



ΕΛΛΗΝΙΚΗ ΔΗΜΟΚΡΑΤΙΑ
Υπουργείο Εσωτερικών

ΓΕΝΙΚΗ ΓΡΑΜΜΑΤΕΙΑ ΑΝΘΡΩΠΙΝΟΥ ΔΥΝΑΜΙΚΟΥ ΔΗΜΟΣΙΟΥ ΤΟΜΕΑ
ΓΕΝΙΚΗ ΔΙΕΥΘΥΝΣΗ ΔΗΜΟΣΙΩΝ ΟΓΑΝΩΣΕΩΝ
ΔΙΕΥΘΥΝΣΗ ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΟΥ ΣΧΕΔΙΑΣΜΟΥ ΚΑΙ ΚΑΙΝΟΤΟΜΙΑΣ
ΤΜΗΜΑ ΠΟΙΟΤΗΤΑΣ ΚΑΙ ΠΡΟΤΥΠΩΝ

ΚΟΙΝΟ ΠΛΑΙΣΙΟ ΑΞΙΟΛΟΓΗΣΗΣ

Το ευρωπαϊκό μοντέλο για τη βελτίωση
των δημόσιων οργανισμών μέσω αυτοαξιολόγησης

ΚΠΑ* 2020

*CAF : Common Assessment Framework

ΑΘΗΝΑ / ΟΚΤΩΒΡΙΟΣ 2020

ΚΟΙΝΟ ΠΛΑΙΣΙΟ ΑΞΙΟΛΟΓΗΣΗΣ (ΚΠΑ2020)

Μετάφραση:

Τμήμα Προτύπων και Ποιότητας, Τμήμα Διεθνών Σχέσεων

Επιμέλεια έκδοσης:

Δημοσθένης Θωμάς, Προϊστάμενος Διεύθυνσης Στρατηγικού Σχεδιασμού και Καινοτομίας

Φένια Γκόλφη, Προϊσταμένη Τμήματος Ποιότητας και Προτύπων

Ιωάννης Δημητρίου, Υπάλληλος Τμήματος Ποιότητας και Προτύπων

Αντιγόνη Γρατσία, Υπάλληλος Τμήματος Ποιότητας και Προτύπων

Γεώργιος Μέρμηγκας, Υπάλληλος Τμήματος Ποιότητας και Προτύπων

**Copyright: ΥΠΟΥΡΓΕΙΟ ΕΣΩΤΕΡΙΚΩΝ - ΓΕΝΙΚΗ ΓΡΑΜΜΑΤΕΙΑ ΑΝΘΡΩΠΙΝΟΥ ΔΥΝΑΜΙΚΟΥ
ΔΗΜΟΣΙΟΥ ΤΟΜΕΑ**

ΠΙΝΑΚΑΣ ΠΕΡΙΕΧΟΜΕΝΩΝ

04	ΠΡΟΛΟΓΟΣ
05-10	I. ΓΕΝΙΚΗ ΕΙΣΑΓΩΓΗ
11-38	II. ΤΙ ΑΞΙΟΛΟΓΟΥΜΕ: ΤΟ ΠΛΑΙΣΙΟ ΑΞΙΟΛΟΓΗΣΗΣ
11-16	Κριτήριο 1: Ηγεσία
16-19	Κριτήριο 2: Στρατηγική και σχεδιασμός
19-22	Κριτήριο 3: Προσωπικό
23-27	Κριτήριο 4: Εταιρικές σχέσεις και πόροι
27-30	Κριτήριο 5: Διαδικασίες
31-33	Κριτήριο 6: Αποτελέσματα για τον πολίτη/ πελάτη
33-35	Κριτήριο 7: Αποτελέσματα για το ανθρώπινο δυναμικό
35-37	Κριτήριο 8: Αποτελέσματα για την κοινωνική ευθύνη
37-38	Κριτήριο 9: Βασικά αποτελέσματα επιδόσεων
39-45	III. ΠΩΣ ΑΞΙΟΛΟΓΟΥΜΕ: ΤΟ ΣΥΣΤΗΜΑ ΒΑΘΜΟΛΟΓΗΣΗΣ
46	IV. ΚΑΤΕΥΘΥΝΤΗΡΙΕΣ ΓΡΑΜΜΕΣ ΓΙΑ ΤΗ ΒΕΛΤΙΩΣΗ ΜΙΑΣ ΟΡΓΑΝΩΣΗΣ ΠΟΥ ΧΡΗΣΙΜΟΠΟΙΕΙ ΤΟ ΚΠΑ
57-58	V. Η ΕΞΩΤΕΡΙΚΗ ΑΝΑΤΡΟΦΟΔΟΤΗΣΗ ΤΟΥ ΚΠΑ
58-78	VI. ΓΛΩΣΣΑΡΙ ΚΠΑ
79-81	ΑΝΝΕΧ: ΔΟΜΗ ΚΠΑ 2013 ΕΝΑΝΤΙ ΚΠΑ 2020
82	ΕΥΧΑΡΙΣΤΙΕΣ

ΠΡΟΛΟΓΟΣ

Το Ευρωπαϊκό Δίκτυο Δημόσιας Διοίκησης (EUPAN) αποτελεί ένα άτυπο δίκτυο των Γενικών Διευθυντών που είναι αρμόδιοι για τη δημόσια διοίκηση στα κράτη μέλη της Ευρωπαϊκής Ένωσης, της Ευρωπαϊκής Επιτροπής (ΕΕ) και των χωρών που συμμετέχουν σαν παρατηρητές. Το δίκτυο συνεργάζεται για την παροχή υψηλής ποιότητας δημόσιων υπηρεσιών και την προώθηση της ποιότητας στις δημόσιες διοικήσεις στην Ευρώπη.

Η σημασία του EUPAN έγκειται στο γεγονός ότι εστιάζει στο μέλλον και στην ανταλλαγή γνώσεων για την αντιμετώπιση των προκλήσεων της δημόσιας διοίκησης, σε εθνικό και ευρωπαϊκό επίπεδο. Το Κοινό Πλαίσιο Αξιολόγησης (ΚΠΑ) είναι το πλέον αναγνωρίσιμο προϊόν του δικτύου, με σαφή αντίκτυπο στον τρόπο που αξιολογείται και βελτιώνεται η ποιότητα των δημόσιων διοικήσεων στην Ευρώπη. Η χρήση του μοντέλου έχει επίσης εξαπλωθεί εκτός Ευρώπης, με αποτέλεσμα ο αντίκτυπος να είναι ακόμη ευρύτερος. Το 2019 υπήρχαν 4.100 εγγεγραμμένοι χρήστες ΚΠΑ στην Ευρώπη και σε μη ευρωπαϊκές χώρες.

Το νέο ΚΠΑ2020 είναι η πέμπτη έκδοση του προτύπου. Ο πυρήνας του προτύπου βασίζεται στο ήδη δοκιμασμένο μοντέλο ΚΠΑ που ξεκίνησε το 2000. Το ΚΠΑ είναι το πρώτο ευρωπαϊκό εργαλείο διοίκησης ποιότητας, το οποίο είναι ειδικά προσαρμοσμένο για και αναπτύσσεται από τον ίδιο τον δημόσιο τομέα. Πρόκειται για ένα ολιστικό, απλό, προσιτό και εύχρηστο μοντέλο για όλες τις υπηρεσίες του δημόσιου τομέα. Ασχολείται με όλες τις διαστάσεις της οργανωσιακής αριστείας και προωθεί τη συνεχή βελτίωση. Το μοντέλο του ΚΠΑ αναθεωρήθηκε και προσαρμόστηκε έτσι ώστε να ανταποκρίνεται καλύτερα στην ανάπτυξη και τις εξελίξεις στο δημόσιο μάνατζμεντ και στην κοινωνία. Οι επικαιροποιήσεις της παρούσας έκδοσης ΚΠΑ 2020 αφορούν κυρίως στην ψηφιοποίηση, την ευελιξία, τη βιωσιμότητα και την πολυμορφία.

Η νέα αυτή έκδοση είναι το αποτέλεσμα της εντατικής συνεργασίας μεταξύ των εθνικών εκπροσώπων ΚΠΑ των κρατών μελών της Ευρωπαϊκής Ένωσης. Μια ομάδα εθνικών εκπροσώπων ανέλαβε ως κύρια αποστολή την αναθεώρηση του ΚΠΑ. Θα θέλαμε με αυτή την ευκαιρία να ευχαριστήσουμε ιδιαίτερα την Αυστρία, το Βέλγιο, τη Φινλανδία, την Ιταλία, την Πολωνία και την Πορτογαλία, που υποστηρίχθηκαν από το Ευρωπαϊκό Κέντρο Διαχείρισης Δεδομένων του ΚΠΑ στο Ευρωπαϊκό Ινστιτούτο Δημόσιας Διοίκησης (EIPA). Η διαδικασία επίσης υποστηρίχθηκε σημαντικά από τις Ευρωπαϊκές Προεδρίες της Εσθονίας, Βουλγαρίας και Ρουμανίας.

Τελικά, η ποιοτική δημόσια διοίκηση και οι υπηρεσίες της αξιολογούνται από τον αντίκτυπό τους στην ποιότητα ζωής των ανθρώπων. Σκοπός του μοντέλου ΚΠΑ είναι να κατευθύνει τις δημόσιες οργανώσεις ώστε να επιτύχουν τα καλύτερα δυνατά αποτελέσματα.

Υπάρχει μια ζωντανή κοινότητα γύρω από το μοντέλο ΚΠΑ. Παρόλο που το δίκτυο εθνικών εκπροσώπων ΚΠΑ είναι επιφορτισμένο με το να διατηρεί το μοντέλο ισχυρό και ενημερωμένο, το ευρύ δίκτυο χρηστών είναι αυτό που δημιουργεί τα απτά αποτελέσματα μέσω της χρήσης του μοντέλου στις οργανώσεις τους. Η εμπειρία και η γνώση τους ανταλλάσσεται στα European CAF Users Events και σε άλλες περιπτώσεις όπου συναντώνται οι «Φίλοι του ΚΠΑ». Χιλιάδες οργανώσεις έχουν ήδη υιοθετήσει το μοντέλο και έχουν αποδείξει τη λειτουργικότητά του. Εκατοντάδες άνθρωποι συγκεντρώνονται στις ευρωπαϊκές εκδηλώσεις. Με την παρούσα αναθεωρημένη έκδοση του ΚΠΑ 2020, καλούμε τον καθένα να συμμετάσχει ενεργά στην κοινότητα του ΚΠΑ!

Η Γραμματεία του EUPAN 5¹ Νοέμβριος 2019

(Κροατία, Φινλανδία, Γερμανία, Ρουμανία, Ευρωπαϊκή Επιτροπή)

Η Γραμματεία EUPAN 5 λειτουργεί εκ περιτροπής και διαμορφώνεται πάντα από την τρέχουσα Προεδρία, μαζί με την προηγούμενη, τις δύο επόμενες Προεδρίες και την Ευρωπαϊκή Επιτροπή.

I. ΓΕΝΙΚΗ ΕΙΣΑΓΩΓΗ

Το περιεχόμενο του προτύπου ΚΠΑ

ΟΡΙΣΜΟΣ

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

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

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



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

Τα κύρια ζητήματα που πρέπει να λαμβάνονται υπόψη κατά την αξιολόγηση μιας οργάνωσης

προσδιορίζονται από 28 υποκριτήρια. Συνοδεύονται από παραδείγματα που εξηγούν το περιεχόμενο των υποκριτηρίων με περισσότερες λεπτομέρειες και υποδεικνύουν πιθανούς τομείς που πρέπει να εξεταστούν, ώστε να ερευνηθεί πώς η διοίκηση ανταποκρίνεται στις απαιτήσεις που διατυπώνονται σε κάθε υποκριτήριο.

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

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

ΣΚΟΠΟΣ ΚΑΙ ΟΦΕΛΗ

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

Στηρίζει τις δημόσιες διοικήσεις στα εξής:

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

Επιπλέον, οι χρήστες αναγνωρίζουν τα ακόλουθα οφέλη του ΚΠΑ:

Είναι προσαρμοσμένο στο δημόσιο τομέα: Αποτελεί το ευρωπαϊκό μοντέλο διοίκησης ποιότητας που έχει αναπτυχθεί από τις δημόσιες διοικήσεις για τις δημόσιες διοικήσεις.

Χρησιμοποιεί κοινή γλώσσα: Επιτρέπει σε προσωπικό και διευθυντικά στελέχη να συζητούν με εποικοδομητικό τρόπο οργανωσιακά ζητήματα. Προωθεί το διάλογο και τη συγκριτική μάθηση μεταξύ των δημόσιων διοικήσεων.

Συμμετέχει το ανθρώπινο δυναμικό. Η διαδικασία αυτοαξιολόγησης αποτελεί τη βάση για τη συστηματική συμμετοχή του προσωπικού στη βελτίωση της οργάνωσης.

Η βελτίωση στηρίζεται σε αποδεικτικά στοιχεία: Ενθαρρύνει τις δημόσιες οργανώσεις να συγκεντρώσουν και να χρησιμοποιήσουν αποτελεσματικά τις πληροφορίες και τα δεδομένα.

Χωρίς εξωτερικές χρεώσεις: Το ΚΠΑ διατίθεται δωρεάν, προωθούμενο από το Ευρωπαϊκό Κέντρο Πόρων CAF και το δίκτυο των Εθνικών Εκπροσώπων ΚΠΑ

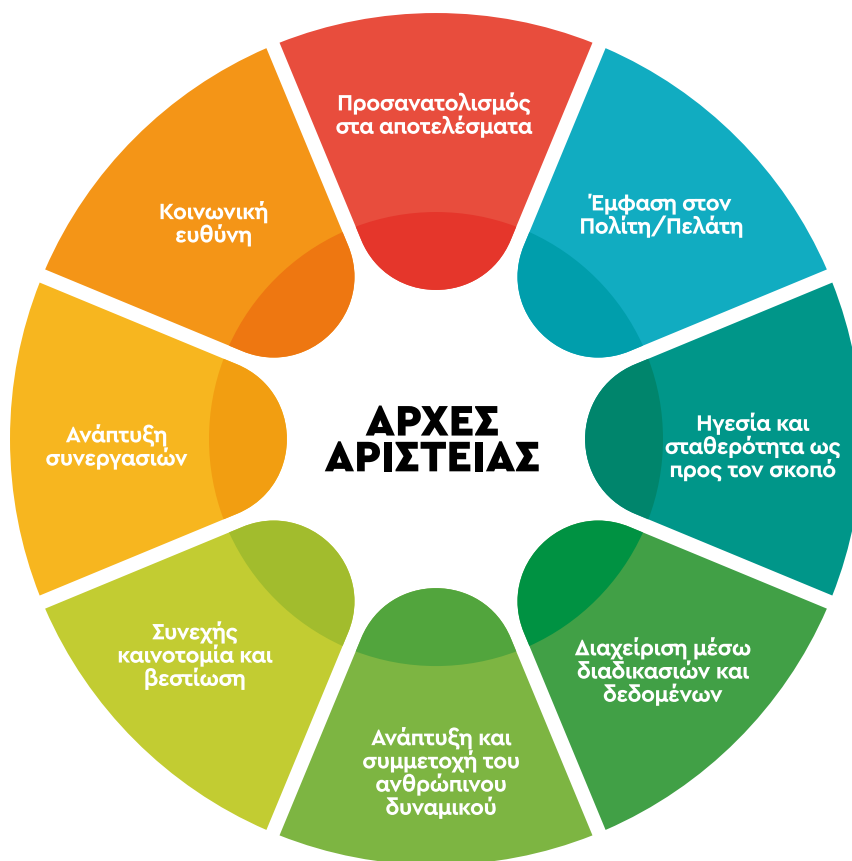
Καθορισμένη διαδικασία της δυνατότητας Εξωτερικής Ανατροφοδότησης: Μια κοινή διαδικασία καθορίστηκε από το δίκτυο ΚΠΑ το 2009, προκειμένου να παρέχονται οδηγίες από εξωτερικούς αξιολογητές για την περαιτέρω ανάπτυξη της οργάνωσης, παρέχοντάς της τη δυνατότητα να αναγνωριστεί ως αποτελεσματικός χρήστης ΚΠΑ (Effective CAF user).

Επιπλέον, το Ευρωπαϊκό Μοντέλο ΚΠΑ2020 ενσωματώνει τα διδάγματα που αντλήθηκαν και τα αποτελέσματα από τα ακόλουθα:

- Εργαλειοθήκη — Ποιότητα της Δημόσιας Διοίκησης, Ευρωπαϊκή Επιτροπή, 2018
- Υιοθέτηση της καινοτομίας στις παγκόσμιες τάσεις διακυβέρνησης, ΟΟΣΑ 2018
- Δήλωση του ΟΟΣΑ για την καινοτομία στον δημόσιο τομέα, 2019
- Αρχές της δημόσιας διοίκησης, SIGMA ΟΟΣΑ, 2019
- EPSA — Ευρωπαϊκό βραβείο του δημόσιου τομέα, EIPA
- Παρατηρητήριο για την καινοτομία στον δημόσιο τομέα (OPSI), ΟΟΣΑ

ΑΡΧΕΣ ΑΡΙΣΤΕΙΑΣ

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



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

Αρχή 1: Προσανατολισμός στα αποτελέσματα

Η Οργάνωση επικεντρώνεται στα αποτελέσματα. Επιτυγχάνονται αποτελέσματα τα οποία ικανοποιούν όλους τους εμπλεκόμενους με την οργάνωση φορείς (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 με τη διατήρηση 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 αμοιβαία 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.

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

ΤΙ ΝΕΟ ΥΠΑΡΧΕΙ ΣΤΟ ΚΠΑ 2020;

Λόγω της αποδεδειγμένης αποτελεσματικότητάς του, το πλαίσιο για την αυτοαξιολόγηση δεν άλλαξε σε σχέση με τις οκτώ Αρχές της αριστείας στις οποίες βασίζεται. Το πλαίσιο του ΚΠΑ

εξακολουθεί να αποτελείται από εννέα κριτήρια και 28 υποκριτήρια, αλλά ορισμένα από τα υποκριτήρια έχουν αναδιατυπωθεί για καλύτερη κατανόηση.

Οι χρήστες των προηγούμενων εκδόσεων του ΚΠΑ δεν θα δυσκολευτούν με τη νέα έκδοση, καθώς πρόκειται για μια μέτρια σε έκταση επικαιροποίηση. Το ΚΠΑ2020 ενισχύει την εστίαση στην ψηφιοποίηση και εστιάζει 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. Το γλωσσάριο επικαιροποιήθηκε αναλόγως. Στο Παράρτημα υπάρχει ένας πίνακας όπου συγκρίνονται οι εκδόσεις των ΚΠΑ 2013 και ΚΠΑ2020.

Δίνεται η δυνατότητα στις οργανώσεις να προσαρμόσουν την εφαρμογή του μοντέλου στις ειδικές ανάγκες που τις αφορούν και τις συνθήκες του περιβάλλοντός τους. Ωστόσο, συνιστάται θερμά η χρήση του μοντέλου σύμφωνα με τη δομή του, των 9 κριτηρίων και των 28 υποκριτηρίων, καθώς και η χρήση ενός από τους πίνακες αξιολόγησης, δεδομένου ότι πρόκειται για μια διαδικασία η οποία οφείλει να πραγματοποιείται σύμφωνα με τις συγκεκριμένες προτεινόμενες κατευθυντήριες γραμμές.

ΠΩΣ ΕΦΑΡΜΟΖΕΤΑΙ ΤΟ ΜΟΝΤΕΛΟ ΚΠΑ

ΑΥΤΟΑΞΙΟΛΟΓΗΣΗ ΚΑΙ ΔΙΑΔΙΚΑΣΙΑ ΒΕΛΤΙΩΣΗΣ

Η εφαρμογή του ΚΠΑ ακολουθεί ένα σχέδιο 3 φάσεων:

Φάση 1: Έναρξη της Εφαρμογής του ΚΠΑ

Η απόφαση για την εφαρμογή του ΚΠΑ αποτελεί το έναυσμα για μια συνολική βελτίωση και διαδικασία αλλαγής της οργάνωσης. Αυτό πρέπει να λαμβάνεται υπόψη από την αρχή και απαιτεί καθορισμό σαφών αρμοδιοτήτων, δέσμευση και απόφαση της διοίκησης για το ΚΠΑ, καθώς και την ενεργή συμμετοχή των εργαζομένων.

Φάση 2: Αυτοαξιολόγηση με βάση το ΚΠΑ

Σε αυτό το σημείο, η κοινή αυτοαξιολόγηση της οργάνωσης από τους εργαζομένους και τη διοίκηση πραγματοποιείται με βάση τα κριτήρια του μοντέλου, προκειμένου να εντοπιστούν τα πλεονεκτήματα και οι τομείς που επιδέχονται βελτίωση. Το κύριο αποτέλεσμα της φάσης αυτής, εκτός από την αξιολόγηση, είναι ένα σύνολο από προτάσεις για τη βελτίωση της περαιτέρω ανάπτυξης της οργάνωσης. Η αναμενόμενη εκροή είναι η σύνταξη Έκθεσης Αυτοαξιολόγησης της οργάνωσης.

Φάση 3: Σχέδιο βελτίωσης με βάση το ΚΠΑ

Με βάση τις προτάσεις για βελτίωση που αναπτύχθηκαν στην 2η φάση, καταρτίζεται σχέδιο μέτρων βελτίωσης με βάση το ΚΠΑ, το οποίο και εξειδικεύει την εφαρμογή των προτάσεων. Στο πλαίσιο αυτό, δίνεται προτεραιότητα στις επιμέρους δράσεις, τηρουμένων των χρονοδιαγραμμάτων και των αρμοδιοτήτων, σε συνδυασμό με τους απαιτούμενους πόρους. Ο χρονικός ορίζοντας υλοποίησης του σχεδίου μέτρων βελτίωσης με βάση το ΚΠΑ είναι δύο έτη. Στη συνέχεια, μπορεί να ξεκινήσει ο σχεδιασμός για τη νέα εφαρμογή του ΚΠΑ για την αυτοαξιολόγηση της οργάνωσης. Αυτός ο «βρόχος» διασφαλίζει τη συνεχή διαδικασία βελτίωσης στην οργάνωση.

Το σύνολο της διαδικασίας υποστηρίζεται από κατευθυντήριες γραμμές που βασίζονται σε ένα σχέδιο υλοποίησης δέκα βημάτων.

ΔΙΑΔΙΚΑΣΙΑ ΕΞΩΤΕΡΙΚΗΣ ΑΝΑΤΡΟΦΟΔΟΤΗΣΗΣ

Για να μπορέσουν οι οργανώσεις του δημόσιου τομέα που εφαρμόζουν το ΚΠΑ να δουν τα αποτελέσματα των προσπαθειών τους, το μοντέλο προσφέρει τη **διαδικασία εξωτερικής ανατροφοδότησης** με στόχο την περαιτέρω υποστήριξη του χρήστη ΚΠΑ στη διαδρομή του προς την ποιότητα.

Σε διάστημα 6 και 12 μηνών μετά την έγκριση της έκθεσης αυτοαξιολόγησης, η οργάνωση έχει τη δυνατότητα να εφαρμόσει τη διαδικασία αυτή για να λάβει το ευρωπαϊκό σήμα του «αποτελεσματικού χρήστη ΚΠΑ». Σε περίπτωση θετικής αξιολόγησης που παρέχεται από εξωτερικούς εμπειρογνώμονες του ΚΠΑ, το σήμα θα επιβεβαιώνει ότι το ΚΠΑ έχει υλοποιηθεί με αποτελεσματικό τρόπο και ότι η οργάνωση έχει αρχίσει να εγκαθιστά τις αρχές της αριστείας στην οργανωσιακή της κουλτούρα.

Την ευθύνη για την απονομή **του σήματος αποτελεσματικού χρήστη ΚΠΑ** φέρουν τα κράτη μέλη που υλοποιούν τη διαδικασία. Οι οργανώσεις που επιθυμούν να υποβάλουν αίτηση για τη σήμανση CAF θα πρέπει να εξετάζουν εκ των προτέρων τις υπάρχουσες δυνατότητες στη χώρα τους.

ΠΩΣ ΝΑ ΛΑΒΕΤΕ ΥΠΟΣΤΗΡΙΞΗ ΚΑΤΑ ΤΗ ΧΡΗΣΗ ΤΟΥ ΚΠΑ 2020

Το 2001 δημιουργήθηκε ένα Δίκτυο Εθνικών εκπροσώπων για το ΚΠΑ από τα κράτη μέλη της ΕΕ, καθώς και το Κέντρο Διαχείρισης Δεδομένων για το ΚΠΑ (CAF Resource Center) μετά την απόφαση των Γενικών Διευθυντών που είναι αρμόδιοι για τη δημόσια διοίκηση. Το δίκτυο ΚΠΑ είναι υπεύθυνο, σε ευρωπαϊκό επίπεδο, για την ανάπτυξη και την παρακολούθηση του ΚΠΑ. Εξετάζει περιοδικά νέα εργαλεία και στρατηγικές για την προώθηση της εφαρμογής του ΚΠΑ και διοργανώνει κάθε δύο χρόνια την Εκδήλωση Χρηστών ΚΠΑ, στο πλαίσιο της οποίας οι εθνικοί εμπειρογνώμονες και οι χρήστες συζητούν ορθές πρακτικές και ανταλλάσσουν ιδέες.

Στα κράτη μέλη, οι εθνικοί εκπρόσωποι ΚΠΑ αναπτύσσουν κατάλληλες πρωτοβουλίες για την τόνωση και τη στήριξη της χρήσης του μοντέλου στις χώρες τους. Οι δραστηριότητες ποικίλλουν από τη δημιουργία εθνικών Κέντρων Διαχείρισης Δεδομένων για το ΚΠΑ έως τη δημιουργία ειδικών διαδικτυακών τόπων ή τη διοργάνωση συνεδρίων ποιότητας. Τα κοινά έργα στο πλαίσιο του ΚΠΑ είναι συχνά στο πλαίσιο της χρήσης κονδυλίων από την ΕΕ, στα οποία συμμετέχουν δύο ή περισσότερες ευρωπαϊκές ή υποψήφιες χώρες (ιδίως στον τομέα της αδελοποίησης και δραστηριοτήτων του ΤΑΙΕΧ (Τεχνική Βοήθεια και Ανταλλαγή Πληροφοριών) και χώρες από άλλες Ηπείρους.

Το Κέντρο Διαχείρισης Δεδομένων για το ΚΠΑ (CAF RC) βρίσκεται στο Ευρωπαϊκό Ινστιτούτο Δημόσιας Διοίκησης (EIPA) στο Μάαστριχτ, και είναι υπεύθυνο για την υποστήριξη της εφαρμογής του ΚΠΑ στην Ευρώπη. Κύρια καθήκοντα είναι η υποστήριξη των εμπειρογνομώνων, ο συντονισμός των συνεδριάσεων του δικτύου ΚΠΑ, η παροχή κατάρτισης, οι έρευνες για την εφαρμογή του ΚΠΑ, η διαχείριση του δικτυακού τόπου του ΚΠΑ www.eipa.eu/caf με όλες τις σχετικές πληροφορίες για τους χρήστες ΚΠΑ και τους εθνικούς εκπροσώπους ΚΠΑ, καθώς και για όλες τις σχετικές δημοσιεύσεις (εκθέσεις ερευνών και ενημερωτικά δελτία).

Υποστηρίζει επίσης, με αίτημα των κρατών μελών, τη διοργάνωση των «εκδηλώσεων ΚΠΑ» (CAF EVENTS) που διεξάγονται κάθε δύο χρόνια σε ευρωπαϊκό επίπεδο και κατά τη διάρκεια των οποίων παραδίδεται το κοινό ευρωπαϊκό σήμα (scheme) κατάρτισης στους αξιολογητές εξωτερικής ανατροφοδότησης του ΚΠΑ.

Στα ακόλουθα κεφάλαια θα βρείτε πληροφορίες σχετικά με:

- Το πλαίσιο αξιολόγησης ΚΠΑ 2020 (Κεφάλαιο II)
- Το σύστημα βαθμολόγησης (κεφάλαιο III)
- Τη διαδικασία αυτοαξιολόγησης (κεφάλαιο IV)
- Τη διαδικασία εξωτερικής ανατροφοδότησης (Κεφάλαιο V)
- Το γλωσσάριο του ΚΠΑ.

II. ΠΩΣ ΑΞΙΟΛΟΓΟΥΜΕ: ΤΟ ΠΛΑΙΣΙΟ ΑΞΙΟΛΟΓΗΣΗΣ

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



Οι πέντε προϋποθέσεις δίνουν ώθηση στην οργάνωση για να λειτουργεί με τον καλύτερο τρόπο.

- Το κύριο κριτήριο-προϋπόθεση είναι η «ηγεσία» (1), η οποία καθορίζει τη στρατηγική κατεύθυνση της οργάνωσης και δημιουργεί τα οργανωτικά θεμέλια.
- Η ορθή ηγεσία χρησιμοποιεί εργαλεία «στρατηγικής και προγραμματισμού (2)» καθώς και «Διαχείρισης ανθρώπινων πόρων» (3), αναπτύσσει συνεργασίες και διαχειρίζεται τους πόρους (4), όπως ο προϋπολογισμός, οι γνώσεις και οι τεχνολογίες πληροφορικής.
- Στις βάσεις αυτές, η οργάνωση προσδιορίζει και καταγράφει τις εσωτερικές «διαδικασίες (5)» και τις αναπτύσσει σε μόνιμη βάση.
- Εάν η οργάνωση είναι σε θέση να ενισχύσει τις προϋποθέσεις, θα αποφέρει επίσης άριστα αποτελέσματα για τους πελάτες, τα ενδιαφερόμενα μέρη, τους εργαζομένους, τους πολίτες και την κοινωνία. Το ΚΠΑ επίσης ορίζει τέσσερα κριτήρια (6,7,8,9) που μετρούν τα αποτελέσματα των δραστηριοτήτων της οργάνωσης.

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

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

Ακολουθούν ορισμένα παραδείγματα αυτής της σύνδεσης:

- Αποτελέσματα για τους πολίτες/πελάτες — π.χ. πόσο ικανοποιημένοι είναι οι πολίτες από το έργο της οργάνωσης (το υπουργείο, ο δήμος, το σχολείο κ.λπ.); Πώς κρίνεται η τηλεφωνική πρόσβαση; Ποιο είναι το ωράριο λειτουργίας του Κέντρου Εξυπηρέτησης Πολιτών;
- Αποτελέσματα για το προσωπικό — π.χ. πόσο ικανοποιημένοι είναι οι εργαζόμενοι από την εργασία τους στην οργάνωση; Πώς είναι οι επιδόσεις τους; Σε ποια προγράμματα κατάρτισης συμμετέχουν;

- Αποτελέσματα ως προς την κοινωνική ευθύνη — π.χ. πόση ποσότητα ανακυκλωμένου χαρτιού χρησιμοποιείται; Με ποιον τρόπο υποστηρίζονται πρωτοβουλίες διαφάνειας/ανοικτών δεδομένων;
- Αποτελέσματα βασικών επιδόσεων — π.χ. τι επίδραση έχουν τα αποτελέσματα και οι επιπτώσεις των εργασιών της οργάνωσης (για τις δημόσιες μεταφορές, την αστυνομική ασφάλεια, την προστασία του περιβάλλοντος, τις κοινωνικές υπηρεσίες, την ποιότητα των νόμων κ.λπ.);

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

ΚΡΙΤΗΡΙΑ ΠΡΟΫΠΟΘΕΣΕΩΝ

Τα κριτήρια 1-5 αφορούν στις 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 (βλέπε κεφάλαιο «Πως αξιολογούμε: το σύστημα βαθμολόγησης»).

ΚΡΙΤΗΡΙΟ 1: ΗΓΕΣΙΑ

ΥΠΟΚΡΙΤΗΡΙΟ 1.1

Να παρέχει στην οργάνωση κατευθύνσεις για την ανάπτυξη της αποστολής, του οράματος και των αξιών της

ΥΠΟΚΡΙΤΗΡΙΟ 1.2

Να διοικεί την οργάνωση, την απόδοσή της και την συνεχή βελτίωσή της

ΥΠΟΚΡΙΤΗΡΙΟ 1.3

Να εμπνέει, να κινητοποιεί την οργάνωση και να λειτουργεί ως πρότυπο

ΥΠΟΚΡΙΤΗΡΙΟ 1.4

Να διαχειρίζεται αποτελεσματικά τις σχέσεις με την πολιτική ηγεσία και άλλους μετόχους

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.

ΑΞΙΟΛΟΓΗΣΗ

Σκεφτείτε τι κάνει η ηγεσία της οργάνωσης για να πετύχει τα ακόλουθα

ΥΠΟΚΡΙΤΗΡΙΟ 1.1

Να καθοδηγεί την οργάνωση, αναπτύσσοντας την αποστολή, το όραμα και τις αξίες της

Η ηγεσία διασφαλίζει ότι η οργάνωση καθοδηγείται από σαφή αποστολή, όραμα και βασικές αξίες. Τούτο σημαίνει ότι αναπτύσσει την αποστολή (γιατί υπάρχουμε; /ποια είναι η αποστολή που έχουμε;), το όραμα (πού θέλουμε να πάμε; /ποια είναι η φιλοδοξία μας;) και τις αξίες (τι καθοδηγεί τη συμπεριφορά μας;) που απαιτούνται για την μακροπρόθεσμη επιτυχία της οργάνωσης, τα επικοινωνούν στο ανθρώπινο δυναμικό της και μεριμνούν για την υλοποίησή τους. Κάθε δημόσια οργάνωση χρειάζεται αξίες που να διαμορφώνουν το πλαίσιο για όλες τις δραστηριότητες μιας οργάνωσης— αξίες σύμφωνες με την αποστολή και το όραμά της.

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

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

Παραδείγματα

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

ε. Να διασφαλίσει την οργανωτική ευελιξία με περιοδική επανεξέταση της αποστολής, του οράματος, των αξιών και των στρατηγικών που αντανάκλουν 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).

[Βαθμολογείστε με χρήση του Πίνακα Προϋποθέσεων]

ΥΠΟΚΡΙΤΗΡΙΟ 1.2

Να διοικεί την οργάνωση, την απόδοσή της και τη συνεχή βελτίωση

Οι ηγέτες αναπτύσσουν, εφαρμόζουν και παρακολουθούν το σύστημα διοίκησης της οργάνωσης. Μια οργανωτική δομή με σαφείς αρμοδιότητες για όλα τα ιεραρχικά επίπεδα του προσωπικού,

καθώς και με σαφώς προσδιορισμένη διοίκηση, υποστήριξη και βασικές διεργασίες, θα πρέπει να εγγυάται την αποτελεσματική υλοποίηση της στρατηγικής της οργάνωσης σχετικά με τις εκροές και τα αποτελέσματα. Η διοίκηση απόδοσης βασίζεται σε καθορισμένους, μετρήσιμους στόχους που αντικατοπτρίζουν τις εκροές και τα αποτελέσματα των δραστηριοτήτων της οργάνωσης. Τα ολοκληρωμένα συστήματα διοίκησης απόδοσης συνδυάζουν τις εκροές και τα αποτελέσματα με τους πόρους ώστε να είναι δυνατή η καθοδήγηση που βασίζεται σε ορθολογική τεκμηρίωση. Με αυτή τη μέθοδο καθίσταται εφικτή η τακτική επανεξέταση των επιδόσεων και των αποτελεσμάτων.

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

Παραδείγματα

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

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

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

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

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

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

[Βαθμολογείτε με χρήση του Πίνακα Προϋποθέσεων]

ΥΠΟΚΡΙΤΗΡΙΟ 1.3

Να εμπνέει, να υποκινεί και να υποστηρίζει το προσωπικό της οργάνωσης και να λειτουργεί ως πρότυπο.

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

Παραδείγματα

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

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

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

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

[Βαθμολογείστε με χρήση του Πίνακα Προϋποθέσεων]

ΥΠΟΚΡΙΤΗΡΙΟ 1.4

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

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

Παραδείγματα

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

β. Να υποβοηθά την αρμόδια πολιτική ηγεσία στον καθορισμό των δημόσιων πολιτικών που σχετίζονται με τον 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 της, με επίκεντρο τις ανάγκες των ενδιαφερόμενων μερών.

[Βαθμολογείστε με χρήση του Πίνακα Προϋποθέσεων]

ΚΡΙΤΗΡΙΟ 2: ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΗ ΚΑΙ ΣΧΕΔΙΑΣΜΟΣ

ΥΠΟΚΡΙΤΗΡΙΟ 2.1

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

ΥΠΟΚΡΙΤΗΡΙΟ 2.2

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

ΥΠΟΚΡΙΤΗΡΙΟ 2.3

Να επικοινωνεί, να εφαρμόζει και να αξιολογεί τη στρατηγική και το σχεδιασμό

ΥΠΟΚΡΙΤΗΡΙΟ 2.4

Να διαχειρίζεται την αλλαγή και την καινοτομία, ώστε να εξασφαλίζεται η ευελιξία και η προσαρμοστικότητα της οργάνωσης

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.

ΑΞΙΟΛΟΓΗΣΗ

Σκεφθείτε τι κάνει η οργάνωση για να πετύχει τα εξής.

ΥΠΟΚΡΙΤΗΡΙΟ 2.1

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

Ο κύκλος Προγραμματισμός - Εκτέλεση - Έλεγχος - Ανάδραση (ΠΕΕΑ) διαδραματίζει έναν σημαντικό ρόλο στη διαμόρφωση και την εφαρμογή της στρατηγικής και του προγραμματισμού σε μια δημόσια οργάνωση.

Ο καθορισμός της στρατηγικής ξεκινάει συλλέγοντας αξιόπιστες πληροφορίες σχετικά με

τις παρούσες και τις μελλοντικές ανάγκες που έχουν όλα τα εμπλεκόμενα μέρη, την εσωτερική απόδοση και τις δυνατότητες της οργάνωσης στο εξωτερικό περιβάλλον, συμπεριλαμβανομένων των μεταρρυθμίσεων του δημόσιου τομέα σε εθνικό και ευρωπαϊκό επίπεδο. Ο καθορισμός στόχων και ο προσδιορισμός των προϋποθέσεων που πρέπει να πληρούνται για την επίτευξη των στρατηγικών στόχων — που βασίζονται σε ορθή ανάλυση και διαχείριση κινδύνων — διαδραματίζει καίριο ρόλο στην εξασφάλιση της αποτελεσματικής εφαρμογής και παρακολούθησής τους.

Οι πληροφορίες αυτές είναι απαραίτητες για τη στήριξη της διαδικασίας στρατηγικού και επιχειρησιακού σχεδιασμού. Αποτελούν επίσης θεμελιώδη προϋπόθεση για τη σωστή καθοδήγηση της προγραμματισμένης βελτίωσης της απόδοσης της οργάνωσης.

Σύμφωνα με την προσέγγιση ΠΕΕΑ, πρέπει να διεξάγονται αξιολογήσεις σε τακτική βάση, από κοινού με τους εμπλεκόμενους, προκειμένου να εντοπίζονται οι μεταβαλλόμενες ανάγκες τους και η ικανοποίηση αυτών. Η ποιότητα αυτών των πληροφοριών και η συστηματική ανάλυση της ανατροφοδότησης από τους μετόχους αποτελεί προαπαιτούμενο για την ποιότητα των επιδιωκόμενων αποτελεσμάτων.

Παραδείγματα

α. Να παρακολουθεί και να αναλύει τακτικά το εξωτερικό περιβάλλον, συμπεριλαμβανομένων των νομικών, πολιτικών, δημογραφικών μεταβολών και της ψηφιοποίησης, καθώς και παράγοντες με παγκόσμια επίπτωση, όπως η κλιματική αλλαγή, ως εισροές για τη διαμόρφωση στρατηγικής και σχεδιασμού.

β. Να προσδιορίζει όλα τα σχετικά εμπλεκόμενα μέρη και να αναλύει τις πληροφορίες σχετικά με τις τρέχουσες και τις μελλοντικές τους ανάγκες, τις προσδοκίες και την ικανοποίησή τους.

γ. Να αναλύει τις μεταρρυθμίσεις 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.

[Βαθμολογείστε με χρήση του Πίνακα Προϋποθέσεων]

ΥΠΟΚΡΙΤΗΡΙΟ 2.2

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

Ως ανάπτυξη της στρατηγικής νοείται ο καθορισμός των στρατηγικών στόχων της δημόσιας οργάνωσης σύμφωνα με τις δημόσιες πολιτικές, τις ανάγκες των ενδιαφερόμενων μερών και το όραμα της ηγεσίας, συμπεριλαμβανομένης και της πληροφόρησης που έχει η διοίκηση στη διάθεσή της, καθώς και τις πληροφορίες για τις εξελίξεις στο εξωτερικό περιβάλλον.

Οι στρατηγικές προτεραιότητες και οι αποφάσεις που λαμβάνονται από την ανώτερη διοίκηση σχετικά με τη στρατηγική της, θα πρέπει να διασφαλίζουν σαφείς στόχους σχετικά με τις εκροές και τα αποτελέσματα, καθώς και τα μέσα για την επίτευξή τους. Η κοινωνική ευθύνη των δημοσίων οργανώσεων θα πρέπει να αντικατοπτρίζεται στην στρατηγική τους.

Ο σχεδιασμός περιλαμβάνει μια συνειδητή και μεθοδική προσέγγιση που θα καθοδηγεί την οργάνωση σε όλα τα επίπεδά της για την επίτευξη των στρατηγικών στόχων. Κατά τη διάρκεια του σχεδιασμού, θα πρέπει να καθοριστούν δείκτες και συστήματα παρακολούθησης των αποτελεσμάτων που θα χρησιμοποιηθούν στο επόμενο στάδιο, αυτό της εκτέλεσης. Η επεξεργασία στρατηγικών και σχεδίων δράσης δημιουργεί ένα πλαίσιο μέτρησης των αποτελεσμάτων της αξιολόγησης των κριτηρίων που αφορούν στους πολίτες/πελάτες (κριτήριο 6), το ανθρώπινο δυναμικό (κριτήριο 7), την κοινωνική ευθύνη (κριτήριο 8) και τις βασικές επιδόσεις (κριτήριο 9).

Παραδείγματα

- α. Να αναπτύσσει στρατηγική με τον καθορισμό μακροπρόθεσμων και βραχυπρόθεσμων προτεραιοτήτων και στόχων, σύμφωνα με το όραμα και τις εθνικές και ευρωπαϊκές στρατηγικές.
 - β. Να εμπλέκει τα ενδιαφερόμενα μέρη και να χρησιμοποιεί πληροφορίες σχετικά με τις διαφοροποιημένες ανάγκες και απόψεις τους, για την ανάπτυξη στρατηγικών και σχεδίων.
 - γ. Να ενσωματώνει πτυχές της βιωσιμότητας, της κοινωνικής ευθύνης, της πολυμορφίας και της διάστασης της «ισότητας των φύλων» στις στρατηγικές και τα σχέδια 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.
- [Βαθμολογείστε με χρήση του Πίνακα Προϋποθέσεων]

ΥΠΟΚΡΙΤΗΡΙΟ 2.3

Να επικοινωνεί, να εφαρμόζει και να αξιολογεί τη στρατηγική και το σχεδιασμό

Η ικανότητα της οργάνωσης να αναπτύσσει τη στρατηγική της εξαρτάται από την ποιότητα των σχεδίων και των προγραμμάτων που εξειδικεύουν τους στόχους και τα αναμενόμενα αποτελέσματα κάθε οργανωσιακού επιπέδου και των υπαλλήλων. Επομένως, οι εμπλεκόμενοι και οι υπάλληλοι στα διάφορα οργανωσιακά επίπεδα πρέπει να είναι καλά ενημερωμένοι για τους σκοπούς και τους στόχους που τους αφορούν, προκειμένου να εξασφαλίζεται μια αποτελεσματική και ομοιόμορφη εφαρμογή της στρατηγικής.

Η οργάνωση θα πρέπει να αναπτύσσει στρατηγική για κάθε οργανωσιακό επίπεδο. Η διοίκηση θα πρέπει να διασφαλίζει ότι εφαρμόζονται ορθές διαδικασίες, ορθή διαχείριση έργου και προγράμματος και ορθός σχεδιασμός των οργανωτικών δομών, ώστε να διασφαλίζεται η αποτελεσματική και έγκαιρη εφαρμογή της στρατηγικής.

Οι οργανώσεις θα πρέπει να παρακολουθούν ανελλιπώς και με κριτικό πνεύμα την εφαρμογή της στρατηγικής και τον σχεδιασμό τους, να προσαρμόζουν τις πρακτικές και τις διαδικασίες τους όταν απαιτείται, ή να προχωρούν στην αναθεώρηση και παραμετροποίησή τους, εάν χρειάζεται. Η στρατηγική και ο προγραμματισμός πρέπει να επικοινωνούνται σε όλα τα σχετικά ενδιαφερόμενα μέρη.

Παραδείγματα

- α. Να μετατρέψει τις στρατηγικές 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.
- [Βαθμολογείστε με χρήση του Πίνακα Προϋποθέσεων]

ΥΠΟΚΡΙΤΗΡΙΟ 2.4

Να διαχειρίζεται την αλλαγή και την καινοτομία, ώστε να εξασφαλίζεται η ευελιξία και η προσαρμοστικότητα της οργάνωσης

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

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

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

Παραδείγματα

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

β. Να επικοινωνεί την πολιτική καινοτομίας και τα αποτελέσματα 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.

[Βαθμολογείστε με χρήση του Πίνακα Προϋποθέσεων]

ΚΡΙΤΗΡΙΟ 3: ΑΝΘΡΩΠΙΝΟ ΔΥΝΑΜΙΚΟ

ΥΠΟΚΡΙΤΗΡΙΟ 3.1

Να διαχειρίζεται και να βελτιώνει το ανθρώπινο δυναμικό για τη στήριξη της στρατηγικής της οργάνωσης

ΥΠΟΚΡΙΤΗΡΙΟ 3.2

Να αναπτύσσει και να διαχειρίζεται τις δεξιότητες του ανθρώπινου δυναμικού

ΥΠΟΚΡΙΤΗΡΙΟ 3.3

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

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.

ΑΞΙΟΛΟΓΗΣΗ

Σκεφθείτε τι κάνει η οργάνωση για να πετύχει τα εξής:

ΥΠΟΚΡΙΤΗΡΙΟ 3.1

Να διαχειρίζεται και να βελτιώνει τους ανθρώπινους πόρους για την υποστήριξη της στρατηγικής της οργάνωσης

Μια ολοκληρωμένη προσέγγιση για τη διαχείριση του προσωπικού, της κουλτούρας και του περιβάλλοντος στο χώρο εργασίας αποτελεί βασικό μέρος του στρατηγικού σχεδιασμού σε έναν οργανισμό. Η αποτελεσματική διαχείριση των ανθρωπίνων πόρων επιτρέπει την αποτελεσματική και παραγωγική συμβολή τους στη συνολική αποστολή της οργάνωσης, στο όραμα και στην επίτευξη των στόχων της οργάνωσης.

Το εν λόγω υποκρίτήριο αποτιμά εάν η οργάνωση ευθυγραμμίζει τους στρατηγικούς της στόχους με τους ανθρώπινους πόρους, έτσι ώστε αυτοί να εντοπίζονται, να αναπτύσσονται, να χρησιμοποιούνται αποτελεσματικά και να βελτιώνονται με διαφανή τρόπο, με γνώμονα τη βέλτιστη επιτυχία. Διερευνά τον τρόπο με τον οποίο η οργάνωση επιτυγχάνει να προσελκύσει και να κρατήσει υπαλλήλους ικανούς να προσφέρουν προϊόντα και υπηρεσίες σύμφωνα με τους στόχους που έχουν καθοριστεί στις στρατηγικές και στα προγράμματα δράσης, λαμβάνοντας υπόψη τις ανάγκες και τις προσδοκίες των πελατών. Περιλαμβάνει τακτικές αναλύσεις των υφιστάμενων και των μελλοντικών αναγκών σε ανθρώπινο δυναμικό, καθώς και την ανάπτυξη και εφαρμογή μιας πολιτικής διαχείρισης του ανθρώπινου δυναμικού με αντικειμενικά κριτήρια όσον αφορά στις προσλήψεις, την εξέλιξη, τις προαγωγές, τις αμοιβές, τις επιβραβεύσεις, την αναγνώριση της αξίας, καθώς και την κατανομή των διοικητικών λειτουργιών.

Παραδείγματα

α. Να αναλύει τις τρέχουσες και μελλοντικές ανάγκες σε ανθρώπινους πόρους σύμφωνα με τη στρατηγική 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, τους οποίους παρακολουθεί συστηματικά και διεξάγο-

ντας διάλογο με τους εργαζομένους σχετικά με την απόδοση.
[Βαθμολογείστε με χρήση του Πίνακα Προϋποθέσεων]

ΥΠΟΚΡΙΤΗΡΙΟ 3.2

Να αναπτύσσει και να διαχειρίζεται τις ικανότητες του προσωπικού

Ο εντοπισμός, η ανάπτυξη και η διαχείριση των ικανοτήτων του προσωπικού είναι ζωτικής σημασίας για την επιτυχία της οργάνωσης. Ο σχεδιασμός ανάπτυξης ικανοτήτων και ο τακτικός διάλογος για τις αποδόσεις προετοιμάζουν το έδαφος για την υποστήριξη του προσωπικού, προκειμένου να αναλαμβάνει μεγαλύτερες ευθύνες και περισσότερες πρωτοβουλίες για τη συνεχή ανάπτυξη των δυνατοτήτων της οργάνωσης.

Όταν αυτό συνάδει με τους στρατηγικούς στόχους του οργανισμού, προωθεί τις επιδόσεις του προσωπικού και στηρίζει μια δυναμική εργασιακή κουλτούρα, προωθώντας επίσης καινοτόμες μεθόδους κατάρτισης (π.χ. ηλεκτρονική μάθηση, προσέγγιση με πολυμέσα, προσέγγιση σχεδιαστικής μεθοδολογίας).

Επιπλέον, αυτό είναι απαραίτητο σε μια άκρως ανταγωνιστική αγορά εργασίας για την προσέλκυση νέων και ταλαντούχων ατόμων, προκειμένου να επιτευχθούν οι στόχοι των οργανώσεων.

Παραδείγματα

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

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

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

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

ε. Να δημιουργεί ειδικά προγράμματα κατάρτισης 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.

[Βαθμολογείστε με χρήση του Πίνακα Προϋποθέσεων]

ΥΠΟΚΡΙΤΗΡΙΟ 3.3

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

Η συμμετοχή των υπαλλήλων δημιουργεί ένα περιβάλλον στο οποίο οι ίδιοι έχουν λόγο στις αποφάσεις και τις δράσεις που επηρεάζουν την εργασία τους. Η διοίκηση και οι εργαζόμε-

νοι συνεργάζονται ενεργά για την ανάπτυξη της οργάνωσης, την κατάργηση της κουλτούρας προστατευτισμού (σιλό) μέσα από το διάλογο, τη δημιουργία περιβάλλοντος που ευνοεί τη δημιουργικότητα, την καινοτομία καθώς και τη διατύπωση προτάσεων για τη βέλτιστη απόδοση. Οι εργαζόμενοι πρέπει να βοηθούνται, ώστε να αξιοποιούν τις δυνατότητές τους στο έπακρο.

Η σωστή εφαρμογή της πολιτικής που αφορά στο ανθρώπινο δυναμικό εξαρτάται από το σύνολο της ηγεσίας και της διοίκησης όλης της οργάνωσης, που ενδιαφέρονται αποδεδειγμένα για τα θέματα που αφορούν στο ανθρώπινο δυναμικό και την ευημερία του και προωθούν ενεργά ένα πνεύμα ανοικτής επικοινωνίας και διαφάνειας. Η δέσμευση του προσωπικού μπορεί να επιτευχθεί μέσω επίσημων βημάτων επικοινωνίας όπως οι συμβουλευτικές επιτροπές και μέσω του καθημερινού διαλόγου (π.χ. σχετικά με ιδέες για βελτιώσεις). Οι έρευνες προσωπικού και οι αξιολογήσεις της ηγεσίας είναι σημαντικές για τη συγκέντρωση περισσότερων πληροφοριών για μια πιο συγκεκριμένη αποτίμηση και βελτίωση του εργασιακού κλίματος.

Παραδείγματα

α. Να προωθεί μια κουλτούρα ανοικτής επικοινωνίας και διαλόγου και να ενθαρρύνει την ομαδική εργασία.

β. Να ενεργοποιεί τη συμμετοχή των εργαζομένων και των εκπροσώπων τους (π.χ. συνδικαλιστικές οργανώσεις) στην ανάπτυξη των σχεδίων, των στρατηγικών, των στόχων, του σχεδιασμού των διαδικασιών και στον προσδιορισμό και την εφαρμογή δράσεων σχετικών με τη βελτίωση και την 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).

[Βαθμολογείστε με χρήση του Πίνακα Προϋποθέσεων]

ΚΡΙΤΗΡΙΟ 4: ΣΥΝΕΡΓΑΣΙΕΣ ΚΑΙ ΠΟΡΟΙ

ΥΠΟΚΡΙΤΗΡΙΟ 4.1

Να αναπτύσσει και να διαχειρίζεται σχέσεις με ομοειδείς οργανώσεις

ΥΠΟΚΡΙΤΗΡΙΟ 4.2

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

ΥΠΟΚΡΙΤΗΡΙΟ 4.3

Να διαχειρίζεται τα οικονομικά

ΥΠΟΚΡΙΤΗΡΙΟ 4.4

Να διαχειρίζεται την πληροφορία και τη γνώση

ΥΠΟΚΡΙΤΗΡΙΟ 4.5

Να διαχειρίζεται την τεχνολογία

ΥΠΟΚΡΙΤΗΡΙΟ 4.6

Να διαχειρίζεται τις εγκαταστάσεις

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 μη υλικής 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.

ΑΞΙΟΛΟΓΗΣΗ

Σκεφθείτε τι κάνει η οργάνωση για να πετύχει τα εξής:

ΥΠΟΚΡΙΤΗΡΙΟ 4.1

Να αναπτύσσει και να διαχειρίζεται σχέσεις με συναφείς οργανώσεις

Σε μια συνεχώς μεταβαλλόμενη κοινωνία που γίνεται όλο και πιο περίπλοκη, οι δημόσιες οργανώσεις απαιτείται να διαχειρίζονται τις σχέσεις τους με τις άλλες οργανώσεις κατά τρόπο που να συμβάλει στην υλοποίηση των στρατηγικών τους στόχων. Οι συνεργασίες αυτές μπορεί να είναι με ιδιωτικούς, μη-κυβερνητικούς φορείς, αλλά και με δημόσιους φορείς.

Ως εκ τούτου, οι οργανώσεις θα πρέπει να ορίσουν τους βασικούς εταίρους τους και να αναπτύξουν συμφωνίες με αυτούς. Η συνεργασία μεταξύ των διαφόρων θεσμικών επιπέδων αποτελεί σημαντικό παράγοντα επιτυχίας μιας αλυσίδας δημόσιων πολιτικών.

Παραδείγματα

α. Να προσδιορίζει τους βασικούς εταίρους (π.χ. αγοραστής- πάροχος, προμηθευτής, συν-παραγωγός, πάροχος συμπληρωματικών προϊόντων/ προϊόντων αντικατάστασης, ιδιοκτήτης, ιδρυτής κλπ) από τον ιδιωτικό και τον δημόσιο τομέα και από την κοινωνία των πολιτών για την οικοδόμηση βιώσιμων σχέσεων με βάση την εμπιστοσύνη, τον διάλογο και την ανοικτότητα.

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

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

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

[Βαθμολογείστε με χρήση του Πίνακα Προϋποθέσεων]

ΥΠΟΚΡΙΤΗΡΙΟ 4.2

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

Η συμμετοχή των πολιτών και των οργανώσεων της κοινωνίας των πολιτών θεωρείται όλο και περισσότερο ως αναγκαίος μοχλός για τη βελτίωση της αποδοτικότητας και της αποτελεσματικότητας των δημόσιων οργανώσεων, οι οποίες και θα πρέπει να την ενισχύσουν. Η ανατροφοδότηση που λαμβάνεται μέσω παραπόνων, ιδεών και προτάσεων, αποτελεί σημαντική συμβολή στη βελτίωση των υπηρεσιών και των προϊόντων. Οι συνεργασίες με τις οργανώσεις της κοινωνίας των πολιτών έχουν σημασία στον πλήρη κύκλο υλοποίησης μιας πολιτικής: κοινή λήψη αποφάσεων, κοινή παραγωγή, κοινή αξιολόγηση.

Ως συνυπεύθυνοι για τη λήψη αποφάσεων οι πολίτες συμμετέχουν στη λήψη των αποφάσεων που τους αφορούν. Ως συν-σχεδιαστές, επιδρούν στην παροχή υπηρεσιών για την αντιμετώπιση συγκεκριμένων αναγκών τους. Ως συμπαραγωγοί, συμμετέχουν στο στάδιο της παραγωγής και/ή παροχής υπηρεσιών. Ως συναξιολογητές, αξιολογούν την ποιότητα των υπηρεσιών και τις δημόσιες πολιτικές.

Παραδείγματα

α. Να διασφαλίζει τη διαφάνεια μέσω μιας διορατικής - προβλεπτικής πολιτικής ενημέρωσης, παρέχοντας επίσης 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
- συμπαραγωγή: ανάληψη ρόλων στην παροχή υπηρεσιών
- συναξιολόγηση

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

ΥΠΟΚΡΙΤΗΡΙΟ 4.3

Διαχείριση οικονομικών

Η προσεκτική προετοιμασία των προϋπολογισμών είναι το πρώτο βήμα για μια αποτελεσματική, από πλευράς κόστους, βιώσιμη και υπεύνητη δημοσιονομική διαχείριση, με την ενσωμάτωση χρηματοοικονομικών και μη χρηματοοικονομικών στόχων. Τα λεπτομερή συστήματα λογιστικής και εσωτερικού ελέγχου είναι αναγκαία για τη διαρκή παρακολούθηση της αποτελεσματικότητας των χρηματοοικονομικών αποφάσεων για την επίτευξη των καθορισμένων στόχων.

Η ανάγκη δημιουργίας πρόσθετων χρηματοδοτικών πόρων καθίσταται όλο και πιο σημαντική, παρά τους συχνούς περιορισμούς στην ελεύθερη διάθεση ή ανακατανομή των κεφαλαίων.

Παραδείγματα

α. Να διασφαλίζει τη 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.

[Βαθμολογείτε με χρήση του Πίνακα Προϋποθέσεων]

ΥΠΟΚΡΙΤΗΡΙΟ 4.4

Να διαχειρίζεται την πληροφορία και τη γνώση

Η βασική ισχύς μιας οργάνωσης έγκειται στις γνώσεις, τις δεξιότητες και τις ικανότητές της. Ένας από τους κύριους στόχους κάθε οργάνωσης αποτελεί η παροχή των κατάλληλων πληροφοριών στο προσωπικό την κατάλληλη στιγμή, καθώς και η δυνατότητα να αξιοποιούν τις γνώσεις που έχουν αποκτήσει. Αυτό περιλαμβάνει μια ανοιχτή και επικοινωνιακή κουλτούρα οργάνωσης, βασισμένη στη μάθηση, στην οποία η ανταλλαγή και η διατήρηση της γνώσης αποτελούν βασικούς παράγοντες.

Οι επιτυχημένες δημόσιες οργανώσεις ορίζουν πλαίσια για τη γνώση, αξιοποιώντας την ισχύ της ψηφιοποίησης για την απόκτησή της και τη διάθεσή της σε όλους τους εργαζομένους και τα ενδιαφερόμενα μέρη.

Παραδείγματα

α. Να δημιουργεί 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 τη 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.

[Βαθμολογείστε με χρήση του Πίνακα Προϋποθέσεων]

ΥΠΟΚΡΙΤΗΡΙΟ 4.5

Να διαχειρίζεται την τεχνολογία

Η διαχείριση των ΤΠΕ και άλλων τεχνολογικών πολιτικών της οργάνωσης, πρέπει να γίνεται με τέτοιο τρόπο, ώστε να στηρίζει τους στρατηγικούς και επιχειρησιακούς στόχους της οργάνωσης με βιώσιμο τρόπο.

Ένα σαφές όραμα που θα ακολουθείται από μια βιώσιμη στρατηγική για το πού και πώς θα χρησιμοποιούνται οι ΤΠΕ και για ποιες διαδικασίες και υπηρεσίες, είναι θεμελιώδους σημασίας. Για την επίτευξη των καλύτερων επιδόσεων για τους πελάτες/πολίτες και εργαζομένους, οι ανάγκες, οι ικανότητες, οι προσδοκίες και οι προτάσεις τους θα πρέπει να ενσωματώνονται στη στρατηγική της οργάνωσης.

Επιπλέον, πρέπει να διασφαλιστεί η ισορροπία μεταξύ της παροχής ανοικτών δεδομένων και της προστασίας των δεδομένων.

Παραδείγματα

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

β. Να εντοπίζει και να χρησιμοποιεί νέες τεχνολογίες (μεγάλου όγκου δεδομένων, αυτοματοποίηση, ρομποτική, τεχνητή νοημοσύνη, ανάλυση δεδομένων κ.λπ.) συναφείς 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.

[Βαθμολογείστε με χρήση του Πίνακα Προϋποθέσεων]

ΥΠΟΚΡΙΤΗΡΙΟ 4.6

Διαχείριση εγκαταστάσεων

Οι δημόσιες οργανώσεις πρέπει να αξιολογούν σε τακτά χρονικά διαστήματα την κατάσταση της υποδομής που έχουν στη διάθεσή τους. Η διαθέσιμη υποδομή πρέπει να τυγχάνει αποτελεσματικής, αποδοτικής και βιώσιμης

διαχείρισης, ώστε να εξυπηρετούνται οι ανάγκες των πελατών και να υποστηρίζονται οι συνθήκες εργασίας του προσωπικού. Οι ασφαλείς και υγιεινές συνθήκες εργασίας αποτελούν σημαντική προϋπόθεση για την απόδοση της οργάνωσης. Εξίσου σημαντική είναι και η πτυχή της βιωσιμότητας, που περιλαμβάνει μια πολιτική του κύκλου ζωής των κτιρίων, των αιθουσών και του εξοπλισμού.

Παραδείγματα

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

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

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

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

ΚΡΙΤΗΡΙΟ 5: ΔΙΑΔΙΚΑΣΙΕΣ

ΥΠΟΚΡΙΤΗΡΙΟ 5.1

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

ΥΠΟΚΡΙΤΗΡΙΟ 5.2

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

ΥΠΟΚΡΙΤΗΡΙΟ 5.3

Να συντονίζει τις διαδικασίες σε όλη την οργάνωση και σε συνεργασία με άλλες συναφείς οργανώσεις

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 βασικές 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 βασικών 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.

ΥΠΟΚΡΙΤΗΡΙΟ 5.1

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

Το εν λόγω υποκριτήριο εξετάζει τον τρόπο με τον οποίο οι διαδικασίες υποστηρίζουν τους στρατηγικούς και επιχειρησιακούς στόχους της οργάνωσης και πώς πραγματοποιείται ο προσδιορισμός, ο σχεδιασμός, η διαχείρισή τους καθώς και πώς καθίστανται καινοτόμες για την αύξηση της αξίας της οργάνωσης. Η συμμετοχή των διευθυντικών στελεχών και του προσωπικού της οργάνωσης, καθώς και των διαφόρων εξωτερικών ενδιαφερόμενων μερών στις διαδικασίες σχεδιασμού, διαχείρισης και καινοτομίας, είναι πολύ σημαντική για την ποιότητα της παρεχόμενης υπηρεσίας/προϊόντος.

Ο σχεδιασμός διαδικασιών με βάση τις ανάγκες των πελατών απαιτεί μια ευέλικτη οργάνωση, τη συστηματική ανάλυση των αναγκών των πολιτών /πελατών και την τακτική αξιολόγηση της αποδοτικότητας και της αποτελεσματικότητάς τους, ακολουθώντας προσεγγίσεις όπως η μεθοδολογία lean.

Παραδείγματα

α. Να σχεδιάζει διαδικασίες μέσω της μεθοδολογίας lean με βάση τις ανάγκες και τις απόψεις των πελατών για την εξασφάλιση μιας ευέλικτης οργανωτικής 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)

[Βαθμολογείστε με χρήση του Πίνακα Προϋποθέσεων]

ΥΠΟΚΡΙΤΗΡΙΟ 5.2

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

Σε αυτό το υποκριτήριο αξιολογείται ο τρόπος με τον οποίο οι οργανώσεις αναπτύσσουν και διανέμουν τις υπηρεσίες/τα προϊόντα τους, ώστε να ικανοποιούν τις ανάγκες των πολιτών/πελατών με τη συμμετοχή τους.

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

Παραδείγματα

α. Να προσδιορίζει και να σχεδιάζει προϊόντα και υπηρεσίες 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 διαχειρίζεται την πολυμορφία και την ισότητα 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 τη διανομή 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 μορφότευπους, π.χ. σε έντυπη και σε ηλεκτρονική έκδοση, απαραίτητες γλώσσες, αφίσες, φυλλάδια, πίνακες ανακοινώσεων που χρησιμοποιούν σύστημα Braille και ηχητικές ανακοινώσεις)

ζ. Να χρησιμοποιεί έρευνες πελατών, διαδικασίες διαχείρισης- παραπόνων και άλλων μορφών ανατροφοδότησης, για τον εντοπισμό των δυνατοτήτων βελτιστοποίησης των διαδικασιών, των προϊόντων και των υπηρεσιών. [Βαθμολογείστε με χρήση του Πίνακα Προϋποθέσεων]

ΥΠΟΚΡΙΤΗΡΙΟ 5.3

Να συντονίζει τις διαδικασίες σε όλη την οργάνωση και σε συνεργασία με άλλες συναφείς οργανώσεις

Αυτό το υποκριτήριο αξιολογεί πόσο καλά οι διαδικασίες συντονίζονται εντός των ορίων της οργάνωσης και με τις διαδικασίες των άλλων οργανώσεων που λειτουργούν εντός της ίδιας αλυσίδας παροχής υπηρεσιών.

Η αποτελεσματικότητα των δημοσίων οργανώσεων συχνά εξαρτάται σε μεγάλο βαθμό από τον τρόπο με τον οποίο συνεργάζονται με τις άλλες δημόσιες, ιδιωτικές και οργανώσεις του τρίτου τομέα (της κοινωνίας των πολιτών), με τις οποίες σχηματίζουν ένα είδος αλυσίδας παροχής υπηρεσιών, προσανατολισμένη σε ένα κοινό αποτέλεσμα.

Οι διαλειτουργικές διαδικασίες είναι συνηθισμένες στη δημόσια διοίκηση. Είναι ζωτικής σημασίας να ενσωματωθεί με επιτυχία η διαχείριση αυτών των διαδικασιών, δεδομένου ότι η αποτελεσματικότητα και η αποδοτικότητα των διαδικασιών εξαρτώνται σε μεγάλο βαθμό από την μετάβαση από την κουλτούρα προστατευτισμού (σιλό) σε μια συνεργατική και ολιστική προσέγγιση των διαδικασιών, όσον αφορά στην προστιθέμενη αξία για τους πολίτες/πελάτες.

Παραδείγματα

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

β. Να καθορίζει τις αλυσίδες παροχής υπηρεσιών 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).

[Βαθμολογείστε με χρήση του Πίνακα Προϋποθέσεων]

ΚΡΙΤΗΡΙΑ ΑΠΟΤΕΛΕΣΜΑΤΩΝ

Από το κριτήριο 6 και εφεξής, η εστίαση της αξιολόγησης μετατοπίζεται από τις Προϋποθέσεις στα Αποτελέσματα. Στα 3 πρώτα κριτήρια των αποτελεσμάτων μετράμε την αντίληψη για τη δημόσια οργάνωση: τι σκέφτονται για τον τρόπο λειτουργίας της οι εργαζόμενοι σε αυτήν, οι πολίτες/πελάτες και η κοινωνία. Διαθέτουμε επίσης εσωτερικούς δείκτες απόδοσης που δείχνουν κατά πόσο έχουμε πετύχει τους στόχους που έχουμε θέσει για τον εαυτό μας - 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 (βλ. κεφάλαιο «Πώς Αξιολογούμε: Το Σύστημα Βαθμολόγησης»).

ΚΡΙΤΗΡΙΟ 6: ΑΠΟΤΕΛΕΣΜΑΤΑ ΜΕ ΕΠΙΚΕΝΤΡΟ ΤΟΝ ΠΟΛΙΤΗ / ΠΕΛΑΤΗ

ΥΠΟΚΡΙΤΗΡΙΟ 6.1

Η μέτρηση της αντίληψης των πολιτών για την οργάνωση

ΥΠΟΚΡΙΤΗΡΙΟ 6.2

Η μέτρηση της απόδοσης της οργάνωσης

Ο όρος πολίτης/πελάτης αντανakλά 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 από 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

ΑΞΙΟΛΟΓΗΣΗ

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

ΥΠΟΚΡΙΤΗΡΙΟ 6.1

Η μέτρηση της αντίληψης των πολιτών για την οργάνωση

Η άμεση μέτρηση της ικανοποίησης των πολιτών/πελατών έχει ουσιαστική σημασία. Η μέτρηση της αντίληψής τους σημαίνει άμεση έρευνα, ανατροφοδότηση και πληροφόρηση σχετικά με τις διάφορες πλευρές της απόδοσης της οργάνωσης. Στις περισσότερες περιπτώσεις, αυτό γίνεται μέσω ερευνών πολιτών/πελατών. Χρησιμοποιούνται επίσης συμπληρωματικά εργαλεία, όπως οι ομάδες-στόχοι ή οι ομάδες χρηστών.

Αυτό το υποκριτήριο αξιολογεί το επίπεδο εκτέλεσης αυτών των μετρήσεων από την οργάνωση και παρουσιάζει τα αποτελέσματά τους σε διάφορους τομείς, όπως η εικόνα της οργάνωσης, η προσβασιμότητα, η απόδοση του προσωπικού, η συμμετοχή των πολιτών/ πελατών, η διαφάνεια της πληροφορίας, η ποιότητα και οι προδιαγραφές των προϊόντων και των υπηρεσιών, καθώς και οι δεξιότητες καινοτομίας, ευκινησίας και ψηφιοποίησης της οργάνωσης.

Παραδείγματα

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.

ΥΠΟΚΡΙΤΗΡΙΟ 6.2

Η μέτρηση της απόδοσης της οργάνωσης

Η άμεση μέτρηση της αντίληψης των πολιτών/ πελατών μπορεί να μετρηθεί με δείκτες απόδοσης για την ποιότητα των παρεχόμενων υπηρεσιών προς αυτούς. Στην προκειμένη περίπτωση, χρησιμοποιούνται τα μετρήσιμα αποτελέσματα που προκύπτουν από δείκτες διαχείρισης της απόδοσης (π.χ. χρόνος διεκπεραίωσης, χρόνος αναμονής, αριθμός παραπόνων).

Η οργάνωση μπορεί να αξιοποιήσει τα αποτελέσματα αυτών των μετρήσεων ως μαθήματα κατάρτισης και εκπαίδευσης σχετικά με την ποιότητα των υπηρεσιών που παρέχει, τη διαφάνεια και την προσβασιμότητα, καθώς και τη συμμετοχή των ενδιαφερόμενων μερών και την καινοτομία. Το ΚΠΑ παρέχει μια επισκόπηση παραδειγμάτων για τη χρήση εσωτερικών δεικτών που μετρούν την απόδοση, προκειμένου να καλυφθούν οι ανάγκες και οι προσδοκίες των πολιτών/πελατών.

Παραδείγματα

Αποτελέσματα σχετικά με την ποιότητα των προϊόντων και των 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 η 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 στο 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 (μονάδων).

ιγ. Η τιμή κόστους των υπηρεσιών.

ιδ. Η διαθεσιμότητα πληροφοριών σχετικά με τις διοικητικές αρμοδιότητες των διαφόρων υπηρεσιών.

[Βαθμολόγηση με χρήση του Πίνακα Αποτελεσμάτων]

ΚΡΙΤΗΡΙΟ 7: ΑΠΟΤΕΛΕΣΜΑΤΑ ΤΟΥ ΠΡΟΣΩΠΙΚΟΥ

ΥΠΟΚΡΙΤΗΡΙΟ 7.1

Η μέτρηση της αντίληψης του ανθρώπινου δυναμικού για την οργάνωση

ΥΠΟΚΡΙΤΗΡΙΟ 7.2

Η μέτρηση της απόδοση της οργάνωσης

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 απόδοσής του.

ΑΞΙΟΛΟΓΗΣΗ

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

ΥΠΟΚΡΙΤΗΡΙΟ 7.1

Η μέτρηση της αντίληψης του ανθρώπινου δυναμικού για την οργάνωση

Το υποκριτήριο αξιολογεί κατά πόσο το ανθρώπινο δυναμικό αντιλαμβάνεται τη δημόσια οργάνωση ως ελκυστικό χώρο εργασίας και αν έχει κίνητρα στην καθημερινή του εργασία, ώστε

να επιτύχει τη βέλτιστη δυνατή απόδοση για την οργάνωση. Είναι σημαντικό για τις οργανώσεις του δημόσιου τομέα να αποτιμάται συστηματικά η αντίληψη του ανθρώπινου δυναμικού για αυτές, καθώς και για τα προϊόντα και τις υπηρεσίες που παρέχουν.

Παραδείγματα

Συνολική αντίληψη για την οργάνωση

- α. Η εικόνα και η συνολική απόδοση της οργάνωσης.
- β. Η συμμετοχή του προσωπικού στην οργάνωση, στη διαδικασία λήψης αποφάσεων και στις 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 στο 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

ΥΠΟΚΡΙΤΗΡΙΟ 7.2

Η μέτρηση της απόδοσης του ανθρώπινου δυναμικού

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

Παραδείγματα

Συνολικά αποτελέσματα του προσωπικού

- α. Οι δείκτες που αφορούν στη διατήρηση, την αφοσίωση και την παροχή κινήτρων για το προσωπικό.
- β. Το επίπεδο συμμετοχής σε δράσεις βελτίωσης.

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

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

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

Αποτελέσματα όσον αφορά στην ατομική απόδοση και τις ικανότητες

στ. Οι δείκτες που αφορούν στην ατομική απόδοση.

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

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

θ. Η συχνότητα αναγνώρισης ατόμων και ομάδων.

[Βαθμολόγηση με χρήση του Πίνακα Αποτελεσμάτων]

ΚΡΙΤΗΡΙΟ 8: ΑΠΟΤΕΛΕΣΜΑΤΑ ΚΟΙΝΩΝΙΚΗ ΕΥΘΥΝΗΣ

ΥΠΟΚΡΙΤΗΡΙΟ 8.1

Η μετρήση της αντίληψης για την οργάνωση

ΥΠΟΚΡΙΤΗΡΙΟ 8.2

Η μέτρηση της απόδοσης της οργάνωσης

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 μαζι-

κής 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.

ΑΞΙΟΛΟΓΗΣΗ

Εξετάστε τι πετυχαίνει η οργάνωση όσον αφορά στην κοινωνική της ευθύνη, μέσω των αποτελεσμάτων, ως ακολούθως:

ΥΠΟΚΡΙΤΗΡΙΟ 8.1

Μετρήσεις αντίληψης της κοινωνίας για την κοινωνική ευθύνη της οργάνωσης

Οι μετρήσεις αντίληψης επικεντρώνονται στην αντίληψη της κοινότητας για τις επιδόσεις της οργάνωσης σε τοπικό, εθνικό ή διεθνές επίπεδο. Η αντίληψη αυτή μπορεί να επιτευχθεί μέσω διαφορετικών πηγών, συμπεριλαμβανομένων ερευνών, εκθέσεων, συνεντεύξεων τύπου, ΜΚΟ, οργανώσεων της Κοινωνίας των Πολιτών, άμεσης ανατροφοδότησης από τα ενδιαφερόμενα μέρη και το κοντινό περιβάλλον κλπ.

Η μέτρηση της αντίληψης συνιστά ένδειξη της αποτελεσματικότητας των κοινωνικών και περιβαλλοντικών στρατηγικών. Περιλαμβάνει την οπτική γωνία για τη διαφάνεια, τον αντίκτυπο για την ποιότητα ζωής και την ποιότητα της δημοκρατίας, την οπτική για τη δεοντολογία ως προς την υποστήριξη των πολιτών, την προσέγγιση και τα αποτελέσματα για τα περιβαλλοντικά θέματα.

Παραδείγματα:

- α. Η επίδραση 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.

[Βαθμολόγηση με χρήση του Πίνακα Αποτελεσμάτων]

ΥΠΟΚΡΙΤΗΡΙΟ 8.2

Μετρήσεις απόδοσης

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

Παραδείγματα

- α. Οι δραστηριότητες 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 η 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.
- [Βαθμολόγηση με χρήση του Πίνακα Αποτελεσμάτων]

ΚΡΙΤΗΡΙΟ 9: ΒΑΣΙΚΑ ΑΠΟΤΕΛΕΣΜΑΤΑ ΑΠΟΔΟΣΗΣ

ΥΠΟΚΡΙΤΗΡΙΟ 9.1

Εξωτερικά αποτελέσματα: εκροές και δημόσια αξία

ΥΠΟΚΡΙΤΗΡΙΟ 9.2

Εσωτερικά αποτελέσματα: επίπεδο αποτελεσματικότητας

Τα κύρια αποτελέσματα της απόδοσης σχετίζονται με όσα η οργάνωση έχει καθορίσει ως σημαντικά, μετρήσιμα επιτεύγματα για την παρουσίαση της επιτυχίας 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.

ΑΞΙΟΛΟΓΗΣΗ

Εξετάστε τα αποτελέσματα που επιτυγχάνει η οργάνωση σε σχέση με τα εξής:

ΥΠΟΚΡΙΤΗΡΙΟ 9.1

Εξωτερικά αποτελέσματα: εκροές και δημόσια αξία

Τα εξωτερικά αποτελέσματα είναι το μέτρο της αποτελεσματικότητας της στρατηγικής της οργάνωσης, όσον αφορά στην ικανότητα ικανοποίησης των προσδοκιών των εξωτερικών ενδιαφερόμενων μερών και της παραγωγής δημόσιας αξίας, σύμφωνα με την αποστολή και

το όραμα της οργάνωσης και τις μεταρρυθμίσεις στο δημόσιο τομέα.

Κάθε οργάνωση του δημόσιου τομέα οφείλει να αξιολογεί σε ποιο βαθμό επιτυγχάνονται οι στόχοι των βασικών δραστηριοτήτων της, όπως ορίζονται στο στρατηγικό σχέδιο για τις εκροές - υπηρεσίες και προϊόντα - και για τα αποτελέσματα - επιπτώσεις των βασικών δραστηριοτήτων της οργάνωσης στα εξωτερικά εμπλεκόμενα μέρη και στην κοινωνία, προκειμένου να είναι σε θέση η οργάνωση να βελτιώσει τις επιδόσεις της με αποτελεσματικό τρόπο.

Παραδείγματα

α. Οι εκροές — Η ποσότητα και ποιότητα των υπηρεσιών και των προϊόντων

β. Οι επιπτώσεις — Η επίδραση των υπηρεσιών και προϊόντων στην ομάδα-στόχο

γ. Ο βαθμός επίτευξης συμβάσεων/συμφωνιών μεταξύ των δημόσιων αρχών και της οργάνωσης.

δ. Τα αποτελέσματα των εξωτερικών επιθεωρήσεων και των ελέγχων απόδοσης.

ε. Τα αποτελέσματα συγκριτικής αξιολόγησης (συγκριτική ανάλυση) όσον αφορά στις εκροές και στις επιπτώσεις.

στ. Τα αποτελέσματα της εφαρμογής των μεταρρυθμίσεων στο δημόσιο τομέα

[Βαθμολόγηση με χρήση του Πίνακα Αποτελεσμάτων]

ΥΠΟΚΡΙΤΗΡΙΟ 9.2

Εσωτερικά αποτελέσματα: επίπεδο αποτελεσματικότητας

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

Παραδείγματα

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.

[Βαθμολόγηση με χρήση του Πίνακα Αποτελεσμάτων]

III. ΜΕΘΟΔΟΙ ΑΞΙΟΛΟΓΗΣΗΣ: ΤΟ ΣΥΣΤΗΜΑ ΒΑΘΜΟΛΟΓΗΣΗΣ

ΓΙΑΤΙ ΠΡΕΠΕΙ ΝΑ ΒΑΘΜΟΛΟΓΟΥΜΕ;

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,
2. να μετρήσει την πρόοδο της ίδιας της δημόσιας οργάνωσης, εφόσον εφαρμόζεται το ΚΠΑ συστηματικά. Η διεξαγωγή αξιολόγησης βάσει του ΚΠΑ σε τακτική βάση, κάθε δύο έτη, θεωρείται καλή πρακτική, σύμφωνα με τις περισσότερες προσεγγίσεις για την Ποιότητα,
3. να εντοπιστούν οι Καλές Πρακτικές, όπως προκύπτει από την υψηλή βαθμολόγηση για τις Προϋποθέσεις και τα Αποτελέσματα.
4. να βοηθήσει στην αναζήτηση κατάλληλων εταίρων από τους οποίους μπορούμε να μάθουμε μέσω της συγκριτικής μάθησης (Τι μαθαίνουμε ο ένας από τον άλλο).

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.

ΠΩΣ ΘΑ ΒΑΘΜΟΛΟΓΗΣΕΤΕ;

Το ΚΠΑ προβλέπει δύο μεθόδους βαθμολόγησης: τον κλασσικό τρόπο βαθμολόγησης και την παραμετροποιημένη βαθμολόγηση. Όσον αφορά στις Προϋποθέσεις, ο κύκλος ΠΕΕΑ αποτελεί τη βάση και των δύο.

Ο «κλασσικός» 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.

1. Η κλασσική μέθοδος βαθμολόγησης ΚΠΑ

Ο αθροιστικός αυτός τρόπος βαθμολόγησης βοηθά την οργάνωση να εξοικειωθεί με τον κύκλο ΠΕΕΑ και την κατευθύνει με μεγαλύτερη ακρίβεια προς μια προσέγγιση της ποιότητας.

ΠΙΝΑΚΑΣ ΠΡΟΫΠΟΘΕΣΕΩΝ - ΚΛΑΣΣΙΚΟΣ ΤΡΟΠΟΣ ΒΑΘΜΟΛΟΓΗΣΗΣ		
ΣΤΑΔΙΟ	ΠΙΝΑΚΑΣ ΠΡΟΫΠΟΘΕΣΕΩΝ - ΚΛΑΣΣΙΚΗ ΜΕΘΟΔΟΣ ΒΑΘΜΟΛΟΓΗΣΗΣ	ΒΑΘΜΟΛΟΓΙΑ
	Υπάρχει έλλειψη δραστηριότητας ή έλλειψη πληροφορίας στο συγκεκριμένο πεδίο.	0-10
ΠΡΟΓΡΑΜΜΑΤΙΣΜΟΣ	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

- Στον πίνακα αξιολόγησης των προϋποθέσεων, 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.**

- Στον πίνακα αξιολόγησης των αποτελεσμάτων λαμβάνεται υπόψη η τάση των αποτελεσμάτων 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.

Οδηγίες

- Βρείτε τεκμήρια για τα πλεονεκτήματα και τις αδυναμίες και επιλέξτε το επίπεδο του σταδίου που έχετε φτάσει. Αυτός ο τρόπος βαθμολόγησης είναι σωρευτικός: πρέπει να έχετε ολοκληρώσει ένα στάδιο (π.χ. έλεγχος) πριν από το επόμενο στάδιο (π.χ. ανάδραση).

- Βαθμολογία μεταξύ 0 και 100 σύμφωνα με την επιλεγθείσα φάση. Η κλίμακα του 100 σας επιτρέπει να προσδιορίσετε τον βαθμό ανάπτυξης και εφαρμογής της προσέγγισης.

ΠΙΝΑΚΑΣ ΑΠΟΤΕΛΕΣΜΑΤΩΝ - 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

Οδηγίες

- Δώστε βαθμολογία μεταξύ 0 και 100 σε κλίμακα που χωρίζεται στα έξι επίπεδα. Κάθε επίπεδο λαμβάνει υπόψη τόσο την τάση όσο και την επίτευξη του στόχου ταυτόχρονα.

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, 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.

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

ΠΙΝΑΚΑΣ ΠΡΟΫΠΟΘΕΣΕΩΝ / ΠΑΡΑΜΕΤΡΟΠΟΙΗΜΕΝΗ ΒΑΘΜΟΛΟΓΗΣΗ								
	Βαθμολογική κλίμακα	0-10	11-30	31-50	51-70	71-90	91-100	ΣΥΝ
ΣΤΑΔΙΟ	Επίπεδο 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.							
ΕΚΤΕΛΕΣΗ	Βαθμολογία 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							

Οδηγίες

- Διαβάστε τον ορισμό κάθε σταδίου (ΠΡΟΓΡΑΜΜΑΤΙΣΜΟΣ, ΕΚΤΕΛΕΣΗ, ΕΛΕΓΧΟΣ, ΑΝΑΔΡΑΣΗ).
- Εξετάστε τα στοιχεία που συγκεντρώθηκαν σχετικά με κάθε στάδιο, τα οποία μπορούν να αποτυπωθούν καλύτερα μέσω μερικών από τα παραδείγματα.
- Δώστε βαθμολογία σε κάθε φάση
- Υπολογίστε μια συνολική βαθμολογία λαμβάνοντας υπόψη το μέσο όρο των βαθμολογιών κάθε σταδίου

ΠΙΝΑΚΑΣ ΑΠΟΤΕΛΕΣΜΑΤΩΝ/ ΠΑΡΑΜΕΤΡΟΠΟΙΗΜΕΝΗ ΒΑΘΜΟΛΟΓΗΣΗ						
ΒΑΘΜΟΛΟΓΙΚΗ ΚΛΙΜΑΚΑ	0-10	11-30	31-50	51-70	71-90	91-100
ΚΑΤΕΥΘΥΝΣΗ ΤΑΣΕΩΝ	Καμία 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	Καμία ή ελλιπής πληροφορία	Αποτελέσματα που δεν επιτυγχάνουν τους στόχους	Ελάχιστοι στόχοι επιτυγχάνονται	Μερικοί κύριοι στόχοι επιτυγχάνονται	Οι περισσότεροι κύριοι στόχοι επιτυγχάνονται	Όλοι οι στόχοι επιτυγχάνονται
ΒΑΘΜΟΛΟΓΙΑ						

Οδηγίες

- Εξετάστε ξεχωριστά την τάση των αποτελεσμάτων σας για τρία χρόνια και τους στόχους που επιτεύχθηκαν το περασμένο έτος.
- Βαθμολογήστε την τάση μεταξύ 0 και 100 σε κλίμακα κατανεμημένη σε έξι επίπεδα.
- Βαθμολογήστε την επίτευξη των στόχων του τελευταίου έτους από το 0 έως το 100 σε κλίμακα κατανεμημένη σε έξι επίπεδα.
- Υπολογίστε τη συνολική βαθμολογία λαμβάνοντας υπόψη τον μέσο όρο των βαθμολογιών τάσεων και στόχων.

Παράδειγμα 1: Τρόπος εφαρμογής της παραμετροποιημένης βαθμολογίας στις προϋποθέσεις - Υποκριτήριο 3.3

Στο σημείο αυτό υπάρχει πιθανή τεκμηρίωση από την αυτοαξιολόγηση σχετικά με το Υποκριτήριο 3.3, η οποία σχετίζεται με τα παραδείγματα του μοντέλου. Για κάθε ένα υπάρχει μια ένδειξη για το στάδιο ΠΕΕΑ και για το αν πρόκειται για δυνατότητα (+) ή αδυναμία (-).

Παράδειγμα Υποκριτήριο 3.3: «Να ενεργοποιεί τη συμμετοχή και την ενδυνάμωση του προσωπικού και να υποστηρίζει την ευημερία του»

3.3. α. Ο φορέας διατηρεί σταθερή την προσοχή στην εσωτερική επικοινωνία προς διάφορες κατευθύνσεις: από την κορυφή προς τη βάση, από τη βάση προς την κορυφή και την οριζόντια. Αξιοποιεί ένα ανοικτό περιβάλλον και χρησιμοποιεί διαφορετικούς τρόπους και εργαλεία: ετήσιες και τριμηνιαίες συναντήσεις με το σύνολο του προσωπικού, χρήση ψηφιακών εργαλείων όπως το εσωτερικό δίκτυο της οργάνωσης, τα ηλεκτρονικά μηνύματα και τα μέσα κοινωνικής δικτύωσης.

Μέχρι σήμερα δεν υπάρχει προσέγγιση για την επαλήθευση της αποτελεσματικότητας της επικοινωνίας και της αντίληψης του προσωπικού σχετικά με τη συμμετοχή του. ΠΡΟΓΡΑΜΜΑΤΙΣΜΟΣ +, ΕΚΤΕΛΕΣΗ +, ΕΛΕΓΧΟΣ —

3.3.β. Η ομαδική εργασία και η κατ' ιδίαν επικοινωνία αποτελούν άλλους τρόπους για τη βελτίωση του διαλόγου στο εσωτερικό της οργάνωσης και την ανταλλαγή τεχνογνωσίας: οι ομάδες και τα άτομα συμμετέχουν στην κατανομή των στρατηγικών σκοπών σε επιχειρησιακούς στόχους και η ομαδική εργασία αποτελεί μια συνήθη προσέγγιση για τις δράσεις βελτίωσης. Η προσέγγιση αυτή τυγχάνει θετικής εκτίμησης στις έρευνες για το προσωπικό. Ωστόσο, επί του παρόντος η ομαδική εργασία και οι ομάδες βελτίωσης περιορίζονται στις βασικές διαδικασίες. ΠΡΟΓΡΑΜΜΑΤΙΣΜΟΣ +, ΕΚΤΕΛΕΣΗ ±, ΕΛΕΓΧΟΣ +

3.3. γ. Επιπλέον, δεν καθορίζονται συγκεκριμένες προσεγγίσεις για τη συλλογή ιδεών και προτάσεων. ΠΡΟΓΡΑΜΜΑΤΙΣΜΟΣ —

3.3. δ. Η οργάνωση διενεργεί διετείς έρευνες για το προσωπικό μέσω μιας προσέγγισης που καθορίστηκε πριν από έξι έτη και όχι απολύτως κατάλληλη σχετικά με τις πρόσφατες διαρθρωτικές και επιχειρησιακές αλλαγές. ΠΡΟΓΡΑΜΜΑΤΙΣΜΟΣ +, ΕΚΤΕΛΕΣΗ +, ΕΛΕΓΧΟΣ -, ΑΝΑΔΡΑΣΗ —

3.3. ε. Επιδεικνύεται ιδιαίτερη προσοχή από τη διοίκηση για την ευημερία του προσωπικού, ιδίως μέσω της δημιουργίας καλών συνθηκών εργασίας και της μέριμνας για την εναρμόνιση επαγγελματικής και προσωπικής ζωής. Οι πρωτοβουλίες καθορίστηκαν μετά από υλοποίηση συγκριτικής μάθησης με ορισμένες σημαντικές δημόσιες και ιδιωτικές οργανώσεις και διαβουλεύσεις με το προσωπικό. Τον προηγούμενο χρόνο, ορισμένα νέα μέτρα τέθηκαν σε λειτουργία, όπως ανοικτοί χώροι εργασίας και κέντρο ημερήσιας φροντίδας παιδιών των εργαζομένων. ΠΡΟΓΡΑΜΜΑΤΙΣΜΟΣ +, ΕΚΤΕΛΕΣΗ +, ΑΝΑΔΡΑΣΗ +

3.3. στ. Εδώ και πολλά χρόνια, η οργάνωση έχει λάβει μέριμνα σχετικά με τα προβλήματα των ατόμων με αναπηρία, ώστε τα κτίρια και οι εγκαταστάσεις να έχουν σχεδιαστεί για το σκοπό αυτό. Κατά το προηγούμενο έτος, αναπτύχθηκε το πλαίσιο για τη διευκόλυνση της τηλεργασίας και του ελαστικού ωραρίου. ΠΡΟΓΡΑΜΜΑΤΙΣΜΟΣ +, ΕΚΤΕΛΕΣΗ +, ΑΝΑΔΡΑΣΗ +

3.3. ζ. Δεν υπάρχουν επί του παρόντος σε λειτουργία δράσεις για την υποστήριξη κοινωνικών και πολιτιστικών πρωτοβουλιών ή άλλων μη οικονομικών ανταμοιβών για το προσωπικό, ούτε και κάποιος μηχανισμός για την υποβολή σχετικού αιτήματος. Μέχρι σήμερα δεν υπάρχει προσέγγιση για την επαλήθευση της αποτελεσματικότητας της επικοινωνίας και της αντίληψης του προσωπικού σχετικά με τη συμμετοχή του. ΠΡΟΓΡΑΜΜΑΤΙΣΜΟΣ —, ΕΚΤΕΛΕΣΗ —

Τα ανωτέρω πορίσματα έχουν συμπεριληφθεί στον παρακάτω πίνακα προϋποθέσεων για να υποστηριχθεί η κατάρτιση μιας συνολικής βαθμολόγησης του υποκριτηρίου. Τα πεδία του πίνακα χρησιμοποιούνται ως σημειώσεις κατά τη μετάβαση από τα τεκμήρια που συγκεντρώθηκαν στη διάρκεια της αξιολόγησης του υποκριτηρίου στη συνολική βαθμολογία του, καθώς και για την καθοδήγηση της συζήτησης κατά τη συνεδρίαση επίτευξης της απαιτούμενης συναίνεσης.

ΠΑΡΑΤΗΡΗΣΕΙΣ ΣΧΕΤΙΚΑ ΜΕ ΤΗΝ ΑΠΟΔΟΘΕΙΣΑ ΒΑΘΜΟΛΟΓΗΣΗ

ΠΡΟΓΡΑΜΜΑΤΙΣΜΟΣ: Μια θετική κατάσταση για την εσωτερική επικοινωνία και την ομαδική εργασία, τις έρευνες για το προσωπικό, την ευημερία και την εναρμόνιση επαγγελματικής και ιδιωτικής ζωής. Τίποτα δεν έχει σχεδιαστεί για τη συλλογή ιδεών και την υποστήριξη κοινωνικο-πολιτιστικών πρωτοβουλιών. Επομένως, η αξιολόγηση μπορεί να τοποθετηθεί στο «Μερικές επαρκείς αποδείξεις για τους βασικούς τομείς», αλλά στα δεξιά της στήλης: 50 μονάδες.

ΕΚΤΕΛΕΣΗ: Μια θετική κατάσταση για την εσωτερική επικοινωνία, τις έρευνες για το προσωπικό, την ευημερία και την ισορροπία μεταξύ επαγγελματικής και προσωπικής ζωής. Όσον αφορά στην ομαδική εργασία, η εφαρμογή δεν είναι συνολική, διότι καλύπτει μόνο τις βασικές διαδικασίες. Δεν υπάρχει καμία πρόβλεψη για τις κοινωνικο-πολιτιστικές πρωτοβουλίες. Επομένως, η αξιολόγηση μπορεί να τοποθετηθεί στο «Μερικές επαρκείς αποδείξεις για τους βασικούς τομείς», αλλά στα δεξιά της στήλης: 50 μονάδες.

ΕΛΕΓΧΟΣ: Γενικά, υπάρχουν αδυναμίες ως προς τον ΕΛΕΓΧΟ όλων των σημείων. Ειδικότερα, η οργάνωση κατανοεί ότι η προσέγγιση της έρευνας του προσωπικού απαιτεί επαλήθευση για την προσαρμογή της στις αλλαγές της οργάνωσης, αλλά δεν υπάρχει τίποτα που να λειτουργεί προς αυτό το σκοπό. Ωστόσο, πραγματοποιήθηκαν ορισμένα βασικά έργα στον τομέα της ευημερίας και της εναρμόνισης επαγγελματικής και προσωπικής ζωής, ακόμη και αν δεν υπήρχε σαφής σύνδεση με το στάδιο του ελέγχου. Έτσι, η αξιολόγηση μπορεί να τοποθετηθεί στο «Μερικές αδύναμες αποδείξεις σχετικά με ορισμένους τομείς»: 25 μονάδες.

ΑΝΑΔΡΑΣΗ: Υπάρχει τεκμηρίωση, η οποία συνδέεται με σημαντικές βελτιώσεις όσον αφορά στην ευημερία, την εναρμόνιση επαγγελματικής και προσωπικής ζωής και τα άτομα με αναπηρίες, αλλά δε συνδέονται σαφώς με τα αποτελέσματα της δραστηριότητας ΕΛΕΓΧΟΥ. Επομένως, η αξιολόγηση μπορεί να τοποθετηθεί στο «Μερικές αδύναμες αποδείξεις σχετικά με ορισμένους τομείς», στα δεξιά της στήλης: 30 μονάδες.

ΠΙΝΑΚΑΣ ΠΡΟΫΠΟΘΕΣΕΩΝ / ΠΑΡΑΜΕΤΡΟΠΟΙΗΜΕΝΗ ΒΑΘΜΟΛΟΓΗΣΗ								
	Βαθμολογική κλίμακα	0-10	11-30	31-50	51-70	71-90	91-100	ΣΥΝ
ΣΤΑΔΙΟ	Επίπεδο ύπαρξης αποδείξεων	Καμία απόδειξη ή απλά ορισμένες ιδέες	Μερικές αδύναμες αποδείξεις σχετικά με ορισμένους τομείς	Μερικές επαρκείς αποδείξεις για τους βασικούς τομείς	Ισχυρές αποδείξεις σχετικά με τους περισσότερους τομείς	Πολύ ισχυρές αποδείξεις σχετικά με όλους τους τομείς	Εξαιρετικές αποδείξεις, που έχουν συγκριθεί 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.	(3.3.γ) (3.3.θ)			(3.3.α) (3.3.β) (3.3.δ) (3.3.ε, 3.3.στ) (3.3.ζ)			
	Βαθμολογία			50				
ΕΚΤΕΛΕΣΗ	Η εκτέλεση γίνεται μέσα από προκαθορισμένες διαδικασίες και αρμοδιότητες οι οποίες κατανέμονται στα σημαντικά τμήματα της δημόσιας οργάνωσης σε τακτική βάση.	(3.3.θ)	(3.3.β)		(3.3.α) (3.3.β) (3.3.δ) (3.3.ε, 3.3.στ) (3.3.ζ)			
	Βαθμολογία			50 ΠΕΡΙΟΧΕΣ ΒΕΛΤΙΩΣΗΣ				
ΕΛΕΓΧΟΣ	Προκαθορισμένες διαδικασίες παρακολουθούνται με ανάλογους δείκτες μέτρησης και αναθεωρούνται στα σημαντικά τμήματα της δημόσιας οργάνωσης σε τακτική βάση.	(3.3.δ)			(3.3.β)			
	Βαθμολογία		25					
ΑΝΑΔΡΑΣΗ	Αναλαμβάνονται διορθωτικές και βελτιωτικές δράσεις μετά τον έλεγχο των αποτελεσμάτων των σημαντικών τμημάτων της δημόσιας οργάνωσης σε τακτική βάση.	(3.3.δ)			(3.3.ε, 3.3.στ) (3.3.ζ)			
	Βαθμολογία		30					

Παράδειγμα 2: Τρόπος εφαρμογής της παραμετροποιημένης βαθμολογίας στα αποτελέσματα — υποκριτήριο 7.2

Εδώ βρίσκονται πιθανά τεκμήρια από την αυτοαξιολόγηση μιας οργάνωσης για το υποκριτήριο 7.2. Τα τεκμήρια συνοψίζονται στους δύο υπότιτλους «Γενικά αποτελέσματα» και «Ατομική επίδοση και ανάπτυξη δεξιοτήτων». Σύμφωνα με τον πίνακα βαθμολόγησης, υπάρχουν ενδείξεις για τις τάσεις και τους στόχους και για κάθε ένα από αυτά, εάν πρόκειται για θετικό (+) ή για αρνητικό (-).

Παράδειγμα υποκριτήριο 7.2: Μετρήσεις επιδόσεων

Σύνθεση των τεκμηρίων που προέκυψαν από την αυτοαξιολόγηση

Η οργάνωση μετρά ένα μεγάλο σύνολο δεικτών για τις επιδόσεις του προσωπικού, οι οποίοι συνοψίζονται στον πίνακα στην τριμηνιαία και την ετήσια έκθεση. Μπορούμε να συνοψίσουμε τα αποτελέσματα του 2018 ως εξής, ακολουθώντας το σύστημα του υποδείγματος ΚΠΑ. Για περισσότερες λεπτομέρειες, ανατρέξτε στην ετήσια έκθεση για το 2018.

Γενικά αποτελέσματα

Οι δείκτες αναφέρονται στα εξής: συχνές απουσίες, ασθένειες, συμμετοχή σε δραστηριότητες βελτίωσης, παράπονα (αριθμός και χρόνος απόκρισης) και εθελοντική συμμετοχή σε κοινωνικές δραστηριότητες και πρωτοβουλίες. Για πάνω από το 60 % των ερωτηθέντων μπορούμε να δούμε μια θετική τάση την τελευταία τριετία, ενώ μόνο η συμμετοχή σε κοινωνικές δραστηριότητες παρουσιάζει μικρή μείωση το 2018.

Για τους δείκτες δεν καθορίζονται στόχοι. ΤΑΣΗ + ΣΤΟΧΟΣ —

Ατομικές επιδόσεις και ανάπτυξη δεξιοτήτων

Μετράμε τις ώρες κατάρτισης ανά άτομο, το ποσοστό του επιτευχθέντος στόχου σε επίπεδο ατόμου /ομάδας και τις συνολικές διαφορές όσον αφορά στις ικανότητες. Για όλους τους δείκτες, οι ειδικοί στόχοι παρουσιάζουν συνήθως τουλάχιστον 10 % ετήσια αύξηση. Συνολικά, το 70 % των δεικτών παρουσιάζουν θετική τάση, ενώ παρατηρείται μικρή μείωση της κάλυψης της διαφοράς μεταξύ των ικανοτήτων (αύξηση της διαφοράς). Όσον αφορά στους στόχους, έχει επιτευχθεί λιγότερο από το 50 %: Σχετικά με τους δείκτες κατάρτισης και, ειδικότερα, την απόσταση μεταξύ των ικανοτήτων, οι στόχοι δεν επετεύχθησαν. ΤΑΣΗ + ΣΤΟΧΟΣ —

Τα ανωτέρω πορίσματα έχουν μετατραπεί σε βαθμολογία που έχει τοποθετηθεί στον ακόλουθο πίνακα αποτελεσμάτων, ώστε να διευκολυνθεί η συνολική βαθμολόγηση του υποκριτηρίου που θα συζητηθεί κατά τη διάρκεια της συνεδρίασης προκειμένου να επιτευχθεί η απαραίτητη συναίνεση.

ΠΙΝΑΚΑΣ ΑΠΟΤΕΛΕΣΜΑΤΩΝ/ ΠΑΡΑΜΕΤΡΟΠΟΙΗΜΕΝΗ ΒΑΘΜΟΛΟΓΗΣΗ							
ΒΑΘΜΟΛΟΓΙΚΗ ΚΛΙΜΑΚΑ	0-10	1	1-30	31-50	51-70	71-90	91-100
ΚΑΤΕΥΘΥΝΣΗ ΤΑΣΕΩΝ	Καμία μέτρηση	Αρνητική τάση 	Σταθερή τάση ή ελαφρά πρόοδος 	Σταθερά ανοδική πορεία 	Βιώσιμη Πρόοδος 	Θετικές συγκρίσεις με όμοιες οργανώσεις σε όλα τα αποτελέσματα	
ΒΑΘΜΟΛΟΓΙΑ				60			
ΕΠΙΠΕΔΟ ΥΛΟΠΟΙΗΣΗΣ ΣΤΟΧΩΝ	Καμία 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		25					

Παρατηρήσεις σχετικά με την αποδοθείσα βαθμολόγηση

ΤΑΣΕΙΣ: Ένα μεγάλο μέρος των αποτελεσμάτων παρουσιάζει σταθερή πρόοδο. Μόνο δύο δείκτες παρουσιάζουν αρνητική τάση (ιδίως όσον αφορά στην κάλυψη του διαστήματος μεταξύ των ικανοτήτων). Τόσο οι αξιολογήσεις των συνολικών αποτελεσμάτων, όσο και οι ατομικές επιδόσεις μπορούν να συμπεριληφθούν στη στήλη «Βιώσιμη πρόοδος» με συνολική βαθμολόγηση 60 μονάδες.

ΣΤΟΧΟΙ: Δεν υπάρχουν στόχοι για γενικούς δείκτες αποτελεσμάτων (στήλη «δεν υπάρχουν πληροφορίες ή υπάρχουν ανεπίσημες πληροφορίες»), και οι ατομικές επιδόσεις πέτυχαν λιγότερο από το 50 % των στόχων (στήλη «Ελάχιστοι στόχοι επιτυγχάνονται»), με συνολικά 25 βαθμούς.

IV. ΚΑΤΕΥΘΥΝΤΗΡΙΕΣ ΓΡΑΜΜΕΣ ΓΙΑ ΤΗ ΒΕΛΤΙΩΣΗ ΜΙΑΣ ΟΡΓΑΝΩΣΗΣ ΠΟΥ ΧΡΗΣΙΜΟΠΟΙΕΙ ΤΟ ΚΠΑ

Η διαδικασία της συνεχούς βελτίωσης μπορεί να σχεδιάζεται και να εκτελείται με διάφορους τρόπους. Το μέγεθος της οργάνωσης, η κουλτούρα και η προηγούμενη εμπειρία στα εργαλεία διοίκησης ολικής ποιότητας, είναι μερικές από τις παραμέτρους που βοηθούν να προσδιοριστεί ο καταλληλότερος τρόπος για την έναρξη εφαρμογής της προσέγγισης ΔΟΠ. Στο παρόν κεφάλαιο έχουμε προσδιορίσει μια διαδικασία δέκα βημάτων για συνεχή βελτίωση μέσω του ΚΠΑ που μπορεί να βρίσκεται σε συνάφεια με τις περισσότερες οργανώσεις. Είναι σημαντικό να τονιστεί ότι οι συμβουλές που παρέχονται στο παρόν κείμενο βασίζονται στην εμπειρία πολλών οργάνωσεων που χρησιμοποίησαν το ΚΠΑ. Ωστόσο, κάθε διαδικασία βελτίωσης είναι μοναδική και, ως εκ τούτου, η εν λόγω περιγραφή θα πρέπει να θεωρείται πηγή έμπνευσης για τους υπεύθυνους για τη διαδικασία αυτοαξιολόγησης και όχι ως ακριβές εγχειρίδιο για τη διαδικασία.



Μετά τη διαδικασία εφαρμογής του ΚΠΑ και την ανάληψη δράσεων βελτίωσης, οι χρήστες του ΚΠΑ μπορούν να υποβάλουν αίτηση για τον τίτλο «αποτελεσματικός χρήστης ΚΠΑ». Η διαδικασία εφαρμογής του ΚΠΑ διαδραματίζει σημαντικό ρόλο στην εν λόγω διαδικασία ανα-

τροφοδότησης. Οι κοινές κατευθυντήριες γραμμές για την εξωτερική διαδικασία ανατροφοδότησης για το ΚΠΑ διατίθενται στον δικτυακό τόπο του ΚΠΑ <https://www.eipa.eu/portfolio/european-caf-resource-centre/>.

ΦΑΣΗ 1: Η ΕΝΑΡΞΗ ΤΟΥ ΤΑΞΙΔΙΟΥ ΤΟΥ ΚΠΑ

Βήμα 1_Αποφασίστε πώς θα οργανώσετε και θα προγραμματίσετε την αυτοαξιολόγηση

Το υψηλό επίπεδο δέσμευσης και η αντίληψη της κοινής ιδιοκτησίας, ανάμεσα στα ανώτερα διοικητικά στελέχη και το προσωπικό, αποτελούν τα πιο σημαντικά στοιχεία για την εξασφάλιση της επιτυχίας της διαδικασίας αυτοαξιολόγησης.

Για την ανάληψη δέσμευσης και την ανάπτυξη αισθήματος ιδιοκτησίας, η εμπειρία πολλών οργανώσεων δείχνει ότι είναι απαραίτητη μια σαφής απόφαση της διοίκησης μέσω μιας υγιούς διαδικασίας διαβούλευσης με τα ενδιαφερόμενα μέρη του οργάνωσης. Η απόφαση αυτή θα πρέπει να καταδεικνύει σαφώς την προθυμία της διοίκησης να συμμετέχει ενεργά στη διαδικασία, αναγνωρίζοντας την προστιθέμενη αξία της αυτοαξιολόγησης και εξασφαλίζοντας τη διαφάνεια, το σεβασμό στα αποτελέσματα και την ετοιμότητα για την έναρξη δράσεων βελτίωσης στη συνέχεια. Περιλαμβάνει επίσης τη δέσμευση για την πρόβλεψη των αναγκαίων πόρων για τη διενέργεια της αυτοαξιολόγησης με επαγγελματισμό.

Ανατροφοδότηση χρηστών ΚΠΑ – Οι λόγοι για την εφαρμογή του ΚΠΑ

Οι σημαντικότεροι λόγοι βασίζονται όλοι σε εσωτερικά κίνητρα. Ο εντοπισμός των δυνατών σημείων και των τομέων που χρήζουν βελτίωσης ήταν οι σημαντικότερες αιτίες. Θέματα που αφορούν στον οικονομικό τομέα είναι ο λιγότερο σημαντικός παράγοντας. Οι οργανώσεις επιθυμούν να χρησιμοποιούν το ΚΠΑ κατ' αρχάς για τις ίδιες ώστε να επιτυγχάνουν τη βελτίωση τους — άλλωστε αυτός είναι ακριβώς ο σκοπός ενός μέσου αυτοαξιολόγησης.

Οι γνώσεις σχετικά με το δυνητικό όφελος της αυτοαξιολόγησης του ΚΠΑ και οι πληροφορίες σχετικά με τη δομή του μοντέλου

και τη διαδικασία αυτοαξιολόγησης αποτελούν απαραίτητα στοιχεία για τη διαδικασία λήψης αποφάσεων από τη διοίκηση. Είναι πολύ σημαντικό για όλους τους ιθύνοντες να είναι εξαρχής πεπεισμένοι για τα οφέλη αυτά.

Σε αυτή τη φάση είναι κρίσιμο να αναλάβουν την ευθύνη για τη διασφάλιση αυτών των βασικών αρχών ένα ή περισσότερα άτομα της οργάνωσης. Μια καλή ιδέα είναι να έρθουν σε επαφή με τον φορέα που είναι υπεύθυνος για τη διάδοση του ΚΠΑ στη χώρα τους (για πληροφορίες σχετικά με το θέμα αυτό, βλ. www.eipa.eu/caf) και είτε να του ζητηθεί να παρουσιάσει το μοντέλο του ΚΠΑ είτε να λάβουν πληροφορίες από άλλες οργανώσεις που έχουν ήδη χρησιμοποιήσει το μοντέλο και που επιθυμούν να μοιραστούν τις εμπειρίες τους.

Προκειμένου τα άτομα της οργάνωσης να υποστηρίξουν τη διαδικασία της αυτοαξιολόγησης, είναι σημαντικό να έχει προηγηθεί διαβούλευση πριν από την τελική απόφαση για τη διενέργεια αυτοαξιολόγησης. Εκτός από το γενικό όφελος της διενέργειας αυτοαξιολόγησης, η εμπειρία δείχνει ότι πολλοί θεωρούν το ΚΠΑ εξαιρετική ευκαιρία να κατανοήσουν καλύτερα την οργάνωσή τους και επιθυμούν να συμμετέχουν ενεργά στην ανάπτυξή της.

Για ορισμένες οργανώσεις, μπορεί επίσης να είναι σκόπιμο να επιδιωχθεί η αποδοχή ή η έγκριση εξωτερικών ενδιαφερόμενων μερών πριν από τη λήψη απόφασης για τη διεξαγωγή αυτοαξιολόγησης. Αυτό μπορεί να περιλαμβάνει πολιτικούς ή ανώτερα διοικητικά στελέχη ιεραρχικά ανώτερων οργανώσεων, που παραδοσιακά συμμετέχουν ενεργά στη λήψη αποφάσεων. Τα βασικά εξωτερικά ενδιαφερόμενα μέρη-κλειδιά μπορούν να διαδραματίσουν ρόλο, ιδίως όσον αφορά στη συλλογή δεδομένων και την επεξεργασία πληροφοριών και μπορούν, ενδεχομένως, να επωφεληθούν από αλλαγές σε ορισμένους τομείς βελτίωσης που μπορούν να εντοπιστούν.

Αρχικός σχεδιασμός της αυτοαξιολόγησης

Μόλις ληφθεί η απόφαση για τη διεξαγωγή αυτοαξιολόγησης, μπορεί να αρχίσει η διαδικασία προγραμματισμού. Ένα από τα πρώτα στοιχεία — που μπορεί να έχει συμπεριληφθεί στην απόφαση της διοίκησης — είναι ο ορισμός του πεδίου εφαρμογής και ο τρόπος προσέγγισης της αυτοαξιολόγησης. Ένα ερώτημα που τίθεται συχνά είναι κατά πόσον η αυτοαξιολόγηση πρέπει να καλύπτει ολόκληρη την οργάνωση ή αν ξεχωριστές μονάδες, όπως τμήματα ή διευθύνσεις, μπορούν να προβούν σε αυτοαξιολόγηση. Η απάντηση είναι ότι ξεχωριστές μονάδες μπορούν να διενεργούν αυτοαξιολόγηση, αλλά προκειμένου να αξιολογούνται με ουσιαστικό τρόπο όλα τα κριτήρια και τα υποκριτήρια, θα πρέπει να διαθέτουν επαρκή αυτονομία ώστε να θεωρούνται ως επαρκώς αυτόνομες οργανώσεις με ξεχωριστή αποστολή και διευρυμένη αρμοδιότητα όσον αφορά στους ανθρώπινους πόρους και τις οικονομικές διαδικασίες. Σε αυτές τις περιπτώσεις θα πρέπει να αξιολογούνται οι αντίστοιχες σχέσεις προμηθευτή/πελάτη, καθώς και οι σχέσεις μεταξύ της επιλεγμένης μονάδας και του υπόλοιπου μέρους του οργανώσης.

Συνιστάται η απόφαση της διοίκησης να περιλαμβάνει την επιλογή του πίνακα βαθμολόγησης που θα χρησιμοποιηθεί. Προτείνονται δύο τρόποι βαθμολόγησης. Η οργάνωση θα πρέπει να επιλέξει ανάλογα με τον χρόνο που διαθέτει να επενδύσει στη βαθμολόγηση και στο επίπεδο εμπειρίας και ωριμότητάς της.

Μια πολύ σημαντική δράση που πρέπει να αναληφθεί σε αυτό το στάδιο από την ανώτατη διοίκηση είναι ο ορισμός επικεφαλής έργου για τη διαδικασία αυτοαξιολόγησης. Στις εργασίες που εκτελούνται κανονικά από τον επικεφαλής έργου περιλαμβάνονται:

- λεπτομερής σχεδιασμός του έργου, συμπεριλαμβανομένης της διαδικασίας επικοινωνίας·
- επικοινωνία και διαβούλευση με όλα τα ενδιαφερόμενα μέρη σχετικά με το έργο·
- οργάνωση της κατάρτισης της ομάδας αυτοαξιολόγησης·
- συλλογή δικαιολογητικών και αποδεικτικών στοιχείων·
- ενεργός συμμετοχή στην ομάδα αυτοαξιολόγησης·
- διευκόλυνση της διαδικασίας συναίνεσης·
- επιμέλεια της έκθεσης αυτοαξιολόγησης·
- υποστήριξη της διοίκησης κατά την ιεράρχηση των δράσεων και την περιγραφή του σχεδίου δράσης.

Οι απαιτήσεις όσον αφορά στις ικανότητες του επικεφαλής του έργου είναι υψηλές. Το άτομο πρέπει να έχει υψηλό επίπεδο γνώσεων, τόσο σχετικά με τον οργάνωση, όσο και το μοντέλο του ΚΠΑ, καθώς και γνώσεις σχετικά με τον τρόπο διευκόλυνσης της διαδικασίας αυτοαξιολόγησης. Ο ορισμός του κατάλληλου επικεφαλής του έργου, ο οποίος διαθέτει τις γνώσεις αυτές, καθώς και η εμπιστοσύνη των ανώτερων διοικητικών στελεχών και των ατόμων εντός της οργάνωσης, είναι από τις βασικές διοικητικές αποφάσεις που μπορούν να επηρεάσουν την ποιότητα και τα αποτελέσματα της αυτοαξιολόγησης.

Για ορισμένες οργανώσεις, η γλώσσα και τα παραδείγματα που χρησιμοποιούνται στο μοντέλο του ΚΠΑ είναι μη οικεία και αρκετά μακριά από την καθημερινή πρακτική τους ώστε να χρησιμοποιηθούν άμεσα. Εάν αυτό δεν επιλυθεί σε πρώιμο στάδιο της εξοικείωσης με το μοντέλο, μπορεί να αποτελέσει αργότερα εμπόδιο στη διαδικασία αυτοαξιολόγησης. Αυτό που μπορεί να συμβεί σε τέτοιες περιπτώσεις — εκτός από τις προσπάθειες κατάρτισης που περιγράφονται παρακάτω — είναι η προσαρμογή του μοντέλου στη γλώσσα της οργάνωσης. Πριν από την ανάληψη αυτής της δράσης, είναι σκόπιμο να ελέγχεται εάν αυτό έχει ήδη πραγματοποιηθεί από οργάνωση παρόμοιας φύσης.

Βήμα 2_Επικοινωνία του έργου αυτοαξιολόγησης

Μια πολύ σημαντική δραστηριότητα προγραμματισμού, μόλις οριστεί η προσέγγιση του έργου, είναι η εκπόνηση ενός σχεδίου επικοινωνίας.

Ανατροφοδότηση χρηστών ΚΠΑ — η σημασία της επικοινωνίας για τη δημιουργία αισθήματος ιδιοκτησίας στους εργαζομένους είναι γενικά υποεκτιμημένα.

Ένα σημαντικό συμπέρασμα από τις έρευνες σε χρήστες του ΚΠΑ είναι ότι, σε γενικές γραμμές, δεν έχει δοθεί προτεραιότητα στις δράσεις επικοινωνίας του μοντέλου στους εργαζομένους κατά τη διάρκεια της διαδικασίας. Τα εξαχθέντα συμπεράσματα δείχνουν ότι ένα από τα μεγαλύτερα δυνητικά οφέλη του ΚΠΑ είναι η αύξηση του επιπέδου ενημέρωσης και επικοινωνίας σε ολόκληρη την οργάνωση. Ωστόσο, αυτό μπορεί να επιτευχθεί μόνο εάν η διοίκηση και τα άτομα που είναι υπεύθυνα για την αυτοαξιολόγηση μέσω ΚΠΑ δραστηριοποιούνται σε πολύ πρώιμο στάδιο στην επικοινωνία και τη συμμετοχή των ατόμων και τα μεσαία διοικητικά στελέχη στην οργάνωση κατανοούν τον σκοπό και τα δυνητικά οφέλη της

Το σχέδιο αυτό περιλαμβάνει στοχευμένες προσπάθειες επικοινωνίας προς όλα τα ενδιαφερόμενα μέρη του έργου, με ιδιαίτερη έμφαση στα μεσαία (διευθυντικά) στελέχη και τα άτομα από την οργάνωση.

Η επικοινωνία αποτελεί βασικό τομέα σε όλο το εύρος διαχείρισης αλλαγών, αλλά ιδίως όταν μία οργάνωση διενεργεί αυτοαξιολόγηση. Αν η επικοινωνία σχετικά με τον σκοπό και τις δραστηριότητες της αυτοαξιολόγησης δεν είναι σαφής ή κατάλληλη, είναι πιθανό η προσπάθεια αυτοαξιολόγησης να θεωρηθεί «απλώς άλλο ένα έργο» ή «κάποια άσκηση της διοίκησης». Εν προκειμένω, ο κίνδυνος είναι οι εν λόγω παραδοχές να γίνουν αυτοεκπληρούμενες προφητείες, καθώς ενδέχεται να υπάρξει απροθυμία από τα μεσαία (διευθυντικά) στελέχη και άλλα άτομα να δεσμευθούν πλήρως ή να συμμετάσχουν.

Ένα σημαντικό αποτέλεσμα της έγκαιρης επικοινωνίας είναι η ενθάρρυνση του ενδιαφέροντος ορισμένων εργαζομένων και διευθυντικών στελεχών να συμμετέχουν άμεσα σε μια ομάδα αυτοαξιολόγησης. Ιδανικά, η συμμετοχή θα πρέπει να επιδιώκεται μέσω

προσωπικών κινήτρων.

Τα κίνητρα πρέπει να είναι το βασικό στοιχείο που συνδέει τους ανθρώπους με τη συνολική διαδικασία της αυτοαξιολόγησης. Το ανθρώπινο δυναμικό θα πρέπει να έχει πλήρη εικόνα του σκοπού της διαδικασίας αυτοαξιολόγησης του ΚΠΑ: τη βελτίωση των συνολικών επιδόσεων του οργάνωσης. Η επικοινωνιακή πολιτική για τη διαδικασία αυτοαξιολόγησης του ΚΠΑ θα πρέπει να επικεντρώνεται στα αμοιβαία επωφελή αποτελέσματα για όλα τα ενδιαφερόμενα μέρη, το προσωπικό και τους πολίτες/πελάτες.

Συνεπώς, η σαφής και συνεκτική επικοινωνία με όλα τα ενδιαφερόμενα μέρη κατά τη διάρκεια των σχετικών σταδίων του έργου είναι καίριας σημασίας για την εξασφάλιση μιας επιτυχούς διαδικασίας και την ανάληψη επακόλουθων ενεργειών. Ο επικεφαλής του έργου, από κοινού με την ανώτατη διοίκηση του οργάνωσης, θα πρέπει να ενισχύσει την πολιτική αυτή εστιάζοντας στα εξής:

- πώς η αυτοαξιολόγηση μπορεί να κάνει τη διαφορά·
- γιατί της έχει δοθεί προτεραιότητα·
- τον τρόπο με τον οποίο συνδέεται με τον στρατηγικό σχεδιασμό της οργάνωσης·
- με ποιον τρόπο συνδέεται (για παράδειγμα, ως το πρώτο βήμα) σε μια γενική προσπάθεια βελτίωσης των επιδόσεων της οργάνωσης, για παράδειγμα μέσω της εφαρμογής ενός καινοτόμου επιχειρησιακού προγράμματος μεταρρύθμισης.

Το επικοινωνιακό σχέδιο θα πρέπει να διαφοροποιείται και να εξετάζει τα ακόλουθα στοιχεία: ομάδα εστίασης, μήνυμα, μέσο, αποστολέας, συχνότητα και εργαλεία.

ΦΑΣΗ 2: ΔΙΑΔΙΚΑΣΙΑ ΑΥΤΟΑΞΙΟΛΟΓΗΣΗΣ

Βήμα 3_Διαμόρφωση μίας ή περισσότερων ομάδων αυτοαξιολόγησης

Η ομάδα αυτοαξιολόγησης θα πρέπει να είναι όσο το δυνατόν πιο αντιπροσωπευτική της ορ-

γάνωσης. Περιλαμβάνονται συνήθως άτομα από διαφορετικούς τομείς, λειτουργίες, εμπειρία και επίπεδα εντός της οργάνωσης. Στόχος είναι να συγκροτηθεί μια όσο το δυνατόν πιο αποτελεσματική ομάδα, και παράλληλα μια ομάδα που θα είναι σε θέση να παρέχει την πλέον ακριβή και λεπτομερή εικόνα του εσωτερικού της οργάνωσης.

Η εμπειρία των χρηστών ΚΠΑ δείχνει ότι οι ομάδες αποτελούνται από 5 έως 20 συμμετέχοντες. Ωστόσο, για να εξασφαλιστεί ένας αποτελεσματικός και σχετικά ευέλικτος τρόπος εργασίας, οι ομάδες των περίπου 10 συμμετεχόντων είναι γενικά προτιμότερες.

Εάν η οργάνωση είναι πολύ μεγάλη και σύνθετη, θα μπορούσε να έχει νόημα να δημιουργηθούν περισσότερες από μία ομάδες αυτοαξιολόγησης. Σε αυτή την περίπτωση είναι κρίσιμο ο σχεδιασμός του έργου να λαμβάνει υπόψη τον συντονισμό των ομάδων με τον κατάλληλο τρόπο και στον κατάλληλο χρόνο.

Οι συμμετέχοντες θα πρέπει να επιλέγονται βάσει των γνώσεών τους για την οργάνωση και των προσωπικών τους δεξιοτήτων (π.χ. αναλυτικές και επικοινωνιακές δεξιότητες) και όχι μόνο βάσει των επαγγελματικών δεξιοτήτων τους. Μπορούν να επιλέγονται σε εθελοντική βάση, αλλά ο υπεύθυνος του έργου και η διοίκηση παραμένουν υπεύθυνοι για την ποιότητα, την ποικιλομορφία και την αξιοπιστία της ομάδας αυτοαξιολόγησης.

Ο επικεφαλής της ομάδας έργου μπορεί επίσης να είναι πρόεδρος σε μία από τις ομάδες που θα δημιουργηθούν προκειμένου να υλοποιηθεί η εφαρμογή του ΚΠΑ. Αυτό μπορεί να βοηθήσει στη συνέχεια του έργου, αλλά θα πρέπει να ληφθεί μέριμνα ώστε να αποφευχθούν αντικρουόμενα συμφέροντα. Αυτό που έχει σημασία είναι ο πρόεδρος της ομάδας να χαίρει εμπιστοσύνης από όλα τα μέλη της, ώστε να είναι σε θέση να διευθύνει τις συζητήσεις με δίκαιο και αποτελεσματικό τρόπο που θα επιτρέψει σε όλους να συμβάλλουν στη διαδικασία. Ο πρόεδρος μπορεί να οριστεί από την ίδια την ομάδα. Η αποτελεσματική γραμματεία για την υποστήριξη του και την οργάνωση των συνεδριάσεων είναι ουσιαστικής σημασίας, καθώς και η καλή διεξαγωγή των συνεδριάσεων και η υποστήριξη των τεχνολογιών πληροφορικής και επικοινωνιών (ΤΠΕ).

Ένα ερώτημα που τίθεται συχνά είναι κατά πόσον τα ανώτερα στελέχη θα πρέπει να συμπεριληφθούν στην ομάδα αυτοαξιολόγησης. Η απάντηση σε αυτό θα εξαρτηθεί από την κουλτούρα και την παράδοση του οργάνωσης. Αν συμμετέχει η διοίκηση, μπορεί να παράσχει πρόσθετες πληροφορίες και αυτό θα αυξήσει την πιθανότητα να διατηρήσει την ιδιοκτησία της μεταγενέστερης υλοποίησης των δράσεων βελτίωσης που έχουν προσδιοριστεί. Επίσης, αυξάνει την πολυμορφία/εκπροσώπηση. Ωστόσο, αν η κουλτούρα της οργάνωσης δεν μπορεί να το υποστηρίξει, τότε η ποιότητα της αυτοαξιολόγησης μπορεί να τεθεί σε κίνδυνο, αν ένα ή περισσότερα από τα μέλη της ομάδας νοιώσουν ότι εμποδίζονται και δεν είναι σε θέση να συνεισφέρουν ή να μιλήσουν ελεύθερα.

Βήμα 4_Οργάνωση επιμόρφωσης

Ενημέρωση και κατάρτιση της διοίκησης

Θα ήταν χρήσιμο, η μεσαία ή ανώτερη διοίκηση, καθώς και άλλα ενδιαφερόμενα μέρη, να εμπλακούν στη διαδικασία κατάρτισης σχετικά με την αυτοαξιολόγηση, σε εθελοντική βάση, προκειμένου να διευρυνθούν οι γνώσεις και η κατανόηση των εννοιών της ΔΟΠ γενικά και της αυτοαξιολόγησης του ΚΠΑ ειδικότερα.

Ενημέρωση και κατάρτιση της ομάδας αυτοαξιολόγησης

Το μοντέλο του ΚΠΑ θα πρέπει να παρουσιαστεί, και ο σκοπός και η φύση της διαδικασίας αυτοαξιολόγησης να εξηγηθεί στην ομάδα. Εάν ο επικεφαλής του έργου έχει εκπαιδευτεί πριν από αυτό το στάδιο, είναι πολύ καλή ιδέα να διαδραματίσει σημαντικό ρόλο στην κατάρτιση. Εκτός από τις θεωρητικές εξηγήσεις, η κατάρτιση θα πρέπει επίσης να περιλαμβάνει πρακτικές ασκήσεις για την κατανόηση των αρχών ολικής ποιότητας, τη γνωριμία με τις εν λόγω έννοιες, καθώς αυτές ενδέχεται να είναι άγνωστες στα περισσότερα μέλη, αλλά και για την οικοδόμηση συναίνεσης.

Η ομάδα θα πρέπει να έχει στη διάθεσή της κατάλογο που παρέχεται από τον επικεφαλής του έργου με όλα τα σχετικά έγγραφα και πληροφορίες που απαιτούνται για την αποτελεσματική αξιολόγηση του οργάνωσης. Θα μπορούσε να αξιολογηθεί από κοινού ένα υποκριτήριο από τα κριτήρια προϋποθέσεων και ένα από τα κριτήρια αποτελεσμάτων.

Αυτός ο τρόπος θα βοηθήσει την ομάδα να κατανοήσει τον τρόπο που λειτουργεί η αυτοαξιολόγηση μέσω του ΚΠΑ. Πρέπει να επιτευχθεί συναίνεση σχετικά με τον τρόπο αξιολόγησης των στοιχείων σχετικών με τα πλεονεκτήματα και τους τομείς που επιδέχονται βελτίωση, καθώς και για τον τρόπο βαθμολόγησης.

Μια άλλη σχετική διαδικασία η οποία θα εξοικονομήσει χρόνο αργότερα — κατά τη διάρκεια της φάσης συναίνεσης — είναι η διαμόρφωση μιας κοινής εικόνας των βασικών ενδιαφερόμενων μερών του οργάνωσης, δηλαδή εκείνων που έχουν μείζον συμφέρον για τις δραστηριότητές της: πελάτες/πολίτες, πολιτικοί, προμηθευτές, εταίροι, διευθυντικά στελέχη και υπάλληλοι. Οι σημαντικότερες υπηρεσίες και προϊόντα που παραδίδονται ή λαμβάνονται από αυτά τα ενδιαφερόμενα μέρη και οι βασικές διαδικασίες για την εξασφάλισή τους θα πρέπει επίσης να προσδιορίζονται σαφώς.

Βήμα 5_Διενέργεια της αυτοαξιολόγησης

Κάθε μέλος της ομάδας αυτοαξιολόγησης, βάσει των σχετικών εγγράφων και πληροφοριών που παρέχει ο επικεφαλής του έργου, καλείται να αξιολογήσει με ακρίβεια, βάσει κάθε υποκριτηρίου, την οργάνωση. Αυτό βασίζεται στη δική τους γνώση και πείρα που έχει αποκτηθεί από την εργασία τους στην οργάνωση. Τα μέλη της ομάδας καταγράφουν λέξεις-κλειδιά στοιχείων σχετικών με τα πλεονεκτήματα και τους τομείς που επιδέχονται βελτίωσης.

Συνιστάται, οι τομείς προς βελτίωση να διατυπώνονται όσο το δυνατόν ακριβέστερα, ώστε να διευκολύνεται ο εντοπισμός προτάσεων για ανάληψη δράσης σε μεταγενέστερο στάδιο. Στη συνέχεια, θα πρέπει να καταρτίσουν μια επισκόπηση των ευρημάτων και να βαθμολογήσουν κάθε υποκριτήριο, σύμφωνα με τον πίνακα βαθμολόγησης που έχει επιλεγεί. Κατά τη διάρκεια της ατομικής αξιολόγησης, ο επικεφαλής του έργου πρέπει να είναι διαθέσιμος να ανταποκριθεί σε ερωτήσεις των μελών της ομάδας αυτοαξιολόγησης. Μπορεί επίσης να οργανώσει τα πορίσματα των μελών στο πλαίσιο της προετοιμασίας της συνάντησης συναίνεσης.

Πώς να βαθμολογήσετε

Το ΚΠΑ προβλέπει δύο τρόπους βαθμολόγησης: την κλασσική προσέγγιση και την παραμετροποιημένη προσέγγιση. Αμφότερα τα συστήματα βαθμολόγησης εξηγούνται λεπτομερώς στο κεφάλαιο ΙΙΙ. Εάν μία οργάνωση δεν είναι εξοικειωμένη με την αυτοαξιολόγηση και/ή δεν διαθέτει πείρα στις τεχνικές της διοίκησης ολικής ποιότητας, προτείνεται να χρησιμοποιείται το σύστημα κλασσικής βαθμολόγησης.

Επίτευξη συναίνεσης στην ομάδα

Το συντομότερο δυνατόν μετά τις ατομικές αξιολογήσεις, τα μέλη της ομάδας θα πρέπει να συναντηθούν και να συμφωνήσουν για τα πλεονεκτήματα, τους τομείς βελτίωσης και τη βαθμολογία κάθε υποκριτηρίου. Η διαδικασία διαλόγου και συζητήσεων είναι απαραίτητη —ιδιαιτέρως απαραίτητη στο πλαίσιο της μαθησιακής εμπειρίας — για την επίτευξη συναίνεσης, καθώς είναι πολύ σημαντικό να γίνουν κατανοητοί οι λόγοι για τους οποίους υπάρχουν διαφορές όσον αφορά στα πλεονεκτήματα και τους τομείς βελτίωσης και στη βαθμολόγηση.

Η σειρά αξιολόγησης των εννέα κριτηρίων μπορεί να καθορισθεί από την ομάδα αυτοαξιολόγησης. Δεν είναι αναγκαίο αυτή να είναι σε αυστηρά αριθμητική σειρά.

Η διαπίστωση της συναίνεσης

Πώς μπορεί να επιτευχθεί συναίνεση; Για την επίτευξη συναίνεσης, μπορεί να χρησιμοποιηθεί μια μέθοδος τεσσάρων βημάτων:

1. παρουσίαση όλων των στοιχείων που αφορούν στα πλεονεκτήματα και στους τομείς που επιδέχονται βελτίωσης ανά υποκριτήριο — τα οποία έχουν προσδιοριστεί από κάθε άτομο
2. επίτευξη συναίνεσης όσον αφορά τα πλεονεκτήματα και τους τομείς που επιδέχονται βελτίωση — αυτό επιτυγχάνεται συνήθως μετά την εξέταση οποιωνδήποτε πρόσθετων στοιχείων ή πληροφοριών·
3. παρουσίαση του εύρους των ατομικών βαθμολογιών για κάθε υποκριτήριο·
4. επίτευξη συναίνεσης όσον αφορά στην τελική βαθμολογία από την ομάδα.

Η καλή προετοιμασία της συνεδρίασης από τον επικεφαλής (π.χ. συλλογή σημαντικών πληροφοριών, συντονισμός των ατομικών αξιολογήσεων) μπορεί να οδηγήσει στην ομαλή διεξαγωγή των συνεδριάσεων και σε σημαντική εξοικονόμηση χρόνου. Ο επικεφαλής είναι υπεύθυνος και διαδραματίζει καίριο ρόλο στη διαδικασία αυτή και στην επίτευξη συναίνεσης. Σε κάθε περίπτωση, η συζήτηση θα πρέπει να βασίζεται σε σαφή στοιχεία σχετικά με τις αναληφθείσες δράσεις και τα επιτευχθέντα αποτελέσματα. Στο ΚΠΑ περιλαμβάνεται κατάλογος σχετικών παραδειγμάτων τα οποία μπορούν να παρέχουν βοήθεια για τον εντοπισμό των κατάλληλων στοιχείων. Ο κατάλογος αυτός δεν είναι εξαντλητικός, ούτε είναι απαραίτητο να καλύπτονται όλα τα πιθανά παραδείγματα — μόνο εκείνα που αφορούν στην οργάνωση.

Ανατροφοδότηση χρηστών ΚΠΑ — η προστιθέμενη αξία των συζητήσεων

Οι περισσότεροι χρήστες κατέληξαν σε συναίνεση μετά από συζητήσεις. Η ίδια η συζήτηση θεωρείται πολύ συχνά ως πραγματική προστιθέμενη αξία μιας αυτοαξιολόγησης: όταν επιτυγχάνεται συναίνεση, το τελικό αποτέλεσμα υπερβαίνει το απλό άθροισμα των επιμέρους γνώμων. Αντικατοπτρίζει το κοινό όραμα μιας αντιπροσωπευτικής ομάδας και με τον τρόπο αυτό διορθώνει και προχωρά πέρα από τις υποκειμενικές απόψεις των ατόμων. Η αποσαφήνιση των στοιχείων και η παρουσίαση του υπόβαθρου σε διαφορετικές απόψεις σχετικά με τα πλεονεκτήματα και τις αδυναμίες θεωρούνται συχνά πιο σημαντικές από τις βαθμολογίες

Ωστόσο, η ομάδα ενθαρρύνεται να εντοπίσει τυχόν πρόσθετα παραδείγματα που θεωρεί πως είναι σχετικά με την οργάνωση. Ο ρόλος των παραδειγμάτων είναι να εξηγήσουν λεπτομερέστερα το περιεχόμενο των υποκριτηρίων ώστε:

- να ερευνηθεί ο τρόπος με τον οποίο η διοί-

κηση πληροί τις απαιτήσεις που εκφράζονται στο υποκριτήριο·

- να παρασχεθεί συνδρομή για τον εντοπισμό στοιχείων·
- να υποδειχθούν οι ορθές πρακτικές στο συγκεκριμένο τομέα.

Διάρκεια της διαδικασίας αυτοαξιολόγησης

Συγκρίνοντας την πραγματικότητα με τις εκτιμήσεις και με βάση τις διάφορες έρευνες, δύο έως τρεις ημέρες φαίνεται ότι είναι μάλλον λίγο χρονικό διάστημα για να πραγματοποιηθεί μια αξιόπιστη αυτοαξιολόγηση, ενώ δέκα ή περισσότερες ημέρες θεωρούνται υπερβολικά πολλές. Είναι δύσκολο να προταθεί ένα ιδανικό χρονοδιάγραμμα για μια αυτοαξιολόγηση ΚΠΑ, καθώς υπάρχουν υπερβολικά πολλές μεταβλητές, συμπεριλαμβανομένων των στόχων της διοίκησης, του χρόνου, των πόρων και της εμπειρογνωμοσύνης που διατίθεται, της διαθεσιμότητας των δεδομένων, του χρόνου των ενδιαφερομένων και των πληροφοριών, καθώς και των πολιτικών πιέσεων. Ωστόσο, για τις περισσότερες οργανώσεις, μια διάρκεια έως πέντε ημέρες αποτελεί τον κανόνα. Σε αυτές περιλαμβάνονται οι ατομικές αξιολογήσεις και οι συναντήσεις συναίνεσης.

Η πλειονότητα των οργανώσεων ολοκληρώνει τη διαδικασία εφαρμογής του ΚΠΑ μέσα σε τρεις μήνες, συμπεριλαμβανομένης της προετοιμασίας, της αυτοαξιολόγησης, της άντλησης συμπερασμάτων και της διατύπωσης ενός σχεδίου δράσης.

Τρεις μήνες φαίνεται να είναι ένα ιδανικό χρονικό πλαίσιο για να παραμείνει κανείς εστιασμέ-

νος στο στόχο του. Η μεγαλύτερη διάρκεια αυξάνει τον κίνδυνο μείωσης των κινήτρων και του ενδιαφέροντος όλων των εμπλεκόμενων μερών. Επιπλέον, η κατάσταση ενδέχεται να έχει μεταβληθεί από την έναρξη έως το τέλος της διαδικασίας αυτοαξιολόγησης. Στην περίπτωση αυτή, ενδέχεται η αξιολόγηση και η βαθμολογία να μην είναι πλέον ακριβείς. Αυτό είναι πολύ πιθανό, καθώς η βελτίωση μιας οργάνωσης που χρησιμοποιεί το ΚΠΑ, είναι μια δυναμική, συνεχής διαδικασία βελτίωσης και η επικαιροποίηση των δεδομένων και των πληροφοριών αποτελεί συνεπώς μέρος της εν λόγω διαδικασίας.

Βήμα 6_Σύνταξη έκθεσης των αποτελεσμάτων της αυτοαξιολόγησης

Μια τυπική έκθεση αυτοαξιολόγησης θα πρέπει να ακολουθεί τη δομή του ΚΠΑ (όπως παρουσιάζεται στο σχήμα Α) και να περιλαμβάνει τουλάχιστον τα ακόλουθα στοιχεία:

- τα δυνατά σημεία και τους τομείς προς βελτίωση για κάθε υποκριτήριο, τα οποία να υποστηρίζονται από σχετικά στοιχεία·
- η βαθμολογία η οποία πρέπει να δικαιολογείται με βάση το χρησιμοποιούμενο πίνακα βαθμολόγησης και τα συλλεχθέντα στοιχεία·
- ιδέες για δράσεις βελτίωσης.

Προκειμένου να χρησιμοποιηθεί η έκθεση ως βάση για δράσεις βελτίωσης, είναι ζωτικής σημασίας τα ανώτερα διοικητικά στελέχη να λάβουν επίσημα την έκθεση αυτοαξιολόγησης και, στην ιδανική περίπτωση, να την αποδεχθούν και να την εγκρίνουν. Εάν η διαδικασία επικοινωνίας έχει λειτουργήσει καλά, αυτό δεν θα πρέπει να αποτελέσει πρόβλημα. Τα ανώτερα διοικητικά στελέχη θα πρέπει να επαναβεβαιώσουν τη δέσμευσή τους για την υλοποίηση των δράσεων βελτίωσης. Σε αυτό το στάδιο είναι επίσης σημαντικό να κοινοποιηθούν τα κύρια αποτελέσματα στα άτομα του οργάνωσης και τα άλλα ενδιαφερόμενα μέρη.

ΦΑΣΗ 3: ΣΧΕΔΙΟ ΒΕΛΤΙΩΣΗΣ/ΠΡΟΤΕΡΑΙΟΠΟΙΗΣΗ ΒΕΛΤΙΩΤΙΚΩΝ ΔΡΑΣΕΩΝ

Βήμα 7_Κατάρτιση σχεδίου βελτίωσης

Τα μέλη των ομάδων αυτοαξιολόγησης

Τα μέλη των Ομάδων Αυτοαξιολόγησης έχουν επενδύσει μεγάλο μέρος της ενέργειάς τους στη διαδικασία, πολύ συχνά πέραν της συνήθους καθημερινής εργασίας τους. Συχνά ξεκινούν την εργασία τους στις ομάδες με κάποιες επιφυλάξεις σχετικά με τη χρησιμότητα της δουλειάς τους, τη δέσμευση της διοίκησης, τους κινδύνους του να είναι ανοικτοί και ειλικρινείς, κλπ. Μετά από λίγο, όταν διαπιστώνουν ότι υπάρχει σοβαρότητα, αυξάνονται τα κίνητρά τους, αρχίζουν να ενθουσιάζονται ακόμη περισσότερο και στο τέλος αναλαμβάνουν την πλήρη ιδιοκτησία των αποτελεσμάτων. Έχουν τη δυνατότητα να γίνουν οι πλέον δραστήριοι υποψήφιοι για ομάδες βελτίωσης και θα πρέπει να αντιμετωπίζονται σύμφωνα με τον ρόλο αυτό.

Η διαδικασία αυτοαξιολόγησης θα πρέπει να υπερβαίνει την έκθεση αυτοαξιολόγησης για την εκπλήρωση του σκοπού της εφαρμογής του ΚΠΑ. Θα πρέπει να οδηγεί απευθείας σε έκθεση δράσεων για βελτίωση των επιδόσεων της οργάνωσης.

Το εν λόγω σχέδιο δράσης αποτελεί έναν από τους κύριους στόχους της προσπάθειας αυτοαξιολόγησης του ΚΠΑ, καθώς και το μέσο για την παροχή πληροφοριών ζωτικής σημασίας στο σύστημα στρατηγικού σχεδιασμού της οργάνωσης. Θα πρέπει να παράγει ένα ολοκληρωμένο σχέδιο για την οργάνωση που θα αναβαθμίσει το σύνολο της λειτουργίας της.

Ειδικότερα, η βασική λογική της έκθεσης είναι η εξής:

- Πρόκειται για ολοκληρωμένο και συστηματικό σχεδιασμό δράσης για το σύνολο της λειτουργικότητας της οργάνωσης.
- Πρόκειται για το αποτέλεσμα της έκθεσης αυτοαξιολόγησης και, ως εκ τούτου, βασίζεται σε στοιχεία και δεδομένα που παρέχονται από την ίδια την οργάνωση και αντανακλούν ιδίως την άποψη του προσωπικού της οργάνωσης.
- Επενδύει στα ισχυρά σημεία, αντιμετωπίζει τις αδυναμίες της οργάνωσης και απαντά σε κάθε μία από αυτές με κατάλληλες δράσεις βελτίωσης.

Προτεραιοποίηση των τομέων βελτίωσης

Κατά την εκπόνηση ενός σχεδίου βελτίωσης, η διοίκηση ενδέχεται να επιθυμεί να εξετάσει τη χρήση μιας δομημένης προσέγγισης, συμπεριλαμβανομένων των ερωτήσεων:

- Πού θέλουμε να είμαστε σε δύο χρόνια σύμφωνα με το γενικό όραμα και τη στρατηγική της οργάνωσης;
- Ποιες δράσεις πρέπει να αναληφθούν για την επίτευξη αυτών των στόχων (στρατηγική/ορισμός καθηκόντων);

Η διαδικασία κατάρτισης ενός σχεδίου βελτίωσης θα μπορούσε να διαρθρωθεί ως εξής: η διοίκηση, κατόπιν διαβούλευσης με τα ενδιαφερόμενα μέρη (π.χ. μέλη της ομάδας αυτοαξιολόγησης),

- συλλέγει από την έκθεση αυτοαξιολόγησης ιδέες για βελτίωση και κατατάσσει τις ιδέες αυτές στο πλαίσιο κοινών θεματικών ·
- αναλύει τους τομείς που επιδέχονται βελτίωση και τις ιδέες που προτάθηκαν και στη συνέχεια διατυπώνει βελτιωτικές δράσεις, λαμβάνοντας υπόψη τους στρατηγικούς στόχους της οργάνωσης·
- προτεραιοποιεί τις δράσεις βελτίωσης, με τη χρήση συμφωνημένων κριτηρίων, για τον υπολογισμό του αντίκτυπου (χαμηλού, μέσου, υψηλού) στις περιοχές βελτίωσης, όπως:
 - το στρατηγικό βάρος της δράσης (αντίκτυπος των επιπτώσεων που θα έχει στα ενδιαφερόμενα μέρη, στα αποτελέσματα των οργανώσεων, στην εσωτερική/εξωτερική προβολή).
 - την ευκολία υλοποίησης των δράσεων (εξετάζοντας το επίπεδο δυσκολίας, τους απαιτούμενους πόρους και την ταχύτητα επίτευξης).
- αναθέτει την κυριότητα της κάθε δράσης, ορίζει χρονοδιάγραμμα και ορόσημα, και προσδιορίζει τους αναγκαίους πόρους.

Μπορεί να είναι χρήσιμο να συνδεθούν οι εν εξελίξει δράσεις βελτίωσης με τη δομή του ΚΠΑ προκειμένου να διατηρηθεί μια σαφής εποπτεία.

Ένας τρόπος προτεραιοποίησης είναι να συσχετιστεί η βαθμολογία ανά κριτήριο ή υποκριτήριο, με τους βασικούς στρατηγικούς στόχους, δίνοντας μια ιδέα για τις επιδόσεις της οργάνωσης σε όλους τους τομείς.

Συστάσεις

Ενώ η αυτοαξιολόγηση του ΚΠΑ αναγνωρίζεται ως αρχή μιας στρατηγικής μακροπρόθεσμης βελτίωσης, η αξιολόγηση θα επισημάνει αναπόφευκτα ορισμένους τομείς που μπορούν να αντιμετωπιστούν σχετικά γρήγορα και εύκολα.

Η ανάληψη δράσης πάνω σε αυτούς τους τομείς, θα ενισχύσει την αξιοπιστία του προγράμματος βελτίωσης και θα αποδώσει άμεσα την επένδυση σε χρόνο και εκπαίδευση. Παρέχει επίσης ένα κίνητρο για τη συνέχιση, καθώς η επιτυχία γεννά την επιτυχία.

Είναι καλή ιδέα τα άτομα που πραγματοποίησαν την αυτοαξιολόγηση να εμπλακούν στις δράσεις βελτίωσης. Αυτό αποτελεί συνήθως προσωπική ανταμοιβή για αυτούς και ενισχύει την εμπιστοσύνη και το ηθικό τους. Μπορούν επίσης να γίνουν πρεσβευτές περαιτέρω πρωτοβουλιών βελτίωσης.

Στην καλύτερη περίπτωση, το σχέδιο δράσης που θα προκύψει από την αυτοαξιολόγηση θα πρέπει να ενσωματωθεί στη διαδικασία στρατηγικού σχεδιασμού της οργάνωσης και να αποτελέσει μέρος του συνολικού τρόπου διοίκησής της.

Βήμα 8_Επικοινωνία του σχεδίου βελτίωσης

Όπως έχει ήδη αναφερθεί, η επικοινωνία αποτελεί έναν από τους κρίσιμους παράγοντες επιτυχίας της αυτοαξιολόγησης και των δράσεων βελτίωσης που ακολουθούν. Οι δράσεις επικοινωνίας πρέπει να παρέχουν τις κατάλληλες πληροφορίες με τα κατάλληλα μέσα στην κατάλληλη ομάδα-στόχο την κατάλληλη στιγμή — όχι μόνο πριν από την αυτοαξιολόγηση ή κατά τη διάρκειά της, αλλά και μετά την αυτοαξιολόγηση.

Μία οργάνωση θα πρέπει να αποφασίζει μόνη της αν θα κοινοποιεί ή όχι την έκθεση αυτοαξιολόγησης, αλλά είναι ορθή πρακτική να ενημερώνεται το σύνολο του προσωπικού σχετικά με τα αποτελέσματα της αυτοαξιολόγησης, δηλαδή τα κύρια πορίσματα της αυτοαξιολόγησης, τους τομείς στους οποίους απαιτείται η ανάληψη δράσης και τις σχεδιαζόμενες δράσεις βελτίωσης. Αν όχι, υπάρχει ο κίνδυνος να χαθεί η δυνατότητα δημιουργίας κατάλληλης πλατφόρμας για την αλλαγή και τη βελτίωση.

Σε κάθε επικοινωνία σχετικά με τα αποτελέσματα, είναι πάντα ορθή η επισήμανση των πραγμάτων που η οργάνωση κάνει καλά και του τρόπου με τον οποίο προτίθεται να βελτιωθεί περαιτέρω. Υπάρχουν πολλά παραδείγματα οργανώσεων που θεωρούν δεδομένα τα δυνατά τους σημεία και μερικές φορές λησμονούν ή ακόμη και δεν συνειδητοποιούν πόσο σημαντικό είναι να γιορτάσουν την επιτυχία τους.

Βήμα 9_Εφαρμογή του σχεδίου βελτίωσης

Όπως περιγράφεται στο βήμα 7, η διατύπωση ενός προτεραιοποιημένου σχεδίου δράσης βελτίωσης είναι πολύ σημαντική. Πολλά από τα παραδείγματα στο μοντέλο του ΚΠΑ μπορούν να θεωρηθούν ως ένα πρώτο βήμα προς δράσεις βελτίωσης. Οι υφιστάμενες ορθές πρακτικές και τα εργαλεία διαχείρισης μπορούν να συσχετιστούν με τα διάφορα κριτήρια του μοντέλου. Σχετικά παραδείγματα παρατίθενται παρακάτω.

Η υλοποίηση αυτών των βελτιωτικών δράσεων θα πρέπει να βασίζεται σε μια κατάλληλη και συνεπή προσέγγιση, μια διαδικασία παρακολούθησης και αξιολόγησης. Οι προθεσμίες και τα αναμενόμενα αποτελέσματα θα πρέπει να αποσαφηνιστούν. Θα πρέπει να οριστεί υπεύθυνος για κάθε δράση («ιδιοκτήτης») και θα πρέπει να εξετάζονται εναλλακτικά σενάρια για σύνθετες ενέργειες.

Κάθε διαδικασία διαχείρισης της ποιότητας θα πρέπει να βασίζεται στην τακτική παρακολούθηση της υλοποίησης και της αξιολόγησης των εκροών και των αποτελεσμάτων. Με την παρακολούθηση είναι δυνατόν να προσαρμοστούν όσα είχαν προγραμματιστεί στη διάρκεια της υλοποίησης και της αξιολόγησης (αποτελέσματα και εκροές), να ελεγχθεί η επιτευχθείσα πρόοδος και ο συνολικός της αντίκτυπος. Για να βελτιωθεί αυτό, είναι αναγκαίο να θεσπιστούν τρόποι μέτρησης της απόδοσης των δράσεων (δείκτες επιδόσεων, κριτήριο επιτυχίας κ.λπ.). Οι οργανώσεις θα μπορούσαν να κάνουν χρήση του κύκλου ΠΕΕΑ (ΠΡΟΓΡΑΜΜΑΤΙΣΜΟΣ, ΕΚΤΕ-ΛΕΣΗ, ΕΛΕΓΧΟΣ, ΑΝΑΔΡΑΣΗ) για τη διαχείριση των δράσεων βελτίωσης. Προκειμένου να επωφεληθούν πλήρως από τις δράσεις βελτίωσης, θα πρέπει να ενσωματωθούν στις συνήθειες διαδικασίες των οργανώσεων.

Στη βάση της αυτοαξιολόγησης του ΚΠΑ, όλο και περισσότερες χώρες θεσμοθετούν συστήματα αναγνώρισης. Η αυτοαξιολόγηση του ΚΠΑ θα μπορούσε επίσης να οδηγήσει στην αναγνώριση από το EFQM® Levels of Excellence (www.efqm.org).

Η εφαρμογή των σχεδίων δράσης για το ΚΠΑ διευκολύνει τη μόνιμη χρήση των εργαλείων διαχείρισης, όπως είναι ο ισορροπημένος πίνακας επιδόσεων, οι έρευνες ικανοποίησης για τους πελάτες και το προσωπικό, καθώς και τα συστήματα διαχείρισης των επιδόσεων.

Βήμα 10_Σχεδιασμός της επόμενης αυτοαξιολόγησης

Η χρήση του κύκλου ΠΕΕΑ για τη διαχείριση του σχεδίου δράσης συνεπάγεται νέα αξιολόγηση με το ΚΠΑ.

Μόλις καταρτιστεί το σχέδιο δράσης για τη βελτίωση και αρχίσει η εφαρμογή των αλλαγών, είναι σημαντικό να εξασφαλιστεί ότι οι αλλαγές έχουν θετική επίδραση και δεν έχουν δυσμενείς επιπτώσεις σε πτυχές στις οποίες η οργάνωση είχε προηγουμένως προχωρήσει ικανοποιητικά. Ορισμένες οργανώσεις έχουν εντάξει την τακτική αυτοαξιολόγηση στη διαδικασία προ-γραμματισμού των δραστηριοτήτων τους — οι αξιολογήσεις τους προγραμματίζονται ώστε να στηρίζουν τον ετήσιο καθορισμό των στόχων και τα αιτήματα για οικονομικούς πόρους.

Οι πίνακες αξιολόγησης του ΚΠΑ είναι απλά αλλά ισχυρά εργαλεία που μπορούν να χρησιμοποιηθούν κατά την αξιολόγηση της συντελούμενης προόδου των βελτιωτικών μετρων του σχεδίου δράσης.

Υ. Η ΕΞΩΤΕΡΙΚΗ ΑΝΑΤΡΟΦΟΔΟΤΗΣΗ ΤΟΥ ΚΠΑ

Οι οργανώσεις του δημόσιου τομέα που εφάρμοσαν το ΚΠΑ μπορούν να υποβάλουν αίτηση για τη σήμανση «αποτελεσματικός χρήστης ΚΠΑ (ECU)» μεταξύ 6 και 12 μηνών μετά τη διενέργεια της αυτοαξιολόγησης ΚΠΑ και της ολοκλήρωσης και παράδοσης της έκθεσης αυτοαξιολόγησης.

Η διαδικασία εξωτερικής ανατροφοδότησης του ΚΠΑ επιδιώκει να επιτύχει τους ακόλουθους στόχους:

- Να υποστηριχθεί η ποιότητα της εφαρμογής του ΚΠΑ και ο αντίκτυπός της στην οργάνωση.
- Να διαπιστωθεί εάν η οργάνωση υιοθετεί τις αξίες της ΔΟΠ ως αποτέλεσμα της εφαρμογής του ΚΠΑ.
- Να υποστηρίξει και να ανανεώσει τον ενθουσιασμό στην οργάνωση για συνεχή βελτίωση.
- Να προωθήσει τη συγκριτική μάθηση και την αξιολόγηση από ομοειδείς οργανώσεις.
- Να επιβραβεύσει τις οργανώσεις που έχουν ξεκινήσει το ταξίδι με στόχο τη συνεχή βελτίωση.

Προς τον σκοπό αυτό, στηρίζεται σε τρεις πυλώνες:

Πυλώνας 1: Η διαδικασία αυτοαξιολόγησης

Η ποιότητα της αυτοαξιολόγησης χρησιμεύει ως βάση για την επιτυχία των μελλοντικών βελτιώσεων. Στον πρώτο πυλώνα της εξωτερικής ανατροφοδότησης για το ΚΠΑ, αναλύεται η ποιότητα της διαδικασίας αυτοαξιολόγησης.

Πυλώνας 2: Η διαδικασία των δράσεων βελτίωσης

Στον δεύτερο πυλώνα, η εξωτερική ανατροφοδότηση του ΚΠΑ εξετάζει τις διαδικασίες σχεδιασμού που εγκρίθηκαν και τη διαδικασία που ακολουθήθηκε για την εφαρμογή των δράσεων βελτίωσης του ΚΠΑ.

Πυλώνας 3: Η ωριμότητα της οργάνωσης στη ΔΟΠ

Ένας από τους στόχους του μοντέλου ΚΠΑ είναι να προσανατολίζει τις οργανώσεις του δημόσιου τομέα προς τις οκτώ θεμελιώδεις αρχές της αριστείας. Ως εκ τούτου, η αξιολόγηση αφορά στο επίπεδο ωριμότητας που επιτεύχθηκε από τον οργάνωση, ως αποτέλεσμα της αυτοαξιολόγησης και της διαδικασίας βελτίωσης.

Οι αξιολογητές της εξωτερικής ανατροφοδότησης του ΚΠΑ

Πιστοποιημένοι αξιολογητές εξωτερικής ανατροφοδότησης του ΚΠΑ αναλύουν τα παρασχεθέντα έγγραφα του αιτούντος, καλούν σε συνέντευξη τους σχετικούς συμμετόχους και τα ενδιαφερόμενα μέρη της εφαρμογής του ΚΠΑ και διενεργούν επιτόπια επίσκεψη. Με βάση τα συλλεχθέντα στοιχεία και την ανατροφοδότηση, προετοιμάζεται η απόφαση για τη χορήγηση της σήμανσης «αποτελεσματικός χρήστης ΚΠΑ». Τα κύρια καθήκοντα των αξιολογητών εξωτερικής ανατροφοδότησης του ΚΠΑ είναι τα εξής:

- ανάλυση της εφαρμογής του ΚΠΑ και των αρχών αριστείας της οργάνωσης·
- παροχή ανατροφοδότησης και προτάσεων σχετικά με την εφαρμογή του ΚΠΑ·
- υποστήριξη και ανανέωση του ενθουσιασμού του οργάνωσης για να δουλέψει πάνω στο ΚΠΑ.

Για να γίνουν αξιολογητές εξωτερικής ανατροφοδότησης του ΚΠΑ, οι αιτούντες πρέπει να συμμετέχουν στον κοινό κύκλο μαθημάτων σε εθνικό ή ευρωπαϊκό επίπεδο.

Οι κοινές κατευθυντήριες γραμμές για την εφαρμογή της διαδικασίας εξωτερικής ανατροφοδότησης για το ΚΠΑ έχουν εκπονηθεί από το δίκτυο ΚΠΑ και διατίθενται στη διεύθυνση <https://www.eipa.eu/portfolio/european-caf-resource-centre/>. Οι εν λόγω κατευθυντήριες γραμμές εγγυώνται ότι οι διαδικασίες αξιολόγησης οργανώνονται με ποιοτικό τρόπο και ότι το σήμα αποτελεσματικού χρήστη ΚΠΑ αντιστοιχεί σε ένα παρόμοιο πρότυπο σε ολόκληρη την Ευρωπαϊκή Ένωση.

VI. ΓΛΩΣΣΑΡΙ ΚΠΑ

Ακεραιότητα (Integrity)

Η ακεραιότητα είναι η συνεχής διατήρηση του συστήματος της προσωπικής αξίας και των προσωπικών ιδεωδών με την έκφραση και τις δράσεις του ίδιου του ατόμου. Για να μην ζημιώνεται η δημόσια εικόνα τους, τα δημόσια ιδρύματα θα πρέπει να διασφαλίζουν ότι οι υπάλληλοί τους ενεργούν με καλή πίστη. Ως εκ τούτου, οι οργανώσεις του δημόσιου τομέα κατάρτιζονται γενικούς κώδικες δεοντολογίας για τους εργαζομένους, οι οποίοι περιλαμβάνουν κατευθυντήριες γραμμές για τον τρόπο δράσης σε συγκεκριμένες καταστάσεις.

Ανασχεδιασμός των επιχειρηματικών διεργασιών (Business process re-engineering (BPR))

Η ιδέα του BPR είναι να επανασχεδιάσει πλήρως τη διαδικασία, γεγονός που δημιουργεί ευκαιρίες για ένα μεγάλο βήμα προς τα εμπρός ή για την επίτευξη μιας σημαντικής προόδου. Μόλις αυτή η νέα διαδικασία τεθεί σε εφαρμογή, μπορεί να υπάρξει νέα αναζήτηση τρόπων για τη σταδιακή συνεχή βελτίωση της διαδικασίας.

Ανθεκτικότητα (Resilience)

Η οργανωσιακή ανθεκτικότητα είναι η ικανότητα μιας οργάνωσης να προβλέπει, να προετοιμάζεται, να ανταποκρίνεται και να προσαρμόζεται σε απότομες αλλαγές και διαταραχές, προκειμένου να επιβιώσει και να ευημερήσει.

Ανοικτότητα (Openness)

Η Ανοικτότητα ως δημόσια πολιτική συνίσταται:

- στη μεγαλύτερη και καλύτερη συμμετοχή των πολιτών στα κοινά και στη δημόσια ζωή
- στην ενίσχυση της διαφάνειας και την καταπολέμηση της διαφθοράς
- στην αποτελεσματικότητα και τη λογοδοσία του κράτους, αξιοποιώντας τις νέες τεχνολογίες
- στη συνολική αναβάθμιση του επιπέδου ζωής και την επίτευξη της βιώσιμης ανάπτυξης

Ανοικτός πηγαίος κώδικας (Open source)

Ο ανοικτός πηγαίος κώδικας αφορά κάθε πρόγραμμα του οποίου ο πηγαίος κώδικας είναι διαθέσιμος στο κοινό και μπορεί να τροποποιηθεί εάν οι χρήστες ή οι κατασκευαστές θεωρούν ότι αυτό είναι αναγκαίο. Το λογισμικό ανοικτού πηγαίου κώδικα συχνά αναπτύσσεται από μια δημόσια κοινότητα και είναι δωρεάν.

Ανοιχτά δεδομένα (Open Data)

Κάθε είδος δεδομένων που μπορούν να χρησιμοποιηθούν ελεύθερα, να επαναχρησιμοποιηθούν και να ανακατανεμηθούν από οποιονδήποτε — με την επιφύλαξη, το πολύ, της απαίτησης αναφοράς στην αρχική πηγή. Εκτός από αυτό το νομικά ανοικτό χαρακτήρα, τα ανοιχτά δεδομένα απαιτούν επίσης τεχνικό άνοιγμα μέσω μηχαναγνώσιμων μορφοτύπων και τη διαθεσιμότητα τους, π.χ. το PDF δεν πληροί τις απαιτήσεις της τεχνικής ανοικτότητας

Αντίκτυπος (Impact)

Ο αντίκτυπος είναι τα αποτελέσματα και οι συνέπειες πιθανών και πραγματικών δράσεων, παρεμβάσεων ή πολιτικών στον δημόσιο, τον ιδιωτικό και τον τρίτο τομέα.

Αξία — δημόσια αξία (Value)

Οι αξίες αναφέρονται σε νομισματικές, πολιτιστικές και ηθικές αξίες. Οι ηθικές αξίες θεωρούνται σχεδόν καθολικές, ενώ οι αξίες της κουλτούρας, μπορούν να διαφέρουν μεταξύ των οργανώσεων, καθώς και μεταξύ των χωρών. Θα πρέπει να μεταδίδονται και να εφαρμόζονται αξίες κουλτούρας σε μια οργάνωση και να συνδέονται με την αποστολή της. Μπορεί να είναι αρκετά διαφορετικές μεταξύ των μη κερδοσκοπικών οργανώσεων και των ιδιωτικών επιχειρήσεων.

Η δημόσια αξία αναφέρεται στην αξία που η κοινωνία αντλεί από (δημόσιες) υπηρεσίες και όχι από μεμονωμένα άτομα (ιδιωτική αξία). Ωστόσο, αυτή η προστιθέμενη αξία συχνά υποτιμάται και σε πολλές περιπτώσεις δεν γίνεται αντιληπτή, ούτε από το κοινό ούτε από την ίδια την οργάνωση. Σε καιρούς στενότητας των δημόσιων προϋπολογισμών είναι σημαντικό να καταστεί ορατή η δημόσια αξία που παράγεται από τις δημόσιες υπηρεσίες. Η προσέγγιση της δημόσιας αξίας χρησιμοποιείται από τις δημόσιες οργανώσεις, καθώς και από μη κερδοσκοπικές οργανώσεις, για να καταστήσουν τη δική τους συμβολή και αξία στην κοινωνία διαφανή, π.χ. στον τομέα της στέγασης, της δημόσιας ραδιοτηλεόρασης και της αστυνομίας.

Αξιολόγηση (Evaluation)

Η αξιολόγηση εξετάζει κατά πόσον οι αναληφθείσες δράσεις έχουν παραγάγει τα επιθυμητά αποτελέσματα και κατά πόσον άλλες δράσεις θα μπορούσαν να έχουν επιτύχει καλύτερα αποτελέσματα με χαμηλότερο κόστος.

Αξιολόγηση/αξιολόγηση επιδόσεων/συνεντεύξεις σχετικά με τις επιδόσεις (Appraisal/ performance appraisal/ performance interviews)

Η αξιολόγηση των επιδόσεων πρέπει να νοείται στο πλαίσιο της διοίκησης. Συνήθως, το σύστημα διοίκησης μίας οργάνωσης περιλαμβάνει την αξιολόγηση των ατομικών επιδόσεων των εργαζομένων. Η πρακτική αυτή βοηθά στην παρακολούθηση των συνολικών οργανωτικών επιδόσεων με τη συγκέντρωση των επιμέρους επιδόσεων σε διαφορετικά επίπεδα διοίκησης της οργάνωσης.

Η προσωπική συνέντευξη αξιολόγησης μεταξύ του μεμονωμένου υπαλλήλου και του προϊσταμένου του είναι ο πιο συνήθης τρόπος διενέργειας της αξιολόγησης. Κατά τη διάρκεια της συνέντευξης, εκτός από την αξιολόγηση των επιδόσεων, μπορούν να αξιολογηθούν και άλλες πτυχές της απασχόλησης των ατόμων, συμπεριλαμβανομένων του επιπέδου των εργασιακών γνώσεων και των ικανοτήτων, από τις οποίες μπορούν να προσδιοριστούν οι ανάγκες κατάρτισης. Σε μια προσέγγιση ΔΟΠ, η ΠΕΕΑ, η οποία βασίζεται στη συνεχή βελτίωση, χρησιμοποιείται σε ατομικό επίπεδο: Προγραμματίστε τη θέση εργασίας για το επόμενο έτος, εκτελέστε την εργασία, ελέγξτε τα αποτελέσματά σας κατά τη συνέντευξη αξιολόγησης των επιδόσεων και ενεργήστε εάν χρειαστεί για το επόμενο έτος σχετικά με τους στόχους, τα μέσα και τις αρμοδιότητες. Υπάρχουν διάφοροι τρόποι για να αυξηθεί η αντικειμενικότητα της αξιολόγησης των επιδόσεων:

— Η προς τα άνω αξιολόγηση, κατά την οποία οι διευθυντές αξιολογούνται από τους εργαζομένους που αναφέρονται απευθείας σε αυτούς.

— Η αξιολόγηση 360 μοιρών όπου οι διευθυντές αξιολογούνται από διάφορες οπτικές: γενικούς διευθυντές, ομότιμους, συνεργάτες και πελάτες.

Αποστολή/δήλωση αποστολής (Mission/mission statement)

Η αποστολή εξηγεί τον βασικό στόχο της οργάνωσης: τι πρέπει να επιτύχει η οργάνωση για τα ενδιαφερόμενα μέρη και γιατί υπάρχει. Η αποστολή μιας οργάνωσης του δημόσιου τομέα

είναι αποτέλεσμα δημόσιας πολιτικής και/ή θεσμοθετημένων εντολών. Οι τελικοί στόχοι που επιδιώκει μια οργάνωση στο πλαίσιο της αποστολής της διατυπώνονται στο όραμά της. Μια δήλωση αποστολής είναι μια γραπτή δήλωση η οποία παραμένει αμετάβλητη για μεγάλο χρονικό διάστημα και ορίζει:

- Ποιος είναι ο σκοπός της οργάνωσης;
- Τι είδους προϊόντα ή υπηρεσίες παρέχονται;
- Ποιοι είναι οι πρωταρχικοί πελάτες;
- Ποιες είναι οι αξίες της οργάνωσης;

Αποδοτικότητα (Efficiency)

Η αποδοτικότητα είναι τα αποτελέσματα σε σχέση με τις εισροές ή το κόστος. Η αποδοτικότητα και η παραγωγικότητα μπορούν να θεωρηθούν ίδιες. Η παραγωγικότητα μπορεί να μετρηθεί με τρόπους που να αποτυπώνουν είτε την εισροή όλων των συντελεστών παραγωγής (συνολική παραγωγικότητα των συντελεστών παραγωγής) είτε έναν ειδικό παράγοντα (παραγωγικότητα της εργασίας ή παραγωγικότητα του κεφαλαίου).

Αποτελεσματικότητα (Effectiveness)

Η αποτελεσματικότητα είναι η σχέση μεταξύ του καθορισμένου στόχου και του αντίκτυπου ή του αποτελέσματος που έχει επιτευχθεί.

Αριστεία (Excellence)

Αριστεία σημαίνει εξαιρετική πρακτική για τη διαχείριση μιας οργάνωσης και την επίτευξη αποτελεσμάτων που βασίζονται σε ένα σύνολο θεμελιωδών εννοιών από τη διοίκηση ολικής ποιότητας, όπως διατυπώνεται από το EFQM. Αυτές περιλαμβάνουν: τον προσανατολισμό στην επίτευξη αποτελεσμάτων, την εστίαση στον πελάτη, την ηγεσία και τη σταθερότητα της διοίκησης στο σκοπό με βάση διαδικασίες και δεδομένα, τη συμμετοχή του προσωπικού, τη συνεχή βελτίωση και την καινοτομία, τις αμοιβαία επωφελείς εταιρικές σχέσεις και την εταιρική κοινωνική ευθύνη.

Αρχή «μόνον άπαξ» (Once-only principle)

Κατά την ανάπτυξη των δημόσιων υπηρεσιών με γνώμονα τον πελάτη και τη ζήτηση, η αρχή «μόνον άπαξ» διαδραματίζει σημαντικό ρόλο. Περιγράφει το όραμα σύμφωνα με το οποίο οι πολίτες μπορούν να λάβουν πληροφορίες, να υποβάλουν αιτήσεις για δημόσιες υπηρεσίες και να λάβουν το προϊόν τους σε ένα μέρος μέσω μιας αίτησης. Υπό αυτή την έννοια, η αρχή «μόνον άπαξ» είναι ο εχθρός της αρχής της γραφειοκρατίας, η οποία χαρακτηρίζεται, μεταξύ άλλων, από πληθώρα διαφορετικών αρμοδιοτήτων στις δημόσιες διοικήσεις.

Αυτοματοποίηση – Αυτοματισμός (Automation – automatisisation)

Οι προσδοκίες των πολιτών για τη δημόσια διοίκηση είναι υψηλές στην εποχή της ψηφιοποίησης. Επιθυμούν υπηρεσίες/οργανώσεις που είναι διαθέσιμες ανά πάσα στιγμή να καλύπτουν τις ανάγκες των μεμονωμένων πολιτών και να προσφέρουν γρήγορες υπηρεσίες. Για να ικανοποιηθούν οι προσδοκίες των πολιτών και να μειωθεί ο χρόνος που ξοδεύουν, καθώς και για την επιτάχυνση του χρόνου εσωτερικής διεκπεραίωσης, η πλήρης αυτοματοποίηση των διαδικασιών στη δημόσια διοίκηση αποτελεί απαραίτητη προϋπόθεση. Επιπλέον, η αυτοματοποίηση είναι απαραίτητη για την προώθηση της ψηφιοποίησης.

Ως εκ τούτου, η αυτοματοποίηση στον δημόσιο τομέα αφορά στο ζήτημα του καθορισμού των καθηκόντων και των υπηρεσιών που μπορούν να παρέχονται αυτόματα, χωρίς ανθρώπινη παρέμβαση (π.χ. επεξεργασία δεδομένων, αυτόματη εφαρμογή).

Βασικά αποτελέσματα επιδόσεων (Key performance Results)

Πρόκειται για τα αποτελέσματα που επιτυγχάνει η οργάνωση όσον αφορά στη στρατηγική και τον σχεδιασμό της, τις ανάγκες και τις απαιτήσεις των διαφόρων ενδιαφερόμενων μερών (εξωτερικά αποτελέσματα), καθώς και τα αποτελέσματα της οργάνωσης σε σχέση με τη διαχείριση και τη βελτίωσή της (εσωτερικά αποτελέσματα).

Βέλτιστη/καλή/ενδιαφέρουσα πρακτική (Best/good/inspiring practice)

Πρόκειται για ανώτερες επιδόσεις, μεθόδους ή προσεγγίσεις που οδηγούν σε εξαιρετικά επιτεύγματα. Η βέλτιστη πρακτική είναι ένας σχετικός όρος και μερικές φορές υποδεικνύει καινοτόμες ή ενδιαφέρουσες επιχειρηματικές πρακτικές, οι οποίες έχουν προσδιοριστεί μέσω συγκριτικής αξιολόγησης. Όπως και στη συγκριτική αξιολόγηση, είναι προτιμότερο να γίνεται λόγος για «ορθή πρακτική» ή «ενδιαφέρουσα πρακτική», δεδομένου ότι δεν μπορεί να υπάρξει βεβαιότητα ότι δεν υπάρχει άλλη, καλύτερη πρακτική.

Βιωσιμότητα/βιώσιμη ανάπτυξη (Sustainability/sustainable development)

Πρόκειται για την ανάπτυξη η οποία είναι κατάλληλη για την κάλυψη των σημερινών αναγκών, χωρίς να τίθεται σε κίνδυνο η δυνατότητα ικανοποίησης των αναγκών των μελλοντικών γενεών.

Γενικός κανονισμός για την προστασία δεδομένων -- ΓΚΠΔ (GDPR)

Ο ΓΚΠΔ είναι κανονισμός της Ευρωπαϊκής Ένωσης. Τέθηκε σε ισχύ το 2018 και αποσκοπεί στον εκσυγχρονισμό των νόμων που προστατεύουν τις προσωπικές πληροφορίες των ατόμων. Αποτελεί το νέο πλαίσιο της Ευρώπης για τη νομοθεσία περί προστασίας των δεδομένων.

Γνώσεις (Knowledge)

Ως γνώσεις μπορούν να οριστούν οι πληροφορίες που μεταβάλλονται από την εμπειρία, το πλαίσιο, την ερμηνεία και τον προβληματισμό. Η γνώση είναι το αποτέλεσμα των εργασιών μετασχηματισμού που πραγματοποιήθηκαν σε κάποια επιμέρους πληροφορία. Θεωρούμε ότι η γνώση διαφέρει από τα δεδομένα ή τις πληροφορίες, δεδομένου ότι απαιτεί την ανθρώπινη γνωστική ικανότητα της αφομοίωσης. Παράδειγμα: πρακτικές, τεχνογνωσία, εμπειρογνωμοσύνη, τεχνικές γνώσεις.

Δείκτες (Indicators)

Οι δείκτες είναι ποσοτικά μέτρα που παρέχουν πληροφορίες σχετικά με τις επιδόσεις της οργάνωσης σε κατανοητή μορφή. Οι δείκτες επιδόσεων είναι τα πολυάριθμα επιχειρησιακά μέτρα που χρησιμοποιούνται στη δημόσια διοίκηση για την παρακολούθηση, την κατανόηση, την πρόβλεψη και τη βελτίωση του τρόπου που λειτουργεί και εκτελεί τις υποχρεώσεις της η οργάνωση. Χρησιμοποιούνται διάφοροι όροι για τη μέτρηση των οργανωτικών επιδόσεων: αποτελέσματα, μέτρα, δείκτες και παράμετροι. Ως εκ τούτου, είναι σημαντικό να μετρώνται τουλάχιστον οι επιδόσεις των διαδικασιών που είναι απαραίτητες για την επίτευξη των επιθυμητών αποτελεσμάτων. Οι κύριοι δείκτες επιδόσεων μετρούν τις πιο κρίσιμες πτυχές και τις επιδόσεις των εν λόγω βασικών διαδικασιών που περιέχονται ουσιαστικά στα κριτήρια 4 και 5 του ΚΠΑ, τα οποία είναι πιθανότερο να επηρεάσουν την αποτελεσματικότητα και την αποδοτικότητα των βασικών αποτελεσμάτων επιδόσεων.

Δεοντολογία (Ethics)

Η δεοντολογία στη δημόσια διοίκηση μπορεί να οριστεί ως οι κοινές αξίες και πρότυπα τα οποία οι δημόσιοι υπάλληλοι υιοθετούν στο πλαίσιο της άσκησης των καθηκόντων τους. Ο ηθικός χαρακτήρας αυτών των αξιών/κανόνων, που μπορεί να είναι ρητός ή σιωπηρός, αναφέρεται σε ό,τι θεωρείται σωστό, λάθος, καλή ή κακή συμπεριφορά. Ενώ οι αξίες χρησιμεύουν ως ηθικές αρχές, οι κανόνες μπορούν επίσης να αναφέρουν ό,τι είναι ορθό από νομική και ηθική άποψη σε μια δεδομένη κατάσταση **Διακυβέρνηση (Governance)**

Τα κύρια στοιχεία της χρηστής δημόσιας διακυβέρνησης καθορίζονται από το καθορισμένο πλαίσιο εξουσίας και ελέγχου. Αυτό περιλαμβάνει: την υποχρέωση υποβολής εκθέσεων σχετικά με την επίτευξη των στόχων, τη διαφάνεια των δράσεων και της διαδικασίας λήψης αποφάσεων στους ενδιαφερόμενους φορείς, την αποδοτικότητα και την αποτελεσματικότητά, την ανταπόκριση στις ανάγκες της κοινωνίας, την πρόβλεψη των προβλημάτων και των τάσεων και την τήρηση των νόμων και των κανόνων.

Δημιουργία νοήματος (Sense making)

Η έννοια της δημιουργίας νοήματος αναφέρεται σε μια καίρια ηγετική ικανότητα στο σύνθετο και δυναμικό κόσμο που ζούμε σήμερα και ασχολείται με το μεγάλο ζήτημα του τρόπου με τον οποίο μπορούμε να δομήσουμε το άγνωστο ώστε να μπορούμε να ενεργήσουμε σε αυτό.

Η δημιουργία νοήματος αναφέρεται επίσης στο ζήτημα του ποια είναι η λογική πίσω από τις διάφορες δραστηριότητες των εργαζομένων ή ποια είναι η συγκεκριμένη συμβολή μιας μεμονωμένης υπηρεσίας στη συνολική επιτυχία μιας οργάνωσης.

Δημόσια πολιτική (Public policy)

Η σκόπιμη δράση που ακολουθείται από κυβερνητικούς φορείς και αξιωματούχους για την αντιμετώπιση προβλήματος ή ζητήματος δημόσιου συμφέροντος είναι δημόσια πολιτική. Περιλαμβάνει κυβερνητική δράση ή μη ανάληψη δράσεων, αποφάσεις ή και μη λήψη αποφάσεων, και συνεπάγεται επιλογές μεταξύ ανταγωνιστικών εναλλακτικών λύσεων.

Η δημόσια πολιτική αναφέρεται στο σύνολο των αποφάσεων, των στόχων και των δραστηριοτήτων όσων εμπλέκονται στο σχετικό πολιτικό σύστημα (π.χ. δήμοι, κρατικές υπηρεσίες και ομοσπονδιακό επίπεδο, ευρωπαϊκό επίπεδο).

Δημοσιονομική/χρηματοοικονομική διαφάνεια (Budgetary/financial transparency)

Η έννοια του ανοιχτού προϋπολογισμού βασικά επιδιώκει την παροχή ολοκληρωμένων, κατανητών και δωρεάν προσβάσιμων πληροφοριών, σχετικά με τους δημόσιους προϋπολογισμούς, μέσω του Διαδικτύου. Για την επίτευξη μεγαλύτερης δημοσιονομικής/οικονομικής διαφάνειας, καταβάλλονται προσπάθειες για τη δημοσίευση εγγράφων του προϋπολογισμού, ανοικτών δημοσιονομικών πρωτοβουλιών (www.openspending.org), για τη δικτύωση και την ελκυστική απεικόνιση χρηματοοικονομικών δεδομένων, μέχρι και τη συμμετοχή των πολιτών στις διαδικασίες (ενημέρωση, σχόλιο, συζήτηση, συμμετοχή).

Διάγραμμα/χάρτης διεργασίας (Process diagram/map)

Πρόκειται για γραφική παράσταση της σειράς δράσεων που πραγματοποιούνται στο πλαίσιο μιας διεργασίας.

Διαδικασία (Procedure)

Μια διαδικασία είναι μια λεπτομερής και σαφής περιγραφή του τρόπου διεξαγωγής των δραστηριοτήτων.

Διαδικασία συνεχούς βελτίωσης (Continuous improvement process)

Πρόκειται για συνεχή βελτίωση της οργάνωσης όσον αφορά στην ποιότητα, την οικονομία ή τον χρόνο κύκλου. Η συμμετοχή όλων των ενδιαφερόμενων μερών μιας οργάνωσης αποτελεί κατά κανόνα προϋπόθεση σε αυτή τη διαδικασία.

Διάλογος/συνέντευξη για τις επιδόσεις (Performance dialogue/interview)

Ο διάλογος/η συνέντευξη για τις επιδόσεις είναι μια δομημένη ετήσια αξιολόγηση του προσωπικού μεταξύ των στελεχών και των εργαζομένων. Στη συνέντευξη αυτή θα ληφθούν υπόψη τα αποτελέσματα των εργασιών του προηγούμενου έτους και θα υπάρξει κοινή συμφωνία για τα αναγκαία περαιτέρω αναπτυξιακά μέτρα όσον αφορά στη συνεργασία, τους νέους

τομείς δραστηριότητας, τη λήψη περαιτέρω μέτρων κατάρτισης κ.λπ.

Διάρκεια (Term)

Το χρονικό διάστημα κατά το οποίο πρέπει να επιτευχθούν τα αποτελέσματα.

- (Short term) Βραχυπρόθεσμα
Αναφέρεται συνήθως σε λιγότερο από ένα έτος
- (Medium term) Μεσοπρόθεσμα
Αναφέρεται συνήθως σε περιόδους διάρκειας ενός έως πέντε ετών
- (Long term) Μακροπρόθεσμα
Αναφέρεται συνήθως σε περιόδους άνω των πέντε ετών.

Διασφάλιση ποιότητας (Quality assurance)

Η διασφάλιση της ποιότητας επικεντρώνεται στις βασικές διεργασίες για τη διασφάλιση της ποιότητας ενός προϊόντος ή μιας υπηρεσίας. Η διασφάλιση της ποιότητας περιλαμβάνει τον έλεγχο της ποιότητας. Η έννοια αυτή, η οποία γεννήθηκε τη δεκαετία του 1950 και χρησιμοποιήθηκε σε μεγάλο βαθμό στις δεκαετίες του 1980 και του 1990 μέσω των κανόνων του προτύπου ISO 9000, δεν χρησιμοποιείται πλέον. Αντικαταστάθηκε από την έννοια της διοίκησης ολικής ποιότητας.

Διαφάνεια (Transparency)

Η διαφάνεια συνεπάγεται τον ανοικτό χαρακτήρα, την επικοινωνία και τη λογοδοσία. Αποτελεί μεταφορά της σημασίας που χρησιμοποιείται στις φυσικές επιστήμες: ένα διαφανές αντικείμενο είναι αυτό που επιτρέπει να κοιτάξουμε μέσα του. Μεταξύ των διαφανών διαδικασιών περιλαμβάνονται οι ανοικτές συνεδριάσεις, οι δηλώσεις οικονομικών πληροφοριών, η νομοθεσία για την ελευθερία της πληροφόρησης, η αναθεώρηση του προϋπολογισμού, οι έλεγχοι.

Διαχείριση αλλαγών (Change Management)

Η διαχείριση των αλλαγών συμπεριλαμβάνει τόσο την πραγματοποίηση των απαραίτητων αλλαγών σε μία οργάνωση, όσο και τον έλεγχο της δυναμικής τους. Συνήθως προηγούνται προγράμματα εκσυγχρονισμού και μεταρρυθμίσεων.

Η αποτελεσματική διαχείριση των αλλαγών απαιτεί ισχυρή ηγεσία, διαφανή επικοινωνία και σαφείς δομές. Ως εκ τούτου, χρειάζεται ένα μείγμα διαφόρων μέσων και προσεγγίσεων για την τόνωση των προσπαθειών αλλαγής και τον καθορισμό και την εκτέλεση στόχων αλλαγής, π.χ. διαχείριση έργων, κύκλοι καινοτομίας, πρέσβεις της αλλαγής, συγκριτική αξιολόγηση και συγκριτική μάθηση, πιλοτικά έργα, παρακολούθηση, υποβολή αναφορών και εφαρμογή του κύκλου ΠΕΕΑ.

Διαχείριση ανθρώπινων πόρων (Human Resources Management)

Η έννοια συνεπάγεται τη διαχείριση, την ανάπτυξη και την αξιοποίηση των γνώσεων, των δεξιοτήτων και του πλήρους δυναμικού των υπαλλήλων μιας οργάνωσης για την υποστήριξη της πολιτικής και του επιχειρηματικού προγραμματισμού και την αποτελεσματική λειτουργία των διαδικασιών του.

Διαχείριση γνώσης (Knowledge Management)

Η διαχείριση της γνώσης είναι η ρητή και συστηματική διαχείριση κρίσιμων γνώσεων — και των σχετικών διαδικασιών δημιουργίας, οργάνωσης, διάδοσης, χρήσης και εκμετάλλευσής τους. Είναι σημαντικό να σημειωθεί ότι η γνώση περιλαμβάνει τόσο σιωπηρές γνώσεις (που περιέχονται στο μυαλό των ανθρώπων) όσο και ρητές γνώσεις (κωδικοποιημένες και εκφραζόμενες ως πληροφορίες σε βάσεις δεδομένων, έγγραφα κ.λπ.). Ένα καλό πρόγραμμα γνώσης καλύπτει τις διαδικασίες ανάπτυξης και μεταφοράς γνώσεων και για τις δύο αυτές βα-

σικές μορφές. Η σημαντικότερη γνώση στις περισσότερες οργανώσεις συνδέεται συχνά με: γνώσεις για τον πελάτη, γνώσεις για τις διαδικασίες, γνώσεις για προϊόντα και υπηρεσίες, γνώσεις προσαρμοσμένες στις ανάγκες των χρηστών, γνώσεις για το προσωπικό, οργανωτική μνήμη, άντληση διδαγμάτων από το παρελθόν στην οργάνωση, γνώση για σχέσεις, περιουσιακά στοιχεία γνώσεων και μέτρηση και διαχείριση του πνευματικού κεφαλαίου. Όσον αφορά στη διαχείριση της γνώσης, χρησιμοποιείται ευρεία ποικιλία πρακτικών και διαδικασιών. Ορισμένες από τα πιο κοινές είναι: δημιουργία και ανακάλυψη, ανταλλαγή και μάθηση (κοινότητες πρακτικής), οργάνωση και διαχείριση.

Διαχείριση εγκαταστάσεων (Facility Management)

Πρόκειται για τη διαχείριση των κτιρίων και των τεχνικών τους εγκαταστάσεων. Τα δημόσια κτίρια, τα λοιπά ακίνητα και οι επιχειρησιακές διαδικασίες εξετάζονται ολιστικά στο πλαίσιο της έννοιας της διαχείρισης των εγκαταστάσεων. Στόχος της συντονισμένης διαχείρισης των εγκαταστάσεων είναι η μόνιμη μείωση του κόστους λειτουργίας και διαχείρισης, η αύξηση της ευελιξίας του σταθερού κόστους, η διασφάλιση της τεχνικής διαθεσιμότητας της μονάδας και η διατήρηση ή και αύξηση της αξίας των κτιρίων και των εγκαταστάσεων μακροπρόθεσμα.

Διαχείριση επιδόσεων (Performance Management)

Η διαχείριση των επιδόσεων είναι ένα διαδραστικό μοντέλο ελέγχου που βασίζεται στη συμφωνία. Ο επιχειρησιακός πυρήνας του είναι η ικανότητα των μερών να επιτύχουν την κατάλληλη ισορροπία μεταξύ των διαθέσιμων πόρων και των αποτελεσμάτων που πρέπει να επιτευχθούν με αυτούς. Η βασική ιδέα της διαχείρισης των επιδόσεων είναι, αφενός, να εξισορροπεί τους πόρους και τους στόχους όσο το δυνατόν καλύτερα και, αφετέρου, την αποδοτικότητα και την ποιότητα, διασφαλίζοντας ότι τα επιθυμητά αποτελέσματα επιτυγχάνονται κατά τρόπο οικονομικά αποδοτικό.

Διαχείριση καταγγελιών (Complaints management)

Η διαχείριση των καταγγελιών αφορά στο συστηματικό χειρισμό των καταγγελιών των πολιτών/πελατών. Οι στόχοι της διαχείρισης των καταγγελιών είναι η βελτιστοποίηση των σχέσεων μεταξύ των πολιτών και των πελατών και η διασφάλιση της ποιότητας.

Διαχείριση κινδύνων (Risk management)

Η διαχείριση κινδύνων αναφέρεται στην πρακτική του προσδιορισμού των δυνητικών κινδύνων εκ των προτέρων, της ανάλυσής τους και της λήψης προληπτικών μέτρων για τη μείωση/άμβλυνση του κινδύνου.

Διεθνής Οργάνωση Τυποποίησης (ISO)

Ο ISO (Διεθνής Οργάνωση Τυποποίησης) είναι ένα παγκόσμιο δίκτυο που προσδιορίζει τα διεθνή πρότυπα που απαιτούνται από τις επιχειρήσεις, την κυβέρνηση και την κοινωνία, τα αναπτύσσει σε συνεργασία με τους τομείς που θα τα θέσουν σε χρήση, τα θεσπίζει με διαφανείς διαδικασίες βάσει εθνικών στοιχείων και τα παρέχει προς εφαρμογή σε παγκόσμιο επίπεδο.

Τα πρότυπα ISO καθορίζουν τις απαιτήσεις για τα προϊόντα, τις υπηρεσίες, τις διαδικασίες, τα υλικά και τα συστήματα αιχμής και για την ορθή αξιολόγηση της συμμόρφωσης, τη διαχειριστική και την οργανωτική πρακτική.

Διεργασία (Process)

Μια διεργασία είναι ένα σύνολο αλληλένδετων δραστηριοτήτων, οι οποίες μετασχηματίζουν μια σειρά από εισροές σε εκροές και αποτελέσματα, προσδίδοντας έτσι προστιθέμενη αξία.

Δίκτυο (Network)

Το δίκτυο είναι μια άτυπη οργάνωση που συνδέει άτομα ή οργανώσεις που ενδέχεται να συν-

δέονται ή να μην συνδέονται επίσημα με κάποια ιεραρχική σχέση. Τα μέλη του δικτύου συχνά έχουν κοινές αξίες και συμφέροντα.

Δίκτυα μάθησης και συνεργασίας (Learning and collaboration networks)

Τα δίκτυα μάθησης και συνεργασίας μπορούν να είναι εσωτερικές ή/και εξωτερικές πρωτοβουλίες για τη σύνδεση των εργαζομένων, με σκοπό την ανταλλαγή τεχνογνωσίας και βέλτιστων πρακτικών ή την παραγωγή και τη σύλληψη καινοτόμων υπηρεσιών/προϊόντων.

Διοίκηση (Management)

Η διοίκηση αφορά στη λειτουργία των προϊσταμένων σε μία δημόσια οργάνωση (π.χ. προϊστάμενος τμήματος, διευθυντής δήμου/δήμαρχος). Επιπλέον, η διοίκηση αναφέρεται σε πρόσωπο που επιτελεί αυτή τη λειτουργία και διαθέτει τις απαιτούμενες διοικητικές ικανότητες. Οι τυπικές λειτουργίες και τα καθήκοντα της διοίκησης είναι ο σχεδιασμός, η οργάνωση, η ηγεσία και ο έλεγχος της επιτυχίας. Σε αντίθεση με την ηγεσία, η διοίκηση ασχολείται με το διαρθρωτικό πλαίσιο της διαχείρισης μιας οργάνωσης (π.χ. σχεδιασμός, καθορισμός και υλοποίηση στόχων, έλεγχος επιτυχίας, κατανομή πόρων κ.λπ.), ενώ η ηγεσία επικεντρώνεται στην προσωπική ηγεσία των ανθρώπων.

Διοίκηση Ολικής Ποιότητας ή Διοίκηση Ποιότητας (Total Quality Management (TQM) or Quality Management)

Η διοίκηση ολικής ποιότητας (TQM) είναι μια φιλοσοφία διοίκησης με επίκεντρο τον πελάτη, η οποία επιδιώκει τη συνεχή βελτίωση των επιχειρησιακών διεργασιών με τη χρήση αναλυτικών εργαλείων και την ομαδική εργασία με τη συμμετοχή όλων των εργαζομένων. Το σύνολο της οργάνωσης (βασικές, διαχειριστικές και υποστηρικτικές διεργασίες) αναλαμβάνει την ευθύνη και διασφαλίζει την ποιότητα των προϊόντων/υπηρεσιών και των διαδικασιών της, επιδιώκοντας συνεχώς τη βελτίωση της αποτελεσματικότητας των διεργασιών της σε κάθε στάδιο. Το TQM θα πρέπει να καλύπτει τις περισσότερες από τις διαστάσεις της οργάνωσης με βάση μια ολιστική διοικητική προσέγγιση για την ικανοποίηση των αναγκών των πελατών. Η προσέγγιση αυτή περιλαμβάνει και τα ενδιαφερόμενα μέρη. Η έννοια του TQM εμφανίστηκε τη δεκαετία του 1980. Η διοίκηση ολικής ποιότητας (TQM), η διοίκηση ποιότητας (QM) ή η ολική ποιότητα (TQ) είναι η ίδια έννοια, αν και ορισμένοι συγγραφείς δείχνουν κάποια διαφοροποίηση.

Εισροές (Input)

Κάθε είδους πληροφορίες, γνώσεις, υλικό και άλλοι πόροι που χρησιμοποιούνται στη δημιουργία εκροών.

Έκβαση (Outcome)

Αυτό είναι το συνολικό αποτέλεσμα που έχουν οι εκροές για τους εξωτερικούς ενδιαφερόμενους φορείς ή την ευρύτερη κοινωνία. Ένα παράδειγμα εκροής και έκβασης είναι το ακόλουθο: Οι αυστηρότερες προϋποθέσεις για την κατοχή πυροβόλων όπλων οδηγούν σε λιγότερες άδειες. Η ενδιάμεση εκροή είναι ότι υπάρχουν λιγότερες άδειες που έχουν εκδοθεί. Η τελική έκβαση είναι ότι τα πυροβόλα όπλα που κυκλοφορούν στην κοινωνία είναι λιγότερα. Αυτές οι εκροές οδηγούν στην έκβαση ότι επιτυγχάνεται υψηλότερο επίπεδο ασφάλειας ή υψηλότερη αίσθηση ασφάλειας.

Έκθεση συναίνεσης ή έκθεση αυτοαξιολόγησης (Consensus or self-assessment report)

Η έκθεση αυτή περιγράφει τα αποτελέσματα της αυτοαξιολόγησης και πρέπει να περιλαμβάνει τα πλεονεκτήματα και τους τομείς βελτίωσης της οργάνωσης. Μπορεί επίσης να περιέχει (προαιρετικά) προτάσεις βελτίωσης σε ορισμένα βασικά έργα.

Εκ των άνω προς τα κάτω (Top-down)

Πρόκειται για τη ροή πληροφοριών και τη λήψη αποφάσεων από τα ανώτερα επίπεδα σε

χαμηλότερα επίπεδα στο πλαίσιο μιας οργάνωσης. Το αντίθετο είναι από τη βάση προς την κορυφή (Bottom-up).

Εκροή (Output)

Η εκροή είναι το άμεσο αποτέλεσμα της παραγωγής, η οποία μπορεί να αφορά είτε αγαθά είτε υπηρεσίες. Υπάρχει διάκριση μεταξύ ενδιάμεσων και τελικών εκροών. Οι πρώτες είναι προϊόντα που παραδίδονται από το ένα τμήμα στο άλλο, στο πλαίσιο μιας οργάνωσης και οι δεύτερες είναι εκροές που παραδίδονται σε κάποιον εκτός της οργάνωσης.

Έλεγχος (Controlling)

Ο έλεγχος αποτελεί σημαντική λειτουργία του συστήματος διοίκησης, το κύριο έργο του οποίου είναι ο σχεδιασμός, η καθοδήγηση και ο έλεγχος όλων των οργανωτικών τομέων. Στην πράξη, τα ζητήματα ελέγχου διακρίνονται σε επιχειρησιακό έλεγχο και σε στρατηγικό έλεγχο.

Ο επιχειρησιακός έλεγχος είναι υπεύθυνος για τη διαχείριση του προϋπολογισμού και διασφαλίζει την οικονομική επιτυχία της δημόσιας οργάνωσης. Ο στρατηγικός έλεγχος αναλύει τα πολιτικά, νομικά, δημογραφικά, τεχνικά, κοινωνικά, περιβαλλοντικά και άλλα πλαίσια που επιτρέπουν στην δημόσια οργάνωση να είναι βέβαιη ότι τα προϊόντα που παράγει πληρούν τις απαιτήσεις και είναι σε θέση να ανταποκρίνονται στις μεταβολές της ζήτησης.

Ενδυνάμωση (Empowerment)

Πρόκειται για διαδικασία με την οποία ενισχύεται ένα άτομο ή ομάδα ατόμων στη διαδικασία λήψης αποφάσεων. Μπορεί να εφαρμόζεται σε πολίτες ή εργαζομένους με τη συμμετοχή του προσώπου/της ομάδας και με την παροχή ενός βαθμού αυτονομίας στις δράσεις/αποφάσεις τους.

Ένταξη (Inclusion)

Η οργάνωση αναγνωρίζει κάθε άνθρωπο ως μέρος της κοινωνίας, ανεξαρτήτως προέλευσης, αναπηρίας, γενετήσιου προσανατολισμού ή ηλικίας. Αναγνωρίζει ότι η κοινωνία ως σύνολο επωφελείται από την ποικιλομορφία των ατόμων και εφαρμόζει τις αξίες της μη διακριτικής μεταχείρισης και της ισότητας στην οργανωτική νοοτροπία και τις υπηρεσίες. Οι οργανώσεις του δημόσιου τομέα οφείλουν να είναι το υπόδειγμα στην υλοποίηση μιας κοινωνίας χωρίς αποκλεισμούς.

Επανεξέταση δαπανών (Spending Reviews)

Οι επανεξετάσεις των δαπανών είναι δομημένες, δεσμευτικές διαδικασίες ελέγχου, που θέτουν υπό αμφισβήτηση τον τρόπο και τους λόγους της εκπλήρωσης των εργασιών στη δημόσια διοίκηση και, ως εκ τούτου, αυξάνουν την αποδοτικότητα και την αποτελεσματικότητα στην παροχή δημόσιων υπηρεσιών. Οι επανεξετάσεις των δαπανών μπορούν να βοηθήσουν τις δημόσιες οργανώσεις να κατανοήσουν καλύτερα τις δαπάνες και να εντοπίσουν ευκαιρίες για βελτίωση της αποδοτικότητας. Πρόκειται για λεπτομερείς εκτιμήσεις συγκεκριμένων τομέων δαπανών, με στόχο την αύξηση της διαφάνειας, τη βελτίωση της αποδοτικότητας και, κατά περίπτωση, την ανακατανομή των πόρων.

Επάρκεια (Competence)

Η επάρκεια περιλαμβάνει τις γνώσεις, τις δεξιότητες και τις συμπεριφορές ενός ατόμου που χρησιμοποιούνται στην πράξη σε μια θέση εργασίας. Όταν ένα άτομο είναι σε θέση να εκτελέσει επιτυχώς ένα καθήκον θεωρείται ότι έχει επιτύχει ένα επίπεδο επάρκειας.

Επιδόσεις (performance)

Οι επιδόσεις είναι το μέτρο των επιτευγμάτων ενός ατόμου, μιας ομάδας, μιας οργάνωσης ή μιας διαδικασίας (βλ. επίσης «Δείκτης»).

Επιθεώρηση (Audit)

Η επιθεώρηση αποτελεί ανεξάρτητη λειτουργία αξιολόγησης για την εξέταση και την αξιολόγηση των δραστηριοτήτων μίας οργάνωσης και των αποτελεσμάτων της. Οι συνηθέστερες επιθεωρήσεις είναι: οικονομική, διοικητική, επιχειρησιακή, ΤΠΕ και συμμόρφωσης. Μπορούν να διακριθούν τρία επίπεδα δραστηριότητας επιθεώρησης:

- Εσωτερική επιθεώρηση, η οποία διενεργείται από τη διοίκηση.
- Εσωτερική επιθεώρηση από ανεξάρτητη μονάδα της οργάνωσης. Εκτός από τις δραστηριότητες συμμόρφωσης/ρύθμισης, μπορεί επίσης να έχει ρόλο στον έλεγχο της αποτελεσματικότητας της εσωτερικής διαχείρισης των οργανώσεων.
- Εξωτερική επιθεώρηση, που διενεργείται από ανεξάρτητο φορέα εκτός της οργάνωσης.

Έρευνα (Survey)

Χρησιμοποιείται για τη συλλογή δεδομένων σχετικά με τις απόψεις, τις συμπεριφορές ή τις γνώσεις ατόμων και ομάδων. Συνήθως ζητείται η συμμετοχή μόνο ενός τμήματος του πληθυσμού.

Ευέλικτη νοοτροπία (Agile mindset)

Μια ευέλικτη νοοτροπία μπορεί πραγματικά να κατανοήσει τις αλλαγές που επιφέρει η ψηφιοποίηση και να τις μετατρέψει σε κατάλληλες δράσεις. Τα βασικά στοιχεία μιας ευέλικτης νοοτροπίας είναι:

- Η συλλογική νοημοσύνη υπερβαίνει τις μεμονωμένες υπηρεσίες.
- Τα σφάλματα νοούνται ως ευκαιρίες μάθησης.
- Η τελειότητα δεν απαιτείται από την αρχή.
- Τα οφέλη του πελάτη αποτελούν το επίκεντρο.
- Η συνεργατική μάθηση με τον πελάτη αποτελεί μέρος της προσέγγισης.

Πρόκειται, επομένως, για μια νοοτροπία, καθώς και μια καινοτόμο προσέγγιση για την επίλυση προβλημάτων που μπορεί να προωθήσει τις μεταρρυθμίσεις της δημόσιας διοίκησης στην εποχή της ψηφιοποίησης. Απαιτείται ευέλικτη νοοτροπία τόσο σε επίπεδο διοίκησης όσο και σε επίπεδο προσωπικού.

Ευελιξία (Agility)

Η ευελιξία αναφέρεται στην «ικανότητα μίας οργάνωσης να ανταποκρίνεται ταχέως στις αλλαγές, προσαρμόζοντας την αρχική σταθερή της σύνθεση». Η πρακτική αυτή συμβάλλει στην ταχεία προσαρμογή στις αλλαγές της αγοράς και του περιβάλλοντος με παραγωγικούς και οικονομικά αποδοτικούς τρόπους. Η ικανότητα αυτή μπορεί να επιτευχθεί μέσω καινοτόμων μεθόδων, όπως η scrum, η kanban, η lean, η σχεδιαστική σκέψη, καθώς και η υποστήριξη μιας «ευέλικτης νοοτροπίας» όσον αφορά στη διαχείριση και το επίπεδο του προσωπικού μέσω εξατομικευμένης κατάρτισης.

Εταιρική κοινωνική ευθύνη (Corporate social responsibility)

Η εταιρική κοινωνική ευθύνη αποτελεί δέσμευση των οργανώσεων του ιδιωτικού και του δημόσιου τομέα να συμβάλουν στη βιώσιμη ανάπτυξη, σε συνεργασία με τους εργαζομένους, τις οικογένειές τους, τις τοπικές κοινότητες και την κοινωνία γενικότερα, ώστε να βελτιωθεί η ποιότητα ζωής. Στόχος είναι να προκύψουν οφέλη τόσο για τους οργανώσεις όσο και για την ευρύτερη κοινωνία.

Ενδιαφερόμενα μέρη (Stakeholders)

Τα ενδιαφερόμενα μέρη είναι όλοι όσοι έχουν ενδιαφέρον, οικονομικό ή άλλο, για τις δραστηριότητες της οργάνωσης. Τα εσωτερικά και εξωτερικά ενδιαφερόμενα μέρη μπορούν να ταξινομηθούν σε τέσσερις μεγάλες κατηγορίες: η πολιτική αρχή, οι πολίτες/πελάτες, τα άτομα που εργάζονται στην οργάνωση, οι εταίροι. Παραδείγματα ενδιαφερομένων μερών: οι υπεύθυνοι για τη λήψη πολιτικών αποφάσεων, οι πολίτες/οι πελάτες, οι εργαζόμενοι, η κοινωνία, οι οργανώσεις επιθεώρησης, τα μέσα ενημέρωσης, οι εταίροι. Οι κυβερνητικές οργανώσεις είναι επίσης ενδιαφερόμενα μέρη.

Ηλεκτρονική μάθηση (E-learning)

Η ηλεκτρονική μάθηση αναφέρεται σε όλες τις μορφές μάθησης όπου τα ηλεκτρονικά ή ψηφιακά μέσα χρησιμοποιούνται για την παρουσίαση και διανομή του υλικού μάθησης και/ή για την υποστήριξη της διαπροσωπικής επικοινωνίας.

Ηλεκτρονικά εργαλεία (E-tools)

Ένα ηλεκτρονικό εργαλείο είναι ένα εργαλείο Η/Υ ή διαδικτυακό εργαλείο, το οποίο καθιστά ένα έργο ευκολότερο, ταχύτερο και αποτελεσματικότερο.

Ηγεσία (Leadership)

Σημαντικός είναι ο τρόπος με τον οποίο οι ηγέτες αναπτύσσουν και διευκολύνουν την υλοποίηση της αποστολής και του οράματος της οργάνωσης. Αντικατοπτρίζει τον τρόπο με τον οποίο αναπτύσσουν τις αξίες που απαιτούνται για τη μακροπρόθεσμη επιτυχία και τις εφαρμόζουν μέσω κατάλληλων ενεργειών και συμπεριφορών.

Οι ηγέτες θα πρέπει να συμμετέχουν προσωπικά στην εξασφάλιση ότι το σύστημα διοίκησης αναπτύσσεται, εφαρμόζεται και αναθεωρείται και ότι οι οργανώσεις εστιάζουν συνεχώς στην αλλαγή και την καινοτομία.

Ηγέτες (Leaders)

Παραδοσιακά, ο όρος «ηγέτης» συνδέεται με όσους είναι υπεύθυνοι για μία οργάνωση. Η λέξη μπορεί επίσης να αναφέρεται σε άτομα τα οποία, χάρη στην αρμοδιότητά τους σε ένα συγκεκριμένο θέμα, αναγνωρίζονται ως πρότυπο από άλλους.

Ηλεκτρονική διακυβέρνηση (E-government)

Η ηλεκτρονική διακυβέρνηση είναι μια πτυχή της ψηφιοποίησης - η χρήση της τεχνολογίας των πληροφοριών και των επικοινωνιών (ΤΠΕ) στις δημόσιες διοικήσεις. Σε συνδυασμό με την οργανωτική αλλαγή και τις νέες δεξιότητες, συμβάλλει στη βελτίωση των δημόσιων υπηρεσιών και των δημοκρατικών διαδικασιών, ενισχύοντας επίσης τη στήριξη των δημόσιων πολιτικών. Η ηλεκτρονική διακυβέρνηση θεωρείται ως καταλύτης για την επίτευξη καλύτερης και αποτελεσματικότερης διοίκησης. Μπορεί να βελτιώσει την ανάπτυξη και την εφαρμογή των δημόσιων πολιτικών και να βοηθήσει το δημόσιο τομέα να αντιμετωπίσει τις δυνητικά αντικρουόμενες απαιτήσεις για την παροχή περισσότερων και καλύτερων υπηρεσιών με λιγότερους πόρους.

Ιδιοκτήτης διεργασίας (Process owner)

Πρόκειται για το πρόσωπο που είναι υπεύθυνο για τον σχεδιασμό, τη βελτίωση και την εκτέλεση των διεργασιών, καθώς και για τον συντονισμό και την ενσωμάτωσή τους στο εσωτερικό της οργάνωσης. Οι αρμοδιότητές του περιλαμβάνουν τα εξής:

- Κατανόηση της διεργασίας: πώς διενεργείται στην πράξη;
- Στόχος της διεργασίας: πώς εντάσσεται στο γενικότερο όραμα; Ποια είναι τα εσωτερικά και τα εξωτερικά ενδιαφερόμενα μέρη και πώς ικανοποιούνται οι προσδοκίες τους; Πώς σχετίζε-

ται η διεργασία με άλλες διεργασίες;

- Κοινοποίηση της διεργασίας στους εσωτερικούς και τους εξωτερικούς ενδιαφερόμενους φορείς.
- Παρακολούθηση, μέτρηση και συγκριτική αξιολόγηση της διεργασίας: σε ποιο βαθμό είναι αποτελεσματική και αποδοτική η διεργασία;
- Έκθεση σχετικά με τη διεργασία: τι ακριβώς μπορεί να βελτιωθεί; Πού εντοπίζονται οι αδυναμίες και πώς μπορούν να αντιμετωπιστούν;

Με τη χρήση των μέτρων αυτών, ο ιδιοκτήτης της διεργασίας έχει την ευκαιρία να βελτιώνει τη διεργασία συνεχώς.

Ισορροπημένος πίνακας επιδόσεων (Balanced scorecard)

Ο ισορροπημένος πίνακας επιδόσεων (BSC) είναι σύνολο ποσοτικών μετρήσεων που αξιολογούν τον βαθμό στον οποίο η οργάνωση επιτυγχάνει την εκπλήρωση της αποστολής της και τους στρατηγικούς της στόχους. Αυτές οι μετρήσεις στηρίζονται σε τέσσερις οπτικές γωνίες: την καινοτομία και τη μάθηση (διαχείριση των ατόμων), εσωτερικές διαδικασίες, πελάτες και οικονομική διαχείριση. Οι δείκτες κάθε προσέγγισης συνδέονται μεταξύ τους μέσω μιας σχέσης αίτιου-αιτιατού. Οι σχέσεις αυτές βασίζονται σε υποθέσεις οι οποίες πρέπει να παρακολουθούνται σε μόνιμη βάση.

Ο ισορροπημένος πίνακας επιδόσεων είναι επίσης πολύ χρήσιμος ως εργαλείο επικοινωνίας για τη διοίκηση, με σκοπό την ενημέρωση του προσωπικού της οργάνωσης και των ενδιαφερόμενων μερών, ως προς το βαθμό στον οποίο το στρατηγικό σχέδιο έχει επιτευχθεί. Χρησιμοποιείται ολοένα και περισσότερο στον δημόσιο τομέα στην Ευρώπη. Σημειώνεται ότι μπορεί να χρησιμοποιηθεί στην αξιολόγηση του ΚΠΑ.

Ιδιωτικότητα δεδομένων (Data Privacy)

Αυτή η πτυχή της τεχνολογίας των πληροφοριών (ΤΠ) αφορά στην ικανότητα μιας οργάνωσης ή ενός ατόμου να καθορίζει ποια δεδομένα σε ένα σύστημα πληροφορικής μπορούν να ανταλλάσσονται με τρίτους.

Καθοδήγηση (Mentoring)

Η καθοδήγηση αποτελεί μια συμβουλευτική και υποστηρικτική διαδικασία, προσαρμοσμένη στους στόχους και προσανατολισμένη στην εξεύρεση λύσεων που απευθύνεται σε εξειδικευμένα και υψηλόβαθμα στελέχη. Στόχος είναι η περαιτέρω ανάπτυξη των ηγετικών τους ικανοτήτων και η προσαρμογή τους σε μεταβαλλόμενες επαγγελματικές συνθήκες. Η καθοδήγηση χρησιμεύει πρωτίστως για την επίτευξη ρεαλιστικών στόχων που σχετίζονται με την ανάπτυξη των καθοδούμενων. Έμφαση δίνεται στην προώθηση της αυτοαξιολόγησης και της αυτογνωσίας.

Καθοδηγώντας με το παράδειγμα (Leading by example)

Προκειμένου να μετασχηματιστεί η οργανωτική κουλτούρα, η ηγεσία διαδραματίζει ζωτικό ρόλο. Ενεργώντας ως υποδείγματα, οι διευθυντές μπορούν να αποδείξουν την προσωπική τους βούληση να αλλάξουν και να εμπνεύσουν τους υπόλοιπους. Ως εκ τούτου, τα προγράμματα αλλαγών νοοτροπίας, καθώς και η κατάρτιση σε ηγετικές θέσεις, θα πρέπει να συνδέονται με τις ακόλουθες έννοιες: ακεραιότητα, δημιουργία νοήματος, σεβασμός, συμμετοχή, καινοτομία, ενδυνάμωση, ακρίβεια, υπευθυνότητα, ευελιξία κ.λπ.

Καινοτομία (Innovation)

Η καινοτομία είναι η διαδικασία της μετουσίωσης των καλών ιδεών σε νέες υπηρεσίες, διαδικασίες, εργαλεία, συστήματα και ανθρώπινη αλληλεπίδραση. Μια οργάνωση μπορεί να περιγραφεί ως καινοτόμος όταν ένα υφιστάμενο καθήκον εκτελείται κατά τρόπο νέο στον χώρο εργασίας, ή όταν η οργάνωση προσφέρει στους πελάτες μια νέα υπηρεσία με διαφορετικό τρόπο, όπως η αυτοεξυπηρέτηση μέσω του διαδικτύου.

Καταιγισμός ιδεών (Brainstorming)

Χρησιμοποιείται ως εργαλείο εργασίας της ομάδας για την παραγωγή ιδεών, χωρίς περιορισμούς, σε σύντομο χρονικό διάστημα. Ο σημαντικότερος κανόνας είναι να αποφευχθεί κάθε είδους κριτική κατά τη φάση της παραγωγής των ιδεών.

Κατάρτιση προϋπολογισμού βάσει επιδόσεων (Performance Budgeting)

Ένας προϋπολογισμός επιδόσεων είναι αυτός που αντικατοπτρίζει τόσο την εισροή πόρων όσο και την εκροή των υπηρεσιών για κάθε μονάδα μιας οργάνωσης. Στόχος είναι ο προσδιορισμός και η βαθμολόγηση των σχετικών επιδόσεων, βάσει του στόχου επίτευξης συγκεκριμένων αποτελεσμάτων. Αυτός ο τύπος προϋπολογισμού χρησιμοποιείται συνήθως από τα κυβερνητικά όργανα και τις οργανώσεις για να καταδείξει τη σχέση μεταξύ των χρημάτων των φορολογουμένων και των αποτελεσμάτων των υπηρεσιών που παρέχονται από τις ομοσπονδιακές, κρατικές ή τοπικές κυβερνήσεις.

Κοινωνική ευθύνη (Social Responsibility)

Η κοινωνική ευθύνη είναι μια δέσμευση των ιδιωτικών και δημόσιων φορέων να συμβάλουν στη βιώσιμη ανάπτυξη μέσω της συνεργασίας με τους εργαζομένους, τις οικογένειές τους, τις τοπικές κοινωνίες και την ευρύτερη κοινωνία για τη βελτίωση της ποιότητας ζωής. Στόχος είναι να προκύψουν οφέλη τόσο για τις οργανώσεις όσο και για την ευρύτερη κοινωνία.

Κύκλος ΠΕΕΑ (PDCA Cycle)

Ο κύκλος ΠΕΕΑ περιλαμβάνει τέσσερα στάδια για την επίτευξη συνεχούς βελτίωσης, όπως περιγράφεται από τον Deming:

- Προγραμματισμός (φάση του σχεδίου)
- Εκτέλεση (φάση εκτέλεσης)
- Έλεγχος (φάση ελέγχου)
- Ανάδραση (φάση ενέργειας, προσαρμογής και διόρθωσης)

Τονίζεται ότι τα προγράμματα βελτίωσης πρέπει να αρχίσουν με προσεκτικό σχεδιασμό, να οδηγήσουν σε αποτελεσματική δράση, να ελεγχθούν και ενδεχομένως να προσαρμοστούν και να προχωρήσουν εκ νέου σε προσεκτικό σχεδιασμό, σε έναν συνεχή κύκλο.

Κουλτούρα με άξονα την καινοτομία (Innovation-driven culture)

Μια φιλική προς την καινοτομία οργανωτική νοοτροπία στον δημόσιο τομέα χαρακτηρίζεται από διάφορες αξίες, όπως: υπευθυνότητα, σταθερός προσανατολισμός προς τον πελάτη, ανοικτότητα, αμφισβήτηση των προτύπων δράσης, ποικιλομορφία, αμοιβαία εκτίμηση, προσανατολισμός στα επιτεύγματα και πολλά περισσότερα. Στο πλαίσιο αυτό, η συνεργασία μεταξύ οργανώσεων μπορεί να ανοίξει νέες προοπτικές και να δρομολογήσει σημαντικές διαδικασίες μάθησης. Η ηγεσία διαδραματίζει καίριο ρόλο στην οικοδόμηση μιας οργανωτικής νοοτροπίας φιλικής προς την καινοτομία.

Κρίσιμος παράγοντας επιτυχίας (Critical success factor)

Αυτός ο όρος αφορά στις προϋποθέσεις που πρέπει να πληρούνται, προκειμένου να επιτευχθεί ένας επιδιωκόμενος στρατηγικός στόχος. Επισημαίνει τις βασικές δραστηριότητες ή τα αποτελέσματα, των οποίων η ικανοποιητική επίδοση είναι απαραίτητη για την επιτυχία μιας οργάνωσης.

Κυβερνοασφάλεια (Cybersecurity)

Η κυβερνοασφάλεια είναι η προστασία των συστημάτων που είναι συνδεδεμένα με το διαδίκτυο, συμπεριλαμβανομένου του υλισμικού, του λογισμικού και των δεδομένων από κυβερνοε-

πιθέσεις. Σε ένα υπολογιστικό πλαίσιο, η ασφάλεια περιλαμβάνει την κυβερνοασφάλεια και τη φυσική ασφάλεια — και τα δύο χρησιμοποιούνται από τις επιχειρήσεις για την προστασία από μη εξουσιοδοτημένη πρόσβαση σε κέντρα δεδομένων και άλλα συστήματα πληροφορικής.

Κώδικας δεοντολογίας (Code of Conduct)

Πρόκειται για κανόνες, κατευθυντήριες γραμμές ή πρότυπα συμπεριφοράς για άτομα, επαγγελματικές ομάδες, ομάδες ή οργανώσεις. Οι κώδικες δεοντολογίας μπορούν επίσης να ισχύουν για συγκεκριμένες δραστηριότητες, όπως είναι ο έλεγχος ή η συγκριτική αξιολόγηση και συχνά αναφέρονται σε δεοντολογικά πρότυπα.

Λογιστική κόστους (Cost accounting)

Η λογιστική κόστους είναι ένας κεντρικός τομέας εσωτερικής λογιστικής, όπου καταγράφονται οι δαπάνες, κατανέμονται μεταξύ των κονδυλίων του προϋπολογισμού (για παράδειγμα, υπηρεσίες και προϊόντα) και αξιολογούνται για ειδικούς σκοπούς. Τα συστήματα κοστολόγησης δείχνουν με τι κόστος παράγονται οι δημόσιες υπηρεσίες. Τα αποτελέσματα της λογιστικής κόστους παρέχουν σημαντικά στοιχεία για τα συστήματα μέτρησης των επιδόσεων.

Λογοδοσία (Accountability)

Λογοδοσία είναι η υποχρέωση απάντησης σχετικά με αρμοδιότητες που έχουν ανατεθεί και γίνει δεκτές και η παροχή στοιχείων σχετικά με τη χρησιμοποίηση και τη διαχείριση των εντεταλμένων πόρων. Τα άτομα που αποδέχονται τη λογοδοσία είναι υπεύθυνα για την απάντηση σε ερωτήσεις και την παροχή στοιχείων σχετικά με τους πόρους και τις λειτουργίες που βρίσκονται υπό τον έλεγχό τους σε εκείνους στους οποίους πρέπει να λογοδοτούν. Ως εκ τούτου, τα δύο μέρη έχουν διακριτούς ρόλους.

Μάθηση (Learning)

Η μάθηση είναι η απόκτηση και η κατανόηση των γνώσεων και των πληροφοριών που ενδέχεται να οδηγήσουν σε βελτίωση ή αλλαγή. Τα παραδείγματα δραστηριοτήτων οργανωσιακής μάθησης περιλαμβάνουν συγκριτική αξιολόγηση/συγκριτική μάθηση, εσωτερικές και εξωτερικές αξιολογήσεις και/ή ελέγχους, καθώς και μελέτες καλών πρακτικών. Μεταξύ των παραδειγμάτων ατομικής μάθησης περιλαμβάνονται η κατάρτιση και η ανάπτυξη δεξιοτήτων.

- (Learning Environment) Μαθησιακό περιβάλλον

Ένα μαθησιακό περιβάλλον στο εσωτερικό μιας κοινότητας εργασίας, είναι εκεί όπου η μάθηση πραγματοποιείται υπό μορφή απόκτησης δεξιοτήτων, ανταλλαγής γνώσεων, ανταλλαγής εμπειριών και διαλόγου σχετικά με τις καλές πρακτικές.

- (Learning Organisation) Οργάνωση μάθησης

Μια οργάνωση μάθησης είναι εκεί όπου οι άνθρωποι επεκτείνουν συνεχώς την ικανότητά τους να επιτυγχάνουν τα αποτελέσματα που επιθυμούν, προωθούνται νέα πρότυπα σκέψης, η συλλογική επιδίωξη είναι ελεύθερη και οι άνθρωποι μαθαίνουν συνεχώς, στο πλαίσιο ολοκλήρωσης της οργάνωσης.

- (On the job learning) Μάθηση κατά την εργασία

Η μάθηση στον χώρο εργασίας είναι μια μορφή κατάρτισης που παρέχεται στον χώρο εργασίας. Αυτό περιλαμβάνει την παρουσία ενός πιο έμπειρου συναδέλφου, ενός επόπτη ή ενός διαχειριστή, ο οποίος δείχνει ή εξηγεί τα πράγματα στον εργαζόμενο. Η εργασία εκτελείται υπό επίβλεψη και η ανατροφοδότηση είναι σημαντική. Η καθοδήγηση, η εναλλαγή θέσεων εργασίας και η συμμετοχή σε ειδικά έργα είναι μορφές εργασιακής μάθησης

Μεγάλα δεδομένα (Big Data)

Τα δεδομένα θεωρούνται οι πρώτες ύλες του εικοστού πρώτου αιώνα. Οι εταιρείες μεγάλων δεδομένων καθώς και τα κράτη αναμένουν νέα ώθηση για την οικονομική ανάπτυξη και δημόσιο όφελος. Τα μεγάλα δεδομένα χαρακτηρίζονται από τρία κεντρικά χαρακτηριστικά:

όγκο, ποικιλότητα και ταχύτητα δεδομένων. Λόγω της προοδευτικής ψηφιοποίησης σχεδόν όλων των τομέων της κοινωνίας, ο όγκος των διαθέσιμων στοιχείων αυξάνεται. Η ανάλυση μεγάλων δεδομένων παρέχει πολύπλευρες πληροφορίες, π.χ. στον τομέα της δημόσιας ασφάλειας («ανάλυση προοπτικών μιας πολιτικής»), των υπηρεσιών γενικού συμφέροντος, της εκπαίδευσης και της κοινωνικής πολιτικής και της πολιτικής για την καινοτομία.

Μεθοδολογία lean (Lean methodology)

Η μεθοδολογία lean χαρακτηρίζεται από συνεπή μέτρα προσανατολισμού προς τους πελάτες και μέτρα μείωσης του κόστους. Η διαχείριση lean έχει ως στόχο να σχεδιαστεί μια εταιρική διαχείριση προσανατολισμένη στη διαδικασία με τη μεγαλύτερη δυνατή αποτελεσματικότητα καθώς και με σαφώς καθορισμένες διαδικασίες. Οι ευθύνες και οι δίαυλοι επικοινωνίας θα πρέπει να είναι λογικά σχεδιασμένοι. Τα δύο σημεία εστίασης, οι πελάτες και η μείωση του κόστους, μπορούν να αφορούν τόσο στις εσωτερικές όσο και στις εξωτερικές διαδικασίες και δομές.

Μέσα κοινωνικής δικτύωσης (Social Media)

Τα μέσα κοινωνικής δικτύωσης είναι εργαλεία επικοινωνίας με βάση το διαδίκτυο για τη δημιουργία, την ανταλλαγή και τη χρήση πληροφοριών. Τα κύρια χαρακτηριστικά τους είναι:

- άτομα που αλληλεπιδρούν μεταξύ τους·
- το περιεχόμενο και τα προφίλ που δημιουργούν οι χρήστες·
- η εξατομίκευση και οι προσωπικοί λογαριασμοί χρήστη·
- κουμπιά like, ακόλουθοι, σχόλια και βαθμολογίες·
- εταιρείες παγκόσμιας εμβέλειας που τα λειτουργούν με σκοπό το κέρδος.

Οι πιο σημαντικές πλατφόρμες μέσων κοινωνικής δικτύωσης που χρησιμοποιούνται σε οργανώσεις του δημόσιου τομέα είναι το Facebook, το Twitter, το YouTube, το LinkedIn και το Instagram. Η επικοινωνία με τους πολίτες, τα ενδιαφερόμενα μέρη και τους πελάτες μέσω επιλεγμένων διαύλων στα μέσα κοινωνικής δικτύωσης θα πρέπει να εξετάζεται από όλες τις οργανώσεις του δημόσιου τομέα, λαμβανομένων υπόψη των κινδύνων της προστασίας των δεδομένων και των διατάξεων του γενικού κανονισμού για την προστασία των δεδομένων (ΓΚΠΔ).

Νοοτροπία ηγεσίας (Leadership culture)

Τα διοικητικά στελέχη διαδραματίζουν σημαντικό ρόλο στην οικοδόμηση οργανωτικής νοοτροπίας φιλικής προς την καινοτομία. Με την τόνωση της αμοιβαίας εμπιστοσύνης και της ανοικτότητας μπορεί να λειτουργούν ως καθοδηγητές των εργαζομένων και να ενεργούν ως υπόδειγμα. Με τη στάση αυτή, δημιουργούν εμπιστοσύνη στον ηγετικό τους ρόλο και ενδυναμώνουν συνέχεια την πίστη στην αποστολή και το όραμα της οργάνωσης, καθώς και στους στρατηγικούς της στόχους.

Όραμα (Vision)

Είναι το εφικτό όνειρο ή φιλοδοξία σχετικά με το τι θέλει να κάνει μια οργάνωση και προς τα που θέλει να κατευθυνθεί. Το πλαίσιο του εν λόγω ονείρου και φιλοδοξίας καθορίζεται από την αποστολή της οργάνωσης.

Οργάνωση δημόσιας υπηρεσίας / δημόσιας διοίκησης (Public service organization / public administration)

Ως οργάνωση δημόσιας υπηρεσίας νοείται κάθε θεσμικό όργανο, οργάνωση υπηρεσιών ή σύστημα, το οποίο βρίσκεται υπό τη διεύθυνση και τον έλεγχο μιας εκλεγμένης κυβέρνησης (εθνικής, ομοσπονδιακής, περιφερειακής ή τοπικής). Περιλαμβάνει οργανώσεις που ασχολούνται με την ανάπτυξη πολιτικής και την επιβολή του νόμου, δηλαδή θέματα που δεν θα μπορούσαν να θεωρηθούν αυστηρά ως υπηρεσίες.

Οργανωσιακή δομή (Organisational structure)

Πρόκειται για τον τρόπο με τον οποίο μια οργάνωση είναι δομημένη, δηλαδή τον καταμερισμό των τομέων εργασίας ή των λειτουργιών, τις επίσημες αλυσίδες επικοινωνίας μεταξύ της διοίκησης και των εργαζομένων, καθώς και τον τρόπο με τον οποίο κατανέμονται τα καθήκοντα και οι ευθύνες σε ολόκληρη την οργάνωση.

Οργανωσιακή κουλτούρα (Organisational culture)

Η οργανωσιακή κουλτούρα είναι το σύνολο συμπεριφορών, δεοντολογίας και αξιών που μεταδίδονται, ασκούνται και ενισχύονται από μέλη των οργανώσεων και επηρεάζονται από εθνικές, κοινωνικοπολιτικές και νομικές παραδόσεις και συστήματα.

Παρακολούθηση (Follow-up)

Μετά τη διαδικασία αυτοαξιολόγησης και τις αλλαγές σε μια οργάνωση, η παρακολούθηση αποσκοπεί στη μέτρηση της επίτευξης των στόχων που έχουν τεθεί. Η ανάλυση μπορεί να οδηγήσει στη δρομολόγηση νέων πρωτοβουλιών και στην προσαρμογή της στρατηγικής και του προγραμματισμού, σύμφωνα με τις νέες συνθήκες.

Περιγραφή καθηκόντων (Job Description)

Η περιγραφή των καθηκόντων αποτελεί πλήρη περιγραφή της λειτουργίας (περιγραφή των καθηκόντων, των αρμοδιοτήτων, των γνώσεων, των ικανοτήτων). Αποτελεί θεμελιώδες μέσο για τη διαχείριση των ανθρώπινων πόρων και στοιχείο γνώσης, ανάλυσης, επικοινωνίας και διαλόγου. Αποτελεί επίσης ένα είδος καταστατικού χάρτη μεταξύ της οργάνωσης και του κατόχου της θέσης. Επιπλέον, αποτελεί βασικό παράγοντα για την ευαισθητοποίηση των εργοδοτών και των εργαζομένων σχετικά με τις ευθύνες τους.

Πληροφορίες (Information)

Οι πληροφορίες είναι η συλλογή δεδομένων με νόημα, που είναι οργανωμένα έτσι ώστε να διαμορφώνουν ένα μήνυμα. Ένας από τους κοινούς τρόπους ορισμού της πληροφορίας είναι να την περιγράψει κανείς ως τα γεγονότα που γνωστοποιούνται ή μαθαίνονται σχετικά με κάτι ή κάποιο πρόσωπο.

Ποιότητα (Quality)

Η ποιότητα (στο πλαίσιο του δημόσιου τομέα) είναι η παροχή μιας δημόσιας υπηρεσίας με ένα σύνολο χαρακτηριστικών/λειτουργιών που να ικανοποιούν ή να ανταποκρίνονται, με βιώσιμο τρόπο, στα εξής: τις προδιαγραφές/απαιτήσεις (νόμος, νομοθεσία, κανονισμός), τις προσδοκίες των πολιτών/πελατών, τις προσδοκίες όλων των λοιπών ενδιαφερομένων (πολιτικές, οικονομικές, θεσμικές, προσωπικό). Η έννοια της ποιότητας έχει εξελιχθεί κατά τις τελευταίες δεκαετίες: ο ποιοτικός έλεγχος επικεντρώνεται στο προϊόν/ υπηρεσία, και γίνεται βάσει γραπτών προδιαγραφών και προτύπων. Οι μέθοδοι για τον στατιστικό έλεγχο ποιότητας (μέθοδοι δειγματοληψίας) έχουν αναπτυχθεί από το 1920-30.

Πολίτης/πελάτης (Citizen/customer)

Ο όρος «πολίτης/πελάτης» χρησιμοποιείται για να δοθεί έμφαση στη διπλή σχέση της δημόσιας διοίκησης, αφενός με τους χρήστες των δημόσιων υπηρεσιών και αφετέρου με όλους τους πολίτες, οι οποίοι ως πολίτες και φορολογούμενοι έχουν μερίδιο στις υπηρεσίες και τα αποτελέσματά τους.

Πολιτική κύκλου ζωής (Life cycle policy)

Τα δημόσια κτίρια χρησιμοποιούνται συνήθως για μεγάλες χρονικές περιόδους. Ως εκ τούτου, μόνο η εξέταση καθ' όλη τη διάρκεια του κύκλου ζωής από την κατασκευή έως την κατεδάφιση μπορεί να παράσχει πληροφορίες σχετικά με την πραγματική ποιότητα του κτιρίου. Όλα τα

στάδια της ζωής ενός κτιρίου πρέπει να αναλύονται και να βελτιστοποιούνται, όσον αφορά στις διάφορες πτυχές της βιωσιμότητας. Στόχος είναι η επίτευξη υψηλής ποιότητας κτιρίων με το μικρότερο δυνατό αντίκτυπο στο περιβάλλον (π.χ. βιώσιμη κατασκευή, χρήση ανανεώσιμων πηγών ενέργειας, τεχνικός εξοπλισμός, συμπεριλαμβανομένης της ασφαλούς επαναχρησιμοποίησης, ανακύκλωσης ή διάθεσης).

Για την εφαρμογή της προσέγγισης της πολιτικής για τον κύκλο ζωής, απαιτείται ένα ολοκληρωμένο σύστημα διαχείρισης εγκαταστάσεων. Η ολοκληρωμένη διαχείριση των εγκαταστάσεων λαμβάνει υπόψη τις εμπορικές, τεχνικές και περιβαλλοντικές πτυχές της διαχείρισης κτιρίων.

Πολυμορφία (Diversity)

Η πολυμορφία αφορά στη διαφορετικότητα. Μπορεί να αναφέρεται στις αξίες, τις νοοτροπίες, τον πολιτισμό, τη φιλοσοφία ή τις θρησκευτικές πεποιθήσεις, τις γνώσεις, τις δεξιότητες, την εμπειρία και τον τρόπο ζωής ομάδων ή ατόμων εντός μιας ομάδας. Μπορεί επίσης να αφορά στο φύλο, την εθνική ή την εθνοτική καταγωγή, την αναπηρία ή την ηλικία. Στη δημόσια διοίκηση, μια οργάνωση με πολυμορφία θεωρείται ότι αντικατοπτρίζει την κοινωνία και τις διαφορετικές ανάγκες των πελατών και των ενδιαφερόμενων μερών που εξυπηρετεί.

Πόροι (Resources)

Οι πόροι περιλαμβάνουν τις γνώσεις, το εργατικό δυναμικό, το κεφάλαιο, τα κτίρια ή την τεχνολογία που χρησιμοποιεί μια οργάνωση για την εκτέλεση των εργασιών της.

Προσβασιμότητα (Accessibility)

Η προσβασιμότητα των δημόσιων εγκαταστάσεων αποτελεί βασική απαίτηση για ίση πρόσβαση σε δημόσιες υπηρεσίες και για παροχή υπηρεσιών υψηλής ποιότητας. Οι προσβάσιμες οργανώσεις μπορούν να χαρακτηριστούν από τις ακόλουθες πτυχές: η προσβασιμότητα με δημόσιες μεταφορές, η πρόσβαση των ατόμων με αναπηρία, οι ώρες κοινού και ο χρόνος αναμονής, οι υπηρεσίες μιας στάσης, η χρήση κατανοητής γλώσσας κ.λπ. Η ψηφιακή προσβασιμότητα περιλαμβάνεται επίσης, π.χ., δικτυακοί τόποι χωρίς φραγμούς.

Προστασία δεδομένων (Data Protection)

Η διαδικασία που βοηθάει στον εντοπισμό και την ελαχιστοποίηση των κινδύνων προστασίας των δεδομένων από επεξεργασία που ενδέχεται να οδηγήσει σε υψηλό κίνδυνο για τα φυσικά πρόσωπα, πρέπει να αξιολογηθεί προσεκτικά. Για να εξασφαλιστεί η συμμόρφωση με τον νέο γενικό κανονισμό για την προστασία δεδομένων (ΓΚΠΔ) της Ευρωπαϊκής Ένωσης, συνιστάται εκτίμηση επιπτώσεων για την προστασία των δεδομένων, στην οποία προσδιορίζονται και αξιολογούνται οι κίνδυνοι για τα άτομα.

Ο υπεύθυνος προστασίας δεδομένων είναι ένας ρόλος ασφάλειας, όπως απαιτείται από τον ΓΚΠΔ. Οι υπεύθυνοι προστασίας δεδομένων είναι υπεύθυνοι για την εποπτεία της στρατηγικής της οργάνωσης, ώστε να διασφαλίζεται η συμμόρφωση με τις απαιτήσεις του ΓΚΠΔ.

Προσωπικό/Ανθρώπινο Δυναμικό (People)

Πρόκειται για όλα τα πρόσωπα που απασχολούνται στην οργάνωση, συμπεριλαμβανομένων των εργαζομένων με πλήρη απασχόληση, των εργαζομένων με μερική απασχόληση και των προσωρινά απασχολούμενων.

Πρότυπα (Role model)

Άτομα ή οργανώσεις που λειτουργούν ως υπόδειγμα με συγκεκριμένο ρόλο συμπεριφοράς ή κοινωνικό ρόλο για άλλους ανθρώπους.

Ρομποτική (Robotics)

Η ρομποτική και η τεχνητή νοημοσύνη παραπέμπουν στην αυτοματοποίηση επαναλαμβανό-

μενων εργασιών ρουτίνας με τη βοήθεια ευφυών τεχνολογιών. Οι τεχνολογίες αυτές είναι ιδιαίτερα κατάλληλες για τους ακόλουθους τομείς εφαρμογής: υπηρεσίες πληροφοριών, βιγντεοανάλυση, καθήκοντα παρακολούθησης ή φιλτράρισμα σχετικών πληροφοριών από τα μέσα κοινωνικής δικτύωσης, αξιολόγηση και επεξεργασία κειμένων, κ.λπ.

Στοιχεία (Evidence)

Τα στοιχεία είναι πληροφορίες που υποστηρίζουν μια δήλωση ή ένα γεγονός. Η τεκμηριωμένη προσέγγιση θεωρείται απαραίτητη για τη διαμόρφωση οριστικής απόφασης ή συμπεράσματος.

Στόχοι-σκοποί (Objectives)

Οι στόχοι είναι η διατύπωση μιας επιθυμητής κατάστασης που περιγράφει τα επιθυμητά ή τα επιδιωκόμενα αποτελέσματα, όπως ορίζονται στην αποστολή της οργάνωσης. Μπορεί να είναι:

- **Στρατηγικοί στόχοι (Strategic objectives)**

Καθολικοί στόχοι με μεσομακροπρόθεσμο ορίζοντα, που δείχνουν την επιθυμητή γενική κατεύθυνση της οργάνωσης. Περιγράφουν τα τελικά αποτελέσματα ή συνέπειες (εκβάσεις) που επιθυμεί να επιτύχει.

- **Επιχειρησιακοί στόχοι (Operational objectives)**

Πρόκειται για σαφή διατύπωση των στρατηγικών στόχων, π.χ. σε επίπεδο μονάδας. Ένας επιχειρησιακός στόχος μπορεί να μετατραπεί αμέσως σε σύνολο δραστηριοτήτων και καθηκόντων.

Στόχοι βιώσιμης ανάπτυξης (ΣΑΑ)- (Sustainable development goals (SDGs)) -

Οι 17 Στόχοι Βιώσιμης Ανάπτυξης (ΣΒΑ) αποτελούν πολιτικούς στόχους των Ηνωμένων Εθνών (ΗΕ) που αποσκοπούν στη διασφάλιση βιώσιμης οικονομικής, κοινωνικής και περιβαλλοντικής ανάπτυξης. Οι βασικές πτυχές των στόχων βιώσιμης ανάπτυξης περιλαμβάνουν την προώθηση της οικονομικής ανάπτυξης, τη μείωση των ανισοτήτων στο επίπεδο διαβίωσης, τη δημιουργία ίσων ευκαιριών και τη βιώσιμη διαχείριση των φυσικών πόρων, ώστε να διασφαλίζεται η διατήρηση και η ανθεκτικότητα του οικοσυστήματος.

Στρατηγική (Strategy)

Μια στρατηγική είναι ένα μακροπρόθεσμο σχέδιο δράσεων προτεραιότητας που αποσκοπούν στην επίτευξη μείζονος ή γενικού στόχου ή στην εκπλήρωση αποστολής.

Συγκριτική αξιολόγηση (Benchmarking)

Πρόκειται για ένα μετρήσιμο επίτευγμα σε υψηλό επίπεδο (που μερικές φορές αναφέρεται ως «best-in-class» (ο καλύτερος στην τάξη), βλ. βέλτιστες/καλές/ενδιαφέρουσες πρακτικές), ένα πρότυπο αναφοράς ή μέτρησης για σύγκριση, ή ένα επίπεδο επιδόσεων αναγνωρισμένο ως πρότυπο αριστείας για μια συγκεκριμένη διαδικασία. Υπάρχουν πολλοί ορισμοί για τη συγκριτική αξιολόγηση, αλλά οι λέξεις-κλειδιά που συνδέονται με αυτήν είναι «να γίνει σύγκριση με άλλους». Η συγκριτική αξιολόγηση συνίσταται απλώς στην πραγματοποίηση συγκρίσεων με άλλες οργανώσεις και στη συνέχεια στην άντληση διδαγμάτων που αποκαλύπτουν οι συγκρίσεις αυτές» (πηγή: Ευρωπαϊκός κώδικας δεοντολογίας για τη συγκριτική ανάλυση).

Συγκριτική μάθηση (Benchlearning)

Η συγκριτική αξιολόγηση στις ευρωπαϊκές δημόσιες διοικήσεις επικεντρώνεται συνήθως στις πτυχές της μάθησης και αναφέρεται πλέον κοινώς ως «συγκριτική μάθηση», καθώς η μάθηση μπορεί να βελτιωθεί μέσω της ανταλλαγής γνώσεων, πληροφοριών και, σε ορισμένες περιπτώσεις, πόρων. Αναγνωρίζεται ως αποτελεσματικός τρόπος εισαγωγής οργανωτικών αλλαγών. Μειώνει τους κινδύνους, είναι αποτελεσματική και εξοικονομεί χρόνο.

Σύγκρουση συμφερόντων (Conflict of interest)

Η σύγκρουση συμφερόντων στον δημόσιο τομέα αφορά σύγκρουση μεταξύ δημοσίου και

ιδιωτικού συμφέροντος ενός δημόσιου λειτουργού, στο πλαίσιο του οποίου, το ιδιωτικό συμφέρον του θα μπορούσε να επηρεάσει αθέμιτα την εκτέλεση των επίσημων καθηκόντων του (π.χ. δευτερεύουσα απασχόληση, πιθανή μεροληψία, αποδοχή δώρων). Ακόμη και αν δεν υπάρχουν αποδείξεις περί απαράδεκτων ενεργειών, η σύγκρουση συμφερόντων μπορεί να δημιουργήσει την εντύπωση παρατυπίας, που μπορεί να υπονομεύσει την εμπιστοσύνη στην ικανότητα του εν λόγω προσώπου να ενεργεί σωστά.

Συμβουλευτική (Coaching)

Η καθοδήγηση χρησιμοποιείται ως μια στοχοθετημένη και προσανατολισμένη στις λύσεις συμβουλευτική και υποστήριξη των ειδικών και των στελεχών. Στόχος είναι η περαιτέρω ανάπτυξη των ηγετικών τους ικανοτήτων και η προσαρμογή της στις μεταβαλλόμενες επαγγελματικές συνθήκες. Η καθοδήγηση χρησιμεύει πρωτίστως για την επίτευξη ρεαλιστικών στόχων που σχετίζονται με την ανάπτυξη των καθοδηγούμενων. Έμφαση δίνεται στην προώθηση της αυτοαξιολόγησης και της αυτογνωσίας.

Συμμόρφωση (Compliance)

Η έννοια της συμμόρφωσης μπορεί να οριστεί ως η πράξη της συμμόρφωσης με νόμο, κανόνα, αίτημα ή απαίτηση. Στο επιχειρηματικό περιβάλλον, η συμμόρφωση με τους νόμους, τους κανονισμούς, τους κανόνες και τις πολιτικές, αποτελεί μέρος των επιχειρηματικών δραστηριοτήτων που αναφέρεται συχνά ως «εταιρική συμμόρφωση».

Συμπράξεις δημόσιου και ιδιωτικού τομέα (Public-private partnership)

Η σύμπραξη δημόσιου και ιδιωτικού τομέα είναι η συνεργασία μεταξύ μιας κυβερνητικής οργάνωσης και μιας επιχείρησης του ιδιωτικού τομέα που μπορεί να χρησιμοποιηθεί για τη χρηματοδότηση, την κατασκευή και τη λειτουργία έργων, όπως τα δημόσια δίκτυα μεταφορών, τα πάρκα και τα συνεδριακά κέντρα. Η χρηματοδότηση ενός έργου μέσω σύμπραξης δημόσιου και ιδιωτικού τομέα μπορεί να επιτρέψει την ολοκλήρωση ενός έργου νωρίτερα ή ακόμα και να το καταστήσει εφικτό.

Συναίνεση (Consensus)

Πρόκειται για την επίτευξη συμφωνίας και συνήθως έπεται μιας αρχικής αυτοαξιολόγησης, όταν μεμονωμένοι αξιολογητές συναντώνται για να συγκρίνουν και να συζητήσουν τις ατομικές αξιολογήσεις τους και τις ατομικές βαθμολογίες τους. Η διαδικασία συνήθως ολοκληρώνεται με την επίτευξη συμφωνίας των αξιολογητών με συνδυασμένη συνολική βαθμολογία και αξιολόγηση για την οργάνωση.

Συν-αξιολόγηση (Co-Evaluation)

Οι πολίτες εκφράζονται ως προς την ποιότητα της δημόσιας πολιτικής και των υπηρεσιών που λαμβάνουν.

Συμπαγωγή (Co-Production)

Οι πολίτες συμμετέχουν στον κύκλο παραγωγής και/ή παροχής των υπηρεσιών και στην ποιότητά τους.

Συναπόφαση (Co-Decision)

Η διαδικασία της συναπόφασης αναφέρεται σε ζητήματα συμμετοχής των πολιτών/πελατών στις διαδικασίες λήψης αποφάσεων των δημόσιων διοικήσεων. Τα παραδείγματα κυμαίνονται από διαδικασίες συμμετοχής των πολιτών σε τομείς σχεδιασμού της πόλης, την προετοιμασία αποφάσεων για τις υποδομές, έως θέματα κατάρτισης αποφάσεων στον τομέα των δημόσιων δαπανών.

Συνεργασία (Partnership)

Η ανάπτυξη συνεργασιών με άλλα μέρη, σε εμπορική ή μη εμπορική βάση, για την επίτευξη ενός κοινού στόχου, δημιουργεί με τον τρόπο αυτό προστιθέμενη αξία στην οργάνωση και τους πελάτες/ενδιαφερόμενα μέρη. Για τη θεσμοθέτηση των εταιρικών σχέσεων, μπορούν να συνάπτονται συμφωνίες εταιρικής σχέσης.

Συν-σχεδιασμός (Co-Design)

Ο συν-σχεδιασμός είναι το πλαίσιο για τη συμμετοχή των πολιτών και των πελατών στην (περαιτέρω) ανάπτυξη δημόσιων υπηρεσιών. Για παράδειγμα, τα εργαστήρια καινοτομίας, τα εργαστήρια που βασίζονται στο σχεδιασμό και οι δομές δομημένης ανατροφοδότησης, τα οποία καταγράφουν τις παρατηρήσεις των πολιτών και των πελατών με δομημένο τρόπο και τις καθιστούν χρήσιμες για την περαιτέρω ανάπτυξη των διαδικασιών παροχής υπηρεσιών.

Σύστημα διαχείρισης πληροφοριών (Management Information system)

Το MIS είναι ένα μηχανογραφικό σύστημα πληροφοριών, που συλλέγει και προετοιμάζει τις πληροφορίες σχετικά με την οργάνωση (π.χ. δεδομένα σχετικά με τις επιδόσεις, στοιχεία για τον προϋπολογισμό, δεδομένα σχετικά με την παραγωγή και τα αποτελέσματα) για τη διοίκησή της, με βάση τη μόνιμη μέτρηση της επίτευξης των στόχων, των κινδύνων και της ποιότητας. Με βάση τις πληροφορίες αυτές, μπορούν να διεξαχθούν αναλύσεις, να επιλυθούν τα προβλήματα και να ληφθούν στρατηγικές αποφάσεις. Τα συστήματα διαχείρισης πληροφοριών συλλέγουν εσωτερικά και εξωτερικά δεδομένα και τα προετοιμάζουν για τη λήψη διοικητικών αποφάσεων.

Σύστημα διαχείρισης της ποιότητας (Quality management system, QMS)

Πρόκειται για ένα σύνολο συντονισμένων δραστηριοτήτων για την καθοδήγηση και τον έλεγχο μιας οργάνωσης, με σκοπό τη συνεχή βελτίωση της αποτελεσματικότητας και της αποδοτικότητας των επιδόσεών της.

Σχεδιασμός υπηρεσιών (Service design)

Πρόκειται για τη δραστηριότητα σχεδιασμού και οργάνωσης ατόμων, υποδομών, επικοινωνιών και υλικών στοιχείων μιας υπηρεσίας, προκειμένου να βελτιωθεί η ποιότητά της και η αλληλεπίδραση μεταξύ του παρόχου υπηρεσιών και των πελατών του.

Σχεδιαστική μεθοδολογία (Design Thinking)

Πρόκειται για τις γνωσιακές, στρατηγικές και πρακτικές διαδικασίες με τις οποίες αναπτύσσονται οι αρχές σχεδιασμού (προτάσεις για νέα προϊόντα, κτίρια, μηχανήματα κ.λπ.) από τους σχεδιαστές ή/και τις ομάδες σχεδιασμού. Η σχεδιαστική μεθοδολογία αποσκοπεί στο να βοηθήσει το δημόσιο τομέα να αναπτύξει πρακτικές και καινοτόμες λύσεις στα καθημερινά προβλήματα.

Σχέδιο δράσης (Action Plan)

Ένα σχέδιο δράσης είναι η έγγραφη αποτύπωση στόχων, καθηκόντων, κατανομής αρμοδιοτήτων για την υλοποίηση ενός έργου (π.χ. στόχοι/προθεσμίες) και των απαιτούμενων πόρων (π.χ. ώρες, χρήματα).

Τεχνητή νοημοσύνη (Artificial intelligence (AI))

Πρόκειται για την ικανότητα ενός προγράμματος ηλεκτρονικού υπολογιστή να σκέφτεται και να μαθαίνει. Αποτελεί επίσης τομέα έρευνας που προσπαθεί να καταστήσει τους υπολογιστές «έξυπνους». Ένα σύστημα AI μπορεί επίσης να αποκτήσει, να αναπαραστήσει και να χειριστεί τη γνώση. Αυτός ο χειρισμός αφορά στη δυνατότητα να αντληθούν ή να συναχθούν νέες γνώσεις από τις ήδη υπάρχουσες και να χρησιμοποιηθούν μέθοδοι αναπαράστασης και χειρισμού για την επίλυση σύνθετων προβλημάτων.

Χαρακτηριστικά Στόχων (SMART Objectives)

Οι στόχοι ορίζουν αυτό που μια οργάνωση έχει αποφασίσει να επιτύχει. Συνιστάται οι στόχοι να είναι SMART:

- Specific (εξειδικευμένοι) - να είστε ακριβείς σχετικά με το τι επιθυμείτε να πετύχετε.
- Measurable (μετρήσιμοι) - πρέπει να υπάρχουν ποσοτικοποιημένοι στόχοι.
- Achievable (επιτεύξιμοι) - μήπως είναι ο στόχος υπερβολικά φιλόδοξος ή μήπως ο στόχος καλύπτεται από την αποστολή;
- Realistic (ρεαλιστικός) - διατίθενται οι αναγκαίοι πόροι;
- Timed (ορθά χρονικά προσδιορισμένος) - να έχει προβλεφθεί διαχειρίσιμο χρονικό διάστημα.

Χρηματοδότηση από το πλήθος (Crowdfunding)

Το crowdfunding είναι η πρακτική της χρηματοδότησης ενός έργου ή μιας επιχείρησης με την άντληση χρημάτων από μεγάλο αριθμό ατόμων τα οποία συνεισφέρουν σχετικά μικρό ποσό, συνήθως μέσω του Διαδικτύου.

Ψηφιοποίηση - ψηφιακός μετασχηματισμός (Digitalisation – digitisation – digital transformation)

Η ψηφιοποίηση σε μια τεχνική περιγραφή είναι η διαδικασία μετατροπής των αναλογικών πληροφοριών σε ψηφιακά και ηλεκτρονικά δεδομένα. Λόγω της ταχείας ανάπτυξης της τεχνολογίας των ηλεκτρονικών υπολογιστών, το Διαδίκτυο και η ψηφιοποίηση των μέσων κοινωνικής δικτύωσης αλλάζουν την κοινωνία, τις επιχειρήσεις και την παροχή δημόσιων υπηρεσιών σε πολλούς τομείς. Οι οργανώσεις του δημόσιου τομέα πρέπει να προετοιμάζουν τους υπαλλήλους τους, χρησιμοποιώντας την κινητήρια δύναμη της ψηφιοποίησης για την επίλυση των υφιστάμενων προβλημάτων ή την εξεύρεση νέων και αποτελεσματικότερων τρόπων παροχής υπηρεσιών. Τα μέτρα σε αυτούς τους τομείς μπορούν να καθορίζουν μια στρατηγική ψηφιοποίησης, την κατάρτιση, τις κατευθυντήριες γραμμές για την προστασία των δεδομένων, το διορισμό υπευθύνων προστασίας δεδομένων κ.λπ.

Οι ψηφιακές δεξιότητες αφορούν στην κριτική χρήση του πλήρους φάσματος ψηφιακών τεχνολογιών για την πληροφόρηση, την επικοινωνία και την επίλυση βασικών προβλημάτων.

Ο ψηφιακός μετασχηματισμός και η καινοτομία αναφέρονται σε μια διαδικασία υιοθέτησης ψηφιακών εργαλείων και μεθόδων από τις οργανώσεις, συνήθως εκείνες που, είτε δεν έχουν συμπεριλάβει τον ψηφιακό παράγοντα ως μέρος των βασικών δραστηριοτήτων τους, είτε δεν έχουν συμβαδίσει με τον ρυθμό της αλλαγής στις ψηφιακές τεχνολογίες. Η πρακτική του ψηφιακού μετασχηματισμού στον δημόσιο τομέα πρέπει επίσης να λαμβάνει υπόψη τον δημόσιο σκοπό και να περιλαμβάνει πρόσθετους παράγοντες ιδιοκτησίας και διατήρησης των δημόσιων δεδομένων (ιδίως της ταυτότητας), ασφάλειας των δεδομένων και της ιδιωτικότητας, προσβασιμότητας των ψηφιακών υπηρεσιών για όλους και του δημόσιου ψηφιακού εγγραμματισμού.

ΠΡΟΫΠΟΘΕΣΕΙΣ

ΚΠΑ 2013	ΚΠΑ 2020
Κριτήριο 1: Ηγεσία	Κριτήριο 1: Ηγεσία
Υποκριτήριο 1.1 Παρέχει κατευθύνσεις για την οργάνωση αναπτύσσοντας την αποστολή, το όραμα και τις αξίες της	Υποκριτήριο 1.1 Παρέχει κατευθύνσεις για την οργάνωση αναπτύσσοντας την αποστολή, το όραμα και τις αξίες της
Υποκριτήριο 1.2 Διαχείριση της οργάνωσης, των επιδόσεων της και της συνεχούς βελτίωσής της	Υποκριτήριο 1.2 Διαχείριση της οργάνωσης, των επιδόσεων της και της συνεχούς βελτίωσής της
Υποκριτήριο 1.3 Κινητοποίηση και υποστήριξη των ανθρώπων στην οργάνωση και να ενεργούν ως πρότυπο	Υποκριτήριο 1.3 Έμπνευση, κινητοποίηση και υποστήριξη των ανθρώπων στην οργάνωση και να ενεργούν ως πρότυπο
Υποκριτήριο 1.4 Διαχείριση αποτελεσματικών σχέσεων με τις πολιτικές αρχές και άλλα ενδιαφερόμενα μέρη	Υποκριτήριο 1.4 Διαχείριση αποτελεσματικών σχέσεων με τις πολιτικές αρχές και άλλα ενδιαφερόμενα μέρη
Κριτήριο 2: Στρατηγική και σχεδιασμός	Κριτήριο 2: Στρατηγική και σχεδιασμός
Υποκριτήριο 2.1 Συλλογή πληροφοριών σχετικά με τις παρούσες και τις μελλοντικές ανάγκες των ενδιαφερόμενων μερών, καθώς και σχετικά με τις σχετικές πληροφορίες διαχείρισης	Υποκριτήριο 2.1 Προσδιορισμός των αναγκών και προσδοκιών των ενδιαφερομένων, του εξωτερικού περιβάλλοντος και των σχετικών πληροφοριών διαχείρισης
Υποκριτήριο 2.2 Ανάπτυξη της στρατηγικής και του σχεδιασμού, λαμβάνοντας υπόψη τις συλλεχθείσες πληροφορίες	Υποκριτήριο 2.2 Ανάπτυξη στρατηγικών και σχεδίων με βάση συλλεχθείσες πληροφορίες
Υποκριτήριο 2.3 Επικοινωνία και εφαρμογή της στρατηγικής και του προγραμματισμού σε ολόκληρη την οργάνωση και επανεξέτασή τους σε τακτική βάση	Υποκριτήριο 2.3 Επικοινωνία, εφαρμογή και επανεξέταση των στρατηγικών και των σχεδίων
Υποκριτήριο 2.4 Σχεδιασμός, εφαρμογή και επανεξέταση της καινοτομίας και της αλλαγής	Υποκριτήριο 2.4 Διαχείριση της αλλαγής και της καινοτομίας για τη διασφάλιση της ευελιξίας και της ανθεκτικότητας του οργάνωσης
Κριτήριο 3: Προσωπικό	Κριτήριο 3: Προσωπικό
Υποκριτήριο 3.1 Σχεδιασμός, διαχείριση και βελτίωση των ανθρώπινων πόρων όσον αφορά στη στρατηγική και τον σχεδιασμό	Υποκριτήριο 3.1 Διαχείριση και βελτίωση των ανθρώπινων πόρων για τη στήριξη της στρατηγικής της οργάνωσης

ΠΡΟΫΠΟΘΕΣΕΙΣ

ΚΠΑ 2013	ΚΠΑ 2020
Υποκριτήριο 3.2 Προσδιορισμός, ανάπτυξη και χρήση ικανοτήτων των εργαζομένων για την ευθυγράμμιση μεμονωμένων και οργανωτικών στόχων	Υποκριτήριο 3.2 Ανάπτυξη και διαχείριση ικανοτήτων του προσωπικού
Υποκριτήριο 3.3 Συμμετοχή των εργαζομένων με την ανάπτυξη ανοικτού διαλόγου και ενδυνάμωση, υποστήριξη της ευημερίας τους	Υποκριτήριο 3.3 Συμμετοχή και ενδυνάμωση του προσωπικού και υποστήριξη της ευημερίας του
Κριτήριο 4: Συνεργασίες και πόροι	Κριτήριο 4: Συνεργασίες και πόροι
Υποκριτήριο 4.1 Ανάπτυξη και διαχείριση των συνεργασιών με συναφείς οργανώσεις	Υποκριτήριο 4.1 Να αναπτύσσει και να διαχειρίζεται σχέσεις με ομοειδείς οργανώσεις
Υποκριτήριο 4.2 Ανάπτυξη και εφαρμογή συνεργασιών με τους πολίτες/πελάτες	Υποκριτήριο 4.2 Να αναπτύσσει συνεργασίες με τους πολίτες και τις οργανώσεις της κοινωνίας των πολιτών
Υποκριτήριο 4.3 Διαχείριση των οικονομικών	Υποκριτήριο 4.3 Να διαχειρίζεται τα οικονομικά
Υποκριτήριο 4.4 Διαχείριση της πληροφορίας και της γνώσης	Υποκριτήριο 4.4 Να διαχειρίζεται την πληροφορία και τη γνώση
Υποκριτήριο 4.5 Διαχείριση της τεχνολογίας Υποκριτήριο	Υποκριτήριο 4.5 Να διαχειρίζεται την τεχνολογία
Υποκριτήριο 4.6 Διαχείριση των εγκαταστάσεων	Υποκριτήριο 4.6 Να διαχειρίζεται τις εγκαταστάσεις
Κριτήριο 5: Διαδικασίες	Κριτήριο 5: Διαδικασίες
Υποκριτήριο 5.1 Προσδιορισμός, σχεδιασμός, διαχείριση και καινοτομία διαδικασιών σε συνεχή βάση, με τη συμμετοχή των ενδιαφερόμενων μερών	Υποκριτήριο 5.1 Να σχεδιάζει και να διαχειρίζεται τις διαδικασίες, προκειμένου να εξασφαλίζει την αύξηση της αξίας τους για τους πολίτες/ πελάτες
Υποκριτήριο 5.2 Ανάπτυξη και παροχή υπηρεσιών και προϊόντων προσανατολισμένα στον πολίτη/ πελάτη	Υποκριτήριο 5.2 Να παρέχει προϊόντα και υπηρεσίες για τους καταναλωτές, τους πολίτες, τα ενδιαφερόμενα μέρη και την κοινωνία
Υποκριτήριο 5.3 Συντονισμός του συνόλου των διαδικασιών μιας οργάνωσης αλλά και μεταξύ διαφορετικών οργανώσεων	Υποκριτήριο 5.3 Να συντονίζει τις διαδικασίες σε όλη την οργάνωση και σε συνεργασία με άλλες συναφείς οργανώσεις

ΑΠΟΤΕΛΕΣΜΑΤΑ

ΚΠΑ 2013	ΚΠΑ 2020
Κριτήριο 6: Αποτελέσματα προσανατολισμένα προς τον πολίτη/πελάτη	Κριτήριο 6: Αποτελέσματα με επίκεντρο τον πολίτη/ πελάτη
Υποκριτήριο 6.1 Μέτρηση της αντίληψης των πολιτών για την οργάνωση	Υποκριτήριο 6.1 Μέτρηση της αντίληψης των πολιτών για την οργάνωση
Υποκριτήριο 6.2 Μέτρηση της απόδοσης της οργάνωσης	Υποκριτήριο 6.2 Μέτρηση της απόδοσης της οργάνωσης
Κριτήριο 7: Αποτελέσματα για το Ανθρώπινο Δυναμικό	Κριτήριο 7: Αποτελέσματα του Προσωπικού
Υποκριτήριο 7.1. Μέτρηση της αντίληψης του ανθρώπινου δυναμικού για την οργάνωση	Υποκριτήριο 7.1. Μέτρηση της αντίληψης του ανθρώπινου δυναμικού για την οργάνωση
Υποκριτήριο 7.2. Μέτρηση για την αποτελεσματικότητα του ανθρώπινου δυναμικού	Υποκριτήριο 7.2. Μέτρηση για την αποτελεσματικότητα του ανθρώπινου δυναμικού
Κριτήριο 8: Επιδόσεις στην Κοινωνική Ευθύνη	Κριτήριο 8: Αποτελέσματα Κοινωνικής Ευθύνης
Υποκριτήριο 8.1 Μετρήσεις αντίληψης ως προς τις επιπτώσεις στην κοινωνική ευθύνη Υποκριτήριο	Υποκριτήριο 8.1 Η Μετρήση της αντίληψης για την οργάνωση
Υποκριτήριο 8.2 Μετρήσεις της απόδοσης της κοινωνικής ευθύνης	Υποκριτήριο 8.2 Η μέτρηση της απόδοσης της οργάνωσης
Κριτήριο 9: Κύρια αποτελέσματα επίδοσης	Κριτήριο 9: Βασικά αποτελέσματα απόδοσης
Υποκριτήριο 9.1 Εξωτερικές επιδόσεις: εκροές και αποτελέσματα σε στόχους Υποκριτήριο	Υποκριτήριο 9.1 Εξωτερικά αποτελέσματα: εκροές και δημόσια αξία
Υποκριτήριο 9.2 Εσωτερικές επιδόσεις: επίπεδο της αποτελεσματικότητας	Υποκριτήριο 9.2 Εσωτερικά αποτελέσματα: επίπεδο αποτελεσματικότητας

Ευχαριστίες

Το Κοινό Πλαίσιο Αξιολόγησης (ΚΠΑ) είναι αποτέλεσμα της συνεργασίας μεταξύ των κρατών μελών του δικτύου EURAN. Το ΚΠΑ προσφέρεται ως κοινό μοντέλο για την παροχή βοήθειας στις οργανώσεις του δημόσιου τομέα για τη χρήση τεχνικών διαχείρισης της ποιότητας. Παρέχει ένα γενικό πλαίσιο που είναι κατάλληλο για την αυτοαξιολόγηση των οργανώσεων του δημόσιου τομέα και την ανάπτυξή τους προς την κατεύθυνση της αριστείας.

Η έκδοση του ΚΠΑ 2020 είναι το αποτέλεσμα μίας ενεργούς συνεργασίας των εθνικών εκπροσώπων του δικτύου ΚΠΑ και του Ευρωπαϊκού Ινστιτούτου Δημόσιας Διοίκησης (EIPA), οι οποίοι είναι υπεύθυνοι για την προώθηση, την εφαρμογή και την περιοδική αναθεώρηση του ΚΠΑ σε ευρωπαϊκό και εθνικό επίπεδο.

Η έκδοση του ΚΠΑ 2020 διενεργήθηκε από:

Συντονιστής: Thomas Prorok (ειδικός σύμβουλος του EIPA), Sabina Bellotti (Ιταλία)

- Michael Kallinger, Philip Parzer (Αυστρία)
- Isabelle Verschueren (Βέλγιο)
- Jaana Ilomaki, Timo Kuntsi, Aila Sarmala (Φινλανδία)
- Teresa Ascione, Italo Benedini, Claudia Migliore, (Ιταλία)
- Katarzyna Dudzik (Πολωνία)
- Cristina Evaristo (Πορτογαλία)
- Fabrizio Rossi (ΕΙΔΔ)

Συνεισφορές έχουν παρασχεθεί από τη Βουλγαρία, την Ελλάδα και τη Σλοβακική Δημοκρατία.

Ευχαριστούμε για πρόσθετες συνεισφορές από άλλους Εθνικούς Εκπροσώπους κατά τη διάρκεια της διαδικασίας.

European CAF Resource Centre — European Institute of Public Administration
Box 1229, 6201 BE Maastricht, Ολλανδία

caf@eipa.eu
www.eipa.eu/CAF

ΕΥΡΩΠΑΪΚΟ ΔΙΚΤΥΟ ΑΝΤΑΠΟΚΡΙΤΩΝ ΚΠΑ / ΕΥΡΩΠΑΪΚΟ ΔΙΚΤΥΟ ΓΙΑ ΤΗ ΔΗΜΟΣΙΑ ΔΙΟΙΚΗΣΗ (EURAN)

Αυστρία	Michael Kallinger	Υπουργείο Δημόσιας Διοίκησης και Αθλητισμού
Βέλγιο	Isabelle Verschueren	Ομοσπονδιακές δημόσιες υπηρεσίες
Βουλγαρία	Mimi Yotova	Ινστιτούτο Δημόσιας Διοίκησης
Κροατία	Tomislav Micetic	Υπουργείο Δημόσιας Διοίκησης
Κύπρος	Lenia Orphanidou	Υπουργείο Οικονομικών
Εσθονία	Nele Nou	Υπουργείο Οικονομικών της Εσθονίας
Φινλανδία	Timo Kuntsi	Haus Φινλανδικό Ινστιτούτο Δημόσιας Διοίκησης Ltd.
Ελλάδα	Ιωάννης Δημητρίου	Υπουργείο Εσωτερικών
Ουγγαρία	David Kojza	Γραφείο του Πρωθυπουργού
Ιταλία	Sabina Bellotti	Τμήμα Δημόσιας Διοίκησης
Λιθουανία	Ausra Galveniene	Υπουργείο Εσωτερικών της Δημοκρατίας της Λιθουανίας
Λουξεμβούργο	Nadine Hoffmann	Υπουργείο Δημόσιας Διοίκησης και Διοικητικής Μεταρρύθμισης
Μάλτα	Joseph Bugeja	Γραφείο Πρωθυπουργού
Πολωνία	Katarzyna Dudzik	Ιδιαίτερο Γραφείο του Πρωθυπουργού
Πορτογαλία	Cristina Evaristo	Υπουργείο Οικονομικών
Ρουμανία	Vasilica-Valentina Rusen	Υπουργείο Ανάπτυξης και Δημόσιας Διοίκησης
Σλοβακία	Kristina Krupcikova	Σλοβακικό Γραφείο Προτύπων, Μετρολογίας και Δοκιμών
Σλοβενία	Leredana Leon	Υπουργείο Δημόσιας Διοίκησης
Ισπανία	Begona Lazaro Alvarez	Υπουργείο Οικονομικών και Δημόσιας Διοίκησης
ΕΙΔΔ (Ευρωπαϊκό Ίδρυμα Δημόσιας Διοίκησης)	Fabrizio Rossi	Κέντρο πόρων της Ευρωπαϊκής Ένωσης για το ΚΠΑ (CAF Resource Center)
Ευρωπαϊκή Επιτροπή	Sabina Schlee	Ευρωπαϊκή Επιτροπή, ΓΔ Ανθρώπινων Πόρων και Ασφάλειας

ΚΠΑ - ΠΑΡΑΤΗΡΗΤΕΣ

Βοσνία-Ερζεγοβίνη	Kenan Avdic	Γραφείο Συντονιστή Μεταρρύθμισης της Δημόσιας Διοίκησης (ΓΣΜΔΔ)
Βόρεια Μακεδονία	Marija Nikoloska	Υπουργείο Κοινωνίας της Πληροφορίας και Διοίκησης (ΥΚΠΔ)
Σερβία	Ljiljana Uzelac	Υπουργείο Δημόσιας Διοίκησης και Τοπικής Αυτοδιοίκησης
Ουκρανία	Anzhela Kukulia	Κέντρο για την προσαρμογή της δημόσιας διοίκησης στα πρότυπα της Ευρωπαϊκής Ένωσης
Περιφερειακή Σχολή Δημόσιας Διοίκησης	Goran Pastrovic	Υπεύθυνος του προγράμματος, Περιφερειακή Σχολή Δημόσιας Διοίκησης

Μη ευρωπαϊκές χώρες που εφαρμόζουν ΚΠΑ

Αζερμπαϊτζάν, Βραζιλία, Πράσινο Ακρωτήριο, Κίνα, Δομινικανή Δημοκρατία, Αίγυπτος, Γεωργία, Ινδονησία, Ακτή Ελεφαντοστού, Μαρόκο, Ναμίμπια και Τουρκία.