

# Η ΕΦΑΡΜΟΓΗ ΤΟΥ ΚΟΙΝΟΥ ΠΛΑΙΣΙΟΥ ΑΞΙΟΛΟΓΗΣΗΣ (ΚΠΑ) ΣΤΟ ΔΗΜΟ ΦΙΛΟΘΕΗΣ – ΨΥΧΙΚΟΥ

της Ναταλίας – Αγλαΐας Καπουσίζη

**Μεταπτυχιακή Διπλωματική Εργασία που υποβάλλεται στο καθηγητικό σώμα για  
τη μερική εκπλήρωση των υποχρεώσεων απόκτησης Διπλώματος Μεταπτυχιακών  
Σπουδών στην «Διοίκηση Αθλητικών Οργανισμών και Επιχειρήσεων» του  
Τμήματος Οργάνωσης και Διαχείρισης Αθλητισμού του Παν/μίου Πελοποννήσου  
στην κατεύθυνση «Μάνατζμεντ Αθλητικών Οργανισμών & Επιχειρήσεων»**

**Σπάρτη**

**2020**

Εγκεκριμένο από την εξεταστική επιτροπή:

---

1<sup>ος</sup> Επιβλέπων: Αθανάσιος Κριεμάδης, Καθηγητής

---

2<sup>ο</sup> Μέλος: Ουρανία Βρόντου, Καθηγήτρια

---

3ο Μέλος: Ιωάννης Δουβής, Καθηγητής

## Υπεύθυνη Δήλωση

Με ατομική μου ευθύνη και γνωρίζοντας τις κυρώσεις που προβλέπονται από τις διατάξεις του άρθρου 18 (Λόγοι και διαδικασία διαγραφής από το ΠΙΜΣ) του Κανονισμού Λειτουργίας Προγράμματος Μεταπτυχιακών Σπουδών, δηλώνω υπεύθυνα ότι για τη συγγραφή της Μεταπτυχιακής Διπλωματικής μου Εργασίας (ΜΔΕ) δεν χρησιμοποίησα ολόκληρο ή μέρος έργου άλλου δημιουργού ή τις ιδέες και αντιλήψεις άλλου δημιουργού χωρίς να γίνεται αναφορά στην πηγή προέλευσης (βιβλίο, άρθρο από εφημερίδα ή περιοδικό, ιστοσελίδα κλπ.).

Ημερομηνία: 10/02/2020

Η Δηλούσα

Ναταλία –Αγλαΐα Καπουσίζη

(Υπογραφή)

**Copyright © Ναταλία – Αγλαΐα Καπουσίζη, 2020**

**Με επιφύλαξη κάθε δικαιώματος. All rights reserved.**

Απαγορεύεται η αντιγραφή, αποθήκευση και διανομή της παρούσας εργασίας, εξ ολοκλήρου ή τμήματος αυτής, για εμπορικό σκοπό. Επιτρέπεται η ανατύπωση, αποθήκευση και διανομή για σκοπό μη κερδοσκοπικό, εκπαιδευτικής ή ερευνητικής φύσης, υπό την προϋπόθεση να αναφέρεται η πηγή προέλευσης και να διατηρείται το παρόν μήνυμα. Ερωτήματα που αφορούν τη χρήση της εργασίας για κερδοσκοπικό σκοπό πρέπει να απευθύνονται προς τον συγγραφέα.

Οι απόψεις και τα συμπεράσματα που περιέχονται σε αυτό το έγγραφο εκφράζουν τον συγγραφέα και δεν πρέπει να ερμηνευθεί ότι αντιπροσωπεύουν τις επίσημες θέσεις του Πανεπιστημίου Πελοποννήσου του Τμήματος Οργάνωσης και Διαχείρισης Αθλητισμού.

## ΠΕΡΙΛΗΨΗ

Καπουσίζη Ναταλία – Αγλαΐα.: Κοινό Πλαίσιο Αξιολόγησης στο Δήμο Φιλοθέης-Ψυχικού.

(Με την επίβλεψη του Κριεμάδη Αθανασίου, Καθηγητής)

Το «Κοινό Πλαίσιο Αξιολόγησης» (Κ.Π.Α) αποτελεί ένα ευρωπαϊκό εργαλείο αυτό-αξιολόγησης ποιότητας, το οποίο εισήχθη στην δημόσια διοίκηση από το 2000 ως το πρώτο μέσο διαχείρισης της ποιότητας σε ευρωπαϊκό επίπεδο. Το ΚΠΑ είναι βασισμένο στο ευρωπαϊκό βραβείο διοικητικής αριστείας EFQM και διερευνά την οργάνωση ενός δημόσιου οργανισμού προσεγγίζοντας τον από διαφορετικές οπτικές «της ηγεσίας», «της στρατηγικής και του προγραμματισμού», «του ανθρώπινου δυναμικού», «των συνεργασιών», «των πόρων» και γενικότερα όλων των «διοικητικών του διαδικασιών». Σκοπός της παρούσας μεταπτυχιακής διπλωματικής εργασίας ήταν η διερεύνηση του βαθμού εφαρμογής των αρχών του Κ.Π.Α στο Δήμο Φιλοθέης - Ψυχικού. Το δείγμα της έρευνας αποτέλεσαν 163 υπάλληλοι του δήμου, από τους οποίους η πλειοψηφία ήταν γυναίκες (57,1%) και άνηκε στην ηλικιακή κατηγορία 41-50 ετών (37,4%). Η συλλογή δεδομένων πραγματοποιήθηκε μέσω της συμπλήρωσης δομημένου ερωτηματολογίου το οποίο διερευνούσε την εφαρμογή των εννέα αρχών και αποτελεσμάτων του ΚΠΑ. Από τα αποτελέσματα της έρευνας διαπιστώθηκε ότι ο Δήμος Φιλοθέης - Ψυχικού σε επίπεδο εφαρμογής του ΚΠΑ έλαβε την υψηλότερη βαθμολογία στο κριτήριο αποτελέσματα σχετικά με την κοινωνία, ενώ αντίστοιχα υστερούσε στο κριτήριο συνεργασίες και πόροι. Στατιστικά σημαντικές διαφορές εντοπίστηκαν ως προς την ηλικία 41-50 με αυτούς των 31-40 στο κριτήριο του ανθρώπινου δυναμικού. Συμπερασματικά ο συγκεκριμένος δήμος θα πρέπει να υιοθετήσει σε μεγαλύτερο βαθμό πρακτικές διαχείρισης ολικής ποιότητας εξετάζοντας τους παράγοντες-κριτήρια στα οποία είχε χαμηλή αξιολόγηση ώστε με τι κατάλληλες παρεμβάσεις σε επίπεδο διαδικασιών και στρατηγικής να προβεί σε συνολική βελτίωση των δομών του, προσφέροντας παράλληλα υπηρεσίες υψηλού επιπέδου τόσο στο προσωπικό όσο και στους πολίτες.

Λέξεις κλειδιά: *Αξιολόγηση, Κοινό Πλαίσιο Αξιολόγησης, Ποιότητα, Δημόσιος Οργανισμός, Διοίκηση*

## ABSTRACT

Kapousizi Natalia – Aglaia : The Implementation of Common Assessment Framework in Municipality of Philthei - Psychiko.

(With the supervision of Kriemadis Athanasios, Professor)

C.A.F. is a European tool of self-evaluation of quality which was used in Public Administration since 2000 as the first management tool on European level. It is based on the European price of Administrative Excellency, EFQM and evaluates the structure of a public organization in terms of leadership, strategic, programming, human resources, cooperation, funds and all its administrative procedures in general. The purpose of this essay was to evaluate the application of the principles of C.A.F. in the municipality of Filothei-Psichiko. Research was based on a sample of 163 employees of the municipality with 57,1% being women between 41-50 years old (37, 4%). Information was gathered by questionnaires established to evaluate the application of the 9 principles of C.A.F. and the results that come out of these. Results showed that municipality of Filothei-Psichiko achieved the highest score on the principle of C.A.F. regarding society and social matters whereas was lacking on the principle of cooperation and funding. Statistically there were also big differences in those of age 41-50 to those of 31-40 regarding human resources. Conclusively this municipality should adopt more and better ways for achieving a higher quality of administration taking under consideration the principles of C.A.F. in which scored lower, so with the right adjustments in terms of procedures and strategic to be able to improve its structures, offering at the same time higher quality services not only to its employees but to its residents too.

Key words: *Evaluation, Common Assessment Framework, Quality, Municipality, Administrative Structure.*

## ΠΕΡΙΕΧΟΜΕΝΑ

<b>ΠΕΡΙΛΗΨΗ</b> .....	<b>IV</b>
<b>ABSTRACT</b> .....	<b>V</b>
<b>ΠΕΡΙΕΧΟΜΕΝΑ</b> .....	<b>VI</b>
<b>ΚΑΤΑΛΟΓΟΣ ΣΧΗΜΑΤΩΝ</b> .....	<b>VIII</b>
<b>ΚΑΤΑΛΟΓΟΣ ΕΙΚΟΝΩΝ</b> .....	<b>VIII</b>
<b>ΚΑΤΑΛΟΓΟΣ ΓΡΑΦΗΜΑΤΩΝ</b> .....	<b>VIII</b>
<b>ΚΑΤΑΛΟΓΟΣ ΠΙΝΑΚΩΝ</b> .....	<b>VIII</b>
<b>ΕΙΣΑΓΩΓΗ</b> .....	<b>1</b>
<i>Παρουσίαση του Δήμου Φιλοθέης - Ψυχικού</i> .....	<i>1</i>
<i>Θεωρητική προσέγγιση του «Κοινού Πλαισίου Αξιολόγησης»</i> .....	<i>2</i>
<i>Το ΚΠΑ στην Ευρωπαϊκή Ένωση και δημόσια διοίκηση</i> .....	<i>3</i>
<i>Δομή του ΚΠΑ</i> .....	<i>4</i>
<i>Προϋποθέσεις, σημασία και βήματα εφαρμογής του ΚΠΑ</i> .....	<i>5</i>
<i>Πλεονεκτήματα του ΚΠΑ</i> .....	<i>6</i>
<i>Σκοπός και σημαντικότητα της έρευνας</i> .....	<i>7</i>
<b>ΑΝΑΣΚΟΠΗΣΗ ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΑΣ</b> .....	<b>8</b>
<i>Κριτήριο 1: Ηγεσία</i> .....	<i>8</i>
<i>Κριτήριο 2: Στρατηγική και Προγραμματισμός</i> .....	<i>11</i>
<i>Κριτήριο 3: Διοίκηση Ανθρώπινου Δυναμικού</i> .....	<i>14</i>
<i>Κριτήριο 4: Συνεργασίες και Πόροι</i> .....	<i>16</i>
<i>Κριτήριο 5: Διαδικασίες</i> .....	<i>20</i>
<i>Κριτήριο 6: Αποτελέσματα για τον Πελάτη - Πολίτη</i> .....	<i>23</i>
<i>Κριτήριο 7: Αποτελέσματα για το Ανθρώπινο Δυναμικό</i> .....	<i>25</i>
<i>Κριτήριο 8: Αποτελέσματα Σχετικά με την Κοινωνία</i> .....	<i>27</i>
<i>Κριτήριο 9: Κύρια Αποτελέσματα</i> .....	<i>29</i>
<i>Εκπόνηση σχεδίου δράσης – λειτουργία ομάδας αυτο-αξιολόγησης</i> .....	<i>31</i>

Φάση 1: Το Ξεκίνημα Του Ταξιδιού με το Κ.Π.Α.....	32
Βήμα 1 : Τρόπος Οργάνωσης και Σχεδιασμού της Αυτό-Αξιολόγησης.....	32
Βήμα 2 : Διάδοση του Έργου της Αυτό-Αξιολόγησης.....	33
Φάση 2 : Διαδικασία Αυτο-Αξιολόγησης.....	33
Βήμα 3 : Συγκρότηση μιας ή περισσότερων Ομάδων Αυτο-Αξιολόγησης.....	34
Βήμα 4 : Οργάνωση Επιμόρφωσης.....	34
Βήμα 5 : Διενέργεια της Αυτο-Αξιολόγησης.....	34
Βήμα 6 : Σύναξη Έκθεσης που Περιγράφει τα Αποτελέσματα.....	35
Φάση 3 : Σχέδιο Βελτίωσης – Ιεράρχηση Δραστηριοτήτων.....	36
Βήμα 7 : Κατάρτιση Σχεδίου Βελτίωσης.....	36
Βήμα 8 : Διάδοση του Προγράμματος.....	37
Βήμα 9 : Εφαρμογή του Προγράμματος Βελτίωσης.....	37
Βήμα 10 : Προγραμματισμός της Επόμενης Αυτο-Αξιολόγησης.....	37
<i>Συγκριτική μελέτη με την ευρύτερη Δημόσια Διοίκηση.....</i>	<i>38</i>
<b>ΜΕΘΟΔΟΛΟΓΙΑ.....</b>	<b>40</b>
<i>Δείγμα.....</i>	<i>40</i>
<i>Μέσα συλλογής δεδομένων.....</i>	<i>40</i>
<i>Διαδικασία συλλογής δεδομένων.....</i>	<i>40</i>
<i>Στατιστική ανάλυση.....</i>	<i>40</i>
<b>ΑΠΟΤΕΛΕΣΜΑΤΑ.....</b>	<b>42</b>
<i>Προφίλ συμμετεχόντων.....</i>	<i>42</i>
<i>Συνολική απόδοση του οργανισμού.....</i>	<i>44</i>
<i>Αντιλαμβανόμενη απόδοση οργανισμού ανά κριτήριο και υποκριτήριο.....</i>	<i>45</i>
<i>Διερεύνηση διαφορών ως προς τα δημογραφικά στοιχεία.....</i>	<i>47</i>
<i>Συσχέτιση Κριτηρίων.....</i>	<i>49</i>
<i>Σύγκριση αποτελεσμάτων με το Δήμο Κηφισιάς.....</i>	<i>51</i>
<b>ΣΥΖΗΤΗΣΗ / ΣΥΜΠΕΡΑΣΜΑΤΑ.....</b>	<b>52</b>
<b>ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΑ.....</b>	<b>56</b>
<b>ΠΑΡΑΡΤΗΜΑ.....</b>	<b>59</b>
<i>Ερωτηματολόγιο Έρευνας.....</i>	<i>59</i>

## ΚΑΤΑΛΟΓΟΣ ΣΧΗΜΑΤΩΝ

Σχήμα 1. Το μοντέλο ΚΠΑ .....	4
Σχήμα 2. Η διαδικασία της συνεχούς βελτίωσης με την χρήση του «Κ.Π.Α».....	32

## ΚΑΤΑΛΟΓΟΣ ΕΙΚΟΝΩΝ

Εικόνα 1. Κύκλος του Deming .....	37
Εικόνα 2. Περιγραφική Ανάλυση Κριτηρίων Δήμου Κηφισιάς.....	51

## ΚΑΤΑΛΟΓΟΣ ΓΡΑΦΗΜΑΤΩΝ

Γράφημα 1. Ηλικιακή διακύμανση δείγματος .....	42
Γράφημα 2. Κατανομή του δείγματος ως προς την εκπαίδευση.....	43
Γράφημα 3. Κατανομή του δείγματος ως προς τη θέση.....	43
Γράφημα 4. Συνολική απόδοση του Δήμου ανά Κριτήρια .....	44
Γράφημα 5. Απόδοση του Δήμου ανά Υποκριτήριο.....	46

## ΚΑΤΑΛΟΓΟΣ ΠΙΝΑΚΩΝ

Πίνακας 1. One Way ANOVA test ως προς την ηλικία (Κριτήριο 3) .....	47
Πίνακας 2. Post Hoc Αναλύσεις.....	48
Πίνακας 3. Συσχέτιση μεταξύ των εννέα κριτηρίων.....	49



## ΕΙΣΑΓΩΓΗ

### *Παρουσίαση του Δήμου Φιλοθέης - Ψυχικού*

Ο «Δήμος Φιλοθέης – Ψυχικού» προέκυψε από την συνένωση των δήμων Φιλοθέης, Ψυχικού και Νέου Ψυχικού ύστερα από την δημιουργία του σχεδίου Καλλικράτης το 2011. Χτίστηκε στις αρχές του 20<sup>ου</sup> αιώνα και θεωρείται από τα παλιά οργανωμένα προάστια με πλούσια βλάστηση και διατηρεί ένα ικανοποιητικό επίπεδο ποιότητας ζωής. Σύμφωνα με την πιο πρόσφατη απογραφή έχει πληθυσμό 26.968 κατοίκους (el.wikipedia.or, 2020).

Στην κοινότητα του Παλαιού Ψυχικού βρίσκεται το Δημαρχείο, όπου εδρεύουν οι περισσότερες διοικητικές υπηρεσίες του Δήμου, όπως η Διεύθυνση Διοικητικών Υπηρεσιών, η Διεύθυνση Προγραμματισμού Οργάνωσης και Πληροφορικής, το Δημοτολόγιο, οι Άδειες Καταστημάτων Υγειονομικού Ενδιαφέροντος, καθώς και η Οικονομική Υπηρεσία που αποτελείται από τα τμήματα Εσόδων, Προμηθειών και Ταμείων. Παράλληλα στεγάζονται και το Γραφείο Δημάρχου, το Τμήμα Υποστήριξης Πολιτικών Οργάνων και η Δημοτική Αστυνομία. Στην κοινότητα του Νέου Ψυχικού στεγάζεται η Διεύθυνση Τεχνικών Υπηρεσιών, η Διεύθυνση κοινωνικής Προστασίας, το Τμήμα συντήρησης. Τέλος στην κοινότητα της Φιλοθέης, εδρεύει η Διεύθυνση Καθαριότητας και Πρασίνου, με το τμήμα Κίνησης Οχημάτων, το Ν.Π.Δ.Δ. «Ο.Κ.Α.Π.Α.» που ασχολείται με όλο το Αθλητικό, Πολιτιστικό και Εκπαιδευτικό – Κοινωνικό έργο του Δήμου, καθώς και η Δημοτική Επιχείρηση «ΔΗ.ΚΕ.ΦΙΨ.» με σκοπό της την παροχή υπηρεσιών εκπαίδευσης ενηλίκων, την παροχή υπηρεσιών εκπαίδευσης για εφήβους, παιδιά και νήπια, τη συμβουλευτική γονέων και διάφορα αθλητικά προγράμματα, κ.α.. (Δήμος Φιλοθέης – Ψυχικού, 2020).

Και οι τρεις κοινότητες παράγουν πλούσιο πολιτιστικό και αθλητικό έργο, εκπονώντας αθλητικά προγράμματα και αγώνες προς τους δημότες – κατοίκους, αλλά και πολιτιστικές εκδηλώσεις όπως συναυλίες, θέατρα, διαλέξεις κ.α. Παράλληλα έχει δοθεί ιδιαίτερη έμφαση και στην Τρίτη Ηλικία πραγματοποιώντας δράσεις προς αυτούς. Αναρτήθηκε από το site του Δήμου Φιλοθέης-Ψυχικού, 2020, και από το Wikipedia για το Δήμο Φιλοθέης - Ψυχικού.

