ίσχυσε ακόμη και για τους υποψηφίους των ειδικών κατηγοριών, οι οποίοι συμπλήρωσαν ηλεκτρονικά τις αιτήσεις τους και έστειλαν τα απαιτούμενα δικαιολογητικά μέσω ταχυδρομείου. Οι αλλαγές στις συνολικές διαδικασίες φαίνονται στον πίνακα που ακολουθεί:

Πίνακας 9: Οι διαδικασίες πριν και μετά την καινοτομία

ΠΕΡΙΓΡΑΦΜΑ ΤΩΝ ΣΥΝΟΝΙΚΩΝ ΔΙΑΔΙΚΑΣΙΩΝ				
ΕΦΑΡΜΟΓΗ ΔΙΑΔΙΚΑΣΙΩΝ ΠΡΙΝ ΤΗΝ ΚΑΙΝΟΤΟΜΙΑ			ΕΦΑΡΜΟΓΗ ΔΙΑΔΙΚΑΣΙΩΝ ΜΕΤΑ ΤΗΝ ΚΑΙΝΟΤΟΜΙΑ	
	Τόπος προσέλευσης	Τρόπος	Τόπος προσέλευσης	Τρόπος
Για τις γενικές κατηγορίες (συμπεριλαμβάνονται οι κατηγορίες υποψηφίων από πολύτεκνες οικογένειες και βάσει κοινωνικών κριτηρίων	Υποβολή αίτησης στην τοπική σχολική μονάδα (λύκειο) Κεντρική ανάλυση των δεδομένων από το Υπουργείο	Μικτός (Έντυπη και ηλεκτρονική υποβολή)	Μέσω διαδικτύου (ηλεκτρονική υποβολή)	Πλήρως ηλεκτρονική υποβολή για τις γενικές κατηγορίες (υποβολή εντύπως μόνο για τους υποψηφίους πολύτεκνων οικογενειών και με κοινωνικά κριτήρια)
Για υπόλοιπους υποψηφίους των ειδικών κατηγοριών	Αίτηση – κεντρική υποβολή (Υπουργείο)	Έντυπη υποβολή και επιπρόσθετη τεκμηρίωση	Μέσω διαδικτύου (ηλεκτρονική υποβολή)	Μέσω ταχυδρομείου (έντυπα)

4.7 Συμπεράσματα

Είναι αξιοσημείωτη η επιτυχία του καινοτόμου εργαλείου που εισήχθη ως αποτέλεσμα της εφαρμογής ΚΠΑ καθώς επιτεύχθηκε μείωση του κόστους και του χρόνου που απαιτούνταν για τη διαδικασία. Παράλληλα, αυξήθηκε η ασφάλεια και δημιουργήθηκε μια αξιόπιστη και φιλική προς το χρήστη διαδικασία για όλους τους υποψηφίους ενώ αναπτύχθηκε μια νέα κουλτούρα ως προς την παροχή ηλεκτρονικών υπηρεσιών για όλο το υπουργείο. Επίσης, θεωρήθηκε υψίστης σημασίας η πρόοδος για τη διοίκηση του υπουργείου γενικότερα καθώς ενισχύθηκαν οι εσωτερικές λειτουργίες και αντιμετωπίστηκαν νέες προκλήσεις από τη διοίκηση. Η συγκεκριμένη βέλτιστη πρακτική επιλέχθηκε και ήταν μεταξύ των δεκαοκτώ καλύτερων διοικητικών πρακτικών στις δημόσιες υπηρεσίες της Ευρωπαϊκής Ένωσης ως αποτέλεσμα της διενέργειας αυτοαξιολόγησης με το ΚΠΑ το 2011 και παρουσιάστηκε στο 5^ο Διεθνές Συνέδριο των χρηστών ΚΠΑ στο Όσλο τον Σεπτέμβριο του 2012, όπως αρχικά αναφέρθηκε. Με τη συγκεκριμένη μελέτη περίπτωσης, διαφάνηκαν οι διαδικασίες των εργασιακών ηθών και της ομαδικής εργασίας καθώς και τα κύρια χαρακτηριστικά που μπορούν να αναπτυχθούν από την υιοθέτηση εντός συστήματος Διοίκησης Ολικής Ποιότητας από την ελληνική δημόσια διοίκηση.

