

ΥΠΟΥΡΓΕΙΟ ΕΣΩΤΕΡΙΚΩΝ

ΓΕΝΙΚΗ ΓΡΑΜΜΑΤΕΙΑ ΑΝΘΡΩΠΙΝΟΥ ΔΥΝΑΜΙΚΟΥ ΔΗΜΟΣΙΟΥ ΤΟΜΕΑ

ΓΕΝΙΚΗ ΔΙΕΥΘΥΝΣΗ ΔΗΜΟΣΙΩΝ ΟΡΓΑΝΩΣΕΩΝ

ΔΙΕΥΘΥΝΣΗ ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΟΥ ΣΧΕΔΙΑΣΜΟΥ ΚΑΙ ΚΑΙΝΟΤΟΜΙΑΣ

ΤΜΗΜΑ ΠΟΙΟΤΗΤΑΣ ΚΑΙ ΠΡΟΤΥΠΩΝ

**ΟΔΗΓΟΣ ΕΦΑΡΜΟΓΗΣ
ΤΟΥ
ΚΟΙΝΟΥ ΠΛΑΙΣΙΟΥ
ΑΞΙΟΛΟΓΗΣΗΣ (ΚΠΑ) 2020**

6^η Έκδοση

Αθήνα, Μάρτιος 2021

ΟΔΗΓΟΣ ΕΦΑΡΜΟΓΗΣ

ΚΟΙΝΟ ΠΛΑΙΣΙΟ ΑΞΙΟΛΟΓΗΣΗΣ 2020

ΟΔΗΓΟΣ ΕΦΑΡΜΟΓΗΣ
ΚΟΙΝΟ ΠΛΑΙΣΙΟ ΑΞΙΟΛΟΓΗΣΗΣ 2020
6^η ΕΚΔΟΣΗ

ΥΠΟΥΡΓΕΙΟ ΕΣΩΤΕΡΙΚΩΝ
ΓΕΝΙΚΗ ΓΡΑΜΜΑΤΕΙΑ ΑΝΘΡΩΠΙΝΟΥ ΔΥΝΑΜΙΚΟΥ ΔΗΜΟΣΙΟΥ ΤΟΜΕΑ

ΟΜΑΔΑ ΕΠΙΜΕΛΕΙΑΣ 6^{ης} ΕΚΔΟΣΗΣ

ΦΕΝΙΑ ΓΚΟΛΦΗ: ΠΡΟΪΣΤΑΜΕΝΗ ΤΜΗΜΑΤΟΣ ΠΟΙΟΤΗΤΑΣ ΚΑΙ ΠΡΟΤΥΠΩΝ
ΙΩΑΝΝΗΣ ΔΗΜΗΤΡΙΟΥ: ΥΠΑΛΛΗΛΟΣ ΤΜΗΜΑΤΟΣ ΠΟΙΟΤΗΤΑΣ ΚΑΙ ΠΡΟΤΥΠΩΝ
ΑΝΤΙΓΟΝΗ ΓΡΑΤΣΙΑ: ΥΠΑΛΛΗΛΟΣ ΤΜΗΜΑΤΟΣ ΠΟΙΟΤΗΤΑΣ ΚΑΙ ΠΡΟΤΥΠΩΝ
ΓΕΩΡΓΙΟΣ ΜΕΡΜΗΓΚΑΣ: ΥΠΑΛΛΗΛΟΣ ΤΜΗΜΑΤΟΣ ΠΟΙΟΤΗΤΑΣ ΚΑΙ ΠΡΟΤΥΠΩΝ

Περιεχόμενα

	Σελίδα
1. Εισαγωγή	6
2. Πλεονεκτήματα του ΚΠΑ	8
3. Σχέδιο Δράσης για την εφαρμογή του ΚΠΑ	9
3.1 Απόφαση για την εφαρμογή του ΚΠΑ.....	9
3.2 Εκπόνηση Σχεδίου Δράσης – Συγκρότηση και λειτουργία Ομάδας Αυτοαξιολόγησης.....	11
3.3 Στάδια υλοποίησης της εφαρμογής του ΚΠΑ.....	12
4. Ερωτηματολόγιο για την εφαρμογή του Κοινού Πλαισίου Αξιολόγησης....	15
4.1 Σκοπός και Διαμόρφωση του Ερωτηματολογίου.....	15
4.2 Επιλογή δείγματος.....	16
4.3 Μορφή ερωτήσεων - Δομημένη Συνέντευξη - Κλίμακα Απαντήσεων....	16
4.4 Μέθοδοι συμπλήρωσης ερωτηματολογίου	18
5. Κατάλογος Ερωτήσεων	19
6. Υπόδειγμα υλικού τεκμηρίωσης	64
6.1 Για τα κριτήρια των προϋποθέσεων αποτελεσματικής λειτουργίας της Δημόσιας Οργάνωσης.....	64
6.2 Για τα κριτήρια των αποτελεσμάτων της λειτουργίας της Δημόσιας Οργάνωσης.....	65
7. Τρόπος Βαθμολόγησης	68
7.1 Μεθοδολογίες βαθμολόγησης.....	68
7.2 Η Εφαρμογή της διαδικασίας βαθμολόγησης.....	74
8. Σύνταξη Έκθεσης Αξιολόγησης Εφαρμογής του ΚΠΑ	77
8.1 Εισαγωγικές παρατηρήσεις.....	77
8.2 Οδηγίες συμπλήρωσης.....	77
9. Σύνταξη Έκθεσης Μέτρων Βελτίωσης	80

1.Εισαγωγή

Το Κοινό Πλαίσιο Αξιολόγησης (ΚΠΑ) εφαρμόζεται πλέον στις δημόσιες οργανώσεις των κρατών μελών της Ευρωπαϊκής Ένωσης περισσότερο από είκοσι χρόνια. Σε αυτό το χρονικό διάστημα, το ΚΠΑ έχει αναπτυχθεί και εξελιχθεί στο ευρέως γνωστό πρότυπο ποιότητας για το δημόσιο τομέα που είναι σήμερα.

Η ποιότητα της δημόσιας διοίκησης είναι σημαντική για την ανταγωνιστικότητα στις οικονομικές δραστηριότητες και την κοινωνική ευημερία. Σε ένα πλαίσιο γεμάτο αυξανόμενες απαιτήσεις και συχνά μειωμένους πόρους, οι οργανώσεις του δημόσιου τομέα των κρατών μελών της ΕΕ πρέπει να γίνουν πιο αποτελεσματικές και αποδοτικές. Ακόμη και σε περιόδους δημοσιονομικών περιορισμών και λιτότητας, η χρήση ενός μοντέλου αριστείας όπως το ΚΠΑ αποτελεί έναν τρόπο βελτίωσης της αποδοτικότητας και της αποτελεσματικότητας της οργάνωσης.

Κάθε οργάνωση, επιδιώκει συγκεκριμένους στόχους. Ο σχεδιασμός βοηθά στην επίτευξη αυτών των στόχων και στην πρόληψη επιλογής και υλοποίησης τυχαίων δραστηριοτήτων.

Το ΚΠΑ αρχικά αναπτύχθηκε και εξελίχθηκε ως μοντέλο Ολικής Διαχείρισης Ποιότητας βασιζόμενο στο μοντέλο αριστείας EFQM του Ευρωπαϊκού Ιδρύματος για τη Διαχείριση Ποιότητας (European Foundation for Quality Management). Ο απώτερος στόχος του ΚΠΑ είναι να συμβάλει στη χρηστή διακυβέρνηση, τη μεταρρύθμιση της δημόσιας διοίκησης και την καλύτερη εξυπηρέτηση των πολιτών.

Το νέο ΚΠΑ2020, αποτελεί την πέμπτη αναθεωρημένη έκδοση του Κοινού Πλαισίου Αξιολόγησης και έχει αναπτυχθεί ανεξάρτητα από το νέο EFQM.

Η αναθεωρημένη έκδοση του ΚΠΑ2020 έχει σχεδιαστεί για να διαμορφώσει τις κατευθυντήριες γραμμές για τη βελτίωση της απόδοσης των οργανώσεων του δημόσιου τομέα στην Ευρώπη σε ένα διαρκώς μεταβαλλόμενο και απρόβλεπτο περιβάλλον (π.χ Covid19), εισάγοντας στα κριτήρια του τις σύγχρονες και πολύ σημαντικές έννοιες της ψηφιοποίησης, της ευελιξίας, της βιωσιμότητας και της προσαρμογής στους Στόχους για Βιώσιμη Ανάπτυξη (Sustainable Development Goals-SDG)¹, της ανοικτότητας, της πολυμορφίας και της καινοτομίας.

Το ΚΠΑ βασίζεται στην παραδοχή ότι τα άριστα αποτελέσματα στην οργανωσιακή απόδοση, στους πολίτες/πελάτες, και στην κοινωνία επιτυγχάνονται μέσω της ηγεσίας, της στρατηγικής και του σχεδιασμού, των συνεργασιών, των πόρων και των διαδικασιών, λαμβάνοντας υπόψη τις ανάγκες όλων των ενδιαφερομένων μερών, συμπεριλαμβανομένων των αρχών. Το μοντέλο ακολουθεί τη μεθοδολογία εξέτασης της οργάνωσης από διαφορετικές οπτικές γωνίες ταυτόχρονα: την ολιστική προσέγγιση της ανάλυσης των επιδόσεων.

Ως εργαλείο της Διοίκησης Ολικής Ποιότητας, το ΚΠΑ υιοθετεί τις θεμελιώδεις αρχές της Αριστείας και τις ενσωματώνει στο δημόσιο τομέα με σκοπό τη βελτίωση της απόδοσης των δημόσιων οργανώσεων

¹ Η Ατζέντα 2030 των Ηνωμένων Εθνών, η οποία εγκρίθηκε από τους παγκόσμιους ηγέτες το 2015, αποτελεί το νέο παγκόσμιο πλαίσιο για τη βιώσιμη ανάπτυξη και θέτει 17 Στόχους Βιώσιμης Ανάπτυξης (Sustainable Development Goals). Σκοπός της είναι η εξάλειψη της φτώχειας και η επίτευξη βιώσιμης ανάπτυξης σε παγκόσμια κλίμακα έως το 2030, χωρίς κανένας να μένει στο περιθώριο.

σε αυτή τη βάση, ώστε να επιτυγχάνεται η διαφορά μεταξύ της παραδοσιακής γραφειοκρατικής δημόσιας οργάνωσης και της δημόσιας οργάνωσης που είναι προσανατολισμένη προς την κουλτούρα της ποιότητας της απόδοσης.

Με την εφαρμογή του ΚΠΑ, οι οργανώσεις του δημόσιου τομέα έχουν τη δυνατότητα να βελτιώσουν την απόδοση τους με τη συμμετοχή τόσο των διευθυντικών στελεχών όσο και των εργαζομένων.

Το ΚΠΑ μπορεί να χρησιμοποιηθεί σε όλους τους τομείς του δημόσιου τομέα, σε εθνικό, περιφερειακό και τοπικό επίπεδο. Αν και το μοντέλο έχει αναπτυχθεί στο πλαίσιο των κρατών μελών της ΕΕ, μπορεί να χρησιμοποιηθεί από οποιαδήποτε δημόσια οργάνωση σε όλο τον κόσμο.

Ο συγκεκριμένος Οδηγός Εφαρμογής του ΚΠΑ 2020 επικαιροποιήθηκε σύμφωνα με τις τροποποιήσεις που περιλαμβάνονται στην τελευταία αναθεωρημένη έκδοση του προτύπου, λαμβάνοντας επίσης υπόψη τις μεταβολές, εξελίξεις και τις νέες συνθήκες που έχουν διαμορφωθεί στο εσωτερικό και εξωτερικό περιβάλλον του δημόσιου τομέα, στο χρονικό διάστημα από την προηγούμενη έκδοση του.

Ο Οδηγός Εφαρμογής του ΚΠΑ2020 περιλαμβάνει κατευθυντήριες οδηγίες (σύσταση και λειτουργία Ομάδας Αξιολόγησης, τρόποι τεκμηρίωσης αξιολόγησης κ.τ.λ.) καθώς και χρηστικά εργαλεία (ερωτηματολόγιο, ανάλυση βαθμολογίας κ.τ.λ.) τα οποία συμβάλλουν αποφασιστικά στην εξασφάλιση της αποτελεσματικότητας των διαδικασιών που περιλαμβάνει.

Πίνακας 1 : Κριτήρια του ΚΠΑ

Τα κριτήρια Προϋποθέσεων και Αποτελεσμάτων του ΚΠΑ

Το βασικό σκεπτικό στο οποίο στηρίζεται το ΚΠΑ είναι ότι κάθε οργάνωση του δημόσιου τομέα θέλει να επιτύχει εξαιρετικά αποτελέσματα. Άριστα αποτελέσματα είναι π.χ. "γρήγορες, σωστές και κατανοητές οικοδομικές άδειες", "Καλά κατανοητές πληροφορίες στην ιστοσελίδα της οργάνωσης", "μια προσβάσιμη υπηρεσία πολιτών", "βιώσιμη διαχείριση της οργάνωσης" ή "υψηλής ειδίκευσης εργαζόμενοι". Τι «εξουσιοδοτεί» την οργάνωση να επιτύχει αυτά τα εξαιρετικά αποτελέσματα:

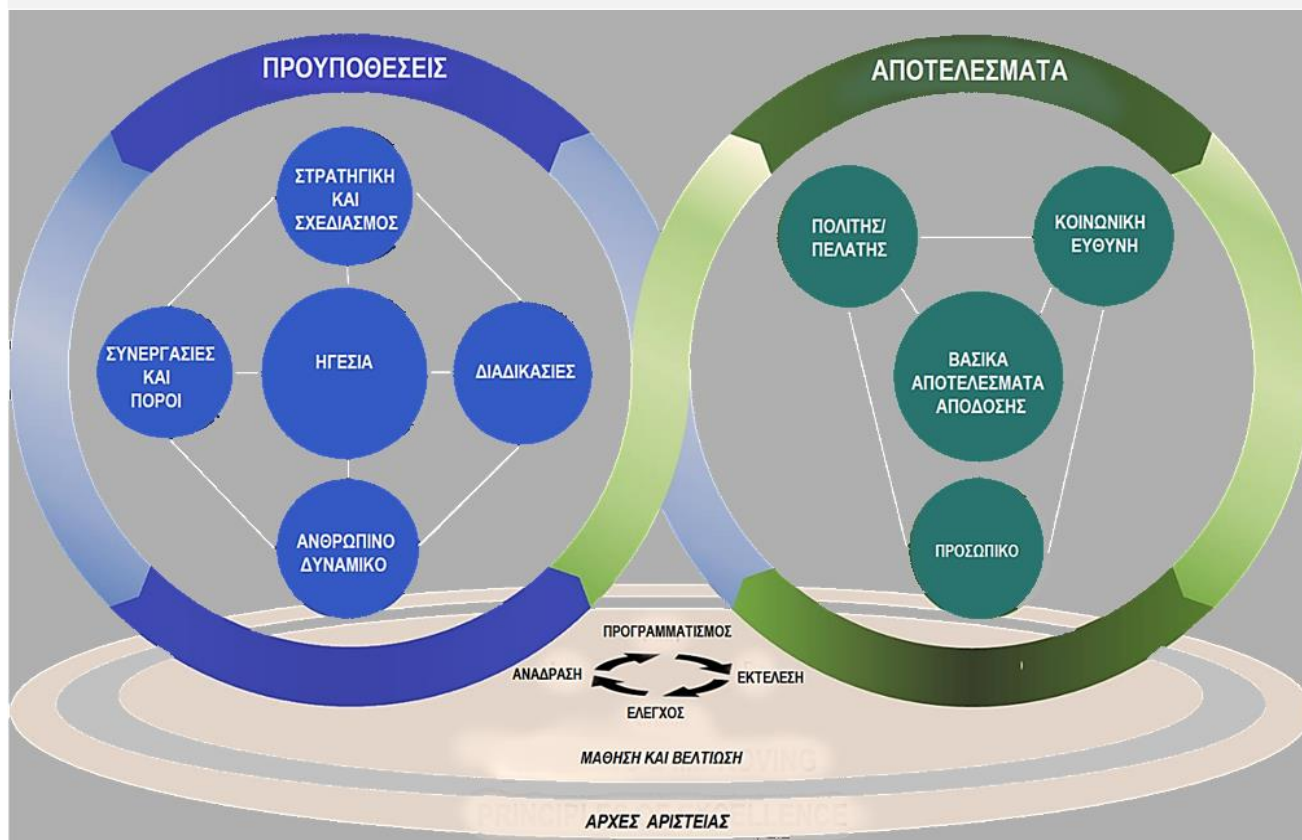
*Το ΚΠΑ καθορίζει **5 «κριτήρια-προϋποθέσεις»** που ενισχύουν την οργάνωση για να επιτυγχάνει καλύτερες επιδόσεις. Εάν η οργάνωση είναι σε θέση να ενισχύσει τα «κριτήρια-προϋποθέσεις», θα επιτύχει εξαιρετικά αποτελέσματα για τους πελάτες, τα ενδιαφερόμενα μέρη, τους εργαζόμενους, τους πολίτες και την κοινωνία.*

*Το ΚΠΑ καθορίζει επίσης **«τέσσερα κριτήρια αποτελεσμάτων»** που μετρούν τα αποτελέσματα της λειτουργίας των οργανώσεων.*

Το σύνολο των εννέα κριτηρίων αποτελείται από 28 επιμέρους κριτήρια. Αυτά, με τη σειρά τους, εξηγούνται με παραδείγματα που τονίζουν τους διάφορους τομείς που σχετίζονται με την ποιότητα των οργανώσεων του δημόσιου τομέα.

Το διάγραμμα του μοντέλου ΚΠΑ2020 δείχνει το σύνολο και τη σχέση των εννέα κριτηρίων που καλύπτουν τους βασικούς τομείς που πρέπει να ληφθούν υπόψη κατά την αξιολόγηση μιας οργάνωσης.

Διάγραμμα 1. Το ΚΠΑ 2020 – Τα 9 κριτήρια



(Πηγή ΚΔΖ-Ερευνητικό κέντρο για τη Δημόσια Διοίκηση Αυστρίας/προσαρμογή στην ελληνική γλώσσα: ομάδα επιμέλειας έκδοσης)

2.Πλεονεκτήματα του ΚΠΑ

Εκτός από τις πολυάριθμες εσωτερικές βελτιώσεις που μπορούν να επιτύχουν οι οργανώσεις με το ΚΠΑ, η εμπειρία που έχει προκύψει από την εφαρμογή του καταδεικνύει τα ακόλουθα βασικά πλεονεκτήματα:

- **Καλύτερες υπηρεσίες για τους πολίτες:** Η εφαρμογή του ΚΠΑ αυξάνει την ποιότητα των υπηρεσιών για τους πολίτες και τους πελάτες και συνεπώς την ικανοποίησή τους.
- **Ειδικά για τις ανάγκες των δημόσιων διοικήσεων:** το ΚΠΑ είναι το ευρωπαϊκό εργαλείο διαχείρισης της ποιότητας που αναπτύχθηκε από τις δημόσιες διοικήσεις για τις δημόσιες διοικήσεις.
- **Συμμετοχή του προσωπικού:** Η μεθοδολογία της αυτοαξιολόγησης και της συναίνεσης είναι οι βάσεις για τη συστηματική συμμετοχή του προσωπικού στη βελτίωση της οργάνωσης.
- **Μια κοινή προσέγγιση στη συγκριτική μάθηση:** Το ΚΠΑ δημιουργεί μια κοινή γλώσσα που επιτρέπει στο προσωπικό και τη διοικητική ιεραρχία της οργάνωσης να συζητούν από κοινού οργανωτικά ζητήματα με εποικοδομητικό τρόπο. Προωθεί το διάλογο και τη συγκριτική μάθηση των δημόσιων διοικήσεων.

- **Γρήγορο ολοκληρωμένο έλεγχο της οργάνωσης μέσω της συνολικής επισκόπησης:** Τα αποτελέσματα της εφαρμογής του ΚΠΑ είναι σε σύντομο χρονικό διάστημα διαθέσιμα και δείχνουν τα πλεονεκτήματα και τους τομείς βελτίωσης όσον αφορά τον οργανωσιακό έλεγχο. Επιπλέον, το ΚΠΑ προετοιμάζει τις κατάλληλες συνθήκες για την υλοποίηση των αλλαγών στην οργάνωση.
- **Αυτοαξιολόγηση βάσει τεκμηριωτικού υλικού και μετρήσεων:** Η αυτοαξιολόγηση ενθαρρύνει τις οργανώσεις του δημόσιου τομέα να συλλέγουν και να χρησιμοποιούν πληροφορίες σχετικά με τις λειτουργίες της οργάνωσης. Όσο περισσότερο μια διοίκηση προχωρά προς τη συνεχή βελτίωση, τόσο περισσότερο θα συλλέγει και θα διαχειρίζεται συστηματικά και σταδιακά πληροφορίες, τόσο από το εσωτερικό όσο και από το εξωτερικό περιβάλλον.
- **Χωρίς εξωτερικό κόστος και συμβουλευτικές υπηρεσίες:** Όλα τα έγγραφα και οι μέθοδοι του ΚΠΑ διατίθενται δωρεάν.