### ***Θεωρητική προσέγγιση του «Κοινού Πλαισίου Αξιολόγησης»***

Το «Κοινό Πλαίσιο Αξιολόγησης» είναι ένα εργαλείο Διοίκησης Ολικής Ποιότητας. (Υπουργείο Εσωτερικών, ΚΠΑ 2013, Βελτιώνοντας τις δημόσιες οργανώσεις μέσω της αυτο-αξιολόγησης, 2015). Για την κατανόηση τόσο της λειτουργίας όσο και της χρησιμότητάς του όμως κρίνεται σημαντικό να αποσαφηνιστούν οι έννοιες της ποιότητας αλλά και της διοίκησης ολικής ποιότητας (Κριεμάδης Α., σημειώσεις από το μάθημα Διοίκηση Ολικής Ποιότητας, 2019). Αναφορικά με την ποιότητα οδηγούμαστε στα χαρακτηριστικά εκείνα που φέρει ένα οργανικό σύνολο και που συντελούν στην ικανότητά του να ανταποκρίνεται και να ικανοποιεί τις ανάγκες τις οποίες προορίζεται να καλύψει. Στο Δημόσιο Τομέα, η ποιότητα λειτουργεί καθοριστικά στις υπηρεσίες που ο Δημόσιος αυτός Φορέας προσφέρει δημιουργώντας τις κατάλληλες συνθήκες για τη βελτίωση τόσο των υπηρεσιών που παρέχονται όσο και της εικόνας της διοίκησης προς το κοινωνικό σύνολο στο οποίο καλείται να προσφέρει τις υπηρεσίες του. Η ποιότητα αποτελεί επίσης γνώμονα της διοικητικής εύρυθμης λειτουργίας μέσω της οικονομικής ανάπτυξης με τη καλύτερη οικονομική διαχείριση αλλά και τον περιορισμό των εξόδων. Επίσης, λαμβάνει υπόψη και υιοθετεί όσο το δυνατόν περιοριστική στρατηγική σε ό,τι αφορά την γραφειοκρατία και την αντιστρόφως ανάλογη προσπάθεια αύξησης της παραγωγικότητας.

Αντίστοιχα, με τον όρο Διοίκηση Ολικής Ποιότητας (ΔΟΠ) γίνεται αναφορά στην ποιότητα που ορίζεται μέσα από τη συμμετοχή όλων των σχετιζόμενων με τον φορέα με απώτερο πάντα στόχο την ικανοποίηση των πολιτών-πελατών μακροπρόθεσμα αλλά και βραχυπρόθεσμα. Ο προσανατολισμός στον πελάτη είναι ένας στόχος ο οποίος επιφέρει και τα ανάλογα πλεονεκτήματα και οφέλη και στον ίδιο τον δημόσιο φορέα αλλά και την κοινωνία που δομείται γύρω απ' αυτόν.

Η Διοίκηση Ολικής Ποιότητας (ΔΟΠ) στοχεύει αποκλειστικά στη μέγιστη και διαρκώς αυξανόμενη ικανοποίηση των πολιτών-πελατών η οποία επιτυγχάνεται μόνο μέσα από την εμπλοκή όλου του ανθρώπινου δυναμικού που απαρτίζει τον φορέα για τη διαρκή αναζήτηση της βελτίωσης των τρόπων και μηχανισμών που ο Φορέας αυτός λειτουργεί.

Η ΔΟΠ είναι μια ιδεατή διοικητική φόρμα που όμως για την εφαρμογή της απαιτεί εργαλεία και μηχανισμούς που να εφαρμόζονται και να λειτουργούν. Ένα τέτοιο

εργαλείο αποτελεί το ΚΠΑ. Έχει δημιουργηθεί και εφαρμόζεται αποκλειστικά στον δημόσιο τομέα, με σκοπό την αυτοαξιολόγηση και αυτοδιοίκηση με τον πιο πρόσφορο τρόπο ενός Φορέα παρουσιάζοντας από τη μια μεριά τα ιδιαίτερα χαρακτηριστικά της κάθε δομής και από την άλλη τα κριτήρια στα οποία εμπίπτουν αυτά τα χαρακτηριστικά με τα οποία γίνεται η απαραίτητη αξιολόγηση και εξαγωγή των συμπερασμάτων προς εφαρμογή. (Υπουργείο Εσωτερικών Δημόσιας Διοίκησης και Αποκέντρωσης, Διεύθυνση Ποιότητας και Αποδοτικότητας, ΚΠΑ – CAF, 2007).

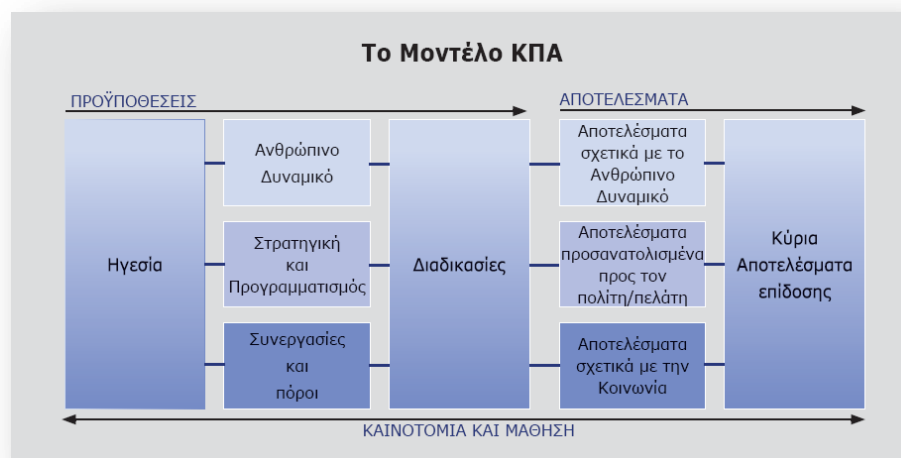
### ***Το ΚΠΑ στην Ευρωπαϊκή Ένωση και δημόσια διοίκηση***

Η Ευρωπαϊκή Ένωση ήταν πάντα προσανατολισμένη στη βελτίωση και εξέλιξη των οργανώσεων δημόσιας διοίκησης μέσα από την εφαρμογή μεθόδων οι οποίες όμως μη έχοντας μια συλλογική προσέγγιση κατέληγαν σε μη αντιπροσωπευτικά αποτελέσματα. Έτσι, τα ανώτερα στελέχη της δημόσιας διοίκησης της Ευρώπης ανέθεσαν σε μια από τις ομάδες εμπειρογνομόνων του, την «Ομάδα Καινοτομιών του Δημόσιου Τομέα» (Innovative Public Services Group), τη δημιουργία ενός εργαλείου προσδιορισμού των στόχων και αξιολόγησης των δομών ενός Δημόσιου Φορέα έτσι ώστε να δημιουργηθεί μια ενιαία βάση δεδομένων και εφαρμογής. Αποτέλεσμα αυτής της κίνησης ήταν η ανάδειξη του Κ.Π.Α, το οποίο και παρουσιάστηκε πρώτη φορά στο 1<sup>ο</sup> Ευρωπαϊκό Συνέδριο Ποιότητας στη Δημόσια Διοίκηση στη Λισαβόνα το 2000. Η πιο πρόσφατη του αναθεώρηση έγινε το 2013 έγινε με βάση στοιχεία εφαρμογής του προτύπου από 400 οργανισμούς στα κράτη μέλη της ΕΕ. Η αναθεώρηση αυτή ισχυροποίησε το περιεχόμενο αλλά και τον βαθμό αξιοπιστίας του ΚΠΑ ως ένα ισχυρό εργαλείο ενίσχυσης και βελτίωσης των δημόσιων φορέων.

Το «ΚΠΑ» έχει τέσσερις βασικούς στόχους, πρωτίστως να εισάγει στη δημόσια διοίκηση τις αρχές της ΔΟΠ, ενισχύοντας τις αρχές του Προγραμματισμού - Εκτέλεσης με μια πιο ολιστική θεώρηση της διοίκησης μέσω της προσθήκης των αρχών Έλεγχος-Ανάδραση. Επίσης, στοχεύει στην διευκόλυνση της εξέλιξης μιας δημόσιας οργάνωσης μέσω της αυτοαξιολόγησης και ταυτόχρονα να αποτελέσει τον συνδεδετικό κρίκο ανάμεσα στις διαφορετικές μεθόδους διοίκησης και εφαρμογής αρχών αλλά και να προάγει την επικοινωνία, ενημέρωση και εκπαίδευση στις επιμέρους οργανώσεις του δημοσίου τομέα (Υπουργείο Εσωτερικών, 2020).

## Δομή του ΚΠΑ

Το «ΚΠΑ» αποτελείται από εννέα κριτήρια στα οποία υπάγονται οι προς εξέταση τομείς μιας δημόσιας οργάνωσης και αφορούν πέντε προϋποθέσεις και τέσσερα αποτελέσματα.. Ως προς τις προϋποθέσεις οι παράγοντες που αξιολογούνται είναι «η ηγεσία», «το ανθρώπινο δυναμικό», «η στρατηγική και ο προγραμματισμός», «οι εξωτερικές συνεργασίες» και «πόροι», και η «διοίκηση διαδικασιών και αλλαγών». Ενώ αντίστοιχα τα «αποτελέσματα» που αξιολογεί αφορούν «τον πελάτη – πολίτη», «το ανθρώπινο δυναμικό», «την κοινωνία», αλλά και τα «κύρια αποτελέσματα» επίδοσης του οργανισμού. Καθένα από τα εννέα κριτήρια υποδιαιρείται σε υποκριτήρια τα οποία αποσαφηνίζουν τους κύριους τομείς. Στο σχήμα που ακολουθεί απεικονίζεται το μοντέλο του ΚΠΑ.



**Σχήμα 1.** Το μοντέλο ΚΠΑ

Το ΚΠΑ αποτελεί μετεξέλιξη του EFQM. Πρόκειται για ένα προηγούμενο μοντέλο κριτηρίων ποιότητας που βασικό χαρακτηριστικό του ήταν και παραμένει και στην μορφή του ΚΠΑ ότι τα κριτήρια αυτά δεν αξιολογούν την ουσία των πολιτικών που εφαρμόζονται ούτε το προσωπικό σε επίπεδο ιεραρχίας και ευθύνης αλλά αποκλειστικά τη διοικητική λειτουργία της εκάστοτε οργάνωσης.

Στην Ελλάδα υπεύθυνος φορέας για την εισαγωγή και την εφαρμογή του είναι το «Τμήμα Ποιότητας και Αποδοτικότητα» του «Υπουργείου Εσωτερικών» το οποίο έχει εκδώσει και οδηγό εφαρμογής για την υλοποίηση του. (Υπουργείο Εσωτερικών Δημόσιας

Διοίκησης και Αποκέντρωσης, Διεύθυνση Ποιότητας και Αποδοτικότητα, ΚΠΑ – CAF, 2007).

### ***Προϋποθέσεις, σημασία και βήματα εφαρμογής του ΚΠΑ***

Τα ασικά κριτήρια για την ομαλή εφαρμογή και λειτουργία του ΚΠΑ αναφέρονται σε τέσσερις επιμέρους παράγοντες. Ο πρώτος παράγοντας είναι η **ηγεσία**, η ικανότητα δηλαδή με τον οποίο τα ανώτερα στελέχη εμπνέουν τους υπαλλήλους τους σύμφωνα με τη κουλτούρα του οργανισμού. Ο δεύτερος σημαντικός παράγοντας είναι το **ανθρώπινο δυναμικό**, πως δηλαδή η δημόσια διοίκηση διαχειρίζεται τις ανθρώπινες σχέσεις του, οι αλληλεπιδράσεις των ανθρώπων αυτών και ο τρόπος χειρισμού από αυτούς των διαθέσιμων πόρων του οργανισμού. Η τρίτη σημαντική προϋπόθεση αφορά την **στρατηγική και τον προγραμματισμό**, δηλαδή η διαμόρφωση πλάνου, η δημιουργία προγραμμάτων και ο καθορισμός μετρήσιμων επιμέρους στόχων για εφαρμογή πολιτικών, καινοτομιών και εκσυγχρονιστικών μέτρων με σκοπό την υλοποίηση της αποστολής και του οράματος του οργανισμού. Επίσης σημαντική παράμετρος είναι **οι συνεργασίες και οι πόροι**, δηλαδή πως ο οργανισμός συμπράττει συνεργασίες με άλλες δημόσιες οργανώσεις και αξιοποιεί την οικονομία του καθώς και επίσης την τεχνολογία και τον εξοπλισμό του. Τέλος, σημαντική προϋπόθεση για έναν οργανισμό είναι οι **διαδικασίες** που υιοθετεί, δηλαδή ο τρόπος με τον οποίο ο οργανισμός «εντοπίζει», «διαχειρίζεται», «βελτιώνει» και «αναπτύσσει» τις βασικές του διαδικασίες ώστε να υποστηρίζεται η στρατηγική και ο προγραμματισμός του.

Αυτές είναι οι θεμελιώδεις προϋποθέσεις της δημόσιας διοίκησης για την επίτευξη των βασικών αποτελεσμάτων σε σχέση με τους στόχους που σχετίζονται με την αποστολή του οργανισμού έναντι των συναλλασσόμενων και επηρεαζόμενων από αυτόν. Επίσης, την ικανοποίηση των πελατών/πολιτών από τις παρεχόμενες υπηρεσίες και προϊόντα, την ικανοποίηση των ανθρώπινου δυναμικού του οργανισμού καθώς και την ικανοποίηση των αναγκών και προσδοκιών της κοινωνίας γενικότερα.

Τα βασικά βήματα από την μεριά της δημόσιας διοίκησης για την εφαρμογή του ΚΠΑ είναι τα εξής. Σε πρώτο στάδιο καθίσταται σημαντική η απόφαση της κυβέρνησης για εφαρμογή του ΚΠΑ. Για τον οργανισμό είναι σημαντικό σε επόμενο στάδιο η γνωστοποίηση της απόφασης σε όλο το προσωπικό του οργανισμού και ενημέρωσή του

για τα οφέλη του ΚΠΑ. Έπειτα, ορίζεται από τη διεύθυνση ο υπεύθυνος έργου και συστήνεται η ομάδα αυτοαξιολόγησης, η οποία έχει αντιπροσωπευτικότητα των διαφόρων κατηγοριών και ιεραρχικών επιπέδων ολόκληρου του ανθρώπινου δυναμικού. Στην συνέχεια πραγματοποιείται εκπαίδευση της ομάδας αυτοαξιολόγησης και αξιολογείται ο οργανισμός από την ομάδα αυτοαξιολόγησης. Αφού ολοκληρωθεί η αξιολόγηση γίνεται ετοιμασία της έκθεσης και των πορισμάτων από την ομάδα αυτοαξιολόγησης προς τη διεύθυνση. Ακολουθούν η ετοιμασία και εφαρμογή σχεδίου δράσης για προώθηση βελτιωτικών ενεργειών και η παρακολούθηση της υλοποίησης του σχεδίου δράσης. Μετέπειτα, γίνεται επανααξιολόγηση των βελτιωτικών ενεργειών που υλοποιήθηκαν στα πλαίσια εφαρμογής του σχεδίου δράσης για συνεχή διοικητική βελτίωση καθώς επίσης νέος κύκλος αυτοαξιολόγησης του οργανισμού σε ένα εύλογο χρονικό διάστημα των 2-3 χρόνων (Υπουργείο Εσωτερικών Δημόσιας Διοίκησης και Αποκέντρωσης, Διεύθυνση Ποιότητας και Αποδοτικότητας, ΚΠΑ – CAF, 2013).

### ***Πλεονεκτήματα του ΚΠΑ***

Το βασικότερο πλεονέκτημα του Κ.Π.Α. είναι η ολιστική προσέγγιση μέσω της θέσπισης ενιαίων κριτηρίων αξιολόγησης με απώτερο σκοπό τον σχεδιασμό κοινών πολιτικών που αποσκοπούν στη βελτίωση και εξέλιξη των σχέσεων δημόσιας διοίκησης και κοινωνίας. Με αυτό τον τρόπο δημιουργείται ταυτόχρονα ένα σύστημα διασύνδεσης που επιτρέπει τη διάχυση πληροφοριών μεταξύ των φορέων σε ευρωπαϊκό επίπεδο και την θέσπιση μιας ενιαίας επικοινωνιακής πολιτικής που θα βασίζεται στην ανταλλαγή πληροφοριών και εμπειριών με σκοπό την ανάπτυξη. Μπαίνουν έτσι οι βάσεις για την καθιέρωση ενός ενιαίου «Ευρωπαϊκού Βραβείου Ποιότητας στη Δημόσια Διοίκηση», ενώ ταυτόχρονα καθιερώνεται η έννοια της ποιότητας ως βασικό χαρακτηριστικό των λειτουργιών ενός φορέα.

Η διαδικασία αξιολόγησης αποτελεί κομμάτι της λειτουργίας του φορέα, δεν υπάγεται σε εξωτερικές επιδράσεις και μπορεί να αποτελεί μια συνεχή διαδικασία εξέλιξης και αυτοβελτίωσης. Έτσι τα αποτελέσματά της βασίζονται σε υπάρχοντα στοιχεία, τα οποία συνδυασμένα και συγκεντρωμένα μπορούν να αποτελέσουν μια βάση δεδομένων.

Όπως εύκολα μπορούμε να συμπεράνουμε, το ΚΠΑ ενδείκνυται και προτείνεται ως αξιόπιστο εργαλείο βελτίωσης των οργανώσεων της Ελληνικής Δημόσιας Διοίκησης. (Υπουργείο Εσωτερικών, Οδηγός Εφαρμογής του ΚΠΑ, Ε΄ ΕΚΔΟΣΗ, 2017 σ.10)

Οι Δημόσιοι Οργανισμοί μπορούν να ανατρέξουν στον Οδηγό Εφαρμογής ο οποίος έχει όλες τις απαραίτητες πληροφορίες για την πληρέστερη εφαρμογή του.

### ***Σκοπός και σημαντικότητα της έρευνας***

Σκοπός της παρούσας έρευνας είναι η αξιολόγηση της ποιότητας των διοικητικών διαδικασιών στις υπηρεσίες του δήμου Φιλοθέης-Ψυχικού. Η ποιότητα και η αποδοτικότητα του δήμου αναμένεται να αποτυπωθεί μέσω των εννέα επιμέρους κριτηρίων ποιότητας του ΚΠΑ της Ευρωπαϊκής Ένωσης. Πιο συγκεκριμένα, μέσα από την αναλυτική παρουσίαση των αντιλαμβανόμενων παραγόντων ποιότητας αναμένεται να επιτευχθεί μια σαφή εικόνα για τον βαθμό υιοθέτησης διοικητικής αριστείας του δήμου Φιλοθέης-Ψυχικού. Τα συμπεράσματα που θα προκύψουν αναμένεται να παρέχουν στην διεύθυνση του οργανισμού ένα ισχυρό πλαίσιο συνεχούς βελτίωσης των δομών αλλά και των διαδικασιών του δήμου, με σκοπό την αύξηση του βαθμού ικανοποίησης των πολιτών από τις προσφερόμενες δημόσιες υπηρεσίες του δήμου.