Βιβλιογραφία Κεφαλαίου

Tsimboukidou I., Dionysopoulou P. & Mylonakis J. (2013). Total Quality Management Systems in the Hellenic Public Administration: A Case Study on the Common Assessment Framework Application. *Public Administration Research*, 2(2).

<https://www.eipa.eu/caf-resource-centre/>

<https://www.eipa.eu/wp-content/uploads/2012/09/2012-Web-entrance-application-procedures-for-Higher-Education-in-Greece-2.pdf>

Κεφάλαιο 5: Συμπεράσματα

Το ΚΠΑ αποτελεί μια ανθρωποκεντρική προσέγγιση οργάνωσης και διοίκησης ενός δημόσιου οργανισμού. Ταυτόχρονα δίδεται η δυνατότητα διενέργειας σύνθετων και αναλυτικών αξιολογήσεων των δημοσίων οργανώσεων με στόχο τη συνεχή βελτίωση της ποιότητάς τους υπό το πρίσμα των εννέα κριτηρίων του μοντέλου. Τα πλαίσια έχουν την ικανότητα να βελτιώνουν την εγκυρότητα και την αξιοπιστία της αξιολόγησης, επιτρέποντας στους δημόσιους οργανισμούς να εκτιμήσουν τα δεδομένα και να σχεδιάσουν δράσεις βελτίωσης της οργάνωσης και της λειτουργίας των παρεχόμενων υπηρεσιών προς τους πολίτες.

Με το ΚΠΑ η επίτευξη της βέλτιστης οργανωσιακής απόδοσης στους πολίτες-πελάτες, στο προσωπικό και στην κοινωνία συναρτώνται από την ηγεσία, τη στρατηγική και τον προγραμματισμό, τους ανθρώπινους πόρους, τις συνεργασίες και τους λοιπούς πόρους καθώς και από τις διαδικασίες. Ένας δημόσιος οργανισμός με την αυτοαξιολόγηση εντοπίζει τα δυνατά και τα αδύνατα του σημεία, προγραμματίζει και εφαρμόζει βελτιωτικά μέτρα, ελέγχει την αποτελεσματική εφαρμογή αυτών και αναπροσαρμόζει αναλόγως τη δράση του. Με αυτό τον τρόπο οδηγείται στη συνεχή βελτίωση ενώ παράλληλα έχει τη δυνατότητα να συγκριθεί με παρόμοιους οργανισμούς, να μάθει από αυτούς και με αυτό τον τρόπο να εξελίσσεται διαρκώς.

Η υιοθέτηση του μοντέλου από τα κράτη-μέλη της Ε.Ε. συνέβαλε στη δημιουργία μιας κοινής γλώσσας για τη διοίκηση ποιότητας και ανέπτυξε την κουλτούρα ποιότητας για τους οργανισμούς του δημόσιου τομέα. Η εφαρμογή του σε διαφορετικούς τομείς της δημόσιας διοίκησης αποδεικνύει το ευρύ πεδίο χρησιμοποίησής του από οργανώσεις με διαφορετικό μέγεθος, δομή, αντικείμενο και σκοπούς. Η προσαρμοστικότητα του προτύπου συμπεριλαμβάνεται στα θετικά χαρακτηριστικά του και η αυξανόμενη υιοθέτησή του

αναδεικνύει τη χρησιμότητά του για τη μέτρηση του βαθμού της προόδου και την ανάπτυξη συμμετοχικής δράσης εντός του οργανισμού. Η ανταλλαγή βέλτιστων πρακτικών συμβάλλει στην περαιτέρω διάδοση του ΚΠΑ και στην εξωστρέφεια των οργανισμών. Για την αποκόμιση των πολλαπλών ωφελειών απαιτείται τακτική εφαρμογή του προτύπου σε σαφώς καθορισμένο χρονικό ορίζοντα και ενδυνάμωση του προσωπικού ώστε να επίδειξουν εμπιστοσύνη στην αξιολόγηση. Η ισχυρή δέσμευση της ηγεσίας θεωρείται ιδιαίτερα κρίσιμος παράγοντας και επιβάλλεται προκειμένου να αποτελέσει πρότυπο προς το προσωπικό και να διασφαλίσει ότι η εφαρμογή του ΚΠΑ και η διαδικασία της συνεχούς βελτίωσης και μάθησης και δεν είναι μια αποσπασματική διαδικασία.