3. Σχέδιο Δράσης για την εφαρμογή του ΚΠΑ

3.1 Απόφαση για την εφαρμογή του ΚΠΑ

Το ΚΠΑ υποστηρίζει τις οργανώσεις του δημόσιου τομέα στη διαρκή βελτίωση και ανάπτυξη τους. Αρχικά, η απόφαση για τη χρήση του ΚΠΑ απαιτεί να καθορισθεί από την ηγεσία σε ποιο βαθμό αυτή η επιλογή μπορεί να υποστηρίξει τους στόχους της οργάνωσης καθώς επίσης και σε ποιο βαθμό ταιριάζει στην ίδια την οργανωσιακή κουλτούρα της. Μια ασφαλής ένδειξη για την αναγκαιότητα εφαρμογής του ΚΠΑ αποτελούν οι ερωτήσεις που περιλαμβάνονται στον κάτωθι πίνακα, τις οποίες η ηγεσία μιας οργάνωσης μπορεί να θέσει στον εαυτό της για το έργο που παράγει:

Πίνακας 2: Ερωτήσεις για τον έλεγχο της αναγκαιότητας εφαρμογής του ΚΠΑ στην οργάνωση

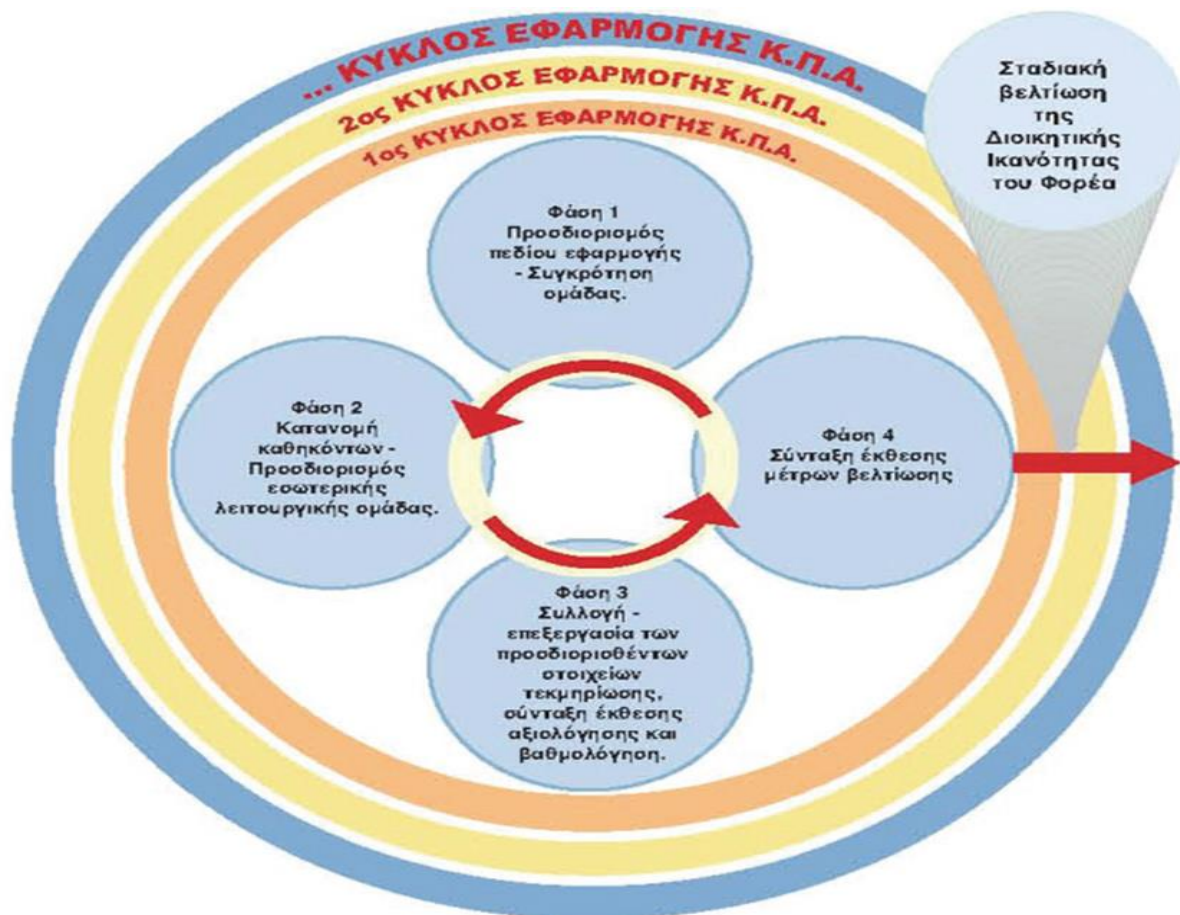
- Πού βρισκόμαστε και πού θέλουμε να πάμε μαζί;
- Πώς μπορώ να προωθήσω τη διατμηματική κουλτούρα συνεργασίας και μάθησης και να εκμεταλλευτώ τις καινοτόμες δυνατότητες των εργαζομένων μου;
- Είμαι νέος στον ηγετικό μου ρόλο και θέλω να αποκτήσω μια γρήγορη αλλά συνοπτική εικόνα της υφιστάμενης κατάστασης, των πλεονεκτημάτων και των αδυναμιών της οργάνωσης;
- Τι κάνουν οι υπηρεσιακές μονάδες της οργάνωσης και ποιες προκλήσεις αντιμετωπίζουν;
- Σε ποιο επίπεδο βρίσκεται το πνεύμα ομαδικότητας και πώς είναι δομημένη η διατμηματική συνεργασία στην οργάνωση;
- Πώς μπορώ να δημιουργήσω εσωτερικά κίνητρα και μια κατάλληλη αρχή για την υλοποίηση των απαραίτητων έργων για αλλαγή;
- Είναι αποτελεσματικές οργανωμένες οι διοικητικές μας διαδικασίες;
- Πώς μπορούμε να κάνουμε τις υπηρεσίες μας ακόμα πιο αποτελεσματικές και «πιο κοντά στον πολίτη»;
- Πώς λειτουργεί η συνεργασία τόσο στο εσωτερικό της οργάνωσης όσο και με εξωτερικούς εταίρους;
- Ποιοι είναι οι κεντρικοί στρατηγικοί τομείς δράσης της οργάνωσης για τους οποίους πρέπει να βρούμε συγκεκριμένες απαντήσεις τα επόμενα 2 με 3 χρόνια;

Επιπλέον, μια ουσιαστικά ανοικτή και αμοιβαία αποδεκτή κουλτούρα συζήτησης θα πρέπει να αποτελεί μέρος της διαδικασίας να κατανοήσει η ίδια η οργάνωση τους λόγους ύπαρξης της, καθώς και μια θεμελιώδους σημασίας διάθεση των εργαζομένων να έχουν κριτική άποψη για τις δομές, διαδικασίες κ.λπ. της οργάνωσης που εργάζονται.

Ανάλογα με το μέγεθος της οργάνωσης, το ΚΠΑ μπορεί να εφαρμοστεί στο σύνολο της, ή και σε μεμονωμένους τομείς της δομής της. Σε οργανώσεις με έως 150 υπαλλήλους, το ΚΠΑ μπορεί να εφαρμοστεί αποτελεσματικά στο σύνολο της οργάνωσης. Σε μεγαλύτερες οργανώσεις, ειδικά σε όσες έχουν ευρεία δομή οργανικών μονάδων, συνιστάται η ξεχωριστή εφαρμογή στους επιμέρους τομείς της δομής της.

Πρέπει να επισημανθεί ότι η απόφαση για την εφαρμογή ή όχι του ΚΠΑ θα πρέπει να συζητηθεί ανοιχτά στην ομάδα που αποτελούν τα ανώτατα στελέχη διοίκησης. Ο κατάλογος των ερωτήσεων ελέγχου της αναγκαιότητας εφαρμογής του ΚΠΑ μπορεί να αποτελέσει ένα χρήσιμο εργαλείο για τη λήψη της σωστής απόφασης για την οργάνωση. Πρέπει να καταστεί σαφές ότι το ΚΠΑ δεν είναι μια διαδικασία "εμπειρογνομόνων" στην οποία εξωτερικοί εμπειρογνώμονες καθορίζουν τι είναι "καλό" ή "κακό", αλλά η εκκίνηση μιας κοινής διαδικασίας ανάπτυξης της οργάνωσης- μια συνεχής διαδικασία βελτίωσης. Το ΚΠΑ αποτελεί ένα θεμελιώδες πρότυπο αξιολόγησης για την καλή διοικητική διαχείριση.

Διάγραμμα 2. Στάδια εφαρμογής του ΚΠΑ



3.2 Εκπόνηση Σχεδίου Δράσης – Συγκρότηση και λειτουργία Ομάδας Αυτοαξιολόγησης

Κάθε Δημόσια Οργάνωση, η οποία πρόκειται να εφαρμόσει το ΚΠΑ εκπονεί σχέδιο δράσης. Η εφαρμογή του ΚΠΑ υλοποιείται από αντιπροσωπευτική Ομάδα Έργου -Αξιολόγησης. Ο υπεύθυνος της Ομάδας έργου, ο οποίος μπορεί να είναι ταυτόχρονα και πρόεδρος της, ορίζεται από την ηγεσία της οργάνωσης. Ο υπεύθυνος της Ομάδας Έργου-Αξιολόγησης είναι αρμόδιος για τον σχεδιασμό της εφαρμογής του ΚΠΑ, τον καθορισμό σημείων-ορόσημων της εφαρμογής, την επιλογή της Ομάδας Αυτοαξιολόγησης του ΚΠΑ. Επιπλέον, ο υπεύθυνος της Ομάδας Έργου πρέπει να είναι διαθέσιμος στο εσωτερικό της οργάνωσης για οποιεσδήποτε ερωτήσεις σχετικά με την εφαρμογή του ΚΠΑ. Τα καθήκοντα του διαχειριστή της εφαρμογής του ΚΠΑ λεπτομερώς είναι:

- Το περιεχόμενο και το χρονοδιάγραμμα του σχεδιασμού και του συντονισμού της εφαρμογής του ΚΠΑ.
- Η ενημέρωση των εργαζομένων, τουλάχιστον στην αρχή και στο τέλος της εφαρμογής, καθώς και η εξασφάλιση αποτελεσματικής ενημέρωσης και επικοινωνίας κατά τη διάρκεια της εφαρμογής του ΚΠΑ μέσω της κατάρτισης σχεδίου επικοινωνίας.
- Ο ορισμός της Ομάδας Αυτοαξιολόγησης του ΚΠΑ, από το προσωπικό που έχει δηλώσει εθελοντικά την πρόθεση για τη συμμετοχή του σύμφωνα με συγκεκριμένα κριτήρια.
- Η αποδοχή του τελικού αποτελέσματος της εφαρμογής της αυτοαξιολόγησης και η διαχείριση της εφαρμογής του Σχεδίου Βελτιωτικών Δράσεων της Οργάνωσης.

Για την υποστήριξη της εφαρμογής του ΚΠΑ, θα πρέπει να ορισθεί βοηθός του υπεύθυνου της Ομάδας Έργου. Αυτός θα πρέπει να είναι ένας υπάλληλος στην οργάνωση, ο οποίος θα αναλάβει τον συνεχή συντονισμό των συναντήσεων της Ομάδας, θα φροντίζει για την προετοιμασία των ομάδων-εργασίας και θα υποστηρίζει γενικότερα την εφαρμογή του ΚΠΑ στην πληροφόρηση, στις αξιολογήσεις κτλ.

Η Ομάδα Έργου θα υλοποιήσει το ΚΠΑ αξιοποιώντας τις κατευθύνσεις του παρόντος οδηγού, σε συνεργασία με την Διεύθυνση Στρατηγικού Σχεδιασμού και Καινοτομίας του Υπουργείου Εσωτερικών, η οποία έχει την ευθύνη και την αρμοδιότητα της κατάλληλης ενημέρωσης και προετοιμασίας των μελών της Ομάδας, για το έργο, την αποστολή της και τον τρόπο δουλειάς της, καθώς και για την παροχή της απαραίτητης τεχνογνωσίας μέσω της οποίας θα υποστηριχθεί αποτελεσματικά η αποστολή της Ομάδας Έργου. Η σύνθεση της Ομάδας οφείλει να αντιπροσωπεύει - στο μέτρο του δυνατού - όλες τις υπηρεσίες και τα ιεραρχικά επίπεδα της δομής της Δημόσιας Οργάνωσης, καθώς και τις κατηγορίες προσωπικού που υπηρετούν σε αυτήν. Συγκεκριμένα:

- Τα μέλη της Ομάδας πρέπει να προέρχονται από ένα ευρύ φάσμα υπηρεσιών της Δημόσιας Οργάνωσης, από διαφορετικούς κλάδους και κατηγορίες προσωπικού και να έχουν διαφορετική επαγγελματική εμπειρία.
- Η συμμετοχή στην Ομάδα, όπως ήδη αναφέρθηκε, θα πρέπει να γίνεται σε εθελοντική βάση.
- Ο συνολικός αριθμός των εμπλεκόμενων υπαλλήλων θα εξαρτηθεί από το εύρος του πεδίου εφαρμογής και το συνολικό αριθμό των υπαλλήλων της Δημόσιας Οργάνωσης (για να λειτουργήσει αποτελεσματικά η Ομάδα πρέπει να αποτελείται από 5- 17 μέλη σύμφωνα με τα παραπάνω κριτήρια).

Επίσης, ο Υπεύθυνος της Ομάδας Έργου οφείλει να εκπονήσει συγκεκριμένο **Σχέδιο Επικοινωνίας** της εφαρμογής της αυτοαξιολόγησης.

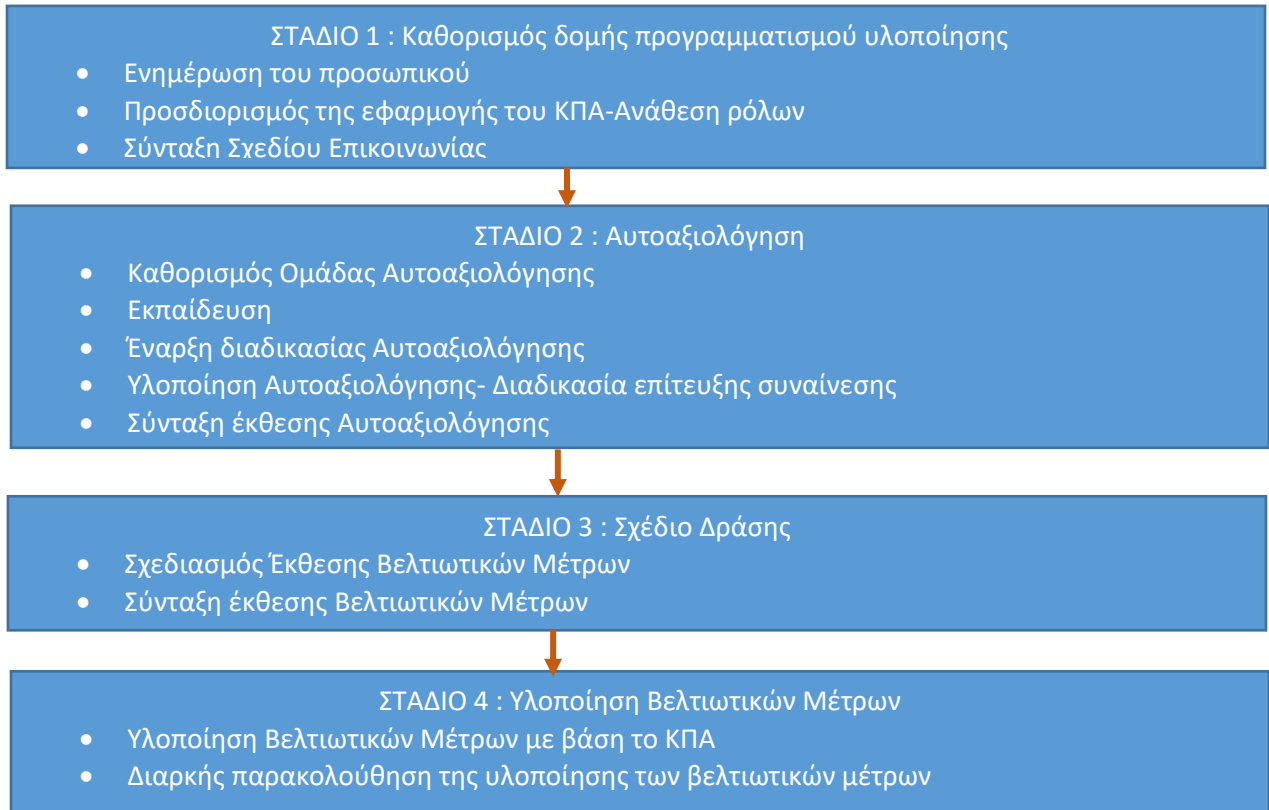
Το **Σχέδιο Επικοινωνίας περιλαμβάνει ποιος** (πολιτική ηγεσία, διοικητική ιεραρχία, προσωπικό, πολίτες, οργανικές μονάδες κτλ) ενημερώνεται, **πότε και με ποια μέσα επικοινωνίας** (προσωπικά, ηλεκτρονικό ταχυδρομείο, εφαρμογές επικοινωνίας κινητής τηλεφωνίας, μέσα κοινωνικής δικτύωσης, κ.λπ.) σχετικά

με τις δραστηριότητες που σχετίζονται με το ΚΠΑ. Το σχέδιο αυτό αποτελεί σημαντικό εργαλείο για την αποτελεσματική επικοινωνία του έργου. Όπως συμβαίνει σε κάθε αλλαγή στην οργάνωση, η διαφανής και προσανατολισμένη στους στόχους επικοινωνία σε όλη τη διάρκεια υλοποιήσεων των φάσεων του έργου, ενισχύει την αποδοχή και την επιτυχία της εφαρμογής του ΚΠΑ.

Ο υπεύθυνος της Ομάδας Έργου είναι αρμόδιος για την κοινοποίηση των αποτελεσμάτων της εφαρμογής του ΚΠΑ στα ανώτατα επίπεδα ιεραρχίας και στο προσωπικό.

3.3 Στάδια υλοποίησης της εφαρμογής του ΚΠΑ

Διάγραμμα 3. Προγραμματισμός σταδίων υλοποίησης ΚΠΑ



Φάση 1: Προσδιορισμός πεδίου εφαρμογής - Συγκρότηση ομάδας.

Πρωταρχική και απαραίτητη προϋπόθεση για την έναρξη της διαδικασίας εφαρμογής του ΚΠΑ. είναι η εξασφάλιση της ενεργούς, διαρκούς και συστηματικής υποστήριξης του εγχειρήματος, από την πολιτική ηγεσία της Δημόσιας Οργάνωσης, η οποία πρέπει να εκφραστεί έμπρακτα, μέσω συγκεκριμένων ενεργειών:

- α) Έκδοση σχετικής απόφασης εφαρμογής του ΚΠΑ, στην οποία ορίζεται η έκταση της εφαρμογής στις οργανικές μονάδες της δημόσιας οργάνωσης, τη συγκρότηση της Ομάδας Αυτοαξιολόγησης ,
- β) Κυκλοφορία εγκυκλίου, συγκρότηση και σύσταση της Ομάδας και παροχή διευκολύνσεων στα μέλη της κ.α.,

- γ) Διοργάνωση ειδικής εκδήλωσης για την ενημέρωση του προσωπικού,
- δ) Διαρκής παρακολούθηση της πορείας εφαρμογής του ΚΠΑ, ενημέρωση για τα αποτελέσματα της εφαρμογής,
- ε) Σύνταξη Βελτιωτικών μέτρων και παρακολούθηση υλοποίησής τους κτλ..

Αφού επιτευχθεί η πολιτική στήριξη, αρχίζει η πρώτη φάση εφαρμογής του ΚΠΑ, που περιλαμβάνει όλες τις ενέργειες που σκοπό έχουν να δημιουργήσουν τις οργανωτικές - λειτουργικές προϋποθέσεις για την υλοποίηση του σε κάθε Δημόσια Οργάνωση, και συγκεκριμένα τις παρακάτω διαδικασίες:

1.1 Προσδιορισμός πεδίου εφαρμογής του ΚΠΑ (σε όλη τη Δημόσια Οργάνωση ή σε ορισμένες οργανικές μονάδες αυτής). Ιδιαίτερη σημασία έχει η σε κάθε περίπτωση συμπερίληψη των μονάδων Διοικητικής Υποστήριξης (Διευθύνσεις ή Τμήματα Διοικητικού και Οικονομικού) καθώς μεγάλο μέρος της διοικητικής λειτουργίας της Δημόσιας Οργάνωσης που εξετάζεται αφορά τις μονάδες αυτές.



1.2 Συγκρότηση και Ορισμός μελών Ομάδας Έργου για την εφαρμογή του ΚΠΑ και Καθορισμός χρονοδιαγράμματος διαδικασίας εφαρμογής (με διακριτές φάσεις) του ΚΠΑ



1.3 Καθορισμός του τρόπου λειτουργίας της Ομάδας (προκαθορισμένες συνεδριάσεις εντός ή εκτός ωραρίου εργασίας, περιοδικότητα συνεδριάσεων, κτλ.) και διασφάλιση άμεσης επικοινωνίας μεταξύ των μελών της (με κάθε πρόσφορο τρόπο πχ ηλεκτρονικό ταχυδρομείο)

Φάση 2: Κατανομή καθηκόντων - προσδιορισμός εσωτερικής λειτουργίας ομάδας.

Στη φάση αυτή γίνεται ο προγραμματισμός των ενεργειών της ομάδας και καθορίζεται ο τρόπος λειτουργίας της. Συγκεκριμένα γίνονται οι ακόλουθες ενέργειες:

2.1 Ενημέρωση και διανομή του απαραίτητου έντυπου υλικού στους συμμετέχοντες για τη διαδικασία αξιολόγησης σύμφωνα με τις οδηγίες για την υποβοήθηση της εφαρμογής του ΚΠΑ (Οδηγός Εφαρμογής και άλλες κατευθύνσεις κατά περίπτωση) που έχουν δοθεί από το Υπ. Εσωτερικών



2.2 Κατανομή μελών σε υπο-ομάδες αξιολόγησης, αν αυτό κρίνεται σκόπιμο από την ομάδα (π.χ. ανά οργανική μονάδα ή ανά ομάδα οργανικών μονάδων, ανά κριτήριο ή ανά ομάδα Κριτηρίων με βάση τα Κριτήρια Προϋποθέσεων και τα Κριτήρια Αποτελεσμάτων) και εσωτερική κατανομή των αρμοδιοτήτων μεταξύ των μελών κάθε υπο-ομάδας (συλλογή στοιχείων, δημιουργία δομημένου ερωτηματολογίου κ.α.).





2.3 Αρχική συζήτηση ανά Κριτήριο - Υποκριτήριο - Παράδειγμα και αρχικός προσδιορισμός των στοιχείων τεκμηρίωσης της βαθμολογίας (π.χ. Νομοθεσία, κανονιστικές και άλλες διοικητικές πράξεις, διάφορα έγγραφα των μονάδων της Δημόσιας Οργάνωσης) τα οποία θα πρέπει να συγκεντρωθούν και καθορισμός του τρόπου συλλογής τους



2.4 Προσδιορισμός των υπαλλήλων που θα κληθούν να απαντήσουν στα δομημένα ερωτηματολόγια και τελικός καθορισμός και επαναβεβαίωση των προς αναζήτηση στοιχείων τεκμηρίωσης και σύνταξη δελτίου των εν λόγω στοιχείων σε πίνακα.

Φάση 3: Συλλογή-επεξεργασία των προσδιορισθέντων στοιχείων τεκμηρίωσης, σύνταξη έκθεσης αξιολόγησης και βαθμολόγηση

Στη φάση αυτή γίνονται όλες οι απαραίτητες ενέργειες της ομάδας για την αναζήτηση των στοιχείων τεκμηρίωσης, τη σύνταξη της έκθεσης αξιολόγησης και τη βαθμολόγηση της. Συγκεκριμένα γίνονται οι ακόλουθες ενέργειες:

3.1 Διενέργεια συνεντεύξεων, συμπλήρωση δομημένων ερωτηματολογίων από τους προκαθορισμένους υπαλλήλους.



3.2 Επεξεργασία των δομημένων ερωτηματολογίων από τα μέλη της Ομάδας Αξιολόγησης και συλλογή και ταξινόμηση των στοιχείων τεκμηρίωσης της βαθμολογίας, από τα μέλη της Ομάδας Αξιολόγησης που έχουν αναλάβει το συγκεκριμένο έργο.



3.3 Συγγραφή και συζήτηση των επιμέρους προσχεδίων της έκθεσης αξιολόγησης ανά κριτήριο - Υποκριτήριο όπου εξετάζονται τα συγκεντρωμένα στοιχεία και αξιολογούνται τα αποτελέσματα των απαντήσεων του ερωτηματολογίου. Απόφαση για την αναγκαιότητα αναζήτησης νέων πρόσθετων ή απάλειψης ορισμένων στοιχείων προκειμένου να επιτευχθεί καλύτερη τεκμηρίωση του κειμένου του κάθε Κριτηρίου πάνω στο οποίο θα στηριχθεί η βαθμολογία.



3.4 Ενοποίηση και ομογενοποίηση του ύφους των προσχεδίων έκθεσης αξιολόγησης για την οριστικοποίηση της Έκθεσης αξιολόγησης ώστε να αποτελεί ενιαίο σώμα στην τελική του μορφή, με ευθύνη του προέδρου της Ομάδας Αξιολόγησης.