## ΑΝΑΣΚΟΠΗΣΗ ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΑΣ

### *Κριτήριο 1: Ηγεσία*

#### **Ορισμός:**

Ο ρόλος των επικεφαλής και διοικητών είναι πρωταρχικά να εισάγουν και να στηρίζουν το όραμα μιας δημόσιας διοίκησης. Για την υλοποίηση του θα χρειαστεί να διαμορφώσουν και να στηρίζουν την αποστολή μιας δημόσιας οργάνωσης με τέτοιο τρόπο που θα διευκολύνει την επίτευξη της ίδιας αλλά και την πραγματοποίησης του «οράματος». Βασικοί πυλώνες της αποστολής αυτής δεν μπορούν παρά να είναι οι αξίες αυτές που βοηθούν την μακροχρόνια επιτυχία μέσα κυρίως από την εμπλοκή των ενδιαφερόμενων. Γιατί η ηγεσία οφείλει παράλληλα με το οργανωτικό κομμάτι να συνεχίζει αδιάλειπτα να εμπνέει και να εμπλέκει το ανθρώπινο δυναμικό στο όραμα της δημόσιας διοίκησης. (Υπουργείο Εσωτερικών, Κοινό Πλαίσιο Αξιολόγησης – Common Assessment Framework 2005 σ.6)

#### **Βασικές συνέπειες:**

Η ηγεσία (πολιτική και διοικητική) θα πρέπει να αποσαφηνίσει από πολύ νωρίς τη σχέση της τόσο με τους εργαζόμενους όσο και με τους πελάτες-πολίτες.

Η «αυτο-αξιολόγηση» οφείλει να γίνεται με την ηγεσία σε πλήρη συνεργασία μεταξύ διοικητικών και πολιτικών υπαλλήλων προς ένα κοινό καλό, που δεν είναι άλλο παρά αυτό της κοινωνίας. Το «κοινό πλαίσιο αξιολόγησης» δεν ενδιαφέρεται να προσμετρήσει την «ποιότητα» των δημοσίων υπαλλήλων, αλλά τη διοίκηση μιας ή περισσότερων υπηρεσιών λαμβάνοντας υπόψη τις πολιτικές προεκτάσεις, τον κοινωνικό αντίκτυπο και τον τρόπο που διαμορφώνονται με όρους «ανάλυσης», «ανίχνευσης του ορίζοντα» και του «στρατηγικού σχεδιασμού».

Η δημόσια οργάνωση βαθμολογείται καθημερινά τόσο από το ανθρώπινο δυναμικό με το οποίο έχει καθημερινή επαφή όσο και με τους πελάτες - πολίτες. Έχει λοιπόν ευθύνη απέναντι στους πελάτες - πολίτες για ετοιμότητα σε καινοτόμες δράσεις με πληρότητα των υπηρεσιών και ακεραιότητα των προϊόντων της. Η λειτουργία των υπηρεσιών γίνεται βάσει κανόνων και κριτηρίων που προάγουν πρωτίστως την ποιότητα σε όλες τις βαθμίδες της. Για την εκπλήρωση των σχεδίων αυτών επιβάλλεται η ενεργή συλλογική συμμετοχή με την ελευθερία για έκφραση λόγου και τακτικές διαβουλεύσεις του προ-



σωπικού με την ανώτερη ιεραρχία έχοντας πάντα έναν και μοναδικό στόχο : τη συνεχή βελτίωση

Οι ηγέτες - διοικητές μιας δημόσιας οργάνωσης οφείλουν να σκέφτονται την κοινωνία και τους πολίτες και να προσπαθούν να βρίσκονται σε απόλυτη αρμονία με την πολιτική και διοικητική ηγεσία για την αποφυγή συγκρούσεων.

Ένα βασικό στοιχείο για την «αξιολόγηση» της «ηγεσίας της οργάνωσης» είναι η γνώση των επικεφαλής σύμφωνα με την κατανόηση της ταυτότητας του πελάτη και των απαιτήσεών του. Όταν μιλάμε για ‘πελάτη’ να αναφερόμαστε σαφώς στην κοινωνική ανάγκη του πολίτη κι την κάλυψή του μέσα από έναν δημόσιο φορέα. Πως δηλαδή η ταυτότητα πελάτη - πολίτη εναρμονίζεται με τις πολιτικές επιταγές με τέτοιο τρόπο ώστε να αποδεικνύει τη δέσμευση των επικεφαλής προς τους «πελάτες – πολίτες» αλλά και προς τους άλλους συμμετέχοντες. (Υπουργείο Εσωτερικών, Κοινό Πλαίσιο Αξιολόγησης – Common Assesment Framework σ.6)

Για να γίνει αυτό χρειάζεται (Υπουργείο Εσωτερικών, ΚΠΑ 2013, Βελτιώνοντας τις δημόσιες οργανώσεις μέσω της αυτο-αξιολόγησης, 2015, σ.18-20) :

## **1. Να δοθεί μια σαφής γραμμή στο δημόσιο για την αποστολή της.**

### **Παραδείγματα:**

- 1.1. Με την συμμετοχή όλων των στρωμάτων του εργατικού δυναμικού να δοθεί μια σαφής κατεύθυνση της υπάρχουσας κατάστασης και της μελλοντικής διαδρομής.
- 1.2. Δημιουργία βραχυπρόθεσμων και μακροπρόθεσμων στόχων με συγκεκριμένη στρατηγική και προγραμματισμό.
- 1.3. Καθιέρωση του διαλόγου με την εμπλοκή όλων των στρωμάτων των εργαζομένων προς όφελος του πολίτη.
- 1.4. Καλλιέργεια βασικών αρχών ηθικής και αμοιβαίου σεβασμού μεταξύ των ηγετών και των διοικητικών υπαλλήλων.
- 1.5. Προβολή της κουλτούρας σε όλους τους υπαλλήλους ώστε να ευδοκιμεί ο διάλογος , η ανταλλαγή των απόψεων και κάθε είδους συνεργασία.
- 1.6. Επανελέγχος και ανάδραση των στόχων και των ευκαιριών με γνώμονα το συνεχώς μεταβαλλόμενο εξωτερικό περιβάλλον.

- 1.7. Πρόληψη των κινδύνων και έγκαιρη αντιμετώπιση τυχόν προβλημάτων δείχνοντας το σωστό τρόπο αντιμετώπισής τους.

**2. Να οργανωθεί σωστά ώστε να αναπτύσσεται και να βελτιώνεται**

**Παραδείγματα:**

- 2.1. Με τη βοήθεια της τεχνολογίας, σφαιρική ανάπτυξη όλων των δομών του Δήμου προσαρμοσμένη στις ανάγκες των πελατών – πολιτών.
- 2.2. Σαφής κατεύθυνση ενός συστήματος διοίκησης με διαφάνεια και βάση προτεραιοτήτων.
- 2.3. Σύμπνοια απόψεων όλων των υπαλλήλων .
- 2.4. Κύριος σκοπός να είναι οι στόχοι που έχουν τοποθετήσει βάσει των αναγκών τους.
- 2.5. Δέσμευση της Διοίκησης για χρήση της τεχνολογίας σύμφωνα με τους σκοπούς της δημόσιας οργάνωσης.
- 2.6. Δημιουργία εσωτερικού ελέγχου του συστήματος της Δημόσιας Οργάνωσης.
- 2.7. Προώθηση του ομαδικού πνεύματος και της εργασίας για την ανάπτυξη και προβολή του έργου τους.
- 2.8. Εκπαίδευση του συστήματος σύμφωνα με τα Ευρωπαϊκά Πρότυπα Διοικητικής Αριστείας( ΚΠΑ,EFQM).
- 2.9. Μέτρηση των αποδόσεων των τμημάτων δόμων της Δημόσιας Οργάνωσης .
- 2.10. Ιεράρχηση των σημαντικών προβλημάτων και άμεση αντιμετώπισή τους.
- 2.11. Άμεση επέμβαση για δυνατότητα αλλαγής προς το καλύτερο συμφέρον όλων των εργαζόμενων και των εμπλεκόμενων στη Δημόσια Οργάνωση.

**3. Να υποκινηθεί και να υποστηριχθεί το σύστημα αυτό .**

**Παραδείγματα:**

- 3.1. Καθιέρωση ανατροφοδότησης των δράσεων ώστε να μην παρεκκλίνουν από το αρχικό τους όραμα.
- 3.2. Έτοιμότητα των εμπλεκόμενων για αλλαγή όπου υπάρχει ανάγκη εφόσον είναι στα πλαίσια ενός ποιοτικότερου συστήματος οργάνωσης.
- 3.3. Τακτική διαβούλευση των υπαλλήλων για ανταλλαγή απόψεων πάνω σε καιρία θέματα.
- 3.4. Υποστήριξη του εργατικού δυναμικού .

- 3.5. Σωστή κατανομή των πεδίων ελέγχου των υπαλλήλων, βάσει των ικανοτήτων τους, για απόδοση πρωτοβουλιών στις ήδη υπάρχουσες ανάγκες και ανάθεση υποχρεώσεων όπου χρειάζεται.
- 3.6. Επιβράβευση των υπαλλήλων σε ατομικό και ομαδικό επίπεδο.
- 3.7. Σεβασμός στις ατομικές ανάγκες των υπαλλήλων ώστε να αποδίδουν με τον καλύτερο τρόπο.

#### **4. Να εξασφαλιστεί η σωστή επικοινωνία**

##### **Παραδείγματα:**

- 4.1. Δημιουργία ξεκάθαρων κανονισμών που αφορούν το Δημόσια Οργάνωση.
- 4.2. Συχνή επικοινωνία της πολιτικής ηγεσίας με τους υπαλλήλους ώστε να προβλέπονται καταστάσεις και προβλήματα.
- 4.3. Ταύτιση απόψεων των στόχων με τους κανόνες της ηγεσίας.
- 4.4. Δημιουργία επωφελούμενων συνεργασιών με άλλες οργανώσεις, τοπικούς φορείς ή δημόσιες αρχές.
- 4.5. Συμμετοχή όχι μόνο της ηγεσίας αλλά και άλλων μετόχων στην τελική δημιουργία ενός αξιακού συστήματος.
- 4.6. Κύριο μέλημα η αναγνωρισιμότητα της δημόσιας οργάνωσης και των υπηρεσιών της.
- 4.7. Προβολή των επιτυχημένων υπηρεσιών και διάδοση σε μεγάλο πεδίο δράσης του στόχου που επιτεύχθηκε.
- 4.8. Εμπλοκή στα επαγγελματικά συμφέροντα και οργανώσεις.

##### ***Κριτήριο 2: Στρατηγική και Προγραμματισμός***

###### **Ορισμός:**

Η αποστολή κάθε δημόσιας οργάνωσης, προκειμένου να θεωρηθεί πετυχημένη και στιβαρή όσον αφορά στις φιλοδοξίες και στο όραμα των επικεφαλής της οργάνωσης αυτής, απαιτεί στρατηγική και προγραμματισμό.

Ο στόχος του προγραμματισμού πρέπει να είναι σαφώς προσανατολισμένο στις ομάδες συμφερόντων της δημόσιας διοίκησης μέσα από τα δεδομένα που προκύπτουν σε σχέση με αυτές με βάση τις δημόσιες πολιτικές, τα προγράμματα, τους σκοπούς, τους

στόχους και τις διαδικασίες που εφαρμόζονται. (Υπουργείο Εσωτερικών, Κοινό Πλαίσιο Αξιολόγησης – Common Assesment Framework 2005 σ.10)

### **Βασικές συνέπειες**

Η «στρατηγική και ο προγραμματισμός» είναι η συμπεριφορά του ανθρώπινου δυναμικού και των ομάδων συμφερόντων που εμπλέκονται σε αυτήν. Σύμφωνα με αυτούς διαμορφώνεται η διάρθρωση και η λειτουργία της οργάνωσης σε σύντομο αλλά και σε μεγαλύτερο χρονικό διάστημα με γνώμονα τις προτεραιότητες των εμπλεκομένων. Αυτά είναι τα στοιχεία ώστε να επανεξεταστούν και να επαναδιαμορφωθούν όπου και όπως χρειάζεται. Δεν πρέπει να ξεχνάμε ότι στόχος του «Κ.Π.Α» είναι η ποιοτικότερη και πιο εύρυθμη λειτουργία ενός φορέα. Η συνεχής αυτοβελτίωση με βάση πάντα τις δεδομένες συνθήκες λειτουργίας και η επανεκτίμηση συνεχώς της στρατηγικής και του προγραμματισμού, βοηθάει στη συνεχή ανέλιξη και επίτευξη των μακροχρόνιων στόχων ενός τέτοιου φορέα. (Υπουργείο Εσωτερικών, Κοινό Πλαίσιο Αξιολόγησης – Common Assesment Framework 2005 σ.10)

Για να γίνει αυτό χρειάζεται να (Υπουργείο Εσωτερικών, ΚΠΑ 2013, Βελτιώνοντας τις δημόσιες οργανώσεις μέσω της αυτο-αξιολόγησης, 2015 σ.22-24):

### **1. Να συλλέγονται πληροφορίες για το πριν και το μετά.**

#### **Παραδείγματα:**

- 1.1. Καθορισμός όλων των εμπλεκόμενων με τη Δημόσια Οργάνωση.
- 1.2. Ανάκτηση πληροφοριών.
- 1.3. Εύρεση πληροφοριών για τις συχνά μεταβαλλόμενες συνθήκες της κοινωνίας, των πολιτών, της οικονομίας που επηρεάζουν την ποιότητα των υπηρεσιών .
- 1.4. Δημιουργία αναλύσεων SWOT ( strength, weakness, opportunity, threat)

### **2. Να αναπτυχθεί, αναθεωρηθεί και επικαιροποιηθεί η στρατηγική και ο προγραμματισμός**

#### **Παραδείγματα:**

- 2.1. Δημιουργία τακτικών ερευνών για την απόδοση της οργάνωσης ώστε να εντοπίζεται το πιο σωστό σχέδιο δράσης και η άμεση εφαρμογή του.
- 2.2. Πρόβλεψη των κινδύνων και εκμετάλλευση των ευκαιριών για βελτίωση των υπηρεσιών και δημιουργία καινοτόμων δράσεων.

- 2.3. Έλεγχος των ήδη υφιστάμενων υπηρεσιών με συχνές έρευνες βάσει ποιότητας και στόχων που έχουν τεθεί και τροποποίηση της λειτουργίας σύμφωνα με τα αποτελέσματα.
  - 2.4. Πλήρης κατανόηση των πόρων που διαθέτουμε και των έργων που μπορούμε να προσφέρουμε.
  - 2.5. Ύπαρξη προγραμματισμού, εφαρμογής και ανάδρασης κατόπιν αξιολόγησης.
- 3. Να εφαρμοστεί η στρατηγική και ο προγραμματισμός σε όλη τη δημόσια οργάνωση,**

**Παραδείγματα:**

- 3.1. Ύπαρξη προγραμματισμού βάση συγκεκριμένου χρονικού περιθωρίου για εφαρμογή και εκτέλεση δράσεων ανάλογα με την αναγκαιότητα τους.
  - 3.2. Συμμετοχή όλων των εμπλεκόμενων στις αποφάσεις .
  - 3.3. Εφαρμογή όλων των στόχων σε λειτουργική βάση σχετικά με την οργάνωση των υπηρεσιών.
- 4. Να σχεδιαστεί, εφαρμοστεί και επικαιροποιηθεί ένα πρόγραμμα για εκσυγχρονισμό και καινοτομία,**

**Παραδείγματα:**

- 4.1. Παρακολούθηση επιμορφωτικών δράσεων για το προσωπικό με σκοπό την ανάπτυξη καινοτόμων προγραμμάτων κάνοντας τη Δημόσια Οργάνωση ανταγωνιστική.
- 4.2. Προβολή έρευνας μετρήσεων της απόδοσης του οργανισμού και τακτική άντληση πληροφοριών από άλλες οργανώσεις και συστήματα για καινούργιες δράσεις και καινοτόμα προγράμματα.
- 4.3. Εφαρμογή διαδικασιών για τροποποίηση της λειτουργίας .
- 4.4. Συχνές μετρήσεις αποτελεσμάτων εσωτερικών και εξωτερικών με σχέδιο για ανάδραση και τροποποίηση των λειτουργιών.
- 4.5. Εντατική επιθεώρηση του συστήματος και ύπαρξη ενός συνεχούς και ολοκληρωμένου κύκλου βελτίωσης.
- 4.6. Ύπαρξη πόρων για την άμεση αντιμετώπιση αλλαγών και καινοτόμων δράσεων.

### ***Κριτήριο 3: Διοίκηση Ανθρώπινου Δυναμικού***

#### **Ορισμός**

Ο θεμέλιος λίθος μιας δημόσιας οργάνωσης ήταν και παραμένει το ανθρώπινο δυναμικό της. Η εξέλιξη και η ανέλιξη μιας τέτοιας οργάνωσης είναι άμεσα συνδεδεμένες με το πως ο φορέας εκλαμβάνει, διοχετεύει την πληροφορία και εκμεταλλεύεται όλες τις ικανότητες των εργαζομένων του ατομικά και ομαδικά και αναλαμβάνει να καταστρώσει σχέδια τέτοια που να υποστηρίζουν την αποτελεσματική εργασία των ανθρώπων που απαρτίζουν το δυναμικό του. (Υπουργείο Εσωτερικών, Κοινό Πλαίσιο Αξιολόγησης – Common Assessment Framework 2005 σ.12)

#### **Βασικές συνέπειες**

Το «ανθρώπινο δυναμικό» μιας δημόσιας οργάνωσης έχει να κάνει με όλους τους εργαζομένους που εξυπηρετούν τους πελάτες - πολίτες. Σ αυτούς ανήκει μια μεγάλη κατηγορία ανθρώπων ακόμα και από το μέρος των ίδιων των πολιτών που συμβάλλουν στην εύρυθμη λειτουργία της οργάνωσης, όπως οι εθελοντές. Αντιλαμβανόμαστε έτσι πως η διαχείριση τόσων διαφορετικών κατηγοριών και ομάδων ανθρώπων χρειάζεται έναν πιο επιστάμενο αλλά και σαφή καθορισμό των ρόλων, των αρμοδιοτήτων αλλά και της επικοινωνίας μεταξύ τους. Έτσι είναι διάφοροι εκείνοι οι παράγοντες για την αξιολόγηση των εργαζομένων στα πλαίσια οργάνωσης και διοίκησης. (Υπουργείο Εσωτερικών, Κοινό Πλαίσιο Αξιολόγησης – Common Assessment Framework 2005 σ.12).

Οι προϋποθέσεις για τη μετεξέλιξη στη διοίκηση είναι (Υπουργείο Εσωτερικών, ΚΠΑ 2013, Βελτιώνοντας τις δημόσιες οργανώσεις μέσω της αυτο-αξιολόγησης, 2015 σ.26-28) :

#### ***1. Διαφάνεια στον αρχικό προγραμματισμό για την βελτίωση όλων των υπαλλήλων της.***

##### **Παραδείγματα:**

- 1.1. Εξισορρόπηση ανθρώπινου δυναμικού .
- 1.2. Πληροφόρηση των δράσεων στο ανθρώπινο δυναμικό βάση των στόχων που έχουν εξασφαλίσει στον προγραμματισμό τους.
- 1.3. Πρόσληψη ατόμων και σωστή κατανομή βάση ικανοτήτων και ειδικοτήτων για την αποτελεσματική εξέλιξη των δράσεων τους.