Τα εμπόδια που μπορεί να αντιμετωπίσει ένας δημόσιος οργανισμός κατά την υιοθέτηση του μοντέλου σχετίζονται κυρίως με την έλλειψη εμπιστοσύνης στη διαδικασία και στους στόχους της αυτοαξιολόγησης, με τη δυσκολία κατανόησης της ορολογίας και της ανάλυσης των κριτηρίων, με τη διαθεσιμότητα αξιόπιστων δεδομένων και μετρήσεων καθώς και με την έλλειψη υποστήριξης και διάθεσης πόρων από τη διοίκηση.

Οι σύγχρονες προκλήσεις της δημόσιας διοίκησης, στις οποίες περιλαμβάνονται η κάλυψη των αναγκών και η επίτευξη των στόχων της κοινωνίας, η πρόσβαση και παροχή ποιοτικών υπηρεσιών, η διατήρηση επαρκώς καταρτισμένου προσωπικού με ισχυρή δέσμευση και εμπιστοσύνη και η καλύτερη δυνατή αξιοποίηση των διαθέσιμων πόρων, δημιουργούν την αδήριτη ανάγκη υιοθέτησης και εφαρμογής σύγχρονων διοικητικών εργαλείων, που θα συμβάλλουν προς αυτή την κατεύθυνση. Το ΚΠΑ ως μοντέλο βασισμένο στις αρχές της αριστείας, οι οποίες έχουν ενσωματωθεί στα κριτήρια αυτού μπορεί να συμβάλλει προς αυτή την κατεύθυνση και με αυτό τον τρόπο να υλοποιηθεί το όραμα και η στρατηγική του οργανισμού και να επιτευχθούν τα βέλτιστα αποτελέσματα απόδοσης. Το ΚΠΑ εισήχθη ως ένα απλό εργαλείο που θα προσέφερε μια πρώτη διάγνωση ενός δημόσιου οργανισμού και έχει μετεξελιχθεί σε ένα μέσο που μετρά το βαθμό ωριμότητας σε σχέση με τη διοίκηση ποιότητας και μπορεί να τον οδηγήσει σε έναν συνεχή κύκλο βελτίωσης της ποιότητας με θεμέλιο τις αρχές της αριστείας.

Όπως ο αρχαίος Έλληνας φιλόσοφος Ηράκλειτος υποστήριξε ότι «πάντα χωρεῖ καὶ οὐδὲν μένει», η εξέλιξη και η βελτίωση θεωρούνται δομικά συστατικά για την πρόοδο και την ανάπτυξη του ατόμου και της κοινωνίας. Οι δημόσιοι οργανισμοί, ως ζωντανά κύτταρα της κοινωνίας, απαιτείται να εξελιχθούν, να βελτιωθούν και να οδηγηθούν στο μονοπάτι της συνεχούς βελτίωσης, της καινοτομίας και της μάθησης. Το Κοινό Πλαίσιο Αξιολόγησης, ως εργαλείο Διοίκησης Ολικής Ποιότητας, μπορεί να αποτελέσει το εφαλτήριο ώστε η δημόσια διοίκηση να εισέλθει στη σπείρα της συνεχούς βελτίωσης διανύοντας επαναλαμβανόμενους «κύκλους ποιότητας» που θα την κατευθύνουν στην αριστεία και την πρόοδο.

Βιβλιογραφία

Ξένη βιβλιογραφία

Adamonienė, R., & Čiutienė, R. (2013). Application of Common Assessment Framework to Evaluate Performance of Leaders in Public Sector. Proceedings of the International Scientific Conference: Rural Development, 13–19.

Asensio, M., (Coord.), Evaristo, C. and Martins, M. (2021). CAF challenges to promote public sector capacity. DGAEP, Lisboa

Askar N. Mustafin & Roman Vavrek, 2018. Literary Review of Methods of Efficiency Evaluation in Public Sector, The Journal of Social Sciences Research, Academic Research Publishing Group, pages 170-174:5.

Baptista Melo, L., Pires, C., & Taveira, A. (2008). Recognizing Best Practice in Portuguese Higher Education Libraries. *IFLA Journal*, 34(1), 34–54.

Bibu, N. (2013). Considerations Regarding the Application of Management Tools in Public Institutions - CAF (Common Assessment Framework) in a Romanian Regional Context., Review of International Comparative Management, V.14(5), 746–755.

Borins S., The new public management is here to stay, Canadian Public Administration, 1995, v.38, p.123

Cappelli L., Guglielmetti R., Mattia G., Merli R., Renzi M. (2011) "Peer evaluation to develop benchmarking in the public sector", Benchmarking: An International Journal, Vol. 18 Issue: 4, pp.490-509

de Lima Rua, O. M. M. M. (2012). The impacts of leadership in the quality of municipal public services: Case study of a portuguese municipal council. Cuadernos de Gestion, 12(2), 131–147

EIPA (2002), Survey regarding quality activities in the public administrations of the European Union member states, Maastricht,

EIPA (2003), Study for the Italian Presidency on the use of the Common Assessment Framework (CAF) in European Public Administrations. Maastricht,

EIPA (2005), Study on the use of the Common Assessment Framework in European public services, Maastricht,

Engel, C. (2002). Common Assessment Framework: The State of Affairs. *EIPAScope*, 2002(1), 1-5.

Evans James & Lindsay William. (2005). *The Management and Control of Quality*, 6th Edition», Thomson South-Western

Hawrysz, L. (2020). Strategic Orientation and Effects of E-Administration: Findings from the Miles and Snow Framework. *Administrative Sciences*, 10, 35

Hrnčiar, M., & Madzik, P. (2017). A 3D view of issues of quality in higher education. *Total Quality Management and Business Excellence*, 28(5–6), 633–662.

Kalfa, M. (2018). The effect of Europe Union common assessment framework on organisational commitment with role of job satisfaction. *Total Quality Management and Business Excellence*, 29(5–6), 704–726.

Kalfa, M., & Yetim, A. A. (2018). Organizational self-assessment based on common assessment framework to improve the organizational quality in public administration. *Total Quality Management and Business Excellence*, 31(11–12), 1307–1324.

Kobylińska, U. (2016). European union support in the improvement of quality management systems in administration offices in Poland. *Public Policy and Administration*, 15(1), 9–24.

Macur M., Radej B. (2017). New Model of Quality Assessment in Public Administration - Upgrading the Common Assessment Framework (CAF), *Innovative Issues and Approaches in Social Sciences*, Vol. 10, No. 1

Maslov, D., Thijs, N., & Dochot, J. M. (2018). Enhancing Social Responsibility in public sector through application of the Common Assessment Framework. Research paper for the

International Forum on China's Reform and Opening-Up and Poverty Reduction 29.10-2.11.2018, Beijing, China

Papalazarou, I., & Tsoulfas, G. T. (2018). Principal management concepts in Greek public sector: Part II – Management by Objectives. *HOLISTICA – Journal of Business and Public Administration*, 9(2), 53–72.

Papalazarou, I., & Tsoulfas, G. T. (2018). Principal Management Concepts in Greek Public Sector: Part I – The Common Assessment Framework. *HOLISTICA – Journal of Business and Public Administration*, 9(1), 49–64.

Pollitt C, Bouckaert G. & Löffler E., Το ταξίδι της ποιότητας στον ευρωπαϊκό δημόσιο τομέα: Από το εκεί στο εδώ, και μετά πού;, Πρακτικά 3^{ου} Συνεδρίου για τη Δημόσια Διοίκηση στην Ευρωπαϊκή Ένωση, Ρότερνταμ, Ολλανδία, 2004

Pollitt, C. & Bouckaert, G. (2011), *Public Management Reform*, Oxford: Oxford University Press

Popescu, C.R., Popescu, G.N. and Popescu, V.A. (2017). Assessment of the State of Implementation of Excellence Model Common Assessment Framework (CAF) 2013 by the National Institutes of Research – Development – Innovation in Romania. *Amfiteatru Economic*, 19(44), pp. 41-60

Rickards, R. C., & Ritsert, R. (2013). Self-Assessment for improving public sector performance: the EU's Common Assessment Framework. *International Journal of Business & Public Administration*, 10(2)

Sotirakou Tatiana, Zeppou Mary. (2005). How to align Greek Civil Service with European Union Public Sector management policies», *International Journal of Public Sector Management*, Vol.18, No 1

Staes, P., & Thijs, N. (2005). Quality Management on the European Agenda. *EIPAScope*, 2005(1), 33-41

Staes, P., & Thijs, N. (2005). Report on the State of Affairs of the Common Assessment Framework (CAF) after five years. *EIPAScope*, 2005(3), 41-49

Staes, P., Thijs, N., & Stoffels, A. (2010). 10 years of CAF—more than 2000 CAF users. *EIPAScope*, 2010(2)

Staes, P., Thijs, N., Claessens, D. (2016) CAF Improvement identification, prioritisation and implementation

Thijs, N., & Staes, P. (2010). From Self-Assessment to External Feedback: The CAF External Feedback: Labelling Effective CAF Users. *EIPAScope*, 2010 (1), 9-14.

Tomažević N., Seljak J. & Aristovnik A. (2014) The impact of CAF enablers on job satisfaction: the case of the Slovenian Law Enforcement Agency, *Total Quality Management & Business Excellence*, 25:11-12, 1336-1351,

Tomažević N., Seljak J. & Aristovnik A. (2016) TQM in public administration organisations: an application of data envelopment analysis in the police service, *Total Quality Management & Business Excellence*, 27:11-12

Tsimboukidou I., Dionysopoulou P. & Mylonakis J. (2013). Total Quality Management Systems in the Hellenic Public Administration: A Case Study on the Common Assessment Framework Application. *Public Administration Research*, 2(2).

Vakalopoulou, M. A., Tsiotras, G., & Gotzamani, K. (2013). Implementing CAF in public administration: Best practices in Europe - obstacles and challenges. *Benchmarking*, 20(6), 744–764.

Vrabkova I. (2013), *Quality Management in Public Sector: Perspectives of Common Assessment Framework Model in the European Union* *Management kvality ve verejním sektoru: perspektivy modelu Common Assessment Framework v Evropské unii.*, ACTA VSFS, v.7.

Vonhof C. & Bertele M. (2017) “Excellent Library”—A Holistic Quality Model and Certificate for Libraries: Concept and Experiences from Germany, *International Information & Library Review*, 49:1, 19-30

Wiśniewska M. & Szczepańska K. (2014) Quality management frameworks implementation in Polish local governments, *Total Quality Management & Business Excellence*, 25:3-4, 352-366,

Ελληνική βιβλιογραφία

Κορούλη Σ., Καπάκη Β., Εγγλεζοπούλου Α., Γαλάνης Π., (2020), Εφαρμόζοντας το κοινό πλαίσιο αξιολόγησης σε ένα γενικό νοσοκομείο, *Αρχεία Ελληνικής Ιατρικής*, 37 (2), 237-246

Μιχαλόπουλος Ν., (2003), Από τη Δημόσια Γραφειοκρατία στο Δημόσιο Management, Εκδόσεις Παπαζήση

Μιχαλόπουλος Ν., (2007), Η Δημόσια Διοίκηση στην εποχή των αποτελεσμάτων, Εκδόσεις Παπαζήση

Υπουργείο Εσωτερικών και Διοικητικής Ανασυγκρότησης, (2015), Το Κοινό Πλαίσιο Αξιολόγησης, Βελτιώνοντας τις δημόσιες οργανώσεις μέσω της αυτό-αξιολόγησης, ΚΠΑ 2013, Αθήνα.

Υπουργείο Εσωτερικών, Κοινό Πλαίσιο Αξιολόγησης, Το ευρωπαϊκό μοντέλο για τη βελτίωση των δημόσιων οργανώσεων μέσω αυτοαξιολόγησης, ΚΠΑ 2020, Αθήνα

Υπουργείο Εσωτερικών, «Οδηγός Εφαρμογής Κοινού Πλαισίου Αξιολόγησης», Αθήνα, 2007

Ιστοσελίδες

<https://www.eipa.eu/caf-resource-centre/>

<https://www.eipa.eu/wp-content/uploads/2012/09/2012-Web-entrance-application-procedures-for-Higher-Education-in-Greece-2.pdf>