3.5 Βαθμολόγηση των Παραδειγμάτων - Υποκριτηρίων - Κριτηρίων.

Φάση 4: Σύνταξη έκθεσης μέτρων βελτίωσης

Η διαδικασία Αξιολόγησης, πέρα από την σύνταξη της σχετικής έκθεσης αξιολόγησης και τη βαθμολογία, πρέπει να οδηγήσει στην υποβολή εμπεριστατωμένης έκθεσης βελτιωτικών μέτρων. Με αυτό τον τρόπο επιτυγχάνεται η αξιοποίηση των συμπερασμάτων της έκθεσης αξιολόγησης και η χρησιμοποίηση τους στη διαμόρφωση προγράμματος διοικητικής βελτίωσης της Δημόσιας Οργάνωσης.

Η έκθεση βελτιωτικών μέτρων πρέπει να περιλαμβάνει, μεταξύ άλλων, τα ακόλουθα βήματα:

4.1 Εξαγωγή συμπερασμάτων και συλλογή πληροφοριών με την καταγραφή των δυνατών-αδύνατων σημείων ανά Κριτήριο-Υποκριτήριο, καθώς και κάθε άλλου στοιχείου, από την Έκθεση Αξιολόγησης, προκειμένου να δημιουργηθεί η βάση για το σχεδιασμό μεσο-μακροπρόθεσμου προγράμματος διοικητικής βελτίωσης και προσδιορισμός της σειράς προτεραιότητας των πεδίων πολιτικής τα οποία χρήζουν βελτιωτικών παρεμβάσεων.



4.2 Καθορισμός και ταξινόμηση συγκεκριμένων εξειδικευμένων-ανά πεδίο- δράσεων βελτίωσης των επιδόσεων της Δημόσιας Οργάνωσης σε δέσμες ενεργειών που ακολουθούν τη Δομή του ΚΠΑ σε Κριτήρια και Υποκριτήρια και προσδιορισμός σχετικού χρονοδιαγράμματος.

3.4 Ενέργειες μετά την εφαρμογή του ΚΠΑ

Η Δημόσια Οργάνωση μετά την εφαρμογή του ΚΠΑ μπορεί να αναπτύξει περαιτέρω την πολιτική για την ποιότητα στη λειτουργία της, σε συνεργασία με τη Διεύθυνση Στρατηγικού Σχεδιασμού και Καινοτομίας του Υπουργείου Εσωτερικών, καθώς και με το Ευρωπαϊκό Ινστιτούτο Δημόσιας Διοίκησης για τη διαμόρφωση πλαισίου συνεργασίας και την ανταλλαγή πληροφοριών και εμπειριών, με άλλες εθνικές και ευρωπαϊκές υπηρεσίες, οι οποίες έχουν εφαρμόσει το ΚΠΑ.

Σε κάθε περίπτωση το ΚΠΑ μπορεί και πρέπει να αποτελέσει εκείνο το εργαλείο για την εισαγωγή των Δημόσιων Οργανώσεων στα συστήματα Ποιότητας καθώς θα τις οδηγήσει με μαθηματική ακρίβεια στη διοικητική βελτίωση σε όλο το φάσμα της διοικητικής τους δραστηριότητας.

4.Ερωτηματολόγιο για την εφαρμογή του Κοινού Πλαισίου Αξιολόγησης

4.1 Σκοπός και Διαμόρφωση του Ερωτηματολογίου

Το ερωτηματολόγιο που ακολουθεί, έχει σκοπό να διευκολύνει τη δυνατότητα των Δημοσίων Οργανώσεων να εφαρμόσουν το ΚΠΑ μέσω :

- της διερεύνησης της υφιστάμενης διοικητικής επιχειρησιακής λειτουργίας και πρακτικής.

- της καταγραφής του τρόπου αντίληψης της λειτουργίας τους από το προσωπικό τους, τους πολίτες και κοινωνικούς φορείς, που έρχονται σε επαφή με τις υπηρεσίες τους.

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

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

Επισημαίνεται, επίσης, ότι η δομή του ερωτηματολογίου έχει λάβει κατά το δυνατόν υπόψη της την πραγματικότητα της Ελληνικής Δημόσιας Διοίκησης.

4.2 Επιλογή Δείγματος

Σε κάθε περίπτωση εναπόκειται στην διακριτική ευχέρεια της Ομάδας Αξιολόγησης - αν δεν ερωτηθούν όλοι οι υπάλληλοι – να καθορίσει το δείγμα των υπαλλήλων που θα επιλεγεί να απαντήσει στο ερωτηματολόγιο. Η επιλογή του δείγματος πρέπει να εξασφαλίζει μια αντικειμενική και αντιπροσωπευτική αποτύπωση του συνόλου των εργαζομένων της Δημόσιας Οργάνωσης λαμβάνοντας υπόψη κριτήρια όπως την ηλικιακή σύνθεση, το φύλο, την οικογενειακή κατάσταση, το εκπαιδευτικό επίπεδο, την επαγγελματική εμπειρία, την υπαλληλική κατηγορία - κλάδο -ειδικότητα, τη θέση που κατέχουν, τα καθήκοντα τα οποία ασκούν στη Δημόσια Οργάνωση κ.τ.λ.

Για να επιτευχθεί αυτό χρειάζεται:

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

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

Οι υπάλληλοι της αξιολογούμενης Δημόσιας Οργάνωσης, πρέπει να απαντήσουν στις ερωτήσεις που αφορούν όλα τα Κριτήρια, εκτός από τις ερωτήσεις του Υποκριτηρίου 6.1, που αφορά τα αποτελέσματα της λειτουργίας της Δημόσιας Οργάνωσης για τους πολίτες, που συναλλάσσονται με αυτήν. Τις ερωτήσεις του Υποκριτηρίου αυτού, θα πρέπει να απαντήσουν οι πολίτες και οι κοινωνικοί φορείς, οι οποίοι θα πρέπει να απαντήσουν και στις ερωτήσεις του Κριτηρίου 8, το οποίο αφορά τα αποτελέσματα τα λειτουργίας της Δημόσιας Οργάνωσης, για την ευρύτερη περιοχή και κοινωνία, εντός της οποίας δραστηριοποιείται.

4.3 Μορφή ερωτήσεων - Δομημένη Συνέντευξη - Κλίμακα Απαντήσεων

Στο ερωτηματολόγιο χρησιμοποιούνται «κλειστές ερωτήσεις Αξιολόγησης», και η κλίμακα των πιθανών απαντήσεων στις ερωτήσεις διαμορφώνεται σε ένα εύρος έξι απαντήσεων (ανάλογα με το βαθμό ανταπόκρισης της οργάνωσης στο αντικείμενο της ερώτησης, από το μικρότερο στο μεγαλύτερο) ώστε να συνάδει με την ανάλογη κλίμακα βαθμολόγησης των Κριτηρίων - Υποκριτηρίων - Παραδειγμάτων του

ΚΠΑ, προκειμένου τα συμπεράσματα που θα εξαχθούν από την επεξεργασία των απαντήσεων, να μπορούν να συνδυαστούν με ομοιογένεια και συνάφεια, με την βαθμολογία της Ομάδας Αξιολόγησης. Η εν λόγω κλίμακα έχει ως εξής:

ΚΑΘΟΛΟΥ (0)

(αντιστοιχεί στο βαθμό 0-10 της κλίμακας βαθμολόγησης του ΚΠΑ και δηλώνει την απουσία οποιασδήποτε ικανοποίησης για κάποια δραστηριότητα και την πλήρη ανεπάρκεια και αναποτελεσματικότητα της).

ΛΙΓΟ (1)

(αντιστοιχεί στο βαθμό 11-30 της κλίμακας βαθμολόγησης του ΚΠΑ και δηλώνει την ελάχιστη ικανοποίηση για κάποια δραστηριότητα και το χαμηλό επίπεδο επάρκειας και αποτελεσματικότητάς της).

ΙΚΑΝΟΠΟΙΗΤΙΚΑ (2)

(αντιστοιχεί στο βαθμό 31-50 της κλίμακας βαθμολόγησης του ΚΠΑ και δηλώνει την σχετική ικανοποίηση για κάποια δραστηριότητα και το μέτριο επίπεδο επάρκειας και αποτελεσματικότητάς της).

ΠΟΛΥ (3)

(αντιστοιχεί στο βαθμό 51-70 της κλίμακας βαθμολόγησης του ΚΠΑ και δηλώνει την επαρκή ικανοποίηση για κάποια δραστηριότητα και το καλό επίπεδο επάρκειας και αποτελεσματικότητάς της).

ΠΑΡΑ ΠΟΛΥ (4)

(αντιστοιχεί στο βαθμό 71-90 της κλίμακας βαθμολόγησης του ΚΠΑ και δηλώνει τον υψηλό βαθμό ικανοποίησης για κάποια δραστηριότητα και το πολύ καλό επίπεδο επάρκειας και αποτελεσματικότητάς της).

ΑΠΟΛΥΤΑ (5)

(αντιστοιχεί στο βαθμό 91-100 της κλίμακας βαθμολόγησης του ΚΠΑ και δηλώνει την απόλυτη ικανοποίηση για κάποια δραστηριότητα και το άριστο επίπεδο επάρκειας και αποτελεσματικότητάς της).

Πρέπει να επισημανθεί στο σημείο αυτό, ότι σε ορισμένες ερωτήσεις, προηγείται η θετική ή αρνητική απάντηση (ΝΑΙ ή ΟΧΙ) και σε περίπτωση κατάφασης προχωρεί η περαιτέρω διαδικασία απαντήσεων, με βάση την προαναφερόμενη κλίμακα.

4.4 Μέθοδοι Συμπλήρωσης Ερωτηματολογίου

Οι απαντήσεις στις ερωτήσεις δεν χρειάζονται αιτιολογία (εκτός αν εκτιμηθεί κάτι διαφορετικό από την Ομάδα Αξιολόγησης για το σύνολο ή μέρος του ερωτηματολογίου) ούτε τεκμηρίωση (με την προσκόμιση του σχετικού επίσημου υλικού). Αν αποφασιστεί διαφορετικά από την Ομάδα Αξιολόγησης, ώστε να συμπεριληφθούν και «ανοικτές» ερωτήσεις, οι οποίες δίνουν την δυνατότητα ελεύθερων απαντήσεων, για το σύνολο ή μέρος του ερωτηματολογίου, ενισχύοντας την αντιπροσωπευτικότητα της αξιολόγησης, αυτό θα πρέπει να γίνει με προσοχή, γιατί η επεξεργασία και κωδικοποίηση των απαντήσεων σε αυτή την περίπτωση, καθίσταται εξαιρετικά δύσκολη, καθώς **οι απαντήσεις μπορεί να διακρίνονται από μεγάλο βαθμό ανομοιογένειας και υποκειμενικότητας**.

Οι απαντήσεις στις ερωτήσεις μπορούν να δοθούν:

α) με την κατά μόνας συμπλήρωση του ερωτηματολογίου.

β) με συνεντεύξεις των υπαλλήλων και πολιτών από μέλη της Ομάδας Αξιολόγησης.

Σε περίπτωση που κάποιος από τους ερωτώμενους δεν επιθυμεί να απαντήσει στο σύνολο των ερωτήσεων για οποιοδήποτε λόγο (έλλειψη γνώσεων, πληροφοριών και χρόνου, προσωπικοί λόγοι κ.α.) η επιθυμία του αυτή πρέπει να γίνει σεβαστή, γιατί ο βαθμός της υποκειμενικότητας στις απαντήσεις που θα «υποχρεωθεί» να δώσει, θα είναι τόσο μεγάλος, που θα τίθεται σε κίνδυνο η αξιοπιστία και αντικειμενικότητά τους.

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

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

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

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

Τα προβλήματα που αναφέρθηκαν ανωτέρω είναι δυνατόν να αντιμετωπιστούν με μια τρίτη, **συνδυαστική μέθοδο**, σύμφωνα με την οποία το ερωτηματολόγιο συμπληρώνεται κατά μόνας αρχικά και πριν την οριστική του παράδοση, επιλύονται οι απορίες που θα εμφανιστούν, με ερωτήσεις του συνεντευξιζόμενου προς τον συνεντευκτή.

Σε κάθε περίπτωση πραγματοποιείται επεξεργασία και ανάλογη κωδικοποίηση **στις απαντήσεις των ερωτήσεων** (κάτι που διευκολύνεται πολύ από τον «κλειστό» χαρακτήρα του ερωτηματολογίου, όπως αναλύθηκε ανωτέρω) από την Ομάδα Αξιολόγησης και συνεκτιμώνται στην τελική βαθμολόγηση των Παραδειγμάτων- Υποκριτηρίων - Κριτηρίων του ΚΠΑ. Στο σημείο αυτό είναι πολύ σημαντικό να επισημανθεί ότι τα μέλη της Ομάδας Αξιολόγησης πρέπει να προβούν σε μια συζήτηση από την οποία θα προσδιοριστεί - κατά το μάλλον ή ήττον - ο βαθμός ακρίβειας των αποτελεσμάτων της έρευνας μέσω του ερωτηματολογίου, κάτι που εξαρτάται από το μέγεθος του πληθυσμού ή του δείγματος των ερωτηθέντων, τον αριθμό των ερωτηματολογίων στα οποία τελικά δόθηκε απάντηση, την αντικειμενικότητα αυτών των απαντήσεων και το βαθμό τεκμηρίωσης της απάντησης.

5. Κατάλογος ερωτήσεων**Κριτήριο 1 Ηγεσία***Σκεφτείτε τι κάνει η ηγεσία της οργάνωσης για να πετύχει τα ακόλουθα***Υποκριτήριο 1.1***Να καθοδηγεί την οργάνωση, αναπτύσσοντας την αποστολή, το όραμα και τις αξίες της*

α/α	Ερώτηση	Απάντηση					
		Καθόλου				(0)	
		Λίγο				(1)	
		Ικανοποιητικά				(2)	
		Πολύ				(3)	
		Πάρα πολύ				(4)	
		Απόλυτα				(5)	
		1	Σε ποιο βαθμό η ηγεσία έχει ορίσει σαφώς την κατεύθυνση της οργάνωσης, με την ανάπτυξη της αποστολής, του οράματος και των αξιών, με τη συμμετοχή των ενδιαφερόμενων μερών και των εργαζομένων	0	1	2	3
2	Σε ποιο βαθμό η ηγεσία έχει καθορίσει σαφώς και διασφαλίσει την επικοινωνία 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.	0	1	2	3	4	5
3	Σε ποιο βαθμό η ηγεσία της οργάνωσης έχει διασφαλίσει ότι η αποστολή, το όραμα και οι αξίες της 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)	0	1	2	3	4	5

4	Σε ποιο βαθμό η ηγεσία της οργάνωσης έχει διασφαλίσει την απαραίτητη οργανωσιακή ευελιξία με περιοδική επανεξέταση της αποστολής, του οράματος, των αξιών και των στρατηγικών που αντανακλούν τις αλλαγές στο εξωτερικό περιβάλλον (π.χ. ψηφιοποίηση, κλιματική αλλαγή, μεταρρυθμίσεις του δημόσιου τομέα, δημογραφικές εξελίξεις, επιπτώσεις των ΤΠΕ, προστασία των δεδομένων, κτλ)	0	1	2	3	4	5
5	Σε ποιο βαθμό η ηγεσία έχει 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).	0	1	2	3	4	5

Υποκριτήριο 1.2**Να διοικεί την οργάνωση, να διαχειρίζεται την απόδοσή της και τη συνεχή βελτίωσή της**

α/α	Ερώτηση	Απάντηση					
		Καθόλου				(0)	
		Λίγο				(1)	
		Ικανοποιητικά				(2)	
		Πολύ				(3)	
		Πάρα πολύ				(4)	
		Απόλυτα				(5)	
1	Σε ποιο βαθμό η ηγεσία έχει ορίσει κατάλληλες δομές, διαδικασίες, αρμοδιότητες και ικανότητες που διασφαλίζουν την ευελιξία της οργάνωσης.	0	1	2	3	4	5
2	Σε ποιο βαθμό η ηγεσία έχει καθορίσει στόχους για τη μέτρηση και αξιολόγηση των επιδόσεων της οργάνωσης και του αντίκτυπου που αυτές έχουν, δίνοντας προτεραιότητα στις διαφορετικές ανάγκες των πελατών και των πολιτών.	0	1	2	3	4	5
3	Σε ποιο βαθμό η ηγεσία της οργάνωσης έχει ορίσει σύστημα διαχείρισης, το οποίο θα δέχεται εισροές από το σύστημα του εσωτερικού ελέγχου και διαχείρισης κινδύνων.	0	1	2	3	4	5
4	Σε ποιο βαθμό η ηγεσία έχει διασφαλίσει την καλή εσωτερική και εξωτερική επικοινωνία σε ολόκληρη την οργάνωση και την χρήση νέων μέσων επικοινωνίας, συμπεριλαμβανομένων των μέσων κοινωνικής δικτύωσης.	0	1	2	3	4	5
5	Σε ποιο βαθμό η ηγεσία της οργάνωσης έχει αναπτύξει ένα σύστημα διαχείρισης που αποτρέπει τη διαφθορά και την αντιδεοντολογική συμπεριφορά, στηρίζοντας επίσης τους εργαζόμενους, παρέχοντας κατευθυντήριες γραμμές συμμόρφωσης.	0	1	2	3	4	5

Υποκριτήριο 1.3

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

α/α	Ερώτηση	Απάντηση					
		Καθόλου				(0)	
		Λίγο				(1)	
		Ικανοποιητικά				(2)	
		Πολύ				(3)	
		Πάρα πολύ				(4)	
		Απόλυτα				(5)	
		0	1	2	3	4	5
1	Σε ποιο βαθμό η ηγεσία της οργάνωσης εμπνέει καθοδηγούμενη από την καινοτομία, με βάση την αμοιβαία εμπιστοσύνη και την ανοικτότητα της διακυβέρνησης.						
2	Σε ποιο βαθμό η ηγεσία της οργάνωσης 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.)						
3	Σε ποιο βαθμό η ηγεσία της οργάνωσης προωθεί μια κουλτούρα αμοιβαίας εμπιστοσύνης μεταξύ ηγεσίας και εργαζομένων, ενθαρρύνοντας τις ίσες ευκαιρίες, λαμβάνοντας τα απαραίτητα μέτρα για την εξυπηρέτηση των ατομικών αναγκών και την αναβάθμιση της προσωπικής ζωής των εργαζομένων						
4	Σε ποιο βαθμό η ηγεσία της οργάνωσης ενημερώνεται και διαβουλεύεται τακτικά με τους εργαζομένους, σχετικά με βασικά θέματα που αφορούν στην οργάνωση						

5	Σε ποιο βαθμό η ηγεσία της οργάνωσης προωθεί την κουλτούρα μάθησης, υποστηρίζει τους εργαζόμενους να αναπτύξουν τις δεξιότητες τους και να προσαρμοστούν στις νέες απαιτήσεις. (μέσω της δυνατότητας αντιμετώπισης του απρόβλεπτου και της γρήγορης μάθησης).	0	1	2	3	4	5

Υποκριτήριο 1.4**Να διαχειρίζεται αποτελεσματικά τις σχέσεις με την πολιτική ηγεσία και τους άλλους μετόχους**

α/α	Ερώτηση	Απάντηση					
		Καθόλου				(0)	
		Λίγο				(1)	
		Ικανοποιητικά				(2)	
		Πολύ				(3)	
		Πάρα πολύ				(4)	
		Απόλυτα				(5)	
		0	1	2	3	4	5
1	Σε ποιο βαθμό η ηγεσία της οργάνωσης αναλύει και παρακολουθεί τις ανάγκες των ενδιαφερόμενων μερών, συμπεριλαμβανομένης της αρμόδιας πολιτικής ηγεσίας.						
2	Σε ποιο βαθμό η ηγεσία της οργάνωσης υποβοηθά την αρμόδια πολιτική ηγεσία στον καθορισμό και υλοποίηση των δημόσιων πολιτικών που σχετίζονται με την οργάνωση						
3	Σε ποιο βαθμό η ηγεσία της οργάνωσης διατηρεί σχέσεις, οι οποίες στηρίζονται σε δυνατότητες πρόβλεψης, με την πολιτική ηγεσία και την εκτελεστική και νομοθετική εξουσία.						
4	Σε ποιο βαθμό η ηγεσία της οργάνωσης διαχειρίζεται συνεργασίες με σημαντικούς μετόχους (πολίτες, μη κυβερνητικές οργανώσεις, ομάδες συμφερόντων και επαγγελματικές ενώσεις, βιομηχανία, άλλες δημόσιες αρχές κ.λπ.).						
5	Σε ποιο βαθμό η ηγεσία της οργάνωσης ενισχύει τη δημόσια εικόνα, τη φήμη και την αναγνώριση της οργάνωσης και αναπτύσσει σχέδιο επικοινωνίας και προβολής της, με επίκεντρο τις ανάγκες των ενδιαφερόμενων μερών.						

Κριτήριο 2: Στρατηγική και σχεδιασμός**Σκεφθείτε τι κάνει η οργάνωση για να πετύχει τα ακόλουθα****Υποκριτήριο 2.1****Να προσδιορίζει τις ανάγκες και τις προσδοκίες των εμπλεκόμενων μερών, το εξωτερικό περιβάλλον και τις σχετικές πληροφορίες για τη διοίκηση.**

α/α	Ερώτηση	Απάντηση					
		Καθόλου				(0)	
		Λίγο				(1)	
		Ικανοποιητικά				(2)	
		Πολύ				(3)	
		Πάρα πολύ				(4)	
		Απόλυτα				(5)	
1	Σε ποιο βαθμό η οργάνωση παρακολουθεί και αναλύει τακτικά τις μεταρρυθμίσεις στο δημόσιο τομέα και τις μεταβολές στο εξωτερικό περιβάλλον, (ψηφιοποίησης, πολιτικών, δημογραφικών παραγόντων, κτλ.), καθώς και μεταβολών με παγκόσμια επίπτωση, (κλιματική αλλαγή), ως κριτήρια διαμόρφωσης στρατηγικής και σχεδιασμού	0	1	2	3	4	5
2	Σε ποιο βαθμό η οργάνωση προσδιορίζει όλα τα σχετικά εμπλεκόμενα μέρη και αναλύει τις πληροφορίες σχετικά με τις τρέχουσες και τις μελλοντικές τους ανάγκες, τις προσδοκίες και την ικανοποίησή τους.	0	1	2	3	4	5
3	Σε ποιο βαθμό η οργάνωση δίνει έμφαση στα δυνατά σημεία, τις αδυναμίες, τις ευκαιρίες και τις απειλές/κινδύνους για να αναλύει την απόδοση και τις δυνατότητές της.	0	1	2	3	4	5

Υποκριτήριο 2.2

Να αναπτύξει την στρατηγική και τον σχεδιασμό της λαμβάνοντας υπόψη τις πληροφορίες που έχουν συλλεχθεί.