- 1.4. Έλεγχος των προσλήψεων, της επιμόρφωσης ,και της διαχείρισης του ανθρώπινου δυναμικού.
  - 1.5. Διαφανείς διαδικασίες ως προς την εποπτεία προσλήψεων, προαγωγών, αμοιβών και επιβραβεύσεων σε όλο το φάσμα της διοικητικής οργάνωσης.
  - 1.6. Μεγίστης σημασίας η ασφάλεια και η υγιεινή του ανθρώπινου δυναμικού όπου είναι υπεύθυνη η Δημόσια Οργάνωση για τη σωστή λειτουργία τους.
  - 1.7. Ισότητα όσον αφορά το ανθρώπινο δυναμικό από την πρόσληψη και την αμοιβή έως την προαγωγή και την επιβράβευση.
  - 1.8. Συμφωνία των αναγκών των υπαλλήλων με τις εκάστοτε υποχρεώσεις μέσα στο εργασιακό περιβάλλον.
  - 1.9. Ευθύνη για τους υπαλλήλους που ανήκουν σε ευπαθείς κοινωνικά ομάδες.
- 2. Ομαλή αναδιάρθρωση των δυνατοτήτων των υπαλλήλων και ανάπτυξη των μεταξύ τους σχέσεων.**

**Παραδείγματα:**

- 2.1. Τοποθέτηση των κατάλληλων υπαλλήλων βάση ικανοτήτων και δεξιοτήτων στην κατάλληλη θέση.
- 2.2. Ενδελεχή διάλογο για ενημέρωση των υπαλλήλων για τον σχεδιασμό της στρατηγικής που θα ακολουθηθεί.
- 2.3. Καθιέρωση επιμορφωτικών σεμιναρίων όσον αφορά στην ηγεσία, στην ποιότητα αλλά και στην συμπεριφορική προσέγγιση για να διαχειριστούν καταστάσεις με τους πελάτες – πολίτες.
- 2.4. Οι παλαιότεροι εργαζόμενοι να καθοδηγούν τους νεότερους και να τους βοηθούν με τη γνώση και με την εμπειρία τους.
- 2.5. Ανακατάταξη των θέσεων των υπαλλήλων ώστε να αποκτούν σφαιρικές γνώσεις από πολλούς τομείς της Δημόσιας Οργάνωσης.
- 2.6. Βελτίωση των επιμορφωτικών σεμιναρίων με σύγχρονες μεθόδους από απόσταση αλλά και στο χώρο εργασίας.
- 2.7. Συνεχή εκπαίδευση των υπαλλήλων στις αντικρουόμενες δύσκολες καταστάσεις που αντιμετωπίζουν καθημερινά με το κοινό αλλά και στη μεταξύ τους επικοινωνία.

- 2.8. Ανάλυση της ευθύνης των προγραμμάτων επιμόρφωσης αφού εξακριβωθεί το όφελος που προκύπτει σε σχέση με το κόστος.

### **3. Συνεχής και επικοινωνιακός διάλογος**

#### **Παραδείγματα:**

- 3.1. Αύξηση της προσπάθειας για ομαδική εργασία με κύρια χαρακτηριστικά τον διάλογο με άλλους υπάλληλους των αντίστοιχων θέσεων.
- 3.2. Μέσα από το διάλογο προκύπτουν καινοτόμες ιδέες για δράσεις και σχέδια προτάσεων για την ανάπτυξη βελτιωτικών κινήσεων.
- 3.3. Συμμετοχή όλων των υπαλλήλων στη διαδικασία του στρατηγικού προγραμματισμού, θέτοντας στόχους, δίνοντας λύσεις για την εξεύρεση πόρων και εφαρμόζοντας διαδικασίες για την βελτίωση όλων των οργανωτικών δομών της δημόσιας οργάνωσης.
- 3.4. Σύμπνοια απόψεων όλου του ανθρώπινου δυναμικού ανεξαρτήτου θέσης για την ύπαρξη ξεκάθαρων στόχων και τους τρόπους ελέγχου επιτυχίας.
- 3.5. Τακτικές έρευνες για τη γνώμη του προσωπικού στην δημόσια οργάνωση δίνοντας αξία στην άποψή τους.
- 3.6. Ύπαρξη συνεχούς και ολοκληρωμένου κύκλου βελτίωσης απ' όλες τις βαθμίδες του ανθρώπινου δυναμικού.
- 3.7. Τακτικές συναντήσεις με τους εκπροσώπους των εργαζομένων.

#### ***Κριτήριο 4: Συνεργασίες και Πόροι***

##### **Ορισμός**

Πως ο δημόσιος τομέας διαχειρίζεται, επιδιώκει και στηρίζει εξωτερικές συνεργασίες με απώτερο στόχο να στηρίξει ακόμα περισσότερο την πολιτική και στρατηγική της σχετικά με τον σχεδιασμό και τη λειτουργία των διαδικασιών της. Σε αυτή τη διαδικασία, προστίθεται και ο τρόπος διαχείρισης των πόρων εσωτερικών και εξωτερικών, προκειμένου να ισχυροποιηθεί ο φορέας. (Υπουργείο Εσωτερικών, Κοινό Πλαίσιο Αξιολόγησης – Common Assesment Framework 2005 σ.15)

##### **Βασικές συνέπειες**

Είναι γνωστό και κοινώς αποδεκτό, πως το μεγαλύτερο πλήγμα που δέχονται οι δημόσιες οργανώσεις είναι οι περιορισμοί και οι πιέσεις σχετικά με την εσωτερική κυρί-



ως διαχείριση των οικονομικών τους πόρων. Οι επιμέρους στόχοι είναι πολλοί και οι ανάγκες ακόμα περισσότερες.

Η διάθεση για βελτιώσεις σε διάφορους τομείς από τους εκάστοτε επικεφαλής έρχονται μαζί με οριακές οικονομικές διαπραγματεύσεις και την ανάγκη να βρίσκουν πρόσθετους οικονομικούς πόρους, πράγμα καθόλου εύκολο και πάντα υπόλογο σε μια γενικότερη δομή και σχεδιασμό.

Επίσης απαιτείται να χειρίζονται πολύπλοκες καταστάσεις και να συνάδουν διαφορετικών ειδών συνεργασίες με άλλους φορείς. Η εξισορρόπηση των σχέσεων αυτών είναι σημαντική γιατί επιδρά άμεσα και καταλυτικά σε αυτούς. (Υπουργείο Εσωτερικών, Κοινό Πλαίσιο Αξιολόγησης – Common Assessment Framework 2005 σ.15)

Τα ακόλουθα βήματα είναι απαραίτητα (Υπουργείο Εσωτερικών, ΚΠΑ 2013, Βελτιώνοντας τις δημόσιες οργανώσεις μέσω της αυτο-αξιολόγησης, 2015 σ.30-34):

## **1. Ανάπτυξη και υλοποίηση βασικών σχέσεων συνεργασίας**

### **Παραδείγματα:**

- 1.1. Γνωριμία με όλους όσους εμπλέκονται με τη δημόσια οργάνωση από τους προμηθευτές και τις υπηρεσίες μέχρι τους φορείς, τους συλλόγους και οποιοσδήποτε έχει σχέση με τις υπηρεσίες που προσφέρονται.
- 1.2. Δημιουργία σωστών συμβάσεων εργασίας που αποσκοπούν σε ένα κλίμα εμπιστοσύνης και την εξασφάλιση της ποιότητας στην πιο φθηνή λύση.
- 1.3. Έλεγχος και απόδοση ευθυνών στις συνεργασίες που συνάπτονται και στην τελική εξασφάλιση σωστής λειτουργίας βάση επιθεώρησης.
- 1.4. Συνεχή επιθεώρηση και τροποποίηση της λειτουργίας των διαδικασιών αλλά και των συνεργασιών που συνάπτονται.
- 1.5. Δημιουργία συνεργασιών με άλλες δημόσιες οργανώσεις για ανταλλαγή πληροφοριών σε συγκεκριμένο έργο και για συγκεκριμένο στόχο ώστε να υπάρχει κοινή πορεία και να διευκολύνεται η εφαρμογή του.
- 1.6. Ανάπτυξη των συνθηκών για κινητικότητα των υπαλλήλων και με άλλες δημόσιες οργανώσεις.
- 1.7. Ανάπτυξη δράσεων για τις ευπαθείς κοινωνικά ομάδες.

## **2. Δημιουργία δράσεων με τους πολίτες – πελάτες**

### **Παραδείγματα:**

- 2.1. Εμπλοκή των πολιτών – πελατών στις αποφάσεις για την κοινωνία, ερευνώντας με τη συμπλήρωση ερωτηματολογίων θέματα ποιότητας και υπηρεσιών των δημοσίων οργανώσεων.
- 2.2. Δημόσια διαβούλευση για την διοίκηση, τη διαχείριση των παραπόνων από τους πολίτες – πελάτες .
- 2.3. Ανατροφοδότηση συχνών πληροφοριών.
- 2.4. Πλήρης διαφάνεια στους τομείς της οργάνωσης αναρτώντας όλες τις αποφάσεις ακόμα και συνεντεύξεις τύπου, εκθέσεις.
- 2.5. Ανάπτυξη του διαλόγου και έκφραση όλων των απαιτήσεων των πολιτών – πελατών καθώς και ανάγκες και παραλείψεις του συστήματος.

## **3. Οικονομική διαχείριση**

### **Παραδείγματα:**

- 3.1. Σωστή κατανομή των οικονομικών πόρων βάση των στόχων που έχουν τεθεί.
- 3.2. Δημιουργία διαφάνειας της διαδικασίας τόσο του προϋπολογισμού όσο και την οικονομικής διαχείρισης.
- 3.3. Αποδοτική διαχείριση βάση αποτελεσμάτων των οικονομικών πόρων.
- 3.4. Δημιουργία και εξασφάλιση ενός προγράμματος οικονομικής διαχείρισης ετήσιων προϋπολογισμών ανά έργο ή ανά τομέα.
- 3.5. Ύπαρξη προγραμματισμού και συνεχή επικαιροποίηση του.
- 3.6. Δημιουργία συστήματος κεντρικού ελέγχου για απόδοση ευθυνών.
- 3.7. Εφαρμογή ανάλυσης του οφέλους μιας απόφασης για οικονομική διαχείριση βάση του αντίκτυπου που έχει και του κόστους που έχει επιβληθεί.
- 3.8. Δημιουργία συστήματος οικονομικού ελέγχου με ταυτόχρονη πληροφόρηση σε όλους τους υπαλλήλους ώστε να υπάρχει διαφάνεια στις διαδικασίες που ακολουθήθηκαν.
- 3.9. Ένταξη των ισολογισμών μέσα στον πρόγραμμα οικονομικού ελέγχου με ταυτόχρονη κοστολόγησή του.
- 3.10. Δημιουργία ενός συστήματος εσωτερικού οικονομικού ελέγχου.
- 3.11. Ένταξη μη οικονομικών δεδομένων στον προϋπολογισμό.

- 3.12. Διακίνηση πληροφοριών οικονομικής διαχείρισης με άλλες δημόσιες οργανώσεις για μεγαλύτερη διαφάνεια.

#### **4. Διαχείριση γνώσης και πληροφορίας**

##### **Παραδείγματα:**

- 4.1. Ανάλυση και ανάκτηση στοιχείων και η σωστή αξιολόγησή τους.
- 4.2. Διακίνηση της πληροφορίας από άλλες δημόσιες οργανώσεις προς όφελος και με τρόπο που εξασφαλίζει ποιοτικότερες υπηρεσίες.
- 4.3. Παρακολούθηση της πληροφορίας σε οργανωτικό πάντα επίπεδο ώστε να μην χάνει την αξιοπιστία της αλλά ούτε και να μεταβάλλεται ανάλογα των συνθηκών. Να είναι συνεπής στο στόχο και τις αρχές της δημόσιας οργάνωσης.
- 4.4. Διοχέτευση της πληροφορίας σε όλα τα στρώματα του ανθρώπινου δυναμικού ώστε να μετουσιώνεται σε γνώση σχετική κάθε φορά με το έργο και τις αρμοδιότητες του καθενός.
- 4.5. Ανταλλαγή πληροφοριών μεταξύ των υπαλλήλων αλλά εξασφαλίζοντας ότι η πληροφορία θα παραμείνει στην υπηρεσία ακόμα και όταν οι ίδιοι θα αποχωρήσουν από την υπηρεσία.

#### **5. Διαχείριση της τεχνολογίας**

##### **Παραδείγματα:**

- 5.1. Διαχείριση της τεχνολογίας σύμφωνα πάντα με το πρότυπο της ηγεσίας σε σκοπούς και όραμα.
- 5.2. Διαχείριση της τεχνολογίας πάνω στην εφαρμογή των εργασιών, των γνώσεων, για βελτίωση των συνεργασιών με άλλες οργανώσεις για ταχύτερη ανταλλαγή γνώσεων, για βελτίωση των υπηρεσιών με τους πελάτες- πολίτες και τέλος για την ανάπτυξη εσωτερικών διαύλων επικοινωνίας των υπαλλήλων μεταξύ τους.

#### **6. Διαχείριση των εγκαταστάσεων της**

##### **Παραδείγματα:**

- 6.1. Λειτουργική χρήση των εγκαταστάσεων των δημόσιων οργάνωσης σύμφωνα πάντα με τις ανάγκες των πελατών – πολιτών. Αξιοποίηση των ήδη υπαρχόντων και δημιουργία καινούργιων εφόσον προκύπτει ανάγκη.

- 6.2. Σύγχρονη χρήση των κτιρίων των γραφείων των δημόσιων οργανώσεων ώστε όχι μόνο να είναι ασφαλή αλλά και εργονομικά κατάλληλη. Με μεγάλα γραφεία και παράθυρα αντί κλειστών γραφείων, με τεχνική υποστήριξη επαρκή για τον αριθμό των εργαζομένων και φυσικά έχοντας εύκολη πρόσβαση με τα μέσα μαζικής μεταφοράς διευκολύνοντας έτσι την μετακίνηση των υπαλλήλων της.
- 6.3. Συνεχής χρήση των μεταφορικών μέσων προς όφελός τους και η δημιουργία ενός «πράσινου» προάστιου.
- 6.4. Δημιουργία των προϋποθέσεων αυτών ώστε να υπάρχει προσβασιμότητα σε όλα τα άτομα ανεξαρτήτων αναγκών και ιδιαιτεροτήτων.
- 6.5. Ασφαλείς προϋποθέσεις για διάθεση των κτιρίων ελέγχοντας όλες τις παραμέτρους και εξασφαλίζοντας όλους τους κανόνες ασφάλειας είτε εφαρμόζοντας οι ίδιοι ελέγχους είτε σε ανάθεση τρίτων.

### ***Κριτήριο 5: Διαδικασίες***

#### **Ορισμός**

Μια δημόσια οργάνωση κρίνεται από τον τρόπο που υποστηρίζει την πολιτική και τη στρατηγικά της για να μπορεί να είναι συνεπής στους στόχους της το όραμά της και φυσικά λειτουργική για τους πελάτες-πολίτες και τους μετόχους βελτιώνοντας συνεχώς την ποιότητα επικοινωνίας και εξυπηρέτησης. Αν σε αυτά προσθέσουμε και την καινοτομία, που θα έπρεπε να αποτελεί αναπόσπαστο κομμάτι του οράματος μιας τέτοιας διοίκησης, κατανοούμε πλήρως τη σπουδαιότητα της αξιολόγησης των διαδικασιών που χρησιμοποιεί και που επιτρέπουν την υλοποίηση όλων αυτών των στόχων. (Υπουργείο Εσωτερικών, ΚΠΑ – CAF 2005 σ.19)

#### **Βασικές συνέπειες**

Ο σημαντικότερος παράγοντας στο δημόσιο τομέα είναι οτιδήποτε έχει αντίκτυπο στις υπηρεσίες προς όφελος των πελατών –πολιτών, μετόχων, συνεργατών.

Ένας σημαντικός παράγοντας για να κατανοήσουμε καλύτερα τις διαδικασίες και να τις αξιολογήσουμε και να τις βελτιώσουμε είναι να τις δούμε σύμφωνα με την συνεισφορά τους στο κοινωνικό σύνολο αλλά και σε απόλυτη συνάσταση με τους στόχους που έχει θέσει η ηγεσία στον στρατηγικό σχεδιασμό της.

Οι διαδικασίες ως όρος περιλαμβάνει ένα ευρύ φάσμα αρμοδιοτήτων και ενεργειών από σχετικά αφηρημένες δραστηριότητες (ανάπτυξη πολιτικής) μέχρι πολύ συγκεκριμένες δράσεις όπως οργάνωση δράσεων τομέων κλπ. Όπως και να χει μια δημόσια οργάνωση οφείλει να αναλαμβάνει τις διαδικασίες που μπορεί να εφαρμόσει ώστε να γίνεται γνωστή η αποτελεσματικότητα που προσφέρουν.

Το κριτήριο των διαδικασιών είναι πολύπλευρο και αφορά πάρα πολλούς τομείς υπηρεσιών, συνεργασιών, επιμορφωτικών προγραμμάτων, οικονομικής διαχείρισης ακόμα και θέματα που αφορούν το περιβάλλον. Όσον αφορά στον τομέα των υπηρεσιών είναι σημαντικό να παρέχονται νέες και καινοτόμες υπηρεσίες βάσει των αναγκών των πελατών - πολιτών.

Στα θέματα των συνεργασιών είναι πάντα επωφελής ο συστηματικός διάλογος και η συχνή επικοινωνία για τη δημιουργία και χρήση κανόνων και την επίλυση προβλημάτων. Ένα άλλο πεδίο δράσης με μεγάλο εύρος είναι αυτό της οικονομικής διαχείρισης για γενικότερη οικονομική ισορροπία και σχεδιασμό προγραμμάτων σε δαπάνες, προμήθειες αλλά και έλεγχο με την δίκαιη και σωστή κατανομή των εσόδων.

Συνεχίζοντας για τα επιμορφωτικά προγράμματα δεν αρκεί ο έλεγχος για την πρόσληψη μόνο του προσωπικού αλλά και η κατάρτισή του με σεμινάρια και τέλος η δίκαιη αξιολόγηση και η ανέλιξή τους. Τέλος για κοινωνικά θέματα θα πρέπει να δίδεται ιδιαίτερη βαρύτητα στην προς τα έξω εικόνα της δημόσιας οργάνωσης.

Για την βελτίωση των διαδικασιών η οργάνωση πρέπει (Υπουργείο Εσωτερικών, ΚΠΑ 2013, Βελτιώνοντας τις δημόσιες οργανώσεις μέσω της αυτο-αξιολόγησης, 2015 σ.37-38):

**1. Να δημιουργεί τις διαδικασίες και να τις ανανεώνει.**

**Παραδείγματα:**

- 1.1. Να γνωρίζει κι να βελτιώνει όλες τις διοικητικές του διαδικασίες.
- 1.2. Παροχέτευση των ευθυνών σε όσους εμπλέκονται στις διοικητικές διαδικασίες προσδιορίζοντας το πεδίο δράσης τους.
- 1.3. Εμπλοκή όλων των εργαζόμενων στο σύστημα διοίκησης.
- 1.4. Διαχείριση των απαραίτητων πόρων.