α/α	Ερώτηση	Απάντηση					
		Καθόλου				(0)	
		Λίγο				(1)	
		Ικανοποιητικά				(2)	
		Πολύ				(3)	
		Πάρα πολύ				(4)	
		Απόλυτα				(5)	
1	Σε ποιο βαθμό η οργάνωση βασίζεται στο όραμα και τις εθνικές και ευρωπαϊκές στρατηγικές για τη διαμόρφωση μακροπρόθεσμων και βραχυπρόθεσμων στόχων	0	1	2	3	4	5
2	Σε ποιο βαθμό η οργάνωση λαμβάνει υπόψη της στη διαμόρφωση των στρατηγικών της παράγοντες όπως οι διαφορετικές ανάγκες και απόψεις των ενδιαφερομένων μερών η βιωσιμότητα, η κοινωνική ευθύνη, η διαφορετικότητα, η ισότητα των φύλων κτλ.	0	1	2	3	4	5
3	Σε ποιο βαθμό η οργάνωση αναπτύσσει σχέδια με βάση τον καθορισμό προτεραιοτήτων, στόχων, εκροών (προϊόντα και υπηρεσίες που παρέχονται) και αποτελεσμάτων, σύμφωνα με την αποστολή της και με κριτήριο τη μεταρρύθμιση του δημόσιου τομέα.	0	1	2	3	4	5
4	Σε ποιο βαθμό η οργάνωση διασφαλίζει τη διαθεσιμότητα των πόρων για την αποτελεσματική υλοποίηση του Σχεδίου Δράσης της οργάνωσης	0	1	2	3	4	5

Υποκριτήριο 2.3**Να επικοινωνεί, να εφαρμόζει και να αξιολογεί τη στρατηγική και το σχεδιασμό**

α/α	Ερώτηση	Απάντηση					
		Καθόλου				(0)	
		Λίγο				(1)	
		Ικανοποιητικά				(2)	
		Πολύ				(3)	
		Πάρα πολύ				(4)	
		Απόλυτα				(5)	
1	Σε ποιο βαθμό η οργάνωση εξειδικεύει τις στρατηγικές της οργάνωσης σε σχετικά σχέδια και διαμορφώνει υπηρεσιακούς και ατομικούς στόχους, καθήκοντα και στόχους καθορίζοντας δείκτες για τα αναμενόμενα αποτελέσματα.	0	1	2	3	4	5
2	Σε ποιο βαθμό η οργάνωση επικοινωνεί τις στρατηγικές, τα σχέδια δράσης και τα επιδιωκόμενα/επιτευχθέντα αποτελέσματα της οργάνωσης, εσωτερικά και σε όλα τα ενδιαφερόμενα μέρη.	0	1	2	3	4	5
3	Σε ποιο βαθμό η οργάνωση παρακολουθεί και αξιολογεί την απόδοσή της σε τακτά χρονικά διαστήματα σε όλα τα επίπεδα (τμήματα, λειτουργίες, οργανόγραμμα) με σκοπό τον έλεγχο της αποδοτικότητας, της αποτελεσματικότητας και του επιπέδου εφαρμογής της στρατηγικής της.	0	1	2	3	4	5

Υποκριτήριο 2.4

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

α/α	Ερώτηση	Απάντηση					
		Καθόλου				(0)	
		Λίγο				(1)	
		Ικανοποιητικά				(2)	
		Πολύ				(3)	
		Πάρα πολύ				(4)	
		Απόλυτα				(5)	
1	Σε ποιο βαθμό η οργάνωση προσδιορίζει τις ανάγκες και τις κινητήριες δυνάμεις για καινοτομία, λαμβανομένων υπόψη των ευκαιριών, αλλά και της πίεσης που δημιουργεί ο ψηφιακός μετασχηματισμός	0	1	2	3	4	5
2	Σε ποιο βαθμό η οργάνωση επικοινωνεί την πολιτική καινοτομίας και τα αποτελέσματα της οργάνωσης σε όλα τα ενδιαφερόμενα μέρη.	0	1	2	3	4	5
3	Σε ποιο βαθμό η καινοτομία δύναται να διαμορφώσει την κατάλληλη κουλτούρα σε μια οργάνωση για να ενισχύσει τις δυνατότητες συμμετοχής της σε δράσεις διατομεακής ανάπτυξης	0	1	2	3	4	5
4	Κατά πόσο η οργάνωση διαχειρίζεται αποτελεσματικά την αλλαγή και υποστηρίζει τη διαρκή συμμετοχή των εργαζομένων και των μετόχων από τα αρχικά στάδια του σχεδιασμού της έως και τις διαδικασίες εφαρμογής της	0	1	2	3	4	5
5	Σε ποιο βαθμό η οργάνωση εφαρμόζει συστήματα για την παραγωγή δημιουργικών ιδεών και ενθαρρύνει την κατάθεση καινοτόμων προτάσεων από τους εργαζομένους και τους εμπλεκόμενους σε όλα τα επίπεδα, υποστηρίζοντας την έρευνα και τις δοκιμές.	0	1	2	3	4	5

Κριτήριο 3: Ανθρώπινο Δυναμικό**Σκεφτείτε τι κάνει η οργάνωση για να πετύχει τα ακόλουθα****Υποκριτήριο 3.1****Να διαχειρίζεται και να βελτιώνει τους ανθρώπινους πόρους για την υποστήριξη της στρατηγικής της οργάνωσης**

α/α	Ερώτηση	Απάντηση					
		Καθόλου				(0)	
		Λίγο				(1)	
		Ικανοποιητικά				(2)	
		Πολύ				(3)	
		Πάρα πολύ				(4)	
		Απόλυτα				(5)	
		0	1	2	3	4	5
1	Σε ποιο βαθμό η οργάνωση αναλύει τις τρέχουσες και μελλοντικές ανάγκες σε ανθρώπινους πόρους σύμφωνα με τη στρατηγική της.						
2	Σε ποιο βαθμό η οργάνωση αναπτύσσει και εφαρμόζει στους ανθρώπινους πόρους, με βάση αντικειμενικά κριτήρια, τις αρχές της διαφάνειας, της δικαιοσύνης, της αξιοκρατίας, των ίσων ευκαιριών και της εναρμόνισης εργασίας και προσωπικής ζωής και καταρτίζει τον ανάλογο σχεδιασμό						
3	Σε ποιο βαθμό η οργάνωση 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 του προσωπικού της						
4	Κατά πόσο η οργάνωση εφαρμόζει κουλτούρα βελτίωσης των επιδόσεων, μέσω μέτρησης στόχων απόδοσης που καθορίζει σε συνεργασία με το προσωπικό και διεξαγωγής διαλόγου μαζί του σχετικά με την απόδοσή του.						

Υποκριτήριο 3.2**Να αναπτύσσει και να διαχειρίζεται τις ικανότητες του προσωπικού**

α/α	Ερώτηση	Απάντηση					
		Καθόλου				(0)	
		Λίγο				(1)	
		Ικανοποιητικά				(2)	
		Πολύ				(3)	
		Πάρα πολύ				(4)	
		Απόλυτα				(5)	
1	Σε ποιο βαθμό η οργάνωση εφαρμόζει μια στρατηγική/ σχεδιασμό για την ανάπτυξη των ανθρώπινων πόρων, που να βασίζεται σε προσδιορισμένες τρέχουσες και μελλοντικές απαιτήσεις δεξιοτήτων και επιδόσεων του προσωπικού.	0	1	2	3	4	5
2	Σε ποιο βαθμό η οργάνωση προσελκύει και αναπτύσσει τα talenta που είναι απαραίτητα για την εκπλήρωση της αποστολής, του οράματος και των στόχων της.	0	1	2	3	4	5
3	Σε ποιο βαθμό η οργάνωση δημιουργεί ατομικά σχέδια ανάπτυξης ικανοτήτων του εργαζόμενου που περιλαμβάνουν προσωπικές δεξιότητες με τη χρήση σύγχρονων και καινοτόμων μεθόδων κατάρτισης ως τμήμα του τακτικού διαλόγου σχετικά με την απόδοση του (συνέντευξη με τον εργαζόμενο για την ανάπτυξή του)	0	1	2	3	4	5
4	Σε ποιο βαθμό η οργάνωση δημιουργεί ειδικά προγράμματα κατάρτισης για την ανάπτυξη ηγετικών ικανοτήτων, συμπεριλαμβανομένων των εργαλείων δημόσιου μάνατζμεντ.	0	1	2	3	4	5

5	Σε ποιο βαθμό η οργάνωση καθοδηγεί νέους υπαλλήλους μέσω της επίβλεψης, της παροχής κατευθυντήριων γραμμών και εξατομικευμένων συμβουλών	0	1	2	3	4	5
6	Σε ποιο βαθμό η οργάνωση αξιολογεί την επίδραση της κατάρτισης και των προγραμμάτων ανάπτυξης στους στόχους της και τη μεταφορά γνώσης σε συναδέλφους.	0	1	2	3	4	5

Υποκριτήριο 3.3

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

α/α	Ερώτηση	Απάντηση					
		Καθόλου					(0)
		Λίγο					(1)
		Ικανοποιητικά					(2)
		Πολύ					(3)
		Πάρα πολύ					(4)
		Απόλυτα					(5)
1	Σε ποιο βαθμό η οργάνωση προωθεί μια κουλτούρα ανοικτής επικοινωνίας και διαλόγου και ενεργοποιεί τη συμμετοχή των εργαζομένων και των εκπροσώπων τους (π.χ. συνδικαλιστικές οργανώσεις) στην ανάπτυξη των στρατηγικών, των στόχων, του σχεδιασμού των διαδικασιών, στην υλοποίηση δράσεων σχετικών με τη βελτίωση και την καινοτομία κτλ.	0	1	2	3	4	5
2	Σε ποιο βαθμό η οργάνωση διεξάγει τακτικά έρευνες για το προσωπικό, δημοσιεύει και παρέχει ανατροφοδότηση σχετικά με τα αποτελέσματα, την ανάλυσή τους και τις συνακόλουθες δράσεις βελτίωσης.	0	1	2	3	4	5
3	Σε ποιο βαθμό η οργάνωση διασφαλίζει ένα καλό περιβάλλον εργασίας σε όλο το εύρος της, τηρώντας μεταξύ άλλων τις προδιαγραφές υγιεινής και ασφάλειας.	0	1	2	3	4	5
4	Σε ποιο βαθμό η οργάνωση 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).	0	1	2	3	4	5

5	Σε ποιο βαθμό η οργάνωση δίνει ιδιαίτερη προσοχή στις ανάγκες των κοινωνικά μειονεκτούντων εργαζομένων και των ατόμων με αναπηρία	0	1	2	3	4	5
6	Κατά πόσο η οργάνωση παρέχει συστήματα και μεθόδους για την ανταμοιβή των εργαζομένων με μη οικονομικό τρόπο (π.χ. μέσω επανασχεδιασμού των παροχών στο προσωπικό και της υποστήριξης των κοινωνικών, αθλητικών κ.α. δραστηριοτήτων που επικεντρώνονται στην υγεία και την ευημερία των ανθρώπων).	0	1	2	3	4	5

Κριτήριο 4: Συνεργασίες και πόροι
Σκεφτείτε τι κάνει η οργάνωση για να πετύχει τα ακόλουθα

Υποκριτήριο 4.1

Να αναπτύσσει και να διαχειρίζεται σχέσεις με συναφείς οργανώσεις

α/α	Ερώτηση	Απάντηση					
		Καθόλου				(0)	
		Λίγο				(1)	
		Ικανοποιητικά				(2)	
		Πολύ				(3)	
		Πάρα πολύ				(4)	
		Απόλυτα				(5)	
1	Σε ποιο βαθμό η οργάνωση προσδιορίζει τους βασικούς εταίρους (π.χ. αγοραστής-πάροχος, προμηθευτής, κτλ.) από τον ιδιωτικό και το δημόσιο τομέα και από την κοινωνία των πολιτών και διαχειρίζεται τις συμφωνίες συνεργασίας μαζί τους για την οικοδόμηση βιώσιμων σχέσεων με αμοιβαίο όφελος με βάση την εμπιστοσύνη, το διάλογο και την ανοικτότητα	0	1	2	3	4	5
2	Κατά πόσο η οργάνωση περιλαμβάνει τον έλεγχο, την αξιολόγηση και τον επανέλεγχο στον καθορισμό των ρόλων και των ευθυνών κάθε εταίρου.	0	1	2	3	4	5
3	Σε ποιο βαθμό η οργάνωση χρησιμοποιεί συστηματικά μεθόδους παρακολούθησης των αποτελεσμάτων και των επιπτώσεων των συνεργασιών της.	0	1	2	3	4	5
4	Σε ποιο βαθμό η οργάνωση διασφαλίζει τις αρχές και τις αξίες της μέσω της επιλογής προμηθευτών με κοινωνικά υπεύθυνο προφίλ, στο πλαίσιο των δημόσιων συμβάσεων.	0	1	2	3	4	5

Υποκριτήριο 4.2**Να αναπτύσσει συνεργασίες με τους πολίτες και με οργανώσεις της κοινωνίας των πολιτών**

α/α	Ερώτηση	Απάντηση					
		Καθόλου				(0)	
		Λίγο				(1)	
		Ικανοποιητικά				(2)	
		Πολύ				(3)	
		Πάρα πολύ				(4)	
		Απόλυτα				(5)	
		1	Σε ποιο βαθμό η οργάνωση διασφαλίζει τη διαφάνεια εφαρμόζοντας πολιτικές ενημέρωσης που στηρίζονται στην πρόβλεψη και στα ανοιχτά δεδομένα	0	1	2	3
2	Σε ποιο βαθμό η οργάνωση αξιοποιεί τις παρακάτω μεθόδους για να ενθαρρύνει έμπρακτα τη συμμετοχή και τη συνεργασία με τους πολίτες, : • συν-σχεδιασμός και συν-απόφαση: μέσω ομάδων διαβούλευσης, ερευνών, δημοσκοπήσεων και κύκλων ποιότητας • συμπαραγωγή: ανάληψη ρόλων στην παροχή υπηρεσιών • συν-αξιολόγηση	0	1	2	3	4	5
3	Σε ποιο βαθμό η οργάνωση χρησιμοποιεί τα κατάλληλα μέσα για την ανεύρεση ιδεών, προτάσεων και παραπόνων πολιτών/πελατών, (π.χ. έρευνες, ομάδες διαβούλευσης, ερωτηματολόγια, κουτιά παραπόνων, δημοσκοπήσεις κ.λπ.).	0	1	2	3	4	5

Υποκριτήριο 4.3**Διαχείριση οικονομικών**

α/α	Ερώτηση	Απάντηση					
		Καθόλου				(0)	
		Λίγο				(1)	
		Ικανοποιητικά				(2)	
		Πολύ				(3)	
		Πάρα πολύ				(4)	
		Απόλυτα				(5)	
		0	1	2	3	4	5
1	Σε ποιο βαθμό η οργάνωση διασφαλίζει τη χρηματοοικονομική ανθεκτικότητα μέσω μακροπρόθεσμου σχεδιασμού του προϋπολογισμού, της ανάλυσης κινδύνου των χρηματοοικονομικών αποφάσεων και του ισοσκελισμένου προϋπολογισμού						
2	Σε ποιο βαθμό η οργάνωση εφαρμόζει την κατάρτιση του προϋπολογισμού βάσει επιδόσεων (ενσωμάτωση των δεδομένων για τις επιδόσεις στα σχετικά με τον προϋπολογισμό έγγραφα)						
3	Σε ποιο βαθμό η οργάνωση κάνει χρήση αποτελεσματικών συστημάτων λογιστικής, ελέγχου και αξιολόγησης του χρηματοοικονομικού κόστους (π.χ. επισκόπηση δαπανών).						
4	Σε ποιο βαθμό η οργάνωση αναθέτει και αποκεντρώνει τις οικονομικές αρμοδιότητες σε εξισορρόπηση με την κεντρική διαχείριση, εφόσον προβλέπεται.						
5	Σε ποιο βαθμό η οργάνωση διασφαλίζει την δημοσιονομική και χρηματοοικονομική διαφάνεια και δημοσίευση των πληροφοριών για τον προϋπολογισμό με εύκολο και κατανοητό τρόπο.						

Υποκριτήριο 4.4**Να διαχειρίζεται την πληροφορία και τη γνώση**

α/α	Ερώτηση	Απάντηση					
		Καθόλου				(0)	
		Λίγο				(1)	
		Ικανοποιητικά				(2)	
		Πολύ				(3)	
		Πάρα πολύ				(4)	
		Απόλυτα				(5)	
		0	1	2	3	4	5
1	Σε ποιο βαθμό η οργάνωση αναπτύσσει κουλτούρα μάθησης, μέσω συστημάτων και διαδικασιών για τη διαχείριση, τη διατήρηση και την αξιολόγηση πληροφοριών και γνώσεων, ώστε να διασφαλίζεται η ανθεκτικότητα και η ευελιξία της.						
2	Σε ποιο βαθμό η οργάνωση αξιοποιεί τις δυνατότητες του ψηφιακού μετασχηματισμού, ώστε να αυξάνει τη γνώση της και να ενισχύει τις ψηφιακές δεξιότητες						
3	Σε ποιο βαθμό η οργάνωση δημιουργεί δίκτυα μάθησης και συνεργασίας για την απόκτηση βασικών πληροφοριών από εξωτερικές πηγές και σχετικών εισροών.						
4	Σε ποιο βαθμό η οργάνωση παρακολουθεί την πληροφορία και τη γνώση που συγκεντρώνεται, διασφαλίζοντας τη συνάφεια, την ορθότητα, την αξιοπιστία και τη ασφάλειά της.						
5	Σε ποιο βαθμό η οργάνωση αναπτύσσει εσωτερικούς διαύλους διάχυσης της πληροφορίας και της γνώσης μεταξύ του προσωπικού της.						
6	Σε ποιο βαθμό η οργάνωση διασφαλίζει ότι η βασική (άμεση και έμμεση) γνώση που κατέχουν εργαζόμενοι που αποχωρούν, παραμένει εντός της οργάνωσης.						

7	Σε ποιο βαθμό η οργάνωση διασφαλίζει την πρόσβαση και την ανταλλαγή συναφών πληροφοριών και ανοικτών δεδομένων με όλα τα εξωτερικά εμπλεκόμενα μέρη, με τρόπο φιλικό προς τον χρήστη, λαμβανομένων υπόψη των ειδικών αναγκών.	0	1	2	3	4	5

Υποκριτήριο 4.5**Να διαχειρίζεται την τεχνολογία**

α/α	Ερώτηση	Απάντηση					
		Καθόλου				(0)	
		Λίγο				(1)	
		Ικανοποιητικά				(2)	
		Πολύ				(3)	
		Πάρα πολύ				(4)	
		Απόλυτα				(5)	
		1	Σε ποιο βαθμό η οργάνωση σχεδιάζει τη διαχείριση της τεχνολογίας σύμφωνα με τους στρατηγικούς και επιχειρησιακούς στόχους και παρακολουθεί συστηματικά τα αποτελέσματα, τις επιπτώσεις και τη σχέση κόστους-αποτελεσματικότητας.	0	1	2	3
2	Σε ποιο βαθμό η οργάνωση εντοπίζει και χρησιμοποιεί νέες τεχνολογίες (μεγάλου όγκου δεδομένων, αυτοματοποίηση, ρομποτική, τεχνητή νοημοσύνη, ανάλυση δεδομένων κ.λπ.) συναφείς με τις εργασίες της, χρησιμοποιώντας ανοικτά δεδομένα και εφαρμογές ανοικτού κώδικα, όπου ενδείκνυται.	0	1	2	3	4	5
3	Σε ποιο βαθμό η οργάνωση χρησιμοποιεί την τεχνολογία για την υποστήριξη της δημιουργικότητας, της καινοτομίας, της συνεργασίας (με τη χρήση υπηρεσιών ή εργαλείων υπολογιστικού νέφους) και της συμμετοχής.	0	1	2	3	4	5
4	Σε ποιο βαθμό η οργάνωση εντοπίζει και χρησιμοποιεί νέες τεχνολογίες (μεγάλου όγκου δεδομένων, αυτοματοποίηση, τεχνητή νοημοσύνη, κ.λπ.) για τη βελτίωση των εσωτερικών και εξωτερικών υπηρεσιών που παρέχουν με ευφυή τρόπο (διαδικτυακές υπηρεσίες κτλ.) με σκοπό την ικανοποίηση των αναγκών και των προσδοκιών των ενδιαφερόμενων μερών.	0	1	2	3	4	5

5	Σε ποιο βαθμό η οργάνωση λαμβάνει μέτρα για την παροχή αποτελεσματικής προστασίας των δεδομένων και ασφάλειας στον κυβερνοχώρο με την εφαρμογή του Γενικού Κανονισμού Προστασίας Δεδομένων (GDPR).	0	1	2	3	4	5
6	Σε ποιο βαθμό η οργάνωση λαμβάνει υπόψη τις κοινωνικοοικονομικές και περιβαλλοντικές επιπτώσεις των ΤΠΕ, π.χ. διαχείριση αποβλήτων των ανταλλακτικών, και την μειωμένη προσβασιμότητα των εμπλεκόμενων μερών που δεν είναι χρήστες ηλεκτρονικών υπηρεσιών.	0	1	2	3	4	5

Υποκριτήριο 4.6**Διαχείριση εγκαταστάσεων**

α/α	Ερώτηση	Απάντηση					
		Καθόλου				(0)	
		Λίγο				(1)	
		Ικανοποιητικά				(2)	
		Πολύ				(3)	
		Πάρα πολύ				(4)	
		Απόλυτα				(5)	
1	Σε ποιο βαθμό η οργάνωση εξασφαλίζει την αποτελεσματική, αποδοτική και βιώσιμη διάθεση και συντήρηση όλων των εγκαταστάσεων της (κτιρίων, γραφείων, ενεργειακού εφοδιασμού, εξοπλισμού, μέσων μεταφοράς κτλ.).	0	1	2	3	4	5
2	Σε ποιο βαθμό η οργάνωση παρέχει ασφαλείς και αποτελεσματικές συνθήκες εργασίας και χρήσης εγκαταστάσεων, συμπεριλαμβανομένης της απρόσκοπτης πρόσβασης, προκειμένου να ικανοποιούνται οι ανάγκες των πολιτών/πελατών.	0	1	2	3	4	5
3	Σε ποιο βαθμό η οργάνωση εφαρμόζει μια πολιτική κύκλου ζωής σε ένα ολοκληρωμένο σύστημα διαχείρισης εγκαταστάσεων (κτίρια, τεχνικός εξοπλισμός, κ.λπ.), συμπεριλαμβανομένης της ασφαλούς επαναχρησιμοποίησης, ανακύκλωσης ή διάθεσής τους.	0	1	2	3	4	5
4	Σε ποιο βαθμό η οργάνωση διασφαλίζει ότι οι εγκαταστάσεις της προσφέρουν προστιθέμενη δημόσια αξία (για παράδειγμα, μέσω της διάθεσής τους στην τοπική κοινωνία).	0	1	2	3	4	5

Κριτήριο 5: Διαδικασίες**Υποκριτήριο 5.1**

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

α/α	Ερώτηση	Απάντηση					
		Καθόλου				(0)	
		Λίγο				(1)	
		Ικανοποιητικά				(2)	
		Πολύ				(3)	
		Πάρα πολύ				(4)	
		Απόλυτα				(5)	
		0	1	2	3	4	5
1	Σε ποιο βαθμό η οργάνωση σχεδιάζει διαδικασίες και διαμορφώνει τη δομή της μέσω σύγχρονων μεθοδολογιών μάνατζμεντ (agile,lean, κ.α.), με βάση τις ανάγκες και τις απόψεις των πελατών.						
2	Σε ποιο βαθμό η οργάνωση προβαίνει σε αντιστοίχιση των διαδικασιών της με τις ανάγκες και τις προσδοκίες των εργαζομένων και των ενδιαφερόμενων μερών σε τακτική βάση.						
3	Σε ποιο βαθμό η οργάνωση αξιοποιεί τις δυνατότητες της ψηφιοποίησης και των ανοιχτών προτύπων λογισμικού για να σχεδιάζει και εφαρμόζει συστήματα διαχείρισης διαδικασιών						
4	Σε ποιο βαθμό η οργάνωση προσδιορίζει τους υπεύθυνους υλοποίησης των διαδικασιών, διασφαλίζει ότι αυτές στηρίζουν τους στρατηγικούς στόχους καθώς και ότι ο σχεδιασμός και η διαχείρισή τους λαμβάνουν υπόψη την κατανομή των απαιτούμενων πόρων για την επίτευξη των καθορισμένων στόχων						

5	Σε ποιο βαθμό η οργάνωση αναλύει και αξιολογεί τις διεργασίες, τους κινδύνους και τους κρίσιμους παράγοντες επιτυχίας τακτικά, λαμβάνοντας υπόψη το μεταβαλλόμενο περιβάλλον.	0	1	2	3	4	5
6	Σε ποιο βαθμό η οργάνωση απλουστεύει τις διαδικασίες σε τακτική βάση, προτείνοντας αλλαγές στο νομικό πλαίσιο, εφόσον είναι αναγκαίο	0	1	2	3	4	5
7	Σε ποιο βαθμό η οργάνωση επανεξετάζει και βελτιώνει τις διαδικασίες της για τη διασφάλιση της προστασίας των δεδομένων προσωπικού χαρακτήρα (Γενικός Κανονισμός Προστασίας Δεδομένων)	0	1	2	3	4	5

Υποκριτήριο 5.2

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

α/α	Ερώτηση	Απάντηση					
		Καθόλου					(0)
		Λίγο					(1)
		Ικανοποιητικά					(2)
		Πολύ					(3)
		Πάρα πολύ					(4)
		Απόλυτα					(5)
1	Σε ποιο βαθμό η οργάνωση προσδιορίζει και σχεδιάζει προϊόντα και υπηρεσίες της και διαχειρίζεται ενεργά τον πλήρη κύκλο ζωής τους, συμπεριλαμβανομένης της ανακύκλωσης και της επαναχρησιμοποίησης	0	1	2	3	4	5
2	Σε ποιο βαθμό η οργάνωση χρησιμοποιεί καινοτόμες μεθόδους για την ανάπτυξη δημόσιων υπηρεσιών με γνώμονα τον πελάτη και τη ζήτηση και εστιάζοντας στην αρχή «μόνον άπαξ».	0	1	2	3	4	5
3	Σε ποιο βαθμό η οργάνωση διαχειρίζεται την πολυμορφία και την ισότητα των φύλων για τον εντοπισμό και την ικανοποίηση των αναγκών και των προσδοκιών.	0	1	2	3	4	5
4	Σε ποιο βαθμό η οργάνωση χρησιμοποιεί έρευνες πελατών, διαδικασίες διαχείρισης παραπόνων και άλλες μορφές ανατροφοδότησης, για τον εντοπισμό των δυνατοτήτων βελτιστοποίησης των διαδικασιών, των προϊόντων και των υπηρεσιών της	0	1	2	3	4	5

5	Κατά πόσο η οργάνωση προωθεί τα προϊόντα και τις υπηρεσίες της και εξασφαλίζει την προσβασιμότητα της σε αυτά (ηλεκτρονική πρόσβαση στις παρεχόμενες υπηρεσίες, ευέλικτο ωράριο λειτουργίας, έγγραφα σε διάφορους μορφότυπους, πίνακες ανακοινώσεων που χρησιμοποιούν σύστημα Braille και ηχητικές ανακοινώσεις κτλ.)	0	1	2	3	4	5
6	Σε ποιο βαθμό η οργάνωση προωθεί τη συμμετοχή των πολιτών/ πελατών και άλλων ενδιαφερομένων μερών στο σχεδιασμό και τη διανομή προϊόντων και υπηρεσιών και στην ανάπτυξη προτύπων ποιότητας.	0	1	2	3	4	5

Υποκριτήριο 5.3

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

α/α	Ερώτηση	Απάντηση					
		Καθόλου				(0)	
		Λίγο				(1)	
		Ικανοποιητικά				(2)	
		Πολύ				(3)	
		Πάρα πολύ				(4)	
		Απόλυτα				(5)	
1	Σε ποιο βαθμό η οργάνωση δημιουργεί μια νοοτροπία διαλειτουργικής συνεργασίας, αντικαθιστώντας σταδιακά τη νοοτροπία των στεγανών (κουλτούρα προστατευτισμού)	0	1	2	3	4	5
2	Σε ποιο βαθμό η οργάνωση καθορίζει τις αλυσίδες παροχής υπηρεσιών της και τους συναφείς εταίρους της.	0	1	2	3	4	5
3	Σε ποιο βαθμό η οργάνωση για τον συντονισμό των διαδικασιών της ίδιας αλυσίδας παροχής υπηρεσιών, • συμφωνεί σε κοινά πρότυπα, • διευκολύνει την ανταλλαγή δεδομένων και κοινών υπηρεσιών σε ολόκληρη την οργάνωση και με τους βασικούς εταίρους στον ιδιωτικό, τον δημόσιο τομέα και τις ΜΚΟ.	0	1	2	3	4	5
4	Σε ποιο βαθμό η οργάνωση υποστηρίζει τη συμμετοχή των εργαζομένων, των πελατών και των λοιπών ενδιαφερόμενων μερών σε διαλειτουργικό σχεδιασμό και συνεργασία.	0	1	2	3	4	5

5	Σε ποιο βαθμό η οργάνωση δημιουργεί συνεργασίες σε διάφορα επίπεδα διακυβέρνησης (δήμοι, περιφέρειες, κρατικές και δημόσιες επιχειρήσεις) ώστε να καταστεί δυνατή η παροχή συντονισμένων υπηρεσιών.	0	1	2	3	4	5
6	Σε ποιο βαθμό η οργάνωση δημιουργεί κίνητρα (και προϋποθέσεις) για τη διοίκηση και τους εργαζόμενους με σκοπό την ανάπτυξη διαδικασιών που διέπουν την οργάνωση στο σύνολό της (π.χ. κοινές υπηρεσίες και κοινή ανάπτυξη διαδικασιών μεταξύ διαφορετικών μονάδων).	0	1	2	3	4	5

Κριτήριο 6: Αποτελέσματα με επίκεντρο τον πολίτη / πελάτη

Εξετάστε ποια αποτελέσματα έχει επιτύχει η οργάνωση για να ανταποκριθεί στις ανάγκες και τις προσδοκίες των πολιτών /πελατών μέσω ...

Υποκριτήριο 6.1

Της μέτρησης της αντίληψης των πολιτών για την οργάνωση

α/α	Ερώτηση	Απάντηση					
		Καθόλου					(0)
		Λίγο					(1)
		Ικανοποιητικά					(2)
		Πολύ					(3)
		Πάρα πολύ					(4)
		Απόλυτα					(5)
		0	1	2	3	4	5
1	Σε ποιο βαθμό θεωρείτε πως ικανοποιούνται οι προσδοκίες των πολιτών/πελατών από την συνολική εικόνα της οργάνωσης και τη δημόσια φήμη της.						
2	Σε ποιο βαθμό θεωρείτε πως ικανοποιούνται οι προσδοκίες των πολιτών/πελατών από την προσβασιμότητά τους σε υπηρεσίες που παρέχονται ψηφιακά και με φυσική παρουσία.						
3	Κατά πόσο θεωρείτε πως ικανοποιούνται οι προσδοκίες των πολιτών/πελατών από τον προσανατολισμό του προσωπικού στον πολίτη/πελάτη						
4	Σε ποιο βαθμό θεωρείτε πως ικανοποιούνται οι προσδοκίες των πολιτών/πελατών από την εμπλοκή και συμμετοχή τους, συμπεριλαμβανομένης τους συμμετοχής τους μέσω ΤΠΕ						
5	Σε ποιο βαθμό θεωρείτε πως ικανοποιούνται οι προσδοκίες των πολιτών/πελατών από τη διαφάνεια, την ανοικτότητα και την παρεχόμενη πληροφόρηση από την οργάνωση						

6	Κατά πόσο θεωρείτε πως ικανοποιούνται οι προσδοκίες των πολιτών/πελατών από την ποιότητα των προϊόντων και των υπηρεσιών	0	1	2	3	4	5
7	Σε ποιο βαθμό θεωρείτε πως ικανοποιούνται οι προσδοκίες των πολιτών/πελατών σε σχέση με την εξυπηρέτηση διαφορετικών αναγκών τους από την οργάνωση	0	1	2	3	4	5
8	Κατά πόσο θεωρείτε πως ικανοποιούνται οι προσδοκίες των πολιτών/πελατών από τις δυνατότητες της οργάνωσης για καινοτομία.	0	1	2	3	4	5
9	Σε ποιο βαθμό θεωρείτε πως ικανοποιούνται οι προσδοκίες των πολιτών/πελατών από την ευελιξία της οργάνωσης	0	1	2	3	4	5
10	Κατά πόσο θεωρείτε ότι η ακεραιότητα της οργάνωσης και το αίσθημα εμπιστοσύνης απέναντι της ικανοποιεί τις προσδοκίες των πολιτών/πελατών	0	1	2	3	4	5

Υποκριτήριο 6.2**Της μέτρησης της απόδοσης της οργάνωσης**

α/α	Ερώτηση	Απάντηση					
		Καθόλου				(0)	
		Λίγο				(1)	
		Ικανοποιητικά				(2)	
		Πολύ				(3)	
		Πάρα πολύ				(4)	
		Απόλυτα				(5)	
1	Σε ποιο βαθμό κρίνετε ικανοποιητικό τον χρόνο αναμονής (χειρισμός/χρόνος διεκπεραίωσης της παροχής υπηρεσιών).	0	1	2	3	4	5
2	Σε ποιο βαθμό κρίνετε ικανοποιητικό τον αριθμό και τον χρόνο διεκπεραίωσης των παραπόνων και των διορθωτικών μέτρων που εφαρμόστηκαν.	0	1	2	3	4	5
3	Σε ποιο βαθμό κρίνετε ικανοποιητικά τα αποτελέσματα των μέτρων αξιολόγησης όσον αφορά τις αποκλίσεις και τη συμμόρφωση με τα πρότυπα ποιότητας	0	1	2	3	4	5
4	Σε ποιο βαθμό κρίνετε ικανοποιητική την τήρηση των δημοσιευμένων προτύπων για υπηρεσίες.	0	1	2	3	4	5
5	Σε ποιο βαθμό κρίνετε ικανοποιητικό τον αριθμό διαύλων πληροφόρησης και επικοινωνίας, συμπεριλαμβανομένων των μέσων κοινωνικής δικτύωσης και τη διαθεσιμότητα και ακρίβεια των παρεχόμενων πληροφοριών	0	1	2	3	4	5
6	Σε ποιο βαθμό κρίνετε ικανοποιητικό το βαθμό δημοσιοποίησης των στόχων και αποτελεσμάτων απόδοσης της οργάνωσης	0	1	2	3	4	5
7	Σε ποιο βαθμό κρίνετε επαρκή την παροχή ανοικτών δεδομένων	0	1	2	3	4	5

8	Κατά πόσο κρίνετε ικανοποιητικό το βαθμό συμμετοχής των ενδιαφερόμενων μερών στο σχεδιασμό και την παροχή υπηρεσιών και προϊόντων και/ή διαδικασιών λήψης αποφάσεων και αντίστοιχα επαρκή τον αριθμό των προτάσεων που υλοποιήθηκαν	0	1	2	3	4	5
9	Κατά πόσο κρίνετε ικανοποιητική την έκταση της από κοινού με τα ενδιαφερόμενα μέρη αξιολόγησης της παρακολούθησης των μεταβαλλόμενων αναγκών τους και του βαθμού ικανοποίησής τους.	0	1	2	3	4	5
10	Σε ποιο βαθμό κρίνετε ικανοποιητικό το ωράριο λειτουργίας των διαφόρων υπηρεσιών (μονάδων).	0	1	2	3	4	5
11	Σε ποιο βαθμό κρίνετε ικανοποιητική την τιμή κόστους των υπηρεσιών.	0	1	2	3	4	5
12	Σε ποιο βαθμό κρίνετε ικανοποιητική τη διαθεσιμότητα πληροφοριών σχετικά με τις διοικητικές αρμοδιότητες των διαφόρων υπηρεσιών.	0	1	2	3	4	5

Κριτήριο 7: Αποτελέσματα του προσωπικού

Εξετάστε τι έχει επιτύχει η οργάνωση για να ανταποκριθεί στις ανάγκες και τις προσδοκίες του προσωπικού της μέσω...

Υποκριτήριο 7.1

Της μέτρησης της αντίληψης του ανθρώπινου δυναμικού για την οργάνωση

α/α	Ερώτηση	Απάντηση					
		Καθόλου				(0)	
		Λίγο				(1)	
		Ικανοποιητικά				(2)	
		Πολύ				(3)	
		Πάρα πολύ				(4)	
		Απόλυτα				(5)	
		0	1	2	3	4	5
1	Σε ποιο βαθμό κρίνετε ικανοποιητική την εικόνα και τη συνολική απόδοση της οργάνωσης.						
2	Σε ποιο βαθμό κρίνετε ικανοποιητική τη συμμετοχή του προσωπικού στην οργάνωση, στη διαδικασία λήψης αποφάσεων και στην εφαρμογή δράσεων βελτίωσης						
3	Σε ποιο βαθμό κρίνετε ικανοποιητική την ενημέρωση του προσωπικού της οργάνωσης για πιθανές συγκρούσεις και την τήρηση της δεοντολογίας						
4	Σε ποιο βαθμό κρίνετε ικανοποιητικό τον μηχανισμό ανατροφοδότησης, διαβούλευσης, διαλόγου και συστηματικών ερευνών προσωπικού						
5	Σε ποιο βαθμό κρίνετε ικανοποιητικό το σχεδιασμό δράσεων κοινωνικής ευθύνης της οργάνωσης						

6	Σε ποιο βαθμό κρίνετε ικανοποιητική την ανοικτότητα στην αλλαγή και την καινοτομία, την επίδραση της ψηφιοποίησης και την εφαρμογή μεθοδολογιών ευελιξίας στην οργάνωση.	0	1	2	3	4	5
7	Σε ποιο βαθμό κρίνετε ικανοποιητική την ικανότητα της διοίκησης να καθοδηγεί την οργάνωση, να γνωστοποιεί τις σχετικές κατευθύνσεις ,να σχεδιάζει και να διαχειρίζεται τις διάφορες διαδικασίες της	0	1	2	3	4	5
8	Σε ποιο βαθμό κρίνετε ικανοποιητικό τον σχεδιασμό και τη διαχείριση των διαφόρων διαδικασιών της οργάνωσης.	0	1	2	3	4	5
9	Σε ποιο βαθμό κρίνετε ικανοποιητική την κατανομή εργασιών και το σύστημα αξιολόγησής της	0	1	2	3	4	5
10	Σε ποιο βαθμό κρίνετε ικανοποιητική την διαχείριση της γνώσης εκ μέρους της οργάνωσης.	0	1	2	3	4	5
11	Σε ποιο βαθμό κρίνετε ικανοποιητικά τα αποτελέσματα των δράσεων σχετικά με την εσωτερική επικοινωνία και την ενημέρωση.	0	1	2	3	4	5
12	Σε ποιο βαθμό κρίνετε ικανοποιητική την έκταση και την ποιότητα αναγνώρισης της ατομικής και συλλογικής προσπάθειας.	0	1	2	3	4	5
13	Σε ποιο βαθμό κρίνετε ικανοποιητικά το εργασιακό κλίμα, την κουλτούρα της οργάνωσης και την προσέγγιση της στα κοινωνικά ζητήματα (π.χ. ευελιξία των ωρών εργασίας, εναρμόνιση επαγγελματικής και προσωπικής ζωής, προστασία της υγείας).	0	1	2	3	4	5
14	Σε ποιο βαθμό κρίνετε ικανοποιητική τη διαχείριση ζητημάτων ίσων ευκαιριών και δίκαιης μεταχείρισης και συμπεριφοράς στην οργάνωση.	0	1	2	3	4	5

15	Σε ποιο βαθμό κρίνετε ικανοποιητικές τις υποδομές και εγκαταστάσεις της οργάνωσης	0	1	2	3	4	5
16	Σε ποιο βαθμό κρίνετε ικανοποιητική τη συστηματική εξέλιξη της σταδιοδρομίας του ανθρώπινου δυναμικού και των δεξιοτήτων του.	0	1	2	3	4	5
17	Σε ποιο βαθμό κρίνετε ικανοποιητική τη δυνατότητα πρόσβασης και την ποιότητα της κατάρτισης και της επαγγελματικής ανάπτυξης.	0	1	2	3	4	5

Υποκριτήριο 7.2**Της μέτρησης της απόδοσης του ανθρώπινου δυναμικού**

α/α	Ερώτηση	Απάντηση					
		Καθόλου					(0)
		Λίγο					(1)
		Ικανοποιητικά					(2)
		Πολύ					(3)
		Πάρα πολύ					(4)
		Απόλυτα					(5)
1	Σε ποιο βαθμό κρίνετε ικανοποιητικούς τους δείκτες που αφορούν στη διατήρηση, την αφοσίωση και την παροχή κινήτρων για το προσωπικό.	0	1	2	3	4	5
2	Σε ποιο βαθμό κρίνετε ικανοποιητικό το επίπεδο συμμετοχής του προσωπικού σε δράσεις βελτίωσης.	0	1	2	3	4	5
3	Σε ποιο βαθμό κρίνετε ικανοποιητικό τον αριθμό των δεοντολογικών διλημμάτων (π.χ. πιθανές συγκρούσεις συμφερόντων) τα οποία έχουν αναφερθεί από το προσωπικό	0	1	2	3	4	5
4	Σε ποιο βαθμό κρίνετε ικανοποιητική τη συχνότητα της εθελοντικής συμμετοχής του προσωπικού στο πλαίσιο των δραστηριοτήτων που σχετίζονται με την κοινωνική ευθύνη.	0	1	2	3	4	5
5	Σε ποιο βαθμό κρίνετε ικανοποιητικούς τους δείκτες που αφορούν στην ικανότητα του προσωπικού να ανταποκρίνεται στις ανάγκες των πολιτών/πελατών.	0	1	2	3	4	5
6	Σε ποιο βαθμό κρίνετε ικανοποιητικούς τους δείκτες που αφορούν στην ατομική απόδοση του προσωπικού.	0	1	2	3	4	5

7	Σε ποιο βαθμό κρίνετε ικανοποιητικούς τους δείκτες που αφορούν στη χρήση από το προσωπικό ψηφιακών εργαλείων για την ενημέρωση και την επικοινωνία.	0	1	2	3	4	5
8	Σε ποιο βαθμό κρίνετε ικανοποιητικούς τους δείκτες σχετικά με την ανάπτυξη δεξιοτήτων και την κατάρτιση του προσωπικού.	0	1	2	3	4	5
9	Σε ποιο βαθμό κρίνετε ικανοποιητική τη συχνότητα αναγνώρισης των επιδόσεων ατόμων και ομάδων	0	1	2	3	4	5

Κριτήριο 8: Αποτελέσματα Κοινωνική Ευθύνης

Εξετάστε τι πετυχαίνει η οργάνωση όσον αφορά στην κοινωνική της ευθύνη, μέσω των αποτελεσμάτων...

Υποκριτήριο 8.1

Των μετρήσεων αντίληψης της κοινωνίας για την κοινωνική ευθύνη της οργάνωσης

α/α	Ερώτηση	Απάντηση					
		Καθόλου					(0)
		Λίγο					(1)
		Ικανοποιητικά					(2)
		Πολύ					(3)
		Πάρα πολύ					(4)
		Απόλυτα					(5)
1	Σε ποιο βαθμό θεωρείτε πως η οργάνωση επιδρά θετικά στην ποιότητα ζωής των πολιτών/πελατών πέραν της θεσμικής αποστολής της.	0	1	2	3	4	5
2	Σε ποιο βαθμό θεωρείτε πως η φήμη της οργάνωσης συμβάλλει στην τοπική/παγκόσμια κοινωνία.	0	1	2	3	4	5
3	Σε ποιο βαθμό θεωρείτε πως η οργάνωση επιδρά θετικά στην οικονομική ανάπτυξη.	0	1	2	3	4	5
4	Σε ποιο βαθμό θεωρείτε πως η οργάνωση επιδρά θετικά στην περιβαλλοντική βιωσιμότητα, συμπεριλαμβανομένης της κλιματικής αλλαγής.	0	1	2	3	4	5

5	Σε ποιο βαθμό θεωρείτε πως η οργάνωση επιδρά θετικά στην ποιότητα της δημοκρατίας, τη διαφάνεια, τη δεοντολογική συμπεριφορά, το κράτος δικαίου, την ανοιχτότητα και την ακεραιότητα.	0	1	2	3	4	5

Υποκριτήριο 8.2**Των μετρήσεων απόδοσης**

α/α	Ερώτηση	Απάντηση					
		Καθόλου					(0)
		Λίγο					(1)
		Ικανοποιητικά					(2)
		Πολύ					(3)
		Πάρα πολύ					(4)
		Απόλυτα					(5)
1	Σε ποιο βαθμό κρίνετε ικανοποιητικές τις δραστηριότητες της οργάνωσης για τη διατήρηση και βιωσιμότητα του συνόλου των διαθέσιμων πόρων της	0	1	2	3	4	5
2	Σε ποιο βαθμό κρίνετε ικανοποιητική τη συχνότητα ανάπτυξης σχέσεων με τις αρμόδιες αρχές, τις ομάδες και τους εκπροσώπους της κοινότητας.	0	1	2	3	4	5
3	Σε ποιο βαθμό κρίνετε ικανοποιητική την έκταση και τη σημασία της θετικής και αρνητικής κάλυψης από τα μέσα ενημέρωσης.	0	1	2	3	4	5 6
4	Σε ποιο βαθμό κρίνετε ικανοποιητική τη δέσμευση για υποστήριξη ευάλωτων κοινωνικά πολιτών.	0	1	2	3	4	5
5	Σε ποιο βαθμό κρίνετε ικανοποιητική την υποστήριξη που παρέχει η οργάνωσης ως εργοδότης, σε μια πολιτική για τη διαφορετικότητα και την ένταξη και αποδοχή των εθνοτικών μειονοτήτων και των ευάλωτων κοινωνικών ομάδων.	0	1	2	3	4	5

6	Σε ποιο βαθμό κρίνετε ικανοποιητική την υποστήριξη διεθνών αναπτυξιακών έργων από την οργάνωση.	0	1	2	3	4	5
7	Σε ποιο βαθμό κρίνετε ικανοποιητική την ανταλλαγή γνώσεων, πληροφοριών και δεδομένων με όλα τα ενδιαφερόμενα μέρη στο πλαίσιο της οργάνωσης.	0	1	2	3	4	5
8	Σε ποιο βαθμό κρίνετε ικανοποιητικά τα προγράμματα για την πρόληψη των κινδύνων για την υγεία και των ατυχημάτων για τους πολίτες/πελάτες.	0	1	2	3	4	5

Κριτήριο 9: Βασικά αποτελέσματα απόδοσης**Εξετάστε τα αποτελέσματα που επιτυγχάνει η οργάνωση σε σχέση με...****Υποκριτήριο 9.1****Εξωτερικά αποτελέσματα: εκροές και δημόσια αξία**

α/α	Ερώτηση	Απάντηση					
		Καθόλου				(0)	
		Λίγο				(1)	
		Ικανοποιητικά				(2)	
		Πολύ				(3)	
		Πάρα πολύ				(4)	
		Απόλυτα				(5)	
		0	1	2	3	4	5
1	Σε ποιο βαθμό κρίνετε ικανοποιητική την ποσότητα και την ποιότητα των υπηρεσιών και των προϊόντων της οργάνωσης.						
2	Σε ποιο βαθμό κρίνετε ικανοποιητική την επίδραση των υπηρεσιών και προϊόντων της οργάνωσης στην ομάδα-στόχο.						
3	Κατά πόσο κρίνετε ικανοποιητικό το βαθμό υλοποίησης των συμβάσεων/συμφωνιών μεταξύ άλλων δημόσιων αρχών και της οργάνωσης.						
4	Σε ποιο βαθμό κρίνετε ικανοποιητικά τα αποτελέσματα των εξωτερικών επιθεωρήσεων και των ελέγχων απόδοσης.						
5	Σε ποιο βαθμό κρίνετε ικανοποιητικά τα αποτελέσματα συγκριτικής αξιολόγησης (συγκριτική ανάλυση) όσον αφορά στις εκροές και τα αποτελέσματα της οργάνωσης.						

Υποκριτήριο 9.2**Εσωτερικά αποτελέσματα: επίπεδο αποτελεσματικότητας**

α/α	Ερώτηση	Απάντηση					
		Καθόλου				(0)	
		Λίγο				(1)	
		Ικανοποιητικά				(2)	
		Πολύ				(3)	
		Πάρα πολύ				(4)	
		Απόλυτα				(5)	
1	Σε ποιο βαθμό κρίνετε ικανοποιητική την αποδοτικότητα της οργάνωσης στη διαχείριση των διαθέσιμων πόρων, συμπεριλαμβανομένων του προσωπικού, της γνώσης και των εγκαταστάσεων.	0	1	2	3	4	5
2	Σε ποιο βαθμό κρίνετε ικανοποιητικά τα αποτελέσματα που αφορούν στη βελτίωση και την καινοτομία των διαδικασιών.	0	1	2	3	4	5
3	Σε ποιο βαθμό κρίνετε ικανοποιητικά τα αποτελέσματα της συγκριτικής αξιολόγησης (benchmarking-συγκριτική ανάλυση) εντός της οργάνωσης.	0	1	2	3	4	5
4	Σε ποιο βαθμό κρίνετε ικανοποιητικά τα αποτελέσματα των κοινών δραστηριοτήτων και των συμφωνιών συνεργασίας.	0	1	2	3	4	5
5	Σε ποιο βαθμό κρίνετε ικανοποιητική την επίδραση της ψηφιοποίησης στις επιδόσεις της οργάνωσης.	0	1	2	3	4	5

6	Σε ποιο βαθμό κρίνετε ικανοποιητικά τα αποτελέσματα των εσωτερικών επιθεωρήσεων και ελέγχων.	0	1	2	3	4	5
7	Σε ποιο βαθμό κρίνετε ικανοποιητικά τα αποτελέσματα της υλοποίησης των προϋπολογισμών και των δημοσιονομικών στόχων.	0	1	2	3	4	5
8	Σε ποιο βαθμό κρίνετε ικανοποιητικά τα αποτελέσματα της συμμετοχής σε διαγωνισμούς, βραβεία ποιότητας και πιστοποίησης συστημάτων διαχείρισης της ποιότητας.	0	1	2	3	4	5
9	Σε ποιο βαθμό κρίνετε ικανοποιητική τη σχέση κόστους-αποτελεσματικότητας; Την επίτευξη των αποτελεσμάτων με το χαμηλότερο δυνατό κόστος.	0	1	2	3	4	5

6.Υπόδειγμα Υλικού Τεκμηρίωσης

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

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

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

Κατωτέρω αναφέρονται ενδεικτικά ορισμένα στοιχεία που συνθέτουν το υλικό τεκμηρίωσης.

6.1 Για τα κριτήρια των προϋποθέσεων αποτελεσματικής λειτουργίας της Δημόσιας Οργάνωσης (Κριτήρια 1 - 5)

1. Οργανισμός Εσωτερικής Υπηρεσίας.
2. Νόμοι που διέπουν τη δομή, οργάνωση, λειτουργία και στελέχωση της Δημόσιας Οργάνωσης και καθορίζουν τις αρμοδιότητές της.
3. Επίσημα έγγραφα (π.χ. αποφάσεις συλλογικών οργάνων διοίκησης, υπηρεσιακά - ενημερωτικά σημειώματα στη διοικητική ιεραρχία και την πολιτική ηγεσία κ.α.) που αφορούν το Σχέδιο Δράσης του Κυβερνητικού έργου, αν τα τεκμήρια αφορούν τα Υπουργεία και τη στοχοθεσία.
4. Υπαλληλικός Κώδικας.
5. Κώδικας Διοικητικής Διαδικασίας.
6. Έγγραφα τα οποία διανέμονται σε όλους τους υπαλλήλους, προκειμένου να ενημερωθούν ενυπόγραφα.
7. Αποφάσεις των Προϊσταμένων της Δημόσιας Οργάνωσης, για τη μεταβίβαση αρμοδιοτήτων σε υφιστάμενα διοικητικά όργανα, καθώς και για την εξουσιοδότηση υπογραφής αυτών.
8. Βιβλία εσωτερικού πρωτοκόλλου και ηλεκτρονικό πρωτόκολλο.
9. Απόφαση συγκρότησης Ομάδων Εργασίας Συλλογικών Οργάνων κ.τ.λ. για ζητήματα που αφορούν το σχεδιασμό και την εφαρμογή προγραμμάτων διοικητικής μεταρρύθμισης.
10. Επίσημα έγγραφα που αφορούν την ενίσχυση ή ανανέωση των υποδομών (γραφεία, έπιπλα, υλικά επικοινωνίας, ηλεκτρονικός εξοπλισμός κ.τ.λ.).
11. Βεβαιώσεις συμμετοχής υπαλλήλων σε εκπαιδευτικά σεμινάρια που διοργανώνει το Ε.Κ.Δ.Δ.Α. ή άλλοι εκπαιδευτικοί φορείς.
12. Αποφάσεις χορήγησης εκπαιδευτικών αδειών σε υπαλλήλους για πραγματοποίηση μεταπτυχιακών σπουδών.
13. Επίσημα έγγραφα που αφορούν προτάσεις χορήγησης υπηρεσιακών αδειών, καθώς και αμειβόμενης υπερωριακής εργασίας.

14. Βιβλία - φυλλάδια - αφίσες ενημερωτικού περιεχομένου, για τις δραστηριότητες της Δημόσιας Οργάνωσης.
15. Έγγραφα που αφορούν ή αποδεικνύουν τη συμμετοχή της Δημόσιας Οργάνωσης ή των υπαλλήλων της σε ημερίδες συνέδρια κ.τ.λ., μέσω των οποίων επιδιώκεται και επιτυγχάνεται η δημοσιότητα της διοικητικής δραστηριότητας.
16. Έγγραφα που αποδεικνύουν τις ενέργειες και δράσεις διαφημιστικής προβολής του έργου της Δημόσιας Οργάνωσης.
17. Αποφάσεις συγκρότησης συλλογικών οργάνων που λειτουργούν για θέματα αρμοδιότητας της Δημόσιας Οργάνωσης, καθώς και πρακτικά από τις συνεδριάσεις των συλλογικών αυτών οργάνων.
18. Αντίγραφα από την ιστοσελίδα του Εθνικού Τυπογραφείου στο Internet, καθώς και από τον αντίστοιχο διαδικτυακό τόπο του «ΝΟΜΟΣ», σε περίπτωση που η Δημόσια Οργάνωση είναι συνδρομητής και χρησιμοποιεί το περιεχόμενο της, στην καθημερινή της λειτουργία.
19. Το εκάστοτε ισχύον θεσμικό πλαίσιο που αφορά στο «προσωντολόγιο» των δημοσίων υπαλλήλων.
20. Κοινές Αποφάσεις Υπουργών ή Πράξεις Υπουργικού Συμβουλίου (Π.Υ.Σ.) ή πράξεις κανονιστικού περιεχομένου, από τις οποίες φαίνεται η υποχρέωση συνεργασίας και σύμπραξης δύο ή περισσότερων Δημόσιων Οργανώσεων, για θέματα της αρμοδιότητάς τους.
21. Έγγραφα πολιτών ή κοινωνικών φορέων προς τη Δημόσια Οργάνωση, με τα οποία υποβάλλονται παρατηρήσεις, για θέματα της αρμοδιότητάς της.
22. Αντίγραφο της ιστοσελίδας (site) της Δημόσιας Οργάνωσης στο διαδίκτυο (internet).
23. Εισερχόμενα έγγραφα, στα οποία να φαίνεται το όνομα των συγκεκριμένων υπαλλήλων, ο οποίος τα έχουν χρεωθεί, καθώς και οι έγγραφες απαντήσεις σε αυτά, στα οποία να φαίνονται τα στοιχεία επικοινωνίας, με τον αρμόδιο χειριστή.
24. Το εκάστοτε ισχύον θεσμικό πλαίσιο που αφορά στη δημοσιότητα της διοικητικής δράσης.
25. Έγγραφα με τα οποία υποβάλλονται προτάσεις της Δημόσιας Οργάνωσης για την κατάρτιση του ετήσιου προϋπολογισμού, καθώς και έγγραφα που καθορίζουν το ύψος και τις κατηγορίες των δαπανών αυτού.
26. Αντίγραφα των ηλεκτρονικών βάσεων πληροφοριακών δεδομένων, που χρησιμοποιούνται στην καθημερινή εργασία της Δημόσιας Οργάνωσης.
27. Το εκάστοτε ισχύον θεσμικό πλαίσιο που αφορά στη χρήση του ηλεκτρονικού ταχυδρομείου στην ενδοϋπηρεσιακή επικοινωνία.
28. Μηνύματα ηλεκτρονικού ταχυδρομείου που δέχεται η Δημόσια Οργάνωση από πολίτες ή κοινωνικούς φορείς, καθώς και οι ανάλογες απαντήσεις που δίνονται σε αυτά, στο πλαίσιο της ψηφιακής διακυβέρνησης.
29. Επίσημα έγγραφα στα οποία καταγράφονται οι αρμοδιότητες και οι δράσεις της Δημόσιας Οργάνωσης.
30. Κανονισμός Επικοινωνίας Δημοσίων Υπηρεσιών (Κ.Ε.Δ.Υ.).
31. Μετρήσεις που αφορούν τη χρήση και αξιοποίηση των μέσων κοινωνικής δικτύωσης για την εσωτερική και εξωτερική επικοινωνία της οργάνωσης
32. Ενέργειες για την υιοθέτηση μεθοδολογιών ΤΠΕ στη χρήση και ανάλυση μεγάλου όγκου δεδομένων (big data), μεθοδολογιών ευέλικτου μάναντζμεντ (agile methodologies), υιοθέτηση διεθνών μοντέλων βιωσιμότητας (πχ SDG του ΟΗΕ), ανοικτότητα στην πρόσβαση δεδομένων από τους πολίτες κτλ.

6.2 Για τα κριτήρια των αποτελεσμάτων της λειτουργίας της Δημόσιας Οργάνωσης (Κριτήρια 6-9)

Κριτήριο 6: Αποτελέσματα προσανατολισμένα προς τον Πολίτη/Πελάτη

1. Αποτελέσματα ερευνών ικανοποίησης των πολιτών που έρχονται σε επαφή με τη Δημόσια Οργάνωση, για τη συνολική της εικόνα, την ποιότητα των υπηρεσιών που παρέχει, το βαθμό συμμετοχής των πολιτών στις διαδικασίες λήψης αποφάσεων κ.α.
2. Αποτελέσματα συναντήσεων, κοινών συνεδριάσεων και εκδηλώσεων της Δημόσιας Οργάνωσης με τους πολίτες και τους κοινωνικούς φορείς που έρχονται σε επαφή με αυτήν, για την συνολική της εικόνα, την ποιότητα των υπηρεσιών που παρέχει, το βαθμό συμμετοχής των πολιτών στις διαδικασίες λήψης αποφάσεων κ.α.
3. Αριθμός παραπόνων πολιτών για φαινόμενα κακοδιαχείρισης που υποβάλλονται στη Δημόσια Οργάνωση, σε προϊστάμενές της αρχές και στην Ανεξάρτητη Αρχή «Συνήγορος του Πολίτη» και ποσοστό από αυτά τα οποία υιοθετούνται ως βάσιμα και υποδεικνύεται στη Δημόσια Οργάνωση να δράσει αποκαταστατικά.
4. Διαδικασίες που εφαρμόζονται για την προώθηση της διαφάνειας, ανοικτότητας και παρεχόμενης πληροφόρησης από την οργάνωση
5. Ο αριθμός διαύλων πληροφόρησης και επικοινωνίας, συμπεριλαμβανομένων των μέσων κοινωνικής δικτύωσης.
6. Δράσεις που να αναδεικνύουν τις δυνατότητες της οργάνωσης για καινοτομία.
7. Λήψη αποφάσεων και ενέργειες που να αποδεικνύουν την ευελιξία της οργάνωσης
6. Επίσημα έγγραφα που αποδεικνύουν τις προσπάθειες που έχει καταβάλει η Δημόσια Οργάνωση, για να επιτύχει βελτίωση της εμπιστοσύνης του κοινού προς αυτήν και τη λειτουργία της.
8. Επίσημα έγγραφα από τα οποία φαίνεται η λειτουργία έγκυρου και έγκαιρου μηχανισμού διαχείρισης παραπόνων πολιτών για φαινόμενα κακοδιοίκησης, αλλά και προτάσεων αυτών για βελτίωση της διοικητικής λειτουργίας της Δημόσιας Οργάνωσης.
9. Αποτελέσματα ερευνών σχετικά με το χρόνο που απαιτείται για τη διεκπεραίωση των διοικητικών διαδικασιών, αρμοδιότητας της Δημόσιας Οργάνωσης.
10. Αριθμός αιτήσεων που αφορά την εμπρόθεσμη διεκπεραίωση των υποθέσεων των πολιτών από τις Δημόσιες Οργανώσεις, σύμφωνα με το εκάστοτε ισχύον θεσμικό πλαίσιο, για θέματα της συγκεκριμένης υπηρεσίας και ποσοστό εγκρίσεων ή απορρίψεων αυτών των αιτήσεων.
11. Έγγραφα από τα οποία να φαίνεται ο αριθμός των υπαλλήλων της Δημόσιας Οργάνωσης, που έχουν εκπαιδευτεί σε ζητήματα αποτελεσματικής πληροφόρησης και εξυπηρέτησης κοινού.
12. Έγγραφα που τεκμηριώνουν τη συμμετοχή πολιτών και κοινωνικών φορέων, στις διαδικασίες λήψης αποφάσεων, για αντικείμενα αρμοδιότητας της Δημόσιας Οργάνωσης.
13. Έγγραφα από τα οποία αποδεικνύεται η ανάληψη πρωτοβουλιών από τη Δημόσια Οργάνωση, για το σχεδιασμό και την εφαρμογή νέων και καινοτόμων μεθόδων ποιοτικής πληροφόρησης και εξυπηρέτησης του κοινού.
14. Χάρτες Δικαιωμάτων Πολιτών, με τους οποίους η Δημόσια Οργάνωση αυτοδεσμεύεται για την εξυπηρέτηση του κοινού, με βάση συγκεκριμένα ποιοτικά χαρακτηριστικά, που η ίδια θέτει. Σε περίπτωση μη τήρησης των προδιαγραφών που θέτει ο Χάρτης Δικαιωμάτων, ο πολίτης αποζημιώνεται, σύμφωνα με τον τρόπο που ορίζει ο ίδιος ο Χάρτης.
15. Αριθμός αποφάσεων που εκδίδονται με τη διαδικασία της ορθής επανάληψης (για θέματα που αφορούν τους πολίτες) λόγω σφάλματος στο οποίο υπέπεσε η Δημόσια Οργάνωση.

Κριτήριο 7: Αποτελέσματα για το ανθρώπινο δυναμικό

1. Αποτελέσματα ερευνών του βαθμού συνολικής ικανοποίησης και παρακίνησης του προσωπικού της Δημόσιας Οργάνωσης, για τη συνολική εικόνα και απόδοση της, τη σχετική συνεισφορά της στην προσπάθεια οικονομικο - κοινωνικής ανάπτυξης, τις σχέσεις της με τους πολίτες με τους οποίους έρχεται σε επαφή και με την κοινωνία, το βαθμό ουσιαστικής συμμετοχής τους στη διαδικασία λήψης αποφάσεων κ.α.

2. Αποτελέσματα ερευνών για το βαθμό ικανοποίησης του προσωπικού σχετικά με τη διοικητική ικανότητα των στελεχών της Δημόσιας Οργάνωσης, τα συστήματα καθορισμού αρμοδιοτήτων και αξιολόγησης της απόδοσης του προσωπικού και την επιβράβευση ατομικών και ομαδικών προσπαθειών των υπαλλήλων κ.α.
3. Αποτελέσματα ερευνών του βαθμού ικανοποίησης του προσωπικού σχετικά με τις συνθήκες εργασίας, την καταλληλότητα του εργασιακού χώρου, το εργασιακό περιβάλλον, τις υποδομές, την παροχή ίσων ευκαιριών ανέλιξης, το ωράριο εργασίας κ.α.
4. Αποτελέσματα ερευνών του βαθμού ικανοποίησης του προσωπικού σχετικά με τις προοπτικές σταδιοδρομίας του, τις μεθόδους παρακίνησης κ.α.
5. Αποτελέσματα ερευνών του βαθμού ικανοποίησης του προσωπικού σχετικά με την αποτελεσματικότητα των μηχανισμών διαλόγου της Δημόσιας Οργάνωσης, τη συμμετοχή του στις διαδικασίες λήψης αποφάσεων και στην εφαρμογή πρωτοβουλιών για την ευελιξία, ανοικτότητα, ψηφιοποίηση κ.α. της οργάνωσης
6. Στατιστικά στοιχεία που αφορούν τον αριθμό αδικαιολόγητων απουσιών των υπαλλήλων από την εργασία, καθώς και τις αναρρωτικές άδειες.
7. Στατιστικά στοιχεία που αφορούν την κινητικότητα του προσωπικού (αποσπάσεις, μεταθέσεις, μετακινήσεις, μετατάξεις).
8. Στατιστικά στοιχεία για τις αναφορές που κατατίθενται από υπαλλήλους της Δημόσιας Οργάνωσης, σχετικά με θέματα του υπηρεσιακού τους περιβάλλοντος.
9. Στατιστικά στοιχεία από τη συμμετοχή του προσωπικού της Δημόσιας Οργάνωσης σε απεργία.
10. Αποτελέσματα μετρήσεων της παραγωγικότητας, αποδοτικότητας της λειτουργίας της Δημόσιας Οργάνωσης.
11. Στατιστικά στοιχεία από τις ετήσιες αξιολογήσεις του προσωπικού της Δημόσιας Οργάνωσης.
12. Στατιστικά στοιχεία που αφορούν τη συμμετοχή των υπαλλήλων σε εκπαιδευτικά προγράμματα, για αντικείμενα της αρμοδιότητας της Δημόσιας Οργάνωσης.
13. Οικονομικά στοιχεία που αφορούν στη χρηματοδότηση εκπαιδευτικών προγραμμάτων, για αντικείμενα αρμοδιότητας της Δημόσιας Οργάνωσης.
14. Στατιστικά στοιχεία που αφορούν τα ποσοστά των δημοσίων υπαλλήλων που χρησιμοποιούν στην καθημερινή τους εργασία ΤΠΕ (χρήση Η/Υ, προγραμματισμό, διαδικτυακές εφαρμογές, χρήση ηλεκτρονικού ταχυδρομείου, κ.α.).
15. Στατιστικά στοιχεία που αφορούν τη συμμετοχή του προσωπικού σε κοινωνικές εκδηλώσεις, που οργανώνονται από τη Δημόσια Οργάνωση.
16. Επίσημα έγγραφα που αφορούν την εθελοντική προσφορά εργασίας από το προσωπικό και πέραν του κανονικού ωραρίου λειτουργίας της Δημόσιας Οργάνωσης, όταν προκύπτουν έκτακτες και απρόβλεπτες ανάγκες.
17. Αποτελέσματα διαδικασιών που αφορούν την εσωτερική επικοινωνία και την ενημέρωση, κυρίως με μέσα ΤΠΕ.
18. Αποτελέσματα μετρήσεων που αφορούν στη διατήρηση, την αφοσίωση και την παροχή κινήτρων για το προσωπικό και το επίπεδο συμμετοχής σε δράσεις βελτίωσης.

Κριτήριο 8: Αποτελέσματα σχετικά με την κοινωνία

1. Επίσημα έγγραφα (προσκλήσεις, πρακτικά) από τα οποία να φαίνονται η συχνότητα και το περιεχόμενο των επαφών της Δημόσιας Οργάνωσης με κοινωνικούς φορείς που εμπλέκονται στη λειτουργία της.
2. Επίσημα έγγραφα οικονομικής υποστήριξης κοινωνικών φορέων, που ασκούν δραστηριότητες προαγωγής της ποιότητας ζωής των κατοίκων της περιοχής που εδρεύει η οργάνωση ή ασχολούνται με ζητήματα που άπτονται των αρμοδιοτήτων της Δημόσιας Οργάνωσης.
3. Επίσημα έγγραφα που δείχνουν τις δραστηριότητες της Οργάνωσης προς υποβοήθηση των Α.Μ.Ε.Α..

4. Επίσημα έγγραφα που αποδεικνύουν την ενεργό συμμετοχή της Δημόσιας Οργάνωσης στην προσπάθεια αναβάθμισης του επιπέδου της ποιότητας ζωής των κατοίκων της περιοχής στην οποία εδρεύει και συμμετοχή σε διεθνείς και εθνικές οργανώσεις που προωθούν την κοινωνική Ευθύνη (π.χ. SCR κτλ.)
5. Δημοσιεύματα σε έντυπα και ηλεκτρονικά Μ.Μ.Ε., καθώς και αναρτήσεις για δράσεις και πρωτοβουλίες σε ιστότοπους δημόσιων οργανώσεων, σχετικών ερευνητικών ινστιτούτων, δεξαμενών σκέψης (think tanks) που προβάλλουν θετικά το έργο της Δημόσιας Οργάνωσης, ως επωφελές για το κοινωνικό της περιβάλλον.
6. Ειδικά προγράμματα και μέτρα που έχει σχεδιάσει και εφαρμόζει η Δημόσια Οργάνωση για την πρόληψη κινδύνων υγείας και ατυχημάτων.
7. Ειδικά προγράμματα και μέτρα που έχει σχεδιάσει και εφαρμόζει η Δημόσια Οργάνωση, τα οποία αποσκοπούν στην ενσωμάτωση των αρχών της αειφόρου ανάπτυξης στην καθημερινή της λειτουργία (εξοικονόμηση ενέργειας, χρήση ανανεώσιμων πηγών ενέργειας, ανακύκλωση απορριμμάτων, χρήση φιλικών προς το περιβάλλον μέσων μεταφοράς, ενθάρρυνση των υπαλλήλων για τη χρήση των μέσων μαζικής μεταφοράς για τις μετακινήσεις τους, μείωση θορύβων κ.α.).
8. Ανάπτυξη και εφαρμογή Σχεδίων Δράσης της οργάνωσης για την ενίσχυση της ποιότητας της δημοκρατίας, της διαφάνειας, της δεοντολογικής συμπεριφοράς, του κράτους δικαίου, της ανοιχτότητας και της ακεραιότητας.
9. Ενέργειες στήριξης της πολιτικής για τη διαφορετικότητα και την ένταξη και αποδοχή των εθνοτικών μειονοτήτων και των ευάλωτων κοινωνικών ομάδων.

Κριτήριο 9: Κύρια αποτελέσματα

1. Αποτελέσματα ελέγχων και επιθεωρήσεων που αποδεικνύουν ότι η Δημόσια Οργάνωση επιτυγχάνει τους στόχους που έχει θέσει και την επίδραση των υπηρεσιών και προϊόντων της στις ομάδες στόχους της για ένα συγκεκριμένο χρονικό διάστημα, με τη μεγαλύτερη δυνατή εξοικονόμηση πόρων.
2. Εφαρμογή μεθόδων Διοίκησης Ολικής Ποιότητας (ISO, EFQM, ΚΠΑ κ.τ.λ.).
3. Αποτελέσματα από τη συμμετοχή της Δημόσιας Οργάνωσης σε διαγωνισμούς ποιότητας.
4. Επίσημα έγγραφα που αποδεικνύουν την ουσιαστική συμμετοχή όλων των εμπλεκόμενων στη λειτουργία της Δημόσιας Οργάνωσης, στη διαδικασία λήψης αποφάσεων.
5. Αποτελέσματα ερευνών που αποδεικνύουν την ικανοποίηση όλων των εμπλεκόμενων στην λειτουργία της Δημόσιας Οργάνωσης πλευρών, από την εν γένει δραστηριότητά της.
6. Αποτελέσματα και έγγραφα ή άλλα στοιχεία για το σχεδιασμό και εφαρμογή καινοτόμων προγραμμάτων διοικητικής βελτίωσης της λειτουργίας της Δημόσιας Οργάνωσης με τη χρήση ΤΠΕ στη διάχυση της πληροφορίας και βελτίωσης της επικοινωνίας.
7. Στοιχεία που αφορούν την πιστή εκτέλεση του προϋπολογισμού (υπερβάσεις εξόδων, στέρηση εσόδων κ.τ.λ.).
8. Αποτελέσματα ελέγχων και επιθεωρήσεων, που αποδεικνύουν την ορθολογική οικονομική διαχείριση των πόρων της Δημόσιας Οργάνωσης.
9. Αποτελέσματα από την επίδραση της ψηφιοποίησης στις επιδόσεις της οργάνωσης.
10. Αποτελέσματα που αφορούν στη βελτίωση και την καινοτομία των διαδικασιών.

7.Τρόπος Βαθμολόγησης

7.1 Μεθοδολογίες βαθμολόγησης

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

1. Τον προσδιορισμό του επιπέδου λειτουργίας της Δημόσιας Οργάνωσης ανά Υποκριτήριο και Κριτήριο Αξιολόγησης, με βάση την κλίμακα μέτρησης του γνωστού «Κύκλου Ποιότητας» του Demming, κάτι που είναι απολύτως απαραίτητο, προκειμένου στη συνέχεια να υπάρξει αξιόπιστος σχεδιασμός δραστηριοτήτων διοικητικής βελτίωσης. Ο «Κύκλος Ποιότητας» περιέχει τις ακόλουθες φάσεις διοικητικής λειτουργίας: Προγραμματισμός, Εκτέλεση, Έλεγχος, Ανάδραση / Plan, Do, Check, Act (PDCA)».

2. Την εκτίμηση - μέτρηση του βαθμού διοικητικής βελτίωσης της Δημόσιας Οργάνωσης διαχρονικά, όταν το ΚΠΑ εφαρμόζεται περιοδικά (κάθε ένα ή δύο χρόνια), οπότε δίδεται η ευκαιρία διενέργειας συγκρίσεων, με βάση τη βαθμολόγηση των Υποκριτηρίων και Κριτηρίων του ΚΠΑ.

3. Τον προσδιορισμό των καλών διοικητικών πρακτικών, οι οποίες είναι αυτές που συγκεντρώνουν υψηλή βαθμολογία.

4. Την αναζήτηση και εξεύρεση ομοειδών - αντίστοιχων υπηρεσιών, με κοινά χαρακτηριστικά γνωρίσματα και επίπεδο διοικητικής ωριμότητας για ανταλλαγή εμπειριών, απόψεων και ιδεών, σχετικά με θέματα διοικητικής βελτίωσης και καινοτομίας. Επισημαίνεται όμως ότι η βαθμολογία του ΚΠΑ πρέπει να χρησιμοποιείται με μεγάλη προσοχή σε περιπτώσεις συγκρίσεων, γιατί στη συντριπτική πλειοψηφία των φορέων, δεν υπάρχει η απαραίτητη διοικητική ομοιογένεια, η οποία θα επιτρέψει την αντικειμενική διενέργεια τους.

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

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

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

Παρακάτω αναλύονται τα δύο συστήματα βαθμολόγησης.

Α. Σύστημα απλής βαθμολόγησης (C.A.F. classical scoring)

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

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

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

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

Β. Σύστημα αναλυτικής – παραμετροποιημένης βαθμολόγησης (C.A.F. fine tuned scoring).

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

ΚΡΙΤΗΡΙΑ 1-5: Κριτήρια Προϋποθέσεων									
ΦΑΣΗ ΚΥΚΛΟΥ ΠΟΙΟΤΗΤΑΣ	ΒΑΘΜΟΛΟΓΙΚΗ ΚΛΙΜΑΚΑ	Επίπεδο ύπαρξης αποδείξεων	0-10	11-30	31-50	51-70	71-90	91-100	
			Απόδειξη ή απλά ορισμένες ιδέες	Λίγες αποδείξεις σχετικά με ορισμένους τομείς	Επαρκείς αποδείξεις σχετικά με κύριους τομείς	Αρκετές αποδείξεις σχετικά με τους περισσότερους τομείς	Εξαιρετικές αποδείξεις σχετικά με όλους τους τομείς	Άριστες αποδείξεις σε όλους τους τομείς συγκριτικά με ομοειδείς οργανώσεις	
ΠΡΟΓΡΑΜΜΑΤΙΣΜΟΣ		Βασισμένος στις ανάγκες και προοπτικές των μετόχων. Εφαρμόζεται στα σχετικά τμήματα του οργανισμού σε τακτική βάση Βαθμολογία							
ΕΚΤΕΛΕΣΗ		Η εκτέλεση γίνεται μέσα από προκαθορισμένες διαδικασίες και αρμοδιότητες οι οποίες καταγράφονται στα σχετικά τμήματα του οργανισμού σε τακτική βάση Βαθμολογία							
ΈΛΕΓΧΟΣ		Οι προκαθορισμένες διαδικασίες παρακολουθούνται με ανάλογους δείκτες μέτρησης και αναθεωρούνται στα σχετικά τμήματα του οργανισμού σε τακτική βάση Βαθμολογία							
ΑΝΑΔΡΑΣΗ		Διορθώσεις και βελτιωτικές δράσεις ενεργούνται βάσει των αποτελεσμάτων του ελέγχου στα σχετικά τμήματα του οργανισμού σε τακτική βάση Βαθμολογία							
									Σύνολο /400
									Βαθμός /100

Οι βαθμοί στα τέσσερα (4) Κριτήρια των αποτελεσμάτων της Διευρυμένης Οργάνωσης, κλιμακώνονται από το μηδέν (0) έως το εκατό (100):

ΚΡΙΤΗΡΙΑ 6-9: Κριτήρια Αποτελεσμάτων						
ΚΛΙΜΑΚΑ ΚΑΤΕΥΘΥΝΣΗ ΤΑΣΕΩΝ	0-10	11-30	31-50	51-70	71-90	91-100
	Καμία Μέτρηση	Αρνητική τάση	Σταθερή τάση ή ελαφρά πρόοδος	Σταθερά ανοδική τάση	Σημαντική πρόοδος	Θετικές συγκρίσεις με ομοειδείς οργανισμούς σε όλα τα αποτελέσματα
Βαθμολογία						
ΕΠΙΠΕΔΟ ΥΛΟΠΟΙΗΣΗΣ ΣΤΟΧΩΝ	Καμία ή ελλιπής πληροφωρία	Αποτελέσματα που δεν επιτυγχάνουν τους στόχους	Ελάχιστοι στόχοι επιτυγχάνονται	Μερικοί σχετικοί στόχοι επιτυγχάνονται	Οι περισσότεροι σχετικοί στόχοι επιτυγχάνονται	Όλοι οι στόχοι επιτυγχάνονται
					Σύνολο/200	
						Βαθμός/ 100

7.2 Η Εφαρμογή της διαδικασίας βαθμολόγησης

7.2.1 Το σύστημα απλής βαθμολόγησης

1. Για την βαθμολόγηση των Κριτηρίων των Προϋποθέσεων (1 έως 5) σε κάθε περίπτωση κατ' αρχήν επιλέγεται η μεθοδολογία για τη διαρκή βελτίωση «Προγραμματισμός, Εκτέλεση, Έλεγχος, Ανάδραση (Plan, Do, Check, Act – PDCA)», σε κάθε στάδιο υλοποίησης της οποίας αντιστοιχεί το υπό βαθμολόγηση Παράδειγμα, Υποκριτήριο κ.τ.λ. και δίδεται ο βαθμός στην κλίμακα 0 - 100. Η επιλογή του κατάλληλου επιπέδου έχει προσθετικό – σωρευτικό χαρακτήρα.

Δηλαδή απαραίτητη προϋπόθεση για την επιλογή ενός σταδίου της μεθοδολογίας είναι η εκπλήρωση όλων των προϋποθέσεων των κατώτερων σταδίων από αυτό. Στα κριτήρια των προϋποθέσεων η Φάση PDCA (συνεχούς ολοκληρωμένου βελτιωτικού «Κύκλου Ποιότητας») νοείται μόνο όταν υπάρχουν συγκριτικές δραστηριότητες στο πλαίσιο της προσπάθειας οργανωτικής βελτίωσης της Δημόσιας Οργάνωσης.

2. Για τη βαθμολόγηση των Κριτηρίων των Αποτελεσμάτων (6 έως 9) αποφασίζεται ο βαθμός κάθε Παραδείγματος ή Αποτελέσματος Μέτρησης ή Δείκτη Μέτρησης στην κλίμακα μηδέν (0) έως εκατό (100) η οποία διαιρείται σε έξι (6) βαθμίδες, όπως φαίνεται αναλυτικά στον αντίστοιχο Πίνακα. Η βαθμολογία αποφασίζεται με βάση τις τάσεις επιδόσεων της Δημόσιας Οργάνωσης που καταδεικνύουν οι διάφορες μετρήσεις αποτελεσματικότητας, αποδοτικότητας, ικανοποίησης πολιτών και υπαλλήλων κ.α., καθώς και τον βαθμό επίτευξης των στόχων της Δημόσιας Οργάνωσης. Για κάθε επίπεδο λαμβάνεται υπόψη είτε η τάση, είτε ο βαθμός επίτευξης των στόχων, είτε και τα δύο.

3. Κάθε μέλος της ομάδας αναλαμβάνει να αξιολογήσει κάθε Υποκριτήριο.

4. Κάθε μέλος της ομάδας θα πρέπει να λειτουργεί συναινετικά - μέσω διαπραγματεύσεων και συμφωνιών - κατά τη διάρκεια της διαδικασίας Αξιολόγησης, ώστε να περιοριστούν οι υποκειμενικές εκτιμήσεις βαθμολόγησης και να επιτευχθεί η μέγιστη δυνατή συμφωνία στην τελική αξιολόγηση. Αυτό μπορεί να επιτευχθεί ως εξής:

- Κάθε μέλος παρουσιάζει την ατομική του βαθμολογία για κάθε Υποκριτήριο.
- Μετά από αυτή την παρουσίαση, εντοπίζονται τα κυριότερα σημεία συμφωνίας και διαφωνίας, τα οποία και διερευνώνται αναλυτικά.
- Μέσα από αυτή τη διαδικασία διερεύνησης, μπορεί να βρεθεί συναινετική λύση για τη βαθμολόγηση κάθε Υποκριτηρίου.
- Ο Μέσος Όρος (Μ.Ο.) των βαθμών κάθε Υποκριτηρίου αποτελεί το βαθμό του Κριτηρίου.
- Ο Μ.Ο. των βαθμών κάθε Κριτηρίου αποτελεί τον τελικό βαθμό της αυτοαξιολόγησης.

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

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

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

7.2.2 Το σύστημα της αναλυτικής - παραμετροποιημένης βαθμολόγησης.

Η αναλυτική - παραμετροποιημένη βαθμολόγηση αποτελεί ένα πιο σύνθετο τρόπο βαθμολόγησης. Στα Κριτήρια των Προϋποθέσεων (1-5) η έμφαση δίνεται περισσότερο στη μεθοδολογία για τη διαρκή βελτίωση «Προγραμματισμός, Εκτέλεση, Έλεγχος, Ανάδραση (Plan, Do, Check, Act)» ως μια διαδικασία

συνολικής οργανωσιακής βελτίωσης, όπου εμφανίζεται ισχυρή αλληλεπίδραση μεταξύ των επιμέρους κύκλων. Οι δραστηριότητες σύγκρισης (bench learning) λαμβάνονται υπόψη μόνο στο υψηλότερο επίπεδο της κάθε φάσης.

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

Οδηγίες για την βαθμολόγηση των Υποκριτηρίων των Προϋποθέσεων.

- Μελέτη των ορισμών κάθε σταδίου της μεθοδολογίας για τη διαρκή βελτίωση «Προγραμματισμός, Εκτέλεση, Έλεγχος, Ανάδραση (Plan,Do, Check, Act)» ώστε να γίνει πλήρως κατανοητό το περιεχόμενο της.
- Καθορισμός αποδεικτικών στοιχείων που τεκμηριώνουν την δράση της Δημόσιας Οργάνωσης ανά παράδειγμα του υποκριτηρίου και βαθμολόγηση κάθε παραδείγματος. Ο βαθμός τοποθετείται στο κατάλληλο πεδίο - τετράγωνο του αντίστοιχου Πίνακα διπλής εισόδου, ο οποίος στην μια του είσοδο έχει την κλίμακα των αποδεικτικών στοιχείων (ανύπαρκτα, αδύναμα, μέτρια, καλά, πολύ καλά και άριστα) και στην άλλη του τα στάδια της μεθοδολογίας «Προγραμματισμός, Εκτέλεση, Έλεγχος, Ανάδραση». Με αυτό τον τρόπο δίνεται η δυνατότητα εκτίμησης της επάρκειας των αποδείξεων, σε συνδυασμό με την κάθε φάση του κύκλου ποιότητας, στην οποία τοποθετείται το υπό αξιολόγηση παράδειγμα. Η αξιολόγηση αυτή μπορεί να δοθεί είτε για μερικά από τα παραδείγματα κάθε Υποκριτηρίου (για να αποφευχθεί η πολυπλοκότητα) είτε για όλα τα παραδείγματα. Σε κάθε περίπτωση υπολογίζεται ο μέσος όρος της βαθμολογίας των παραδειγμάτων, ο οποίος αποτελεί ταυτόχρονα το βαθμό του Υποκριτηρίου σε κάθε φάση του «Κύκλου Ποιότητας».
- Υπολογισμός του αθροίσματος των βαθμών των τεσσάρων (4) φάσεων του «Κύκλου Ποιότητας» και διαίρεση αυτού διά του τέσσερα (4) για να αναχθεί η βαθμολογία του Υποκριτηρίου στην κλίμακα του 100. Αυτή είναι η βαθμολογία του κάθε Υποκριτηρίου, που εξάγεται ανάλογα με το πως είναι κατανοημένα τα επιμέρους παραδείγματα, σε σχέση με την επάρκεια των αποδεικτικών στοιχείων αφενός και την φάση του «Κύκλου Ποιότητας» στην οποία εντάσσονται αφετέρου. Η συγκεκριμένη βαθμολογία πρέπει να είναι συσχετισμένη με την όλη εικόνα του Πίνακα. Π.χ. η συνολική βαθμολογία του Υποκριτηρίου δεν θα πρέπει να υπερβαίνει το 40 αν κάποια από τις 4 φάσεις του «Κύκλου Ποιότητας» (Σχεδιασμός, Εκτέλεση, Έλεγχος, Ανάδραση) είναι βαθμολογημένη χαμηλότερα από 20. Ή π.χ. να μην υπερβαίνει το 60 αν κάποια από τις 4 φάσεις του «Κύκλου Ποιότητας» (Προγραμματισμός, Εκτέλεση, Έλεγχος, Ανάδραση) είναι βαθμολογημένη χαμηλότερα από 30.
- Κάθε μέλος της ομάδας θα πρέπει να λειτουργεί συναινετικά - μέσω διαπραγματεύσεων και συμφωνιών -κατά τη διάρκεια της διαδικασίας αξιολόγησης. Αυτό μπορεί να επιτευχθεί ως εξής:

Α) Κάθε μέλος παρουσιάζει την ατομική του βαθμολογία για κάθε παράδειγμα.

Β) Μετά από αυτή την παρουσίαση, εντοπίζονται τα κυριότερα σημεία συμφωνίας και διαφωνίας, τα οποία και διερευνώνται αναλυτικά.

Γ) Μέσα από αυτή τη διαδικασία διερεύνησης, πρέπει οπωσδήποτε να βρεθεί συναινετική λύση για τη βαθμολόγηση κάθε παραδείγματος, αφού στο περιεχόμενο του συγκεκριμένου τρόπου βαθμολόγησης, προσιδιάζουν μόνο οι συναινετικές διαδικασίες.

Παρακάτω παρατίθενται οδηγίες για την βαθμολόγηση των Υποκριτηρίων των Αποτελεσμάτων:

- Βαθμολογείται η τάση των αποτελεσμάτων και το επίπεδο υλοποίησης των στόχων του τελευταίου χρόνου, μεταξύ των βαθμών 0 και 100, σε μία κλίμακα χωρισμένη σε 6 επίπεδα, όπως αναλύονται στους αντίστοιχους Πίνακες.
- Υπολογίζεται το άθροισμα για τις τάσεις και τους επιτευχθέντες στόχους και διαιρείται διά του 2 ώστε να αναχθεί η βαθμολογία στην κλίμακα του 100 για κάθε Υποκριτήριο.
- Κάθε μέλος της ομάδας θα πρέπει να λειτουργεί με κριτήριο την επίτευξη συμφωνίας στη βαθμολογία που θα δοθεί στα κριτήρια και υποκριτήρια - μέσω διαπραγματεύσεων και συμφωνιών-κατά τη διάρκεια της διαδικασίας αξιολόγησης. Αυτό μπορεί να επιτευχθεί ως εξής:
 - ✓ Κάθε μέλος παρουσιάζει την ατομική του βαθμολογία για τις τάσεις ή την επίτευξη των στόχων, προσδιορίζοντας τα κυριότερα σημεία συμφωνίας και διαφωνίας τα οποία και διερευνώνται αναλυτικά. Ο σκοπός που επιδιώκεται είναι να περιοριστούν οι υποκειμενικές εκτιμήσεις βαθμολόγησης και να επιτευχθεί η μέγιστη δυνατή συμφωνία στην τελική αξιολόγηση.
 - ✓ Μέσα από αυτή τη διαδικασία διερεύνησης, μπορεί να βρεθεί και να συμφωνηθεί από τα μέλη της Ομάδας, μια κοινή προσέγγιση για τη βαθμολόγηση κάθε Υποκριτηρίου.
- Αν αποτύχει η διαδικασία συμφωνίας στην αξιολόγηση, τότε η βαθμολογία μπορεί να υπολογιστεί με τη μέθοδο του Μέσου Όρου, ως εξής:
 - ✓ Κάθε μέλος βαθμολογεί τις τάσεις ή την επίτευξη των στόχων.
 - ✓ Ο μέσος όρος (Μ.Ο.) των βαθμών αυτών αποτελεί το βαθμό των τάσεων και της επίτευξης των στόχων.
 - ✓ Υπολογίζεται το άθροισμα για τις τάσεις και τους επιτευχθέντες στόχους και διαιρείται αυτό διά του 2, ώστε να αναχθεί η βαθμολογία στην κλίμακα του 100 για κάθε Υποκριτήριο.

Πίνακας 3. Διαδικασία της διαμόρφωσης μιας κοινά συμφωνημένης βαθμολογίας : Αξιολογούμε μαζί- Βελτιωνόμαστε μαζί

Ο περιορισμός των υποκειμενικών προσεγγίσεων των μελών της Ομάδας Αυτοαξιολόγησης και η επίτευξη συμφωνίας σε μια κοινά αποδεκτή βαθμολογία βρίσκεται στο επίκεντρο της εφαρμογής του ΚΠΑ. Σε αυτό το σημείο η Ομάδα Αυτοαξιολόγησης του ΚΠΑ συζητά και βρίσκει τα σημεία σύγκλισης των διαφορών προοπτικών προσέγγισης της διαδικασίας και των αποτελεσμάτων της εφαρμογής του μοντέλου.

Στην αρχή, συμφωνούνται κοινοί κανόνες και προϋποθέσεις που θέτουν το πλαίσιο της συνεργασίας των μελών της Ομάδας εντός του οποίου μπορεί να επιτευχθεί η απαραίτητη σύγκλιση των απόψεων τους σε μια κοινή συναινετική απόφαση-βαθμολογία για κάθε επιμέρους κριτήριο, λαμβάνοντας υπόψη:

1. τα δυνατά σημεία του οργανισμού
2. τους τομείς βελτίωσης του οργανισμού
3. τις δράσεις βελτίωσης, καθώς και
4. τη βαθμολογία στην κλίμακα 0 και 100.

Ο υπεύθυνος της Ομάδας Αυτοαξιολόγησης, εξηγεί τα αποτελέσματα της ατομικής αυτοαξιολόγησης ή καλεί μέλη της Ομάδας να παρουσιάσουν τα αποτελέσματα. Ο υπεύθυνος της Ομάδας συντονίζει τη συζήτηση με έμφαση στη διατύπωση προτάσεων για βελτίωση.

Συμπερασματικά, η Ομάδα Αυτοαξιολόγησης του ΚΠΑ δύναται να αποτελέσει μια σημαντική κινητήρια δύναμη της ανάπτυξης των δημοσίων οργανώσεων.

8. Σύνταξη Έκθεσης Αξιολόγησης Εφαρμογής του ΚΠΑ

8.1 Εισαγωγικές παρατηρήσεις

Οι κατωτέρω οδηγίες σύνταξης και τα δύο υποδείγματα που τις συνοδεύουν, έχουν στόχο να βοηθήσουν τις Ομάδες Αξιολόγησης στην κατάρτιση της τελικής τους έκθεσης, με έναν εύληπτο, οργανωμένο και ομοιογενή τρόπο. Με την αξιοποίηση των οδηγιών διευκολύνεται η ανάγνωση και ανάλυση της αξιολόγησης και από τρίτα πρόσωπα, που δεν έλαβαν μέρος στη σχετική διαδικασία και δεν έχουν γνώση του ΚΠΑ.

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

Επιπροσθέτως δημιουργούνται οι προϋποθέσεις για την ανάληψη διορθωτικών πρωτοβουλιών, βασισμένων στα συμπεράσματα της διαδικασίας αξιολόγησης οι οποίες θα ακολουθούν τη λογική και τη δομή του ΚΠΑ.

8.2 Οδηγίες συμπλήρωσης

Σχετικά με τον τρόπο συμπλήρωσης της έκθεσης αξιολόγησης, επισημαίνονται τα εξής:

1. Περιγράφονται συνοπτικά οι δράσεις της Δημόσιας Οργάνωσης, που τεκμηριώνουν τον βαθμό αποτελεσματικότητας σε κάθε Υποκριτήριο και βαθμολογούνται σύμφωνα με την κλίμακα βαθμολογίας του ΚΠΑ. Τα Παραδείγματα που αναφέρονται στο ΚΠΑ είναι ενδεικτικά. Έτσι, η αξιολογούμενη δημόσια οργάνωση μπορεί να προσθέσει και άλλες δράσεις, αν εκτιμά, τεκμηριωμένα, ότι ενισχύουν το βαθμό αποτελεσματικότητας σε κάθε Υποκριτήριο. Μπορεί επίσης να παραλείψει ορισμένα Παραδείγματα, αν αιτιολογημένα αποδείξει ότι δεν συνάδουν με το χαρακτήρα, τις αρμοδιότητες και τον τρόπο λειτουργίας της. Όλα αυτά βέβαια με την προϋπόθεση ότι δεν αλλοιώνεται το περιεχόμενο του ΚΠΑ.
 2. Αναγράφονται τα έγγραφα τεκμηρίωσης ή άλλο υλικό σε κάθε Υποκριτήριο. Ως στοιχείο τεκμηρίωσης θεωρείται και η επεξεργασία των απαντήσεων στο ερωτηματολόγιο. Σε ειδικό παράρτημα της έκθεσης αξιολόγησης, παρατίθεται αυτούσιο το τεκμηριωτικό υλικό, τα ερωτηματολόγια, τα συμπεράσματα αυτών κ.τ.λ.
 3. Προσδιορίζονται οι τομείς στους οποίους εμφανίζονται αποτελεσματική λειτουργία της Δημόσιας Οργάνωσης και θετικά αποτελέσματα δράσης, καθώς επίσης και οι τομείς στους οποίους εντοπίζονται προβλήματα ή εμφανίζουν αρνητικά αποτελέσματα και χρήζουν βελτίωσης.
 4. Παρουσιάζονται συνοπτικά οι βελτιωτικές ενέργειες, οι οποίες μπορούν να υλοποιηθούν για την αντιμετώπιση των διαπιστωμένων αδυναμιών της οργάνωσης.
 5. Βαθμολογείται αιτιολογημένα με βάση την προηγηθείσα ανάλυση κάθε Υποκριτήριο και Κριτήριο, σύμφωνα με τις αναλυτικές οδηγίες που δίνονται στο σχετικό μέρος του Οδηγού.
- Στη συνέχεια παρατίθενται -με βάση τη δομή του ΚΠΑ δύο υποδείγματα που αφορούν σε κριτήρια-υποκριτήρια του ΚΠΑ, ενδεικτικοί κατάλογοι στοιχείων τα οποία μπορούν να περιληφθούν στην έκθεση αξιολόγησης, καθώς και πίνακας με τη δομή της έκθεσης αξιολόγησης ανά Υποκριτήριο:

Κριτήριο 1: Ηγεσία

Ο τρόπος με τον οποίο η πολιτική και διοικητική ηγεσία συνεργάζονται ώστε να διαμορφώσουν το όραμα και την αποστολή μιας Δημόσιας Οργάνωσης και να διευκολύνουν την υλοποίησή τους. Εξασφαλίζουν επίσης την ανάπτυξη των απαιτούμενων αξιών για μακροχρόνια επιτυχία και τον τρόπο υλοποίησής τους μέσω κατάλληλων δράσεων και συμπεριφορών.

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

Σκεφτείτε τι κάνει η ηγεσία της Οργάνωσης για να:

Υποκριτήριο 1.2: Να διοικεί την οργάνωση, την απόδοσή της και τη συνεχή βελτίωση της

Περιγραφή δράσεων - Παραδειγμάτων και βαθμολόγησή τους

Στο Υποκριτήριο αυτό περιγράφονται μεταξύ άλλων και τα εξής:

- Η βελτίωση του συστήματος διοίκησης και επιδόσεων της οργάνωσης, σύμφωνα με τις προσδοκίες των μετόχων και τις διαφοροποιημένες ανάγκες των πελατών
- Ο καθορισμός στόχων για τη μέτρηση και την αξιολόγηση των επιδόσεων και των αποτελεσμάτων της οργάνωσης, με έμφαση στις διαφορετικές ανάγκες των πελατών και των πολιτών.
- Η χρήση νέων μέσων επικοινωνίας, συμπεριλαμβανομένων των μέσων κοινωνικής δικτύωσης με σκοπό τη βελτίωση της εσωτερικής και εξωτερικής επικοινωνίας της οργάνωσης
- Η εξασφάλιση της κατάλληλης δομής, των διαδικασιών, αρμοδιοτήτων και ικανοτήτων, με σκοπό να επιτυγχάνεται η ευελιξία της οργάνωσης
- Η ανάπτυξη συστημάτων ανάλυσης κινδύνου και εσωτερικού ελέγχου

Παρακάτω παρατίθεται η δομή της έκθεσης αξιολόγησης σε πίνακα, ο οποίος μπορεί να χρησιμοποιηθεί για την κατάρτιση της έκθεσης αξιολόγησης του Υποκριτηρίου (παρατίθεται υπόδειγμα από τα κριτήρια Προϋποθέσεων):

A. ΚΕΙΜΕΝΟ ΕΚΘΕΣΗΣ ΑΞΙΟΛΟΓΗΣΗΣ ΥΠΟΚΡΙΤΗΡΙΟΥ
.....
B. ΑΝΑΦΟΡΑ ΥΛΙΚΟΥ ΤΕΚΜΗΡΙΩΣΗΣ
1
2
....
Γ. ΤΟΜΕΙΣ ΠΟΥ ΛΕΙΤΟΥΡΓΟΥΝ ΑΠΟΤΕΛΕΣΜΑΤΙΚΑ (ΔΥΝΑΤΑ ΣΤΟΙΧΕΙΑ ΤΗΣ ΟΡΓΑΝΩΣΗΣ)
1
2
.....
Δ. ΤΟΜΕΙΣ ΠΟΥ ΧΡΗΣΟΥΝ ΒΕΛΤΙΩΣΗΣ (ΣΤΟΙΧΕΙΑ ΤΗΣ ΟΡΓΑΝΩΣΗΣ ΠΟΥ ΠΑΡΟΥΣΙΑΖΟΥΝ ΑΔΥΝΑΜΙΕΣ)
1
2
.....
Ε. ΔΡΑΣΕΙΣ ΒΕΛΤΙΩΣΗΣ
1
2
.....
ΣΤ. ΒΑΘΜΟΣ-ΑΙΤΙΟΛΟΓΗΣΗ
.....

Κριτήριο 6: Αποτελέσματα με επίκεντρο τον πολίτη/πελάτη.

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.

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

Περιγραφή αποτελεσμάτων μετρήσεων - ερευνών ικανοποίησης πολιτών/πελατών σχετικά με τη συνολική εικόνα της Δημόσιας Οργάνωσης, τη συμμετοχή τους στη λειτουργία της, την πρόσβαση σε αυτήν και τα προϊόντα - υπηρεσίες που παρέχει και βαθμολόγηση αυτών.

Οι μετρήσεις ικανοποίησης πολιτών/πελατών μπορούν να διεξάγονται και να περιγράφονται μεταξύ άλλων και με:

- Τη δημιουργία ενός αντιπροσωπευτικού δείγματος του κοινού, το οποίο συναλλάσσεται με τις μονάδες της Δημόσιας Οργάνωσης και διατυπώνει τη γνώμη του για το επίπεδο της ποιότητας των παρεχόμενων υπηρεσιών.
- Τις άτυπες επαφές των υπηρεσιών της Δημόσιας Οργάνωσης με το κοινό που προσέρχεται σε αυτές, στο πλαίσιο της καθημερινής λειτουργίας της.
- Τη συγκρότηση συλλογικών οργάνων, στα οποία συμμετέχουν εκπρόσωποι της Δημόσιας Οργάνωσης και του συναλλασσόμενου με αυτήν κοινού, για τη συζήτηση σχετικά με την ικανοποίηση του κοινού από το ποιοτικό επίπεδο των παρεχόμενων προς αυτό υπηρεσιών.
- Τη λειτουργία οργανωμένου συστήματος διαχείρισης αναφορών των πολιτών/ πελατών, σχετικά με το επίπεδο των παρεχόμενων από τη Δημόσια Οργάνωση υπηρεσιών.

Παρακάτω παρατίθεται η δομή της έκθεσης αξιολόγησης σε πίνακα ο οποίος μπορεί να χρησιμοποιηθεί για την κατάρτιση της έκθεσης αξιολόγησης του Υποκριτηρίου (παρατίθεται υπόδειγμα από τα κριτήρια Αποτελεσμάτων):

A. ΚΕΙΜΕΝΟ ΕΚΘΕΣΗΣ ΑΞΙΟΛΟΓΗΣΗΣ ΥΠΟΚΡΙΤΗΡΙΟΥ
.....
B. ΑΝΑΦΟΡΑ ΥΛΙΚΟΥ ΤΕΚΜΗΡΙΩΣΗΣ
1
2
....
Γ. ΤΟΜΕΙΣ ΠΟΥ ΛΕΙΤΟΥΡΓΟΥΝ ΑΠΟΤΕΛΕΣΜΑΤΙΚΑ (ΔΥΝΑΤΑ ΣΤΟΙΧΕΙΑ ΤΗΣ ΟΡΓΑΝΩΣΗΣ)
1
2
.....
Δ. ΤΟΜΕΙΣ ΠΟΥ ΧΡΗΣΟΥΝ ΒΕΛΤΙΩΣΗΣ (ΣΤΟΙΧΕΙΑ ΤΗΣ ΟΡΓΑΝΩΣΗΣ ΠΟΥ ΠΑΡΟΥΣΙΑΖΟΥΝ ΑΔΥΝΑΜΙΕΣ)
1
2
.....
Ε. ΔΡΑΣΕΙΣ ΒΕΛΤΙΩΣΗΣ
1
2
.....
ΣΤ. ΒΑΘΜΟΣ-ΑΙΤΙΟΛΟΓΗΣΗ
.....

9.Σύνταξη Έκθεσης Μέτρων Βελτίωσης

Η διαδικασία αξιολόγησης, πέρα από την σύνταξη της σχετικής έκθεσης αξιολόγησης και την βαθμολογία, οδηγεί στην υποβολή Έκθεσης Μέτρων Βελτίωσης. Με αυτό τον τρόπο συνδέεται η διαδικασία αξιολόγησης με την ανάπτυξη πολιτικής για τη βελτίωση της διοικητικής ικανότητας κάθε Δημόσιας Οργάνωσης.

Η Έκθεση Μέτρων Βελτίωσης **αποτελεί έναν από τους βασικούς σκοπούς εφαρμογής του ΚΠΑ** σε κάθε Δημόσια Οργάνωση και οφείλει να λάβει υπόψη της τα βασικά στοιχεία, τα οποία προκύπτουν από την έκθεση αξιολόγησης. **Η έκθεση μέτρων βελτίωσης πρέπει να αποτελέσει την ολοκληρωμένη εκείνη παρέμβαση η οποία θα περιέχει μία συνεκτική δέσμη μέτρων διοικητικής βελτίωσης της Δημόσιας Οργάνωσης που εφάρμοσε το ΚΠΑ, η υλοποίηση των οποίων θα αναβαθμίσει συνολικά τη λειτουργία της.** Τα πλεονεκτήματά της Έκθεσης συνοψίζονται στα εξής:

- Αποτελεί συνολική και ολοκληρωμένη δέσμη μέτρων για όλη τη λειτουργία της Δημόσιας Οργάνωσης, τα οποία διασυνδέονται μεταξύ τους, με αποτέλεσμα να αποφεύγονται οι αποσπασματικές και μεμονωμένες δράσεις βελτίωσης οι οποίες εφαρμόζονται συνήθως.
- Είναι αποτέλεσμα παρατήρησης και συλλογής πρωτογενών στοιχείων της λειτουργίας της Δημόσιας Οργάνωσης με αποτέλεσμα να προσαρμόζεται στα ιδιαίτερα χαρακτηριστικά της και να επιφέρει τις απαραίτητες βελτιώσεις όπως τις αντιλαμβάνεται η Δημόσια Οργάνωση.
- Εντοπίζει τις επιμέρους αδυναμίες σε όλο το φάσμα της διοικητικής λειτουργίας, ώστε να αποτελέσει εργαλείο λήψης των σωστών αποφάσεων αναφορικά με την προώθηση βελτιωτικών μέτρων από την ηγεσία κάθε Δημόσιας Οργάνωσης.
- Οδηγεί σε σταδιακή και συνεχή διοικητική βελτίωση, με την περιοδική εφαρμογή του ΚΠΑ και την υλοποίηση των αντίστοιχων περιοδικών προγραμμάτων διοικητικής βελτίωσης της Δημόσιας Οργάνωσης.

Η Έκθεση πρέπει να περιλαμβάνει μέτρα, τα οποία αφορούν όλες τις διαστάσεις της διοικητικής οργάνωσης και εσωτερικής λειτουργίας της Δημόσιας Οργάνωσης και πιο συγκεκριμένα:

- Την οργάνωση των δομών της.
- Τη λειτουργία των διαδικασιών της.
- Τη διαχείριση του ανθρώπινου δυναμικού που υπηρετεί σε αυτήν.
- Τη διοίκηση των οικονομικών και δημοσιονομικών πτυχών της.
- Την ανάπτυξη των υλικό - τεχνικών και άλλων υποδομών της.

Τα βήματα που κρίνονται απαραίτητα για την κατάρτιση Έκθεσης Βελτιωτικών Μέτρων είναι τα εξής:

- **Συλλογή και καταγραφή των δυνατών-αδύνατων σημείων ανά Κριτήριο και Υποκριτήριο,** καθώς και κάθε άλλου χρήσιμου στοιχείου της έκθεσης αξιολόγησης. Τα στοιχεία αυτά θα πρέπει να αποτελέσουν χωριστή ενότητα της έκθεσης βελτιωτικών μέτρων και να αξιοποιήσουν τις καταγραφές που περιλαμβάνονται στην **ενότητα 8 «Σύνταξη Έκθεσης Αξιολόγησης Εφαρμογής του ΚΠΑ»** όπου και συγκεντρώνεται όλη η πληροφορία για την αξιολόγηση της Δημόσιας Οργάνωσης.
- Ιδίως θα πρέπει να αξιοποιηθούν οι κατωτέρω παράμετροι των πινάκων των δύο υποδειγμάτων αναφοράς αξιολόγησης που παρατέθηκαν ανωτέρω:
1.«Γ. Τομείς που παρατηρείται αποτελεσματική λειτουργία» και **«Δ. Τομείς που χρήζουν βελτίωσης»** για τα Κριτήρια 1-5 (Κριτήριο 1-Υποκριτήριο 1.2 σελ.77-78) και
2.«Γ. Τομείς που παρατηρούνται θετικά αποτελέσματα» και **«Δ. Τομείς που παρατηρούνται αρνητικά αποτελέσματα»** για τα Κριτήρια 6-9 (Κριτήριο 6-Υποκριτήριο 6.1 σελ.79).

- Προσδιορισμοί της σειράς προτεραιότητας των πεδίων πολιτικής τα οποία χρήζουν βελτιωτικών παρεμβάσεων, ανάλογα με τη σημασία και τη βαρύτητά τους όπως την αξιολογούν τα ίδια τα στελέχη και η ηγεσία της Δημόσιας Οργάνωσης, στο πλαίσιο της ευρύτερης προσπάθειας οργανωτικής ανάπτυξης και λειτουργικής αναβάθμισης της Δημόσιας Οργάνωσης.
- Καθορισμός συγκεκριμένων εξειδικευμένων δράσεων βελτίωσης -ανά πεδίο- των επιδόσεων της Δημόσιας Οργάνωσης, προσδιορισμός σχετικού χρονοδιαγράμματος -με βάση τον μέσο - μακρο-πρόθεσμο προγραμματισμό- και εκτίμηση των απαιτούμενων πόρων (οικονομικών, ανθρώπινων, υλικοτεχνικών κ.τ.λ.).
- Ταξινόμηση των δράσεων βελτίωσης σε δέσμες ενεργειών που ακολουθούν τη δομή του ΚΠΑ σε Κριτήρια και Υποκριτήρια έτσι ώστε να διευκολύνεται η σύνταξη της έκθεσης βελτιωτικών μέτρων καθώς αυτή βασίζεται στην εξαγωγή συμπερασμάτων από την αναφορά αξιολόγησης η οποία επίσης ακολουθεί αυτή τη δομή. Με αυτό τον τρόπο υπάρχει ενιαία προσέγγιση στο σχεδιασμό δράσεων που καλύπτει όλες τις βασικές παραμέτρους της Δημόσιας Οργάνωσης. Επιπροσθέτως μπορεί να βοηθήσει στην αξιολόγηση της επιτυχίας των δράσεων που υλοποιήθηκαν στη Δημόσια Οργάνωση, με την επόμενη εφαρμογή της διαδικασίας αξιολόγησης του ΚΠΑ.

Συγκεκριμένα, η ταξινόμηση των δεσμών ενεργειών της έκθεσης είναι προσαρμοσμένη στα βασικά κεφάλαια - κριτήρια του ΚΠΑ2020, καθώς και κυρίως στους νέους τομείς δράσεων που περιλαμβάνει το μοντέλο (την ψηφιοποίηση, τη διαχείριση ανθρώπινων πόρων, την ευελιξία, τη βιωσιμότητα και τους Στόχους της για Βιώσιμη Ανάπτυξη (Sustainable Development Goals-SDG), την πολυμορφία, την ανοικτότητα και την καινοτομία), όπως αυτά αναλύονται κατωτέρω:

1. Ηγεσία. Προτείνονται δράσεις που θα βελτιώνουν τη σχέση πολιτικής - διοικητικής ηγεσίας, τις επαφές της ηγεσίας της Δημόσιας Οργάνωσης, με το εξωτερικό περιβάλλον της (στο δημόσιο ή ιδιωτικό τομέα), τη λειτουργία μιας ευέλικτης ηγεσίας προς την κατεύθυνση της αύξησης της αποτελεσματικότητας της.

δράσης της, καθώς και της περαιτέρω ανάπτυξης των ηγετικών ικανοτήτων της.

2. Στρατηγικός Προγραμματισμός. Προτείνονται δράσεις που θα βελτιώνουν τομείς, όπως η ικανότητα εκπόνησης στρατηγικών προγραμμάτων και σχεδίων δράσης της Δημόσιας Οργάνωσης, αξιοποιώντας και υιοθετώντας στους τομείς που είναι εφικτό, σταδιακά, μεθοδολογίες ευελιξίας (agile methodologies), κ.τ.λ.

3. Ανάπτυξη Ανθρώπινου Δυναμικού. Προτείνονται δράσεις που έχουν ως περιεχόμενο την ανάπτυξη του ανθρώπινου δυναμικού της Δημόσιας Οργάνωσης (γνώσεις, ψηφιακές δεξιότητες, εκπαίδευση, στελέχωση μονάδων).

4. Εξασφάλιση διοικητικής υποστήριξης. Προτείνονται δράσεις που αφορούν την βελτίωση της χρηματοοικονομικής διαχείρισης, την ανάπτυξη των υλικό - τεχνικών και άλλων υποδομών και την αποδοτική διαχείριση της κινητής και ακίνητης περιουσίας της Δημόσιας Οργάνωσης.

5. Οργανωσιακή Ανάπτυξη - Διοίκηση Διαδικασιών και Αλλαγών. Προτείνονται δράσεις για τη βελτίωση των διαδικασιών σε όλες τις λειτουργίες της Δημόσιας Οργάνωσης, στη λήψη αποφάσεων, στην παραγωγή και παροχή διοικητικών υπηρεσιών, στην χρήση μεθόδων αλλαγής οργανωσιακής κουλτούρας κ.τ.λ.

6. Βελτίωση Αποτελεσμάτων για τους Πολίτες και τους Εξωτερικούς Συνεργάτες.

Προτείνονται δράσεις βελτίωσης της συνεργασίας και της επικοινωνίας της Δημόσιας Οργάνωσης με το εξωτερικό περιβάλλον, της ικανότητας αντίληψης του επιχειρησιακού περιβάλλοντος (π.χ. μέσω ερευνών ικανοποίησης των πολιτών, πελατών ή συνεργατών - προμηθευτών της Δημόσιας Οργάνωσης με τη χρήση ΤΠΕ) και γενικότερα της εξωστρεφούς δράσης της.

7. Βελτίωση Αποτελεσμάτων για το Προσωπικό. Προτείνονται δράσεις βελτίωσης του εργασιακού περιβάλλοντος και των συνθηκών εργασίας του προσωπικού, καθώς και των προοπτικών αντικειμενικής και αμερόληπτης επαγγελματικής εξέλιξής του.

8. Βελτίωση Αποτελεσμάτων για την Κοινωνία και το Περιβάλλον. Προτείνονται δράσεις που αναδεικνύουν την κοινωνική ευαισθησία της Δημόσιας Οργάνωσης και συμβάλλουν στην προστασία του φυσικού περιβάλλοντος εντός του οποίου δραστηριοποιείται.

9. Βελτίωση των Διοικητικών Αποτελεσμάτων εν γένει. Προτείνονται δράσεις βελτίωσης των παραγωγικών αποτελεσμάτων της Δημόσιας Οργάνωσης, της μέτρησης και αξιολόγησής τους, καθώς και της μέτρησης της ικανοποίησης του στελεχιακού δυναμικού και των αποδεκτών (πολίτες, επιχειρήσεις, κοινωνία - κοινωνικοί φορείς κ.τ.λ.) των αποτελεσμάτων της δράσης της Δημόσιας Οργάνωσης.

Με αυτό τον τρόπο δημιουργείται η βάση για την κατάρτιση ενός στρατηγικού σχεδίου για την αναβάθμιση της διοικητικής ικανότητας της Δημόσιας Οργάνωσης, το οποίο έχει μια ολιστική προσέγγιση, περιλαμβάνοντας όλες τις βασικές παραμέτρους μίας οργάνωσης καθώς αυτή είναι άλλωστε και η λογική όχι μόνο του ΚΠΑ, αλλά όλων των συστημάτων Διοίκησης Ολικής Ποιότητας τα οποία **αποσκοπούν στην αναβάθμιση της διοικητικής ικανότητας κάθε Οργάνωσης σε όλο το φάσμα της δραστηριότητάς της.**

Η παρούσα έκδοση του Οδηγού της Εφαρμογής του ΚΠΑ2020 παρέχει μια ολοκληρωμένη και ενιαία πολιτική για την εφαρμογή της Διοίκησης Ολικής Ποιότητας στις Δημόσιες Οργανώσεις, ενώ παράλληλα δημιουργούνται οι προϋποθέσεις για την αξιοποίηση του ανθρώπινου δυναμικού στην κατεύθυνση της διοικητικής βελτίωσης, είτε με ίδιες μόνο δυνάμεις, είτε σε συνεργασία με ιδιώτες σε ρόλο τεχνικής στήριξης (outsourcing).