- 1.5. Προσπάθεια για εξάλειψη της γραφειοκρατίας θέτοντας τη βάση για απλούστερες διαδικασίες κατανοώντας τις νομικές προεκτάσεις που έχουν να κάνουν με τις διαδικασίες της οργάνωσης.
- 1.6. Δημιουργία διαδικασιών με στόχο τις θετικές προεκτάσεις που μπορεί να έχουν προς τον πελάτη – πολίτη.
- 1.7. Απόλυτη εφαρμογή και ρύθμιση των διαδικασιών.
- 1.8. Επανεξέταση των διαδικασιών βάση αποδοτικότητας και αποτελεσματικότητας. Τα πάντα ορίζονται με βάση την ποιότητα.
- 1.9. Επανεξέταση όλων των διαδικασιών βάση των στόχων που έχουν τεθεί με την προσπάθεια να προβλεφθούν πιθανοί κίνδυνοι που θα φέρουν αντίθετο αποτέλεσμα από την επιτυχία.
- 1.10. Εφαρμογή, επιθεώρηση της εφαρμογής και τροποποίηση των διαδικασιών αν δεν συνάδουν με τους στόχους της δημόσιας οργάνωσης.
- 1.11. Δημιουργία δεικτών μετρήσεων των αλλαγών προκειμένου να υπάρξει ανάδραση όλων των διαδικασιών για διαρκή βελτίωση.

## **2. Να δημιουργεί καινούργια προϊόντα για τον πολίτη - πελάτη**

### **Παραδείγματα:**

- 2.1. Εμπλοκή όλων των πολιτών – πελατών στη δημιουργία προϊόντων η υπηρεσιών βοηθώντας έτσι την δημόσια οργάνωση για παροχή ποιοτικότερων υπηρεσιών και καταλληλότερων προϊόντων.
- 2.2. Σαφής καθοδήγηση βάσει απλών κανόνων.
- 2.3. Διοχέτευση της πληροφορίας από τους πελάτες – πολίτες στη δημόσια οργάνωση αφήνοντας έτσι το στίγμα τους στον στρατηγικό σχεδιασμό.
- 2.4. Λειτουργική διάθεση πληροφοριών για την εξυπηρέτηση προς όφελος των πολιτών - πελατών.
- 2.5. Ανάπτυξη όλων των στοιχείων για ποιοτικότερη και καταλληλότερη οργάνωση από το ωράριο που θα μπορούσε να είναι πιο ευέλικτο μέχρι και τη διανομή φυλλαδίων η εφημερίδων σε άλλη γλώσσα ή και με άλλη μορφή.
- 2.6. Ανάπτυξη της επαφής με τους πελάτες - πολίτες μέσω ηλεκτρονικού συστήματος.

2.7. Αποτελεσματικότερη διαχείριση των παραπόνων μέσω ενός συστήματος διαχείρισης κι κατανομής των παραπόνων ανάλογα με το είδος τους και ταυτόχρονης απάντησής τους.

**3. Να συντονίζει τις διαδικασίες μιας οργάνωσης αλλά μεταξύ άλλων οργανώσεων.**

**Παραδείγματα:**

- 3.1. Ανάπτυξη διαπροσωπικών σχέσεων με άλλες οργανώσεις για ανάπτυξη ιδεών και δημιουργία καινοτόμων διαδικασιών.
- 3.2. Συστηματικές συναντήσεις όλων των συμμετεχόντων για ανάλυση ιδεών ώστε να εφαρμοστεί η καλύτερη και η πιο πρωτοποριακή ιδέα.
- 3.3. Συμμετοχή των πολιτών - πελατών και της ηγεσίας στη διαδικασία νέων ιδεών.
- 3.4. Βελτίωση των διαθέσιμων πόρων για περαιτέρω εξέλιξη στις διαδικασίες.
- 3.5. Προγραμματισμός, εφαρμογή και τροποποίηση των διαδικασιών σε περίπτωση ανάδρασης.

***Κριτήριο 6: Αποτελέσματα για τον Πελάτη - Πολίτη***

**Ορισμός**

Στο κριτήριο αυτό, καλούμαστε να εξετάσουμε την αποτελεσματικότητα των ενεργειών οργάνωσης και διοίκησης σε σχέση με τους πολίτες. (Υπουργείο Εσωτερικών, ΚΠΑ – CAF 2005 σ.22)

**Βασικές συνέπειες**

Οι ενέργειες διοίκησης του δημόσιου τομέα είναι πολυεπίπεδες και πολυσύνθετες σε σχέση με το κοινό και τη σχέση που αναπτύσσουν. Ανάλογα λοιπόν με τη μορφή που οι ενέργειες της οργάνωσης παίρνουν, έχουμε σχέσεις πελατειακές όταν πρόκειται για μια απευθείας παροχή υπηρεσιών, αλλά και κοινωνικής πραγμάτωσης και ενσωμάτωσης όταν πρόκειται για δράσεις που αφορούν το ευρύ κοινό και την γενικότερη οικονομική και κοινωνική ζωή. Όπως και να 'χει, οι πελάτες - πολίτες είναι αποδέκτες κάθε δραστηριότητας. Οι πελάτες - πολίτες είναι αυτοί που κάνουν χρήση των προϊόντων ή των υπηρεσιών είτε έμμεσα είτε άμεσα και άρα απ' αυτούς ορίζεται η αποτελεσματικότητα και η καινοτομία των δράσεων ή των προϊόντων.

Έτσι η πολιτική αρχή επιδρά κατά τρόπο άμεσο στη σχέση δημόσιου-φορέα και σχέση με τον πελάτη-πολίτη, η οποία αξιολογείται στο κριτήριο 9: αποτελέσματα της οργάνωσης.

Άρα δεν μπορούμε να μην αναγνωρίσουμε ότι οι στόχοι των οργανώσεων είναι κυρίως πολιτικοί και τίθενται από την εκάστοτε ηγεσία και όχι από τους πελάτες - πολίτες. Η ικανοποίηση λοιπόν και η κάλυψη των αναγκών δεν γίνεται από την απευθείας απαίτηση ή ζήτηση αυτών αλλά από έρευνα που έχει προηγηθεί σε σχέση με ομάδες πολιτών και τομείς που έχουν αναγνωριστεί ως σημαντικοί. Αυτό είναι ένας κρίσιμος παράγοντας που πρέπει να λαμβάνεται υπ' όψιν στην αξιολόγηση αποτελεσμάτων προσανατολισμένα στον πελάτη-πολίτη των επιμέρους δημόσιων οργανισμών. (Υπουργείο Εσωτερικών, ΚΠΑ – CAF 2005 σ.22)

Συνήθως χρησιμοποιείται η μέθοδος της έρευνας (Υπουργείο Εσωτερικών, ΚΠΑ 2013, Βελτιώνοντας τις δημόσιες οργανώσεις μέσω της αυτο-αξιολόγησης, 2015 σ.42-43).

## **1. Ποσοστό ικανοποίησης των πολιτών - πελατών**

### **Παραδείγματα:**

- 1.1. Ότι έχει να κάνει με τη δημόσια οργάνωση.
- 1.2. Αποτελέσματα που αφορούν την κοινή συμβολή στο έργο της δημόσιας οργάνωσης.
- 1.3. Αποτελέσματα με την προσβασιμότητα σε κάποια κτίρια ή και ακόμα σε κάποιες αποφάσεις.
- 1.4. Προϊόντα και υπηρεσίες. Αν υπάρχει καινοτομία, αξιοπιστία ή να έχει φτιαχτεί βάσει προτύπων ποιότητας.

## **2. Ποσοστό μέτρησης για τον πελάτη - πολίτη**

### **Παραδείγματα:**

- 2.1. Δείκτες που αφορούν την εικόνα της Δημόσιας Οργάνωσης στο σύνολό της:
  - 2.1.1. Κατάθεση και διαχείριση παραπόνων και καταγραφή συμβάντων.
  - 2.1.2. Εμπιστοσύνη στις υπηρεσίες και τα προϊόντα και άρα στους υπαλλήλους της.
  - 2.1.3. Χρόνος αναμονής για τη διεκπεραίωση προβλημάτων τους η ακόμα και κάποιας συνάντησης .



- 2.1.4. Χρόνος παροχής των υπηρεσιών ήδη υπαρχόντων η νέων δράσεων..
  - 2.1.5. Επικοινωνιακή κουλτούρα του ανθρώπινου δυναμικού με τους πολίτες – πελάτες και κατά πόσο η δημόσια οργάνωση έχει δώσει το απαραίτητο βάρος επιμορφώνοντας το προσωπικό της.
- 2.2. Δείκτες που αφορούν τη συμμετοχή:
- 2.2.1. Της ηγεσίας και των υπευθύνων για την δημιουργία καινούργιων προϊόντων ή υπηρεσιών .
  - 2.2.2. Γνωστοποίηση σημαντικών αποφάσεων.
  - 2.2.3. Δημιουργία επαφής με τους πελάτες – πολίτες μέσω καινούργιου ηλεκτρονικού συστήματος.
- 2.3. Δείκτες που αφορούν προϊόντα και υπηρεσίες:
- 2.3.1. Εμπιστοσύνη στα πρότυπα ποιότητας που διατίθενται.
  - 2.3.2. Επανεξέταση των προβληματικών προϊόντων με αποζημίωση και απόσυρση.
  - 2.3.3. Μεγαλύτερη προσπάθεια για ταχύτερη διαθεσιμότητα και καταλληλότερη λειτουργία.

### ***Κριτήριο 7: Αποτελέσματα για το Ανθρώπινο Δυναμικό***

#### **Ορισμός**

Εδώ εξετάζονται ότι έχει να κάνει η δημόσια οργάνωση και η εικόνα που αυτή προβάλλεται μέσα από τους υπαλλήλους της. (Υπουργείο Εσωτερικών, ΚΠΑ – CAF 2005 σ.25)

#### **Βασικές συνέπειες**

Το «κριτήριο» αυτό συνδέεται με το κριτήριο 3 του δυναμικού.

Οι τομείς που αφορούν την ικανοποίηση και εύρυθμη λειτουργία του ανθρώπινου δυναμικού δεν είναι μόνο εσωτερικοί και διαχειρίσιμοι από τη δημόσια οργάνωση αλλά υπάρχουν και εξωτερικοί αστάθμητοι κάθε φορά παράγοντες που επιδρούν στο ανθρώπινο δυναμικό είτε περιοριστικά είτε ανασταλτικά.

Γι' αυτό και η αξιολόγηση θα πρέπει για ακόμη μια φορά να λάβει υπ' όψιν της τους έξωθεν περιορισμούς που το ανθρώπινο δυναμικό δρα με τρόπο αυτοδιαχειριζόμενο και καθορισμένο από την εσωτερική δομή της οργάνωσης.

Πιθανόν να έχουν θεσμοθετήσει και ένα σύνολο εσωτερικών δεικτών που είναι καταδεικτικό των αποτελεσμάτων. (Υπουργείο Εσωτερικών, ΚΠΑ 2013, Βελτιώνοντας τις δημόσιες οργανώσεις μέσω της αυτο-αξιολόγησης, 2015, σ.45-46)

## **1. Τομείς που μετρούν την ικανοποίηση του «ανθρώπινου δυναμικού».**

### **Παραδείγματα:**

- 1.1. Με τη δημόσια οργάνωση, την κοινωνία και τους πελάτες – πολίτες.
- 1.2. Με την εμπλοκή όλων υπαλλήλων στην οργάνωση όλου του συστήματος θέτοντας την άποψη τους για τους στόχους που ορίζονται και τους τρόπους για την εφαρμογή τους.
- 1.3. Όστε να επικοινωνούν μεταξύ τους για να θέτουν τους στόχους τους με δίκαιο πάντα καταμερισμό των πόρων που διαθέτουν.
- 1.4. επιβράβευση των ατομικών και ομαδικών συνεργασιών,
- 1.5. η δημιουργία νέων πρωτοποριακών ιδεών.
- 1.6. Αντιμετώπιση των προβλημάτων του προσωπικού σύμφωνα με την κουλτούρα της δημόσιας οργάνωσης, αντιμετώπιση των διαφορών και των παραπόνων και την γενικότερη εικόνα του κλίματος της ατμόσφαιρας στο χώρο εργασίας.
- 1.7. Ιδιαίτερο βάρος στα κοινωνικά ζητήματα από θέματα υγείας έως και το ωράριο εργασίας.
- 1.8. παροχή ίσων ευκαιριών και δυνατοτήτων για ανέλιξη σε όλους τους εργαζόμενους βάσει τυπικών προσόντων και δεξιοτήτων.
- 1.9. ικανότητα της διοίκησης να σχεδιάζει και να προγραμματίζει βάσει των ικανοτήτων των υπαλλήλων της.
- 1.10. Αποτελέσματα που απορρέουν από την αποδοχή των υπαλλήλων για αλλαγές.

## **2. Δείκτες αποτελεσματικότητας του ανθρώπινου δυναμικού**

### **Παραδείγματα:**

- 2.1. Σχετικά με την ευχαρίστηση των εργαζομένων
- 2.2. Σχετικά με την απόδοση του στις αξιολογήσεις και τις επιβραβεύσεις που δέχεται από τη δημόσια οργάνωση..
- 2.3. Σχετικά με την ικανότητα στη χρήση της τεχνολογίας .

- 2.4. Σχετικά με τα διάφορα επιμορφωτικά σεμινάρια και δράσεις που συμμετέχουν.
- 2.5. Σχετικά με την επαρκή συνεργασία και επικοινωνία με τους πελάτες – πολίτες ώστε να ανταποκρίνεται στα προβλήματά τους και να βρίσκει λύσεις.
- 2.6. Βαθμός κινητικότητας του προσωπικού μέσα στην οργάνωση ώστε να υπάρχει διαρκής ανανέωση των δομών αλλά και του προσωπικού.
- 2.7. Σχετικά με την συμμετοχή τους σε έρευνα για καλύτερευση της οργάνωσης των δομών, ιδέες για καινοτόμες δράσεις και γενικότερη βελτίωση των παρεχόμενων υπηρεσιών.
- 2.8. Επιβράβευση προσωπικού σε ατομικό και ομαδικό επίπεδο και καταγραφή συγκρούσεων.

### ***Κριτήριο 8: Αποτελέσματα Σχετικά με την Κοινωνία***

#### **Ορισμός**

Σ αυτό το σημείο εξετάζεται η σχέση του δημόσιου τομέα με ολόκληρο το σύνολο σε τοπικό αλλά και εθνικό και διεθνές επίπεδο ως προς τη λειτουργική δομή ενός κρατικού μηχανισμού πια, στον οποίο υπόκειται. Το κριτήριο αυτό, περιλαμβάνει τον τρόπο που βλέπει ο φορέας την ποιότητα ζωής του προαστίου αλλά και του άμεσου και έμμεσου περιβάλλοντος, των εσωτερικών μέτρων που λαμβάνονται καθώς και του χειρισμού και της διατήρησης της οικονομίας ως προς την αποτελεσματικότητα και αποδοτικότητα. (Υπουργείο Εσωτερικών, ΚΠΑ – CAF 2005 σ.29)

#### **Βασικές συνέπειες**

Όλοι οι τομείς οφείλουν να επιδρούν στην κοινωνία με τον έναν ή τον άλλον τρόπο καθορίζοντάς την και διαμορφώνοντας την προς το καλύτερο. Αυτό επιτυγχάνεται είτε μέσω της φύσης των δραστηριοτήτων τους είτε μέσω θεσμοθετημένης εντολής, τα αποτελέσματα των οποίων είναι άρρηκτα συνδεδεμένα με το κριτήριο 6: «αποτελέσματα προς τον πελάτη – πολίτη».

Το κριτήριο έρχεται να αξιολογήσει την δημόσια οργάνωση και πόσο αυτή επιδρά στην κοινωνία πέραν των εργασιών της και των εντολών της, πέραν του θεσμοθετημένου πλαισίου της και άρα μέσα στο πλαίσιο αυτοδιοίκησης, πρωτοβουλίας και οράματος που στοχεύει προκειμένου να φτιάξει τις καινοτομίες εκείνες που θα δημιουργήσουν

την ανέλιξη και ποιοτική καλυτέρευση της ζωής των πολιτών. (Υπουργείο Εσωτερικών, ΚΠΑ 2013, Βελτιώνοντας τις δημόσιες οργανώσεις μέσω της αυτο-αξιολόγησης, 2015, σ.48-49)

## **1. Τα αποτελέσματα που γίνονται από την κοινωνία**

### **Παραδείγματα:**

- 1.1. Σχετικά με την ποιότητα ζωής των πολιτών – πελατών και πόσο αυτή επηρεάζεται .
- 1.2. Συνολική εικόνα της οργάνωσης .
- 1.3. Οικονομική διαχείριση των πόρων της .
- 1.4. Αντιμετώπιση και ευαισθητοποίηση όπως προστασία του πρασίνου, ανακύκλωση κ.α.
- 1.5. Περιβαλλοντικές δράσεις της κοινωνίας.
- 1.6. Κοινωνικές δράσεις σε όλα τα επίπεδα.
- 1.7. Διαφανείς διαδικασίες της δημόσιας οργάνωσης και πως αυτή επηρεάζεται από το περιβάλλον.
- 1.8. Ηθική συμπεριφορά της οργάνωσης.
- 1.9. Η κάλυψη των μέσων μαζικής ενημέρωσης για θέματα που έχουν να κ τη δημόσια οργάνωση και πως αυτά αντιμετωπίζονται κάθε φορά.

## **2. Τα αποτελέσματα για την κοινωνία**

### **Παραδείγματα:**

- 2.1. Όσον αφορά στην ηγεσία, την κοινότητα και το τοπικό συμβούλιο.
- 2.2. Επικοινωνία με τα μέσα μαζικής ενημέρωσης.
- 2.3. Υποστήριξη στις ευπαθείς κοινωνικά ομάδες.
- 2.4. Υποστήριξη για ζητήματα ένταξης μειονούντων πληθυσμών.
- 2.5. Υποστήριξη για μεγάλα αναπτυξιακά έργα εφόσον απορρέουν στο γενικότερο καλό της κοινωνίας.
- 2.6. Συμμετοχή του κοινωνικού συνόλου στις αποφάσεις της δημόσιας οργάνωσης.
- 2.7. Ανταλλαγή γνώσεων και πληροφοριών με άλλους φορείς και άλλες οργανώσεις.

- 2.8. Προγράμματα αντιμετώπισης κινδύνων και ατυχημάτων για τους πολίτες - πελάτες και τους υπαλλήλους. Να ξέρουν πως μπορούν όχι μόνο να αντιμετωπίζουν αλλά και να προλαμβάνουν δύσκολες καταστάσεις.
- 2.9. Δημιουργία ενός προφίλ με ευαισθησίες για τη διατήρηση των φυσικών ενεργειών όπως να γίνεται πιο εντατική η ανακύκλωση υλικών τα οποία θα ξανα-χρησιμοποιηθούν αργότερα, η μείωση της σπατάλης των ενεργειακών πόρων, η μείωση του θορύβου και η χρήση υλικών φιλικά προς το περιβάλλον.

### ***Κριτήριο 9: Κύρια Αποτελέσματα***

#### **Ορισμός**

Τα «κύρια αποτελέσματα» είναι ο αποδέκτης όλων των παραπάνω κριτηρίων και έχουν να κάνουν από τους στόχους που θέτει η ηγεσία προς όφελος των εργαζομένων και των πολιτών – πελατών μέχρι και με τη σωστή οικονομική διαχείριση για αύξηση των πόρων και μείωση της σπατάλης. (Υπουργείο Εσωτερικών, ΚΠΑ – CAF 2005 σ.31)

#### **Βασικές συνέπειες**

Τα «κύρια αποτελέσματα» είναι μετρήσιμα και έχουν να κάνουν με τους στόχους που έχει θέσει εντός έτους αλλά και σε μεγαλύτερο χρονικό διάστημα π.χ πενταετίας ώστε να θεωρηθεί πετυχημένη και άρα και ανταγωνιστική. Αυτά εξάγονται από τις μετρήσεις για την αποτελεσματικότητα στην παροχή υπηρεσιών και τη δημιουργία προϊόντων. Πρόκειται για μια ευρεία κατηγορία αποτελεσμάτων, που εξάγεται από μια ολιστική θεώρηση της λειτουργίας της δημόσιας οργάνωσης. Οι μετρήσεις είναι οικονομικές και μη, και συνδέονται με το κριτήριο 3: στρατηγική και κριτήριο 5: Διαδικασίες. (Υπουργείο Εσωτερικών, ΚΠΑ 2013, Βελτιώνοντας τις δημόσιες οργανώσεις μέσω της αυτο-αξιολόγησης, 2015, σ.51-52) :

#### **1. Αποτελέσματα που αφορούν το εξωτερικό περιβάλλον**

##### **Παραδείγματα:**

- 1.1. Μέτρηση του βαθμού με την ανάλογη αποτελεσματικότητα,
- 1.2. η διαρκώς μεταβαλλόμενη ποιότητα παροχής υπηρεσιών ή προϊόντων προς το καλύτερο και με γνώμονα το ευρύτερο καλό της τοπικής κοινωνίας,
- 1.3. η αποδοτικότητα (ποιοτικότερες υπηρεσίες με χαμηλό κόστος),

- 1.4. τα αποτελέσματα επανεξετάσεων και αναδράσεων,
- 1.5. τα αποτελέσματα συμμετοχής σε βραβεία ποιότητας και βραβεία αριστείας τα οποία πιστοποιούν διοικητική αριστεία,
- 1.6. τα αποτελέσματα συγκριτικών δράσεων με άλλες δημόσιες οργανώσεις,
- 1.7. η γενικότερη αποτελεσματικότητα και αποδοτικότητα των υπηρεσιών.

## **2. Αποτελέσματα που αφορούν το εσωτερικό περιβάλλον**

### **Παραδείγματα:**

- 2.1. Μέσω της εμπλοκής όλων των μετόχων στον προγραμματισμό της δημόσιας οργάνωσης
- 2.2. αποτελέσματα από την σύναψη συνεργασιών και τη δημιουργία συντονισμένων κινήσεων για καινοτομία,
- 2.3. αποτελέσματα για την κάλυψη των αναγκών όλων των συμμετεχόντων,
- 2.4. αποτελέσματα βάσει καινοτόμων δράσεων για βελτίωση των διαδικασιών της οργάνωσης,
- 2.5. αποτελέσματα βάσει σωστής χρήσης της τεχνολογίας με τοπικούς φορείς και άλλες δημόσιες οργανώσεις,
- 2.6. αποτελέσματα ελέγχων, αξιολογήσεων και αναδράσεων,
- 2.7. απόδοση της διαδικασίας.

## **3. Οικονομικά αποτελέσματα**

### **Παραδείγματα:**

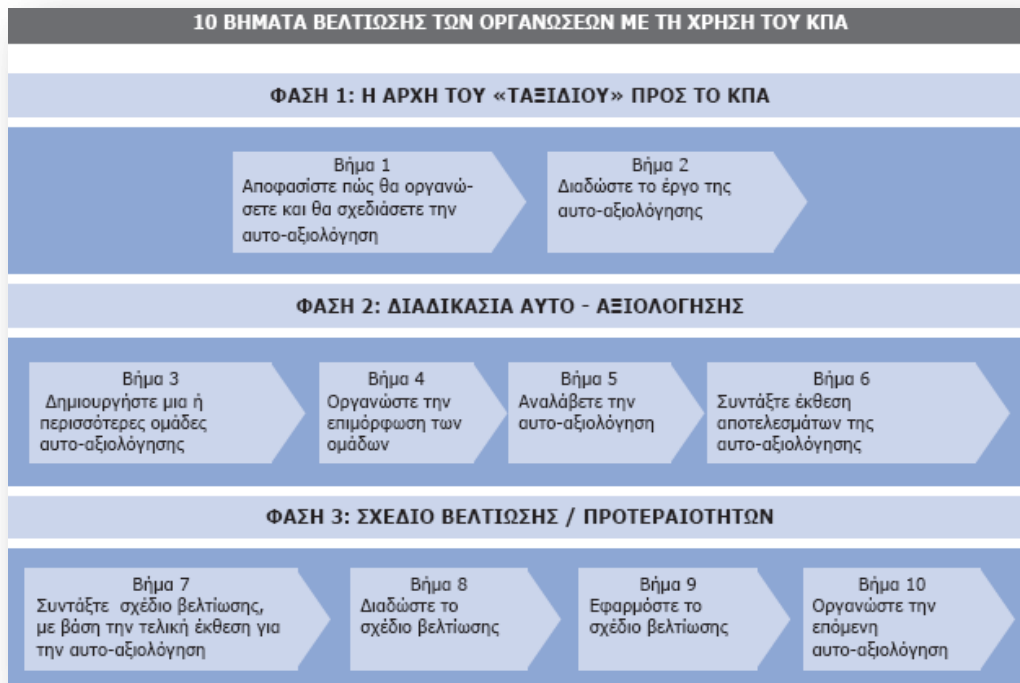
- 3.1. Κατά πόσο καλύπτονται οι ανάγκες της δημόσιας οργάνωσης βάσει προϋπολογισμού ,
- 3.2. Κατά πόσο η οργάνωση εξαρτάται από τα σικά της έσοδα και μόνο για να εκτελέσει δίκες της υπηρεσίες και να προβάλει νέα προϊόντα,
- 3.3. Κατά πόσο καλύπτονται τα οικονομικά συμφέροντα των περισσοτέρων,
- 3.4. μέτρα αποτελεσματικής χρήσης των πόρων ώστε όχι μόνο να μην χρεώνεται αλλά να βρεθεί και τρόπος να είναι κερδοφόρος και πλεονασματικός αξιοποιώντας επαρκώς όλους τους διαθέσιμους πόρους ,
- 3.5. αποτελέσματα των οικονομικών αξιολογήσεων και τακτικών ελέγχων.

### *Εκπόνηση σχεδίου δράσης – λειτουργία ομάδας αυτο-αξιολόγησης*

Κάθε Δημόσια Οργάνωση, η οποία πρόκειται να εφαρμόσει το Κ.Π.Α. αναλαμβάνει να εκπονήσει ένα σχέδιο δράσης. Η «εφαρμογή του Κ.Π.Α.» υλοποιείται από έναν διευθυντή έργου που ορίζεται από την ηγεσία και μια ομάδα αυτοαξιολόγησης 5-20 ατόμων με ιδανικό αριθμό των 10 που θα είναι από όλες τις δομές της δημόσιας οργάνωσης και άρα θα έχουν σφαιρική γνώμη για τις περισσότερες δομές του Δήμου αξιοποιώντας τις κατευθύνσεις του **οδηγού Κ.Π.Α.** (Υπουργείο Εσωτερικών, ΚΠΑ 2013, Βελτιώνοντας τις δημόσιες οργανώσεις μέσω της αυτο-αξιολόγησης, 2015) Ο διευθυντής της ομάδας είναι υποχρεωμένος να ενημερώσει την ομάδα για τη λειτουργία της αυτοαξιολόγησης και τον τρόπο βαθμολόγησης. Μετά το πέρας της διαδικασίας τα έντυπα με την αξιολόγηση θα σταλούν στη Διεύθυνση Οργανωτικών Μεταρρυθμίσεων του Υπουργείου Διοικητικής Ανασυγκρότησης. Η αυτοαξιολόγηση δεν θα πρέπει να ξεπερνάει το διάστημα των τριών μηνών γιατί υπάρχει κίνδυνος και να μειωθεί το ενδιαφέρον της ομάδας αλλά και να αλλάξει η σύσταση των δομών του Δήμου. Επομένως θα πρέπει να γίνονται συχνά συζητήσεις με την ομάδα και να ενημέρωνουν όλο το ανθρώπινο δυναμικό γιατί άλλωστε αυτή η προσπάθεια για αριστεία είναι υπόθεση συλλογή και έτσι κρατιέται και αμείωτο το ενδιαφέρον των εμπλεκόμενων.

Η διαδικασία της συνεχούς βελτίωσης με την χρήση του «Κ.Π.Α.» πραγματοποιείται σε 10 βήματα που χωρίζονται σε τρεις φάσεις (Σχήμα 2):

1. Το ξεκίνημα του ταξιδιού με το Κ.Π.Α.
2. Η διαδικασία της αξιολόγησης.
3. Σχέδιο βελτίωσης – ιεράρχηση προτεραιοτήτων.



**Σχήμα 2.** Η διαδικασία της συνεχούς βελτίωσης με την χρήση του «Κ.Π.Α»

### **Φάση 1: Το Ξεκίνημα Του Ταξιδιού με το Κ.Π.Α.**

Στη φάση αυτή συμπεριλαμβάνονται τα πρώτα δύο βήματα:

1. Τρόπος οργάνωσης και σχεδιασμού της αυτο-αξιολόγησης
2. Διάδοση του έργου αυτο-αξιολόγησης

Πιο συγκεκριμένα:

#### ***Βήμα 1 : Τρόπος Οργάνωσης και Σχεδιασμού της Αυτό-Αξιολόγησης***

Για να γίνει η έναρξη του ταξιδιού αυτού θα δεσμευτούν η ηγεσία και το ανθρώπινο δυναμικό για την πλήρη αφοσίωση και ενεργή συμμετοχή τους στις αρχές και στα κριτήρια του Κ.Π.Α και η επιβράβευσή τους δεν θα είναι άλλη από ένα βραβείο διοικητικής αριστείας!

Αφού επιτευχθεί η πολιτική δέσμευση, αρχίζει ο αρχικός προγραμματισμός της αυτοαξιολόγησης προσδιορίζοντας αρχικά το εύρος της. Η αυτό-αξιολόγηση μπορεί να διεξαχθεί σε ξεχωριστούς τομείς της οργάνωσης, εάν και εφόσον έχουν αυτονομία, ώστε να θεωρούνται ξεχωριστές οντότητες.



Η πρώτη κίνηση είναι να οριστεί υπεύθυνος της ομάδας δράσης, ο οποίος θα πρέπει να διαθέτει υψηλό επίπεδο γνώσης, για την Οργάνωση και την του προτύπου Κ.Π.Α. Οι αρμοδιότητες του θα πρέπει να περιλαμβάνουν περιλαμβάνουν τον πλήρη και ουσιώδη σχεδιασμό όλου του έργου με τη συνεχή ενημέρωση της ηγεσίας. Θα πρέπει να εκπαιδεύσει την ομάδα που έχουν αναλάβει την αυτό-αξιολόγηση δίνοντας φυλλάδια και παρουσιάζοντας τόσο τα κριτήρια του ΚΠΑ όσο και τον τρόπο βαθμολόγησής τους (απλός η παραμετροποιημένος). Να γνωρίσουν και να προβάλουν όλοι στοιχεία για την βαθμολόγηση ώστε να υπάρχει ακριβής τεκμηρίωση τους, να επεξεργαστούν όλοι τα δεδομένα της έκθεσης αυτοαξιολόγησης αφού αιτιολογήσουν την απάντησή τους μέσα από ανοικτό διάλογο και προβάλλοντας αρχές όπως συλλογικότητα και εμπιστοσύνη. Να ορίσουν τις δράσεις τους βάσει προτεραιοτήτων και να ξεκινήσουν άμεσα την εφαρμογή του.

### ***Βήμα 2 : Διάδοση του Έργου της Αυτό-Αξιολόγησης***

Σε αυτό το βήμα η χάραξη ενός σχεδίου έγκαιρης επικοινωνίας αποτελεί το πιο σημαντικό στοιχείο για την διάδοση του έργου αυτού. Κάτι που θα τονώσει και το ενδιαφέρον των προϊστάμενων και των εργαζόμενων, καθώς τα κίνητρα για ένα τέτοιο εγχείρημα, είναι καθαρά προσωπικά επειδή οι άνθρωποι που σχετίζονται με την Δημόσια Οργάνωση, έχουν έναν κοινό στόχο: **την βελτίωση της συνολικής επίδοσής της.**

Το σχέδιο επικοινωνίας πρέπει να διαφοροποιείται και να λαμβάνει υπόψη τα ακόλουθα στοιχεία: ομάδα, στόχος, μήνυμα, διάυλος, αποστολέας, συχνότητα και εργαλεία.

### **Φάση 2 : Διαδικασία Αυτο-Αξιολόγησης**

Στην συγκεκριμένη φάση περιλαμβάνονται τα εξής τέσσερα βήματα:

1. Δημιουργία ομάδας αυτοαξιολόγησης ιδανικά στα 10 άτομα
2. Ξεκίνημα τη γνωριμία με τα κριτήρια του ΚΠΑ
3. Συμπλήρωση των εντύπων αυτό αξιολόγησης
4. Δημιουργία της έκθεσης με στοιχεία για να είναι έγκυρη η αυτοαξιολόγηση

Πιο αναλυτικά έχουμε:

### ***Βήμα 3: Συγκρότηση μιας ή περισσότερων Ομάδων Αυτο-Αξιολόγησης***

Η «ομάδα της αυτό-αξιολόγησης» θα πρέπει να είναι όσο δυνατόν από περισσότερες δομές της Δημόσιας Οργάνωσης ώστε να γνωρίζει καλύτερα την λειτουργικότητά τους. Η επιλογή των συμμετέχοντων θα πρέπει να γίνεται περισσότερο βάσει των γνώσεων για τη διαδικασία, και προσωπικών ικανοτήτων σε επικοινωνιακό επίπεδο, παρά αποκλειστικά και μόνο σε επαγγελματικές ικανότητες. Η σύνθεση της ομάδας κυμαίνεται από 5 έως 20 συμμετέχοντες, με ιδανικό αριθμό τους 10. Θα πρέπει να είναι εργαζόμενοι από διαφορετικούς τομείς ώστε να υπάρχει διαφορετική εμπειρία, διαφορετικές λειτουργίες και διαφορετικά επίπεδα εντός της Οργάνωσης.

Ο «υπεύθυνος έργου» της ομάδας που είναι και ο Διευθυντής της θα πρέπει να γνωρίζει τις αρχές του ΚΠΑ για να μπορεί ταυτόχρονα και να την μεταδώσει. Σημαντικό στοιχείο αποτελεί και η γραμματεία η οποία θα είναι υπεύθυνη για να συντονίζει τις συζητήσεις για διάλογο με την απαραίτητη τεχνολογική υποστήριξη για τη διευκόλυνση όλης της ομάδας να βγάλει πιο αξιόπιστα αποτελέσματα και να προβάλεται ακριβής η εικόνα προς τους υπόλοιπους για ενημέρωση και καθοδήγηση επόμενων ενεργειών.

### ***Βήμα 4 : Οργάνωση Επιμόρφωσης***

Ο υπεύθυνος του έργου εάν έχει εκπαιδευτεί τότε η συμβολή του σε αυτή τη φάση θα είναι πολύ καθοριστική. Θα παρουσιάσει το πρότυπο Κ.Π.Α. και θα εξηγήσει στην ομάδα τους σκοπούς και τη φύση της διαδικασίας της αυτό-αξιολόγησης. Επίσης θα πρέπει να παρέχει όλα τα έγγραφα και τις πληροφορίες που απαιτούνται για την αποτελεσματική αποτίμηση της Οργάνωσης. Εκτός από τις θεωρητικές επεξηγήσεις, και να συμπεριληφθούν και πρακτικές ασκήσεις, ώστε να υπάρχει συνέση των εμπλεκομένων στις αρχές της Ολικής Ποιότητας.

### ***Βήμα 5 : Διενέργεια της Αυτο-Αξιολόγησης***

Στο βήμα αυτό κάθε μέλος της ομάδας καλείτε να αξιολογήσει τον κάθε τομέα της Δημόσιας Οργάνωσης σε όλα τα κριτήρια και υποκριτήρια. Η αξιολόγηση γίνεται βάσει της γνώσης και της εργασιακής εμπειρίας που έχουν τα μέλη, σημειώνοντας τα δυνατά σημεία και τα πεδία βελτίωσης του κάθε υποκριτηρίου. Ο «πρόεδρος» θα μπορεί να απαντά στα ερωτήματα των μελών κατά την διάρκεια της αξιολόγησης. Η ομάδα μετά την ατομική αξιολόγηση, και κατόπιν συζήτησης και διαλόγου, θα συμφωνήσει ως προς

τα δυνατά σημεία, τους τομείς βελτίωσης και τις βαθμολογίες για κάθε υποκριτήριο. Για να επιτευχθεί πλήρης σύμπνοια των δυνατών σημείων, θα εξεταστούν όλα τα στοιχεία και οι πληροφορίες που να βασίζονται σε σαφείς αποδείξεις. Ύστερα γίνεται η βαθμολόγηση των υποκριτηρίων, με έναν από τους δύο τρόπους βαθμολόγησης : την κλασική ή την παραμετροποιημένη.

Ο απλός τρόπος βαθμολόγησης είναι αθροιστικός και βοηθά την ομάδα αυτό-αξιολόγησης να εξοικειωθεί με τις τέσσερις φάσεις του κύκλου ποιότητας, και να προσεγγίσει την ποιότητα της εκάστοτε οργάνωσης με μεγαλύτερη ακρίβεια. Ο παραμετροποιημένος τρόπος βαθμολόγησης δίνει περισσότερες ακριβείς πληροφορίες στο κάθε πεδίο ξεχωριστά και πλησιάζει την πραγματικότητα. Ο πιο κοινός τρόπος είναι ο κλασικός.

Η διάρκεια της αυτό-αξιολόγησης είναι συνήθως πέντε ημέρες και περιλαμβάνει τις ατομικές αξιολογήσεις και τις συναντήσεις για τη διαμόρφωση της απαραίτητης συναίνεσης. Ολόκληρη η διαδικασία της εφαρμογής του Κ.Π.Α. ολοκληρώνεται περίπου μέσα σε τρεις μήνες συμπεριλαμβανόμενης της γνωριμίας με τις αρχές ποιότητας , της βαθμολόγησης των κριτηρίων, της αποτύπωσης της τωρινής κατάστασης και που θέλουμε να φτάσουμε και της δημιουργίας ενός σχεδίου για καλυτέρευση. Εάν ξεπεραστεί αυτό το διάστημα, υπάρχει κίνδυνος να μεταβληθεί η κατάσταση της Δημόσιας Οργάνωσης και άρα να μην υπάρχει αντιστοιχία της βαθμολόγησης – αξιολόγησης, αλλά και να μειωθεί η προσπάθεια όλων για την επίτευξη του στόχου που δεν είναι άλλη από το να αποδοθεί ο τίτλος του «αποτελεσματικού χρήστη του ΚΠΑ»

### ***Βήμα 6 : Σύνταξη Έκθεσης που Περιγράφει τα Αποτελέσματα***

Στο βήμα αυτό, η έκθεση αυτό-αξιολόγησης θα πρέπει να περιλαμβάνει την βαθμολόγηση των κριτηρίων και υποκριτηρίων με τα δυνατά σημεία αλλά και τα αδύνατα αυτά δηλαδή που χρειάζονται ανάπτυξη παραθέτοντας παραδείγματα και σχετικό υλικό. Έπειτα να δοθεί η βαθμολόγηση στην οποία θα συμφωνεί η ομάδα βάσει στοιχείων και τέλος να ειπωθούν τι πρέπει να επακολουθήσει στη συνέχεια, να εκπονηθεί με τη σύμπραξη όλων ένα σχέδιο δράσης βασισμένο σε πληροφορίες και με την κατάθεση καινοτόμων ιδεών.

Βασικό σημείο του βήματος αυτού είναι η αναγνώριση των αποτελεσμάτων που αναφέρονται στην έκθεση αυτό-αξιολόγησης.

### Φάση 3 : Σχέδιο Βελτίωσης – Ιεράρχηση Δραστηριοτήτων

Η φάση αυτή περιλαμβάνει τέσσερα βήματα:

1. Κατάρτιση σχεδίου βελτίωσης
2. Διάδοση προγράμματος βελτίωσης
3. Εφαρμογή προγράμματος βελτίωσης
4. Προγραμματισμός της επόμενης αυτό-αξιολόγησης

Έχουμε λοιπόν:

#### *Βήμα 7 : Κατάρτιση Σχεδίου Βελτίωσης*

Για να εκπονηθεί ένα σχέδιο δράσης εκτός από την βαθμολόγηση θα πρέπει να κατατεθεί και το σχέδιο δράσης με στοιχεία και ενέργειες που θα επιφέρουν βελτίωση και άρα συνεχή προσπάθεια για ένα κοινό στόχο που δεν είναι άλλος από την διαρκή ανάπτυξη σε όλους τους τομείς και δουλεύοντας συνεχώς αυτή την προσπάθεια δεν θα αργήσει να έρθει και η διοικητική αριστεία.

Οι ενέργειες αυτές θα ιεραρχηθούν από τις σημαντικότερες και ουσιαστικότερες στις λιγότερο επιβλαβείς και άμεσες. Αυτό φυσικά δεν σημαίνει ότι οι υπόλοιπες θα παραμεληθούν αλλά θα προηγηθούν αυτές θα αλλάξουν ριζικά τον τρόπο σκέψης όλης της οργάνωσης. Επίσης θα συζητηθούν και οι ενέργειες που θα γίνουν βάσει κριτηρίων και υποκριτηρίων και θα προσπαθήσουν να βρουν τις καλύτερες βελτιωτικές δράσεις.

Οι πιο καινοτόμες ιδέες θα επιβραβεύονται! Όλα αυτά θα συντονίζονται από τον διευθυντή της ομάδας ο οποίος έχοντας τις γνώσεις και την εμπειρία θα τους καθοδηγεί και θα τους συμβουλεύει λαμβάνοντας υπόψη το εσωτερικό και εξωτερικό περιβάλλον και ακόμα και τους πόρους που έχουν να διαθέσουν. Ένα ακόμα πράγμα που θα πρέπει να έχουν στο μυαλό τους είναι να φτιάξουν ένα χρονοδιάγραμμα των ενεργειών αυτών το οποίο θα ακολουθούν πιστά για να κερδίσουν έτσι την εμπιστοσύνη όλων ότι θα υπάρξει αλλαγή.

Στο πρόγραμμα βελτίωσης, είναι θετικό να συμμετέχουν οι ίδιοι υπάλληλοι που συμμετείχαν και στην αυτό-αξιολόγηση, καθώς αποτελεί ανταμοιβή σε προσωπικό επίπεδο και τονώνει την εμπιστοσύνη και το ηθικό τους. Το πρόγραμμα δράσης θα γίνει μέρος των στόχων της δημόσιας οργάνωσης και να τεθεί στο πλάνο του σχεδιασμού και της στρατηγικής.

### ***Βήμα 8 : Διάδοση του Προγράμματος***

Όπως αναφέραμε και στα προηγούμενα βήματα, η επικοινωνία σε όλα τα στάδια της αυτό-αξιολόγησης, είναι ένας κρίσιμος παράγοντας επιτυχίας, γιατί γνωστοποιούνται με αυτόν τον τρόπο, οι τομείς που η δημόσια οργάνωση έχει ένα θετικό πρόσιμο , καθώς και οι δράσεις για την ανάπτυξή τους. Στην αντίθετη περίπτωση ελοχεύει ο φόβος να χαθεί κάθε ενδιαφέρον για περισσότερη βελτίωση και ανέλιξη.

### ***Βήμα 9 : Εφαρμογή του Προγράμματος Βελτίωσης***

Η εφαρμογή προγραμμάτων βελτίωσης καλό θα είναι να αξιολογούνται τακτικά. Ιδανικά κάθε δύο με τρία χρόνια θα αξιολογείται από την αρχή και να βλέπουμε που παρεκκλίνει και που όχι η δημόσια οργάνωση. Ο υπεύθυνος έργου που είναι και ο διευθυντής θα πρέπει να είναι σε ετοιμότητα με εναλλακτικό σχέδιο ανάδρασης.

Η χρήση του κύκλου ποιότητας του Deming (*Εικόνα 1*), βρίσκει σ' αυτό το βήμα απόλυτη εφαρμογή.



**Εικόνα 1.** Κύκλος του Deming

### ***Βήμα 10 : Προγραμματισμός της Επόμενης Αυτο-Αξιολόγησης***

Κάποιες Δημόσιες Οργανώσεις έχουν ενσωματώσει τη διαδικασία αυτό-αξιολόγησης σε τακτική βάση στο σχεδιασμό τους. Σημαντικό είναι να διασφαλιστεί ότι οι αλλαγές θα έχουν πάντα θετική έκβαση και όχι αρνητική επίδραση στους τομείς που είχε καλές επιδόσεις στο παρελθόν.

### *Συγκριτική μελέτη με την ευρύτερη Δημόσια Διοίκηση*

Η στροφή του Δημόσιου τομέα προς τις «αρχές της Διοίκησης Ολικής Ποιότητας» και των 9 σημείων του ΚΠΑ ξεκίνησε όταν έγινε αντιληπτή η ανάγκη για καλύτερη ποιότητα στη δεδομένη τιμή είτε πρόκειται για υπηρεσία είτε για προϊόν. Η τάση αυτή πέρασε από τον ιδιωτικό τομέα στο δημόσιο, καθώς επιχειρήσεις που δεν υιοθετούσαν αυτή την ιδέα είχαν πρόβλημα.

Στο δημόσιο τομέα η εφαρμογή του ΚΠΑ είναι προτεινόμενη και όχι υποχρεωτική. Την έχουν εφαρμόσει πολλές δημόσιες υπηρεσίες τόσο στην κεντρική και περιφερειακή διοίκηση (περιφέρειες) όσο και στους ΟΤΑ (δήμους). Όσον αφορά τους Δήμους που έχουν εφαρμόσει το ΚΠΑ (Δήμος Ηρακλείου, Δήμος Αμαρουσίου κ.α) ξεκίνησαν από την δημιουργία μετρήσιμων στόχων ως προσπάθεια επίτευξης. Συνέχισαν με δράσεις ενημέρωσης των διευθυντών στους προϊσταμένους, και αυτοί με τη σειρά τους στους υφισταμένους τους. Τέλος έγινε απολογισμός της προσπάθειας με επόμενη στοχοθεσία εντοπίζοντας τα δυνατά και αδύνατα σημεία των ενεργειών αυτών. Από τα αποτελέσματα φάνηκε ότι υπήρχε γενικότερα μια δυσκολία κατανόησης και απόδοσης του ΚΠΑ όπως επίσης και δυσκολία στη συγκέντρωση πληροφοριών καθώς δεν υπήρχε εφαρμογή συγκεκριμένων τυποποιημένων διαδικασιών. Κατόπιν έρευνας που διενεργήθηκε στην ικανοποίηση των υπαλλήλων άρχισαν να φαίνονται τα πρώτα θετικά αποτελέσματα από τον συνεχή διάλογο με τη Διοίκηση και άρα την ανταλλαγή περισσότερων πληροφοριών, την οικονομική διαφάνεια τα οποία όλα είχαν άμεση επιρροή στην ικανοποίηση των πελατών – πολιτών που είναι και στην αρχή της πυραμίδας του ΚΠΑ (Βακαλοπούλου Μ., 2011, Διπλωματική εργασία - Πανεπιστήμιο Μακεδονίας, Θεσσαλονίκη).

Ωστόσο θα πρέπει να γίνει μια ολοκληρωτική αλλαγή νοοτροπίας για την εφαρμογή της ποιότητας στη δημόσια διοίκηση. Είναι έκδηλη η υποστήριξη της ανώτερης πολιτικής ηγεσίας για την εφαρμογή του ΚΠΑ καθώς έχει καθιερωθεί Βραβείο Ποιότητας και Αποτελεσματικότητας ακόμα και σχετικοί διαγωνισμοί αλλά και Διεύθυνση Ποιότητας.

Αντίθετα, η πολιτική ηγεσία των Δήμων και τα μεσαία στελέχη δεν έχουν υιοθετήσει και δεν στηρίζουν την εφαρμογή γιατί υπάρχει απουσία αρχών ποιότητας από τους υπαλλήλους και άρα δεν υπάρχει κατανόηση της αξίας της ποιότητας για τον οργανισμό. Δεν πιστεύουν στην διαδικασία της αξιολόγησης επειδή υπάρχει ελλιπή πληροφόρηση

και τεχνογνωσία χωρίς εμφανή προγραμματισμό και απουσία δεικτών μέτρησης (Σκανι-  
άκου, Α., 2018, Μεταπτυχιακή Διπλωματική Εργασία, Πανεπιστήμιο Πελοποννήσου) .

Στις περιφέρειες αρχικά αντιμετώπισαν με ενθουσιασμό αλλά ταυτόχρονα και με  
δυσπιστία την εφαρμογή των αρχών του ΚΠΑ. Όταν όμως ξεκίνησαν οι συζητήσεις και  
κατάλαβαν ότι δεν πρόκειται για την αξιολόγηση των υπαλλήλων αλλά των διοικητικών  
διαδικασιών υπήρξε μια ολοκληρωτική διάθεση για αυτοβελτίωση (Παπαναστασίου Ε.,  
2015, Μεταπτυχιακή Διπλωματική Εργασία, Δημοκρίτειο Πανεπιστήμιο).

Συμπερασματικά, οι δημόσιες οργανώσεις των Δήμων και των Περιφερειών,  
σωστό είναι να κάνουν εισαγωγή αρχών από την πολιτική ηγεσία με σαφή προσδιορισμό  
δυνατών και αδύνατων σημείων, σχεδιάζοντας τις διαδικασίες και αναπτύσσοντας συνερ-  
γασίες για την συνολική βελτίωση της εικόνας τους στην κοινωνία, την κατανόηση των  
προβλημάτων θέτοντας ρεαλιστικούς και επιτεύξιμους στόχους δημιουργώντας τις καλύ-  
τερες σχέσεις που θα επιφέρουν τα καλύτερα δυνατά αποτελέσματα.

## ΜΕΘΟΔΟΛΟΓΙΑ

### *Δείγμα*

Το δείγμα της έρευνας αποτέλεσαν 163 υπάλληλοι του Δήμου Φιλοθέης Ψυχικού αποτελούμενοι από όλες τις δομές του δήμου, από το σύνολο των 300 συνολικά εργαζομένων στο δήμο. Το ποσοστό αυτό, έγινε με γνώμονα μια αντικειμενική και αντιπροσωπευτική αποτύπωση του συνόλου των εργαζομένων της Δημόσιας Οργάνωσης, λαμβάνοντας υπόψη κριτήρια όπως την «ηλικιακή σύνθεση», «το φύλο», «το εκπαιδευτικό επίπεδο», την υπαλληλική κατηγορία-κλάδο-ειδικότητα, τη θέση που κατέχουν τα καθήκοντα τα οποία ασκούν στη Δημόσια Οργάνωση κτλ.

### *Μέσα συλλογής δεδομένων*

Η συλλογή των δεδομένων έγινε μέσω δομημένου ερωτηματολογίου το οποίο βασίστηκε στο ΚΠΑ έκδοση 2013. Το σύνολο των ερωτήσεων ήταν 58, και αφορούσε 9 παράγοντες που αφορούσαν τα επιμέρους κριτήρια αξιολόγησης του ΚΠΑ. Στο σύνολο των εννέα παραγόντων ο συμμετέχων στην έρευνα με την ιδιότητα του υπαλλήλου στο δήμο αξιολογούσε την αντιλαμβανόμενη απόδοση του δήμου, με εξαίρεση το κριτήριο των πολιτών – πελατών, το οποίο βαθμολογούσε μόνο την αντιλαμβανόμενη ποιότητα των προσφερόμενων υπηρεσιών. Η διαβάθμιση των απαντήσεων ήταν σε 5-βάθμια κλίμακα Likert από το 0= καθόλου και το 5= απόλυτα.

### *Διαδικασία συλλογής δεδομένων*

Οι συμμετέχοντες στην έρευνα προσεγγίστηκαν στο χώρο εργασίας τους και πριν την συμπλήρωση του ερωτηματολογίου τους δόθηκαν οδηγίες συμπλήρωσης του καθώς και ο σκοπός της έρευνας. Ο χρόνος συμπλήρωσης του ερωτηματολογίου δεν ξεπερνούσε τα 20 λεπτά.

### *Στατιστική ανάλυση*

Η ανάλυση έγινε μέσω του συστήματος SPSS, όπου μέσω της περιγραφικής στατιστικής έγινε λεπτομερής παρουσίαση της διακύμανσης των μέσων όρων



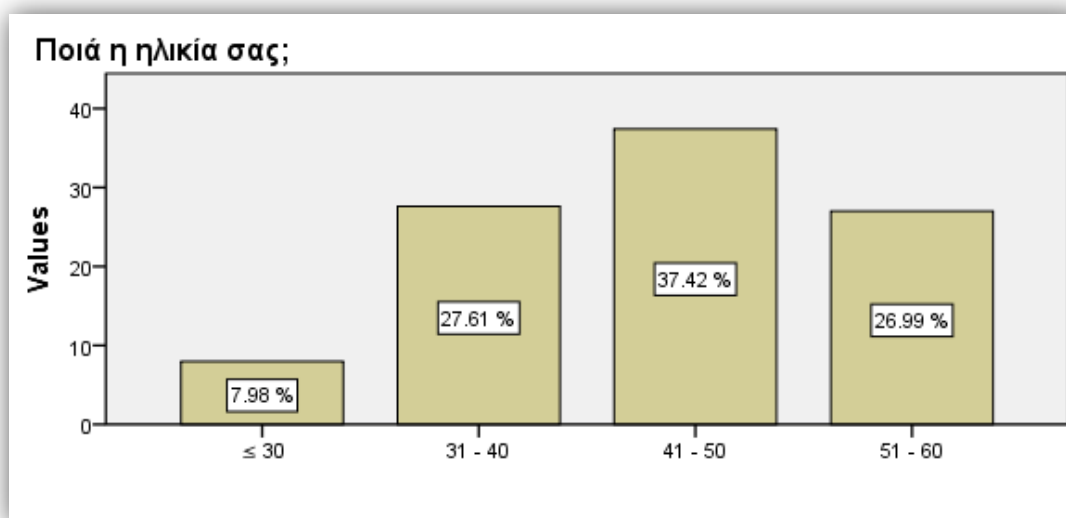
απαντήσεων των εννέα παραγόντων ποιότητας και των επιμέρους υπο-κριτηρίων τους. Ενώ, μέσω επαγωγικής στατιστικής διερευνήθηκαν τυχόν στατιστικές διαφορές στην αντιλαμβανόμενη ποιότητα των κριτηρίων του ΚΠΑ ως προς τα δημογραφικά στοιχεία των συμμετεχόντων και συγκεκριμένα «το φύλο», «την ηλικία», «το μορφωτικό επίπεδο» και την θέση που κατείχαν στον οργανισμό.

## ΑΠΟΤΕΛΕΣΜΑΤΑ

Σκοπός της συγκεκριμένης εργασίας ήταν να διερευνηθεί η άποψη των υπαλλήλων του δήμου όσον αφορά την λειτουργία των δομών του οργανισμού χρησιμοποιώντας τα εννέα κριτήρια του Κοινού Πλαισίου Αξιολόγησης. Στο κεφάλαιο αυτό θα παρουσιαστούν αναλυτικά το προφίλ των συμμετεχόντων, η διακύμανση των κριτηρίων του ΚΠΑ και οι τυχόν στατιστικά σημαντικές διαφορές της αντιλαμβανόμενης απόδοσης του οργανισμού ως προς τα «δημογραφικά στοιχεία των συμμετεχόντων».

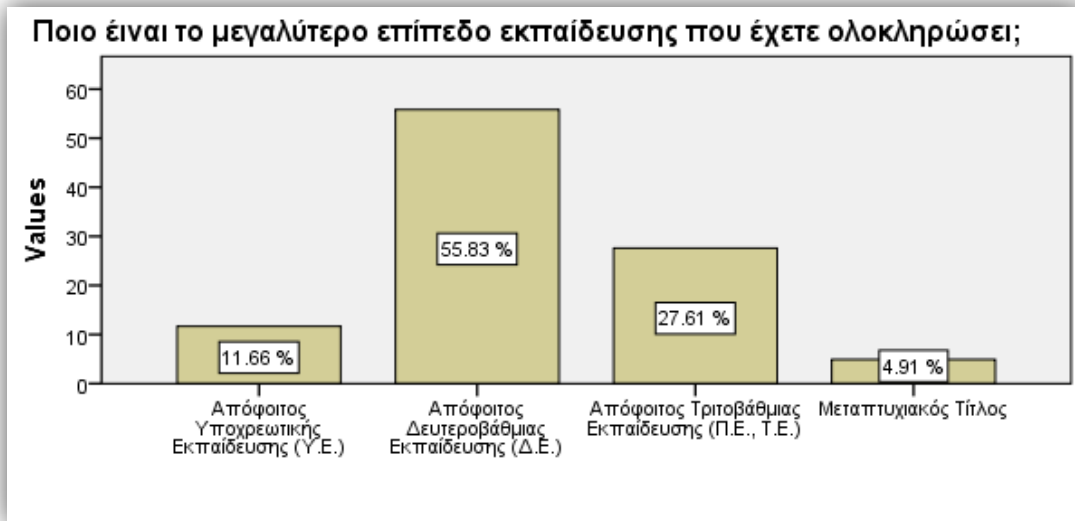
### *Προφίλ συμμετεχόντων*

Οι συμμετέχοντες στην έρευνα ήταν στην πλειοψηφία γυναίκες (57,1%), και το υπόλοιπο (42,9%) άνδρες. Ως προς «την ηλικία τους» το μεγαλύτερο ποσοστό των συμμετεχόντων άνηκε στην ηλικιακή κατηγορία 41 έως 50 ετών (37,4%) και σε μικρότερο ποσοστό ένα 27,6% άνηκε στην κατηγορία 31 έως 40 ετών. Στο γράφημα 1 που ακολουθεί φαίνεται η ηλικιακή διακύμανση τους.



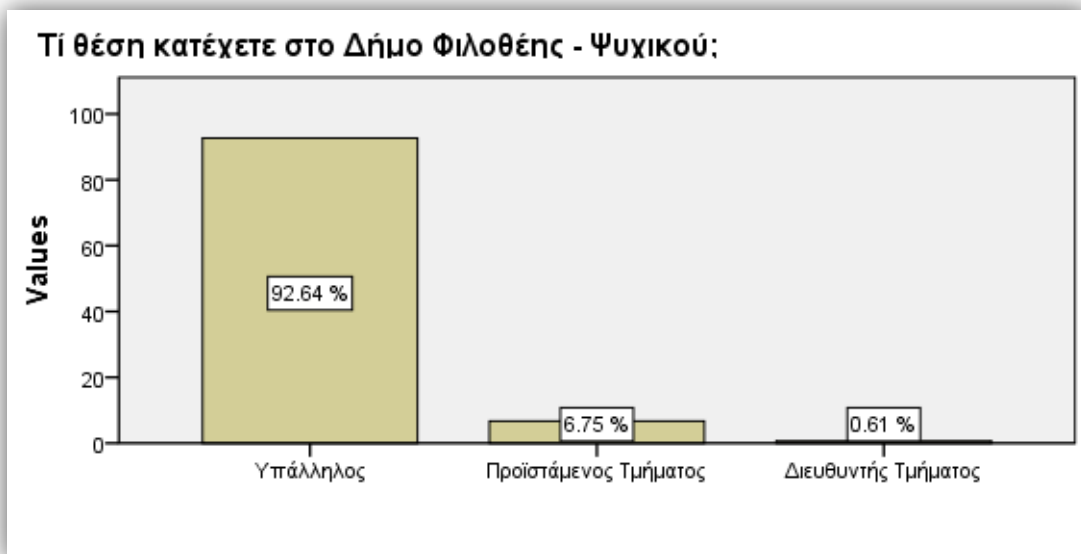
**Γράφημα 1.** Ηλικιακή διακύμανση δείγματος

Όπως φαίνεται στο γράφημα 2, το 11,66% των ερωτώμενων είναι Απόφοιτοι Υποχρεωτικής Εκπαίδευσης, Απόφοιτοι Δευτεροβάθμιας Εκπαίδευσης είναι το 55,83% , Απόφοιτοι Τριτοβάθμιας Εκπαίδευσης είναι το 27,61%, ενώ το 4,91% έχουν και Μεταπτυχιακό Τίτλο.



**Γράφημα 2.** Κατανομή του δείγματος ως προς την εκπαίδευση

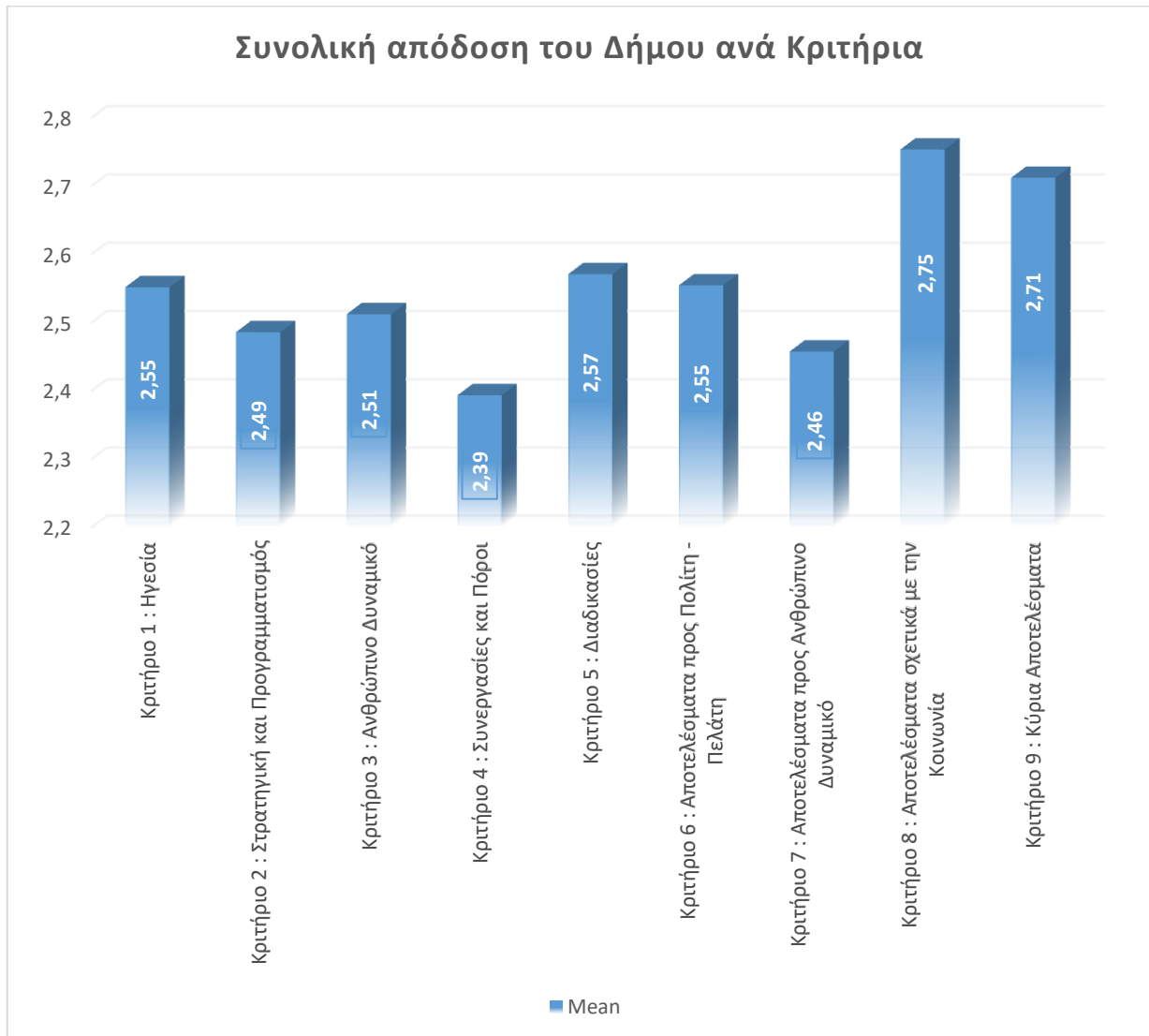
Στο παρακάτω γράφημα 3, φαίνεται ότι το συντριπτική πλειοψηφία των εργαζόμενων που απάντησαν στο ερωτηματολόγιο είναι υπάλληλοι και συγκεκριμένα το 92,6%, ενώ μόλις 11 Προϊστάμενοι Τμημάτων με ποσοστό 6,7% και ένας Διευθυντής Τμήματος, ο οποίος στην υπόλοιπη έρευνα εντάσσεται στο ποσοστό των Προϊσταμένων.



**Γράφημα 3.** Κατανομή του δείγματος ως προς τη θέση

### Συνολική απόδοση του οργανισμού

Σύμφωνα με το Γράφημα 4, ο οργανισμός στο σύνολο των αξιολογούμενων παραγόντων δείχνει να λαμβάνει την υψηλότερη βαθμολογία στα αποτελέσματα για την κοινωνία (M=2,75, T.A.=0,92) και στα κύρια αποτελέσματα (M=2,71, TA=0,94), ενώ αντίστοιχα λαμβάνει την χαμηλότερη βαθμολογία στους παράγοντες συνεργασίες και πόροι (M=2,39, TA=0,86), και αποτελέσματα σχετικά με το ανθρώπινο δυναμικό (M=2,46, TA=0,94).



Γράφημα 4. Συνολική απόδοση του Δήμου ανά Κριτήρια

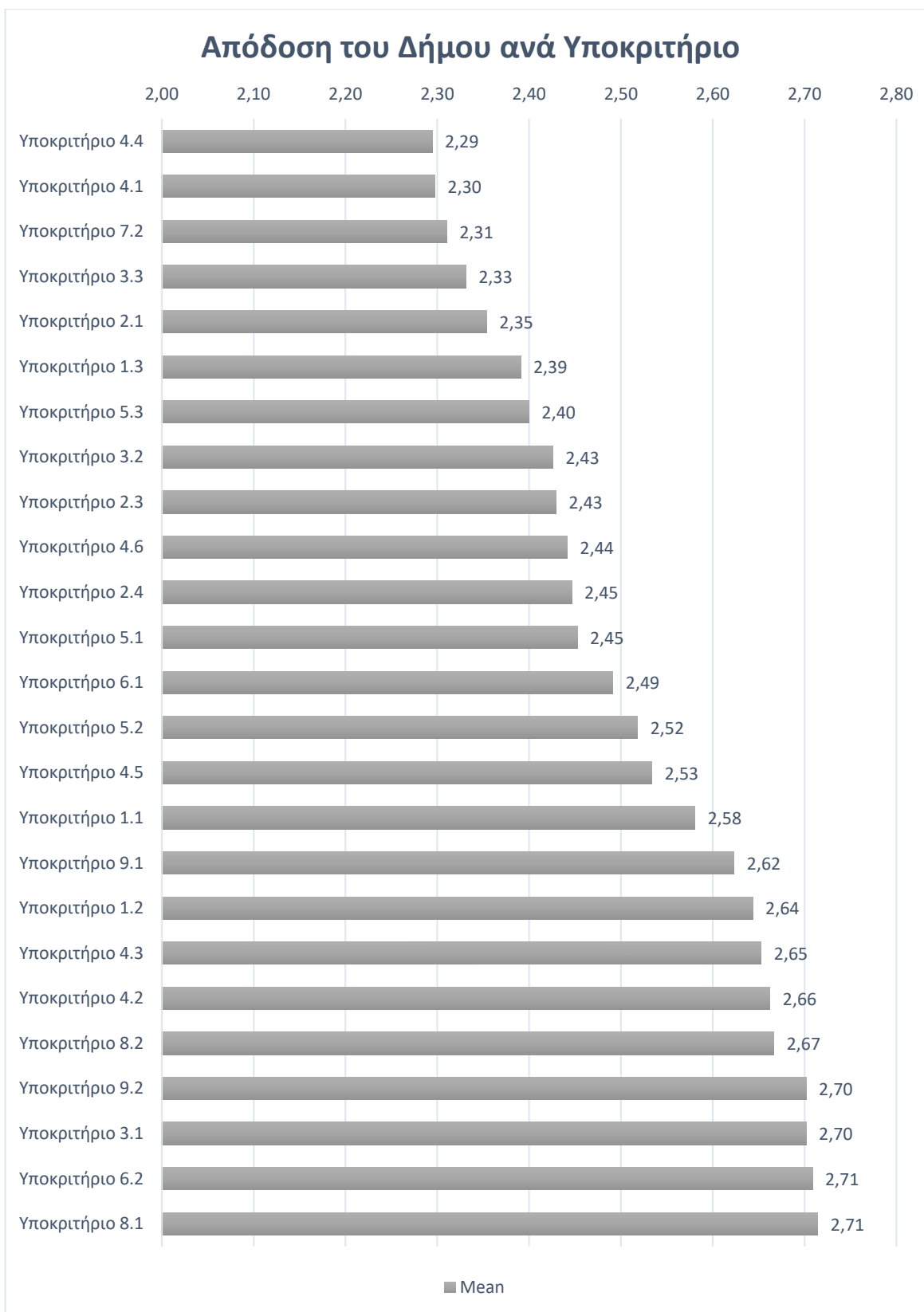
### *Αντιλαμβανόμενη απόδοση οργανισμού ανά κριτήριο και υποκριτήριο*

Πιο συγκεκριμένα, η ηγεσία έχει το όραμα να διοικήσει και να οργανώσει, χωρίς όμως ακόμα να μπορεί να λειτουργήσει ως πρότυπο, και αυτό γιατί δεν έχει δοθεί μια σαφής κατεύθυνση. Αντίθετα, στο κριτήριο που αφορά την στρατηγική και τον προγραμματισμό, δεν φαίνεται να έχει την διάθεση η ηγεσία να συλλέξει πληροφορίες, ώστε να επικαιροποιεί την στρατηγική της αναθεωρώντας κάθε τόσο τις πληροφορίες προς όφελός της. Ωστόσο στο τρίτο κριτήριο για το ανθρώπινο δυναμικό βλέπουμε ότι αναζητά την διαφάνεια σε μεγάλο βαθμό χωρίς όμως να έχει εκμεταλλευθεί πλήρως τις ικανότητές του δυναμικού της, μέσω του διαλόγου και της επικοινωνίας.

Στο κριτήριο 4 που αφορά εξωτερικές συνεργασίες και πόρους φαίνεται και εδώ ξεκάθαρα ότι δεν υπάρχει πληροφόρηση για να αναπτύξει βασικές συνεργασίες, μη μπορώντας να διαχειριστεί ούτε τις εγκαταστάσεις αλλά ούτε και την τεχνολογία προς όφελός της. Ένα καλύτερο ποσοστό υπάρχει με την συνεργασία των πολιτών και την οικονομική διαχείριση γιατί προφανώς ο Δήμος Φιλοθέης – Ψυχικού είναι ένας εύπορος Δήμος και δεν έχει δώσει ανάλογη βαρύτητα στην εκμετάλλευση άλλων πόρων προς όφελός τους. Από την άλλη μεριά στο κριτήριο 5 των Διαδικασιών φαίνεται ότι δεν έχει αναλογιστεί καν να συνάψει συνεργασίες με άλλους φορείς, λειτουργώντας με παρωπίδες για βελτίωση, προσανατολισμένος μόνο προς τον πολίτη.

Τέλος όσον αφορά τα κριτήρια των Αποτελεσμάτων, η χαμηλότερη βαθμολογία έχει συγκεντρωθεί στο χαμηλότερο κριτήριο, καθώς το ανθρώπινο δυναμικό, δεν φαίνεται ικανοποιημένο από την στάση της ηγεσίας. Σε αντίθεση με την κοινωνία που δείχνει μια θετική στάση προς την αντίληψη της απόδοσης της ηγεσίας για την οργάνωση.

Ακολουθεί λεπτομερής ανάλυση ανά υποκριτήρια όπως φαίνεται και από το Γράφημα 5.



**Γράφημα 5.** Απόδοση του Δήμου ανά Υποκριτήριο

Στο σύνολο των κριτηρίων αξιολόγησης ο δήμος Φιλοθέης-Ψυχικού όπως διαφαίνεται και από το Γράφημα 5, λαμβάνει την υψηλότερη βαθμολογία στα υποκριτήρια αποτελέσματα μετρήσεων κοινωνικής αντίληψης (M =2,71, TA=0,96), στις μετρήσεις για την απόδοση της οργάνωσης (M=2,71, TA=1,19) και προγραμματισμός και βελτίωση του «ανθρώπινου δυναμικού» με διαφάνεια σε σχέση με την «στρατηγική και τον προγραμματισμό» της (M=2,70, TA=1,16).

Αντίστοιχα, οι υπάλληλοι του δήμου εκλαμβάνουν ότι ο δήμος υστερεί στη διαχείριση γνώσης και πληροφορίας όπου (M=2,29, T.A.=1,23), στην ανάπτυξη και υλοποίηση βασικών σχέσεων συνεργασίας με άλλες οργανώσεις (M=2,30, T.A.=1,21), και στους δείκτες αποτελεσματικότητας του ανθρώπινου δυναμικού (M=2,31, T.A.=0,99)

#### ***Διερεύνηση διαφορών ως προς τα δημογραφικά στοιχεία***

Για τον έλεγχο τυχόν στατιστικά σημαντικών διαφορών των κριτηρίων αξιολόγησης ως προς τα δημογραφικά στοιχεία των συμμετεχόντων πραγματοποιήθηκαν αναλύσεις t-test και ANOVA.

Με αυτές τις αναλύσεις προέκυψαν σημαντικά στατιστικές διαφορές μόνο στο κριτήριο Ανθρώπινου Δυναμικού ως προς την ηλικία των ερωτηθέντων όπως φαίνεται στον πίνακα 1.

**Πίνακας 1.** One Way ANOVA test ως προς την ηλικία (Κριτήριο 3)

Κριτήριο 3 : Ανθρώπινο Δυναμικό	Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
Between Groups	7,05	3	2,36	2,74	0,045
Within Groups	128,74	150	0,86		
Total	135,78	153			

Οι συμμετέχοντες βρέθηκε ότι διαφέρουν ως προς την ηλικία στο κριτήριο ανθρώπινο δυναμικό  $F(3, 150) = 2,74, p = .045$  οπότε έγιναν Post Hoc αναλύσεις, και όπως φαίνεται στον πίνακα 2, με την μέθοδο Tukey που θεωρείται η πιο αυστηρή και πιο ασφαλής δεν δείχνει διαφορά, όπως και με το κριτήριο Bonferoni, ενώ στο LSD παρουσιά-

ζεται μια μικρή απόκλιση στις απόψεις των εργαζομένων ηλικίας 41-50 με τους 31 – 40 (p = .029) καθώς με τους κάτω των τριάντα ετών (p = .023).

**Πίνακας 2. Post Hoc Αναλύσεις**

**Multiple Comparisons**

Dependent Variable: Κριτήριο 3 : Ανθρώπινο Δυναμικό

	(I) Ποια η ηλικία σας;	(J) Ποια η ηλικία σας;	Mean Difference (I-J)	Std. Error	Sig.	95% Confidence Interval	
						Interval	
						Lower Bound	Upper Bound
Tukey HSD	<30 ετών	31 - 40 ετών	,19755	,29244	,906	-,5622	,9573
		41 - 50 ετών	,62937	,28569	,127	-,1129	1,3716
		51 - 60 ετών & >60 ετών	,28846	,29402	,760	-,4754	1,0524
	31 - 40 ετών	<30 ετών	-,19755	,29244	,906	-,9573	,5622
		41 - 50 ετών	,43182	,18737	,102	-,0550	,9186
		51 - 60 ετών & >60 ετών	,09091	,19985	,969	-,4283	,6101
	41 - 50 ετών	<30 ετών	-,62937	,28569	,127	-1,3716	,1129
		31 - 40 ετών	-,43182	,18737	,102	-,9186	,0550
		51 - 60 ετών & >60 ετών	-,34091	,18984	,279	-,8341	,1523
	51 - 60 ετών & >60 ετών	<30 ετών	-,28846	,29402	,760	-1,0524	,4754
		31 - 40 ετών	-,09091	,19985	,969	-,6101	,4283
		41 - 50 ετών	,34091	,18984	,279	-,1523	,8341
LSD	<30 ετών	31 - 40 ετών	,19755	,29244	,500	-,3803	,7754
		41 - 50 ετών	,62937	,28569	,029	,0649	1,1939
		51 - 60 ετών & >60 ετών	,28846	,29402	,328	-,2925	,8694
	31 - 40 ετών	<30 ετών	-,19755	,29244	,500	-,7754	,3803
		41 - 50 ετών	,43182	,18737	,023	,0616	,8020
		51 - 60 ετών & >60 ετών	,09091	,19985	,650	-,3040	,4858
	41 - 50 ετών	<30 ετών	-,62937	,28569	,029	-1,1939	-,0649
		31 - 40 ετών	-,43182	,18737	,023	-,8020	-,0616
		51 - 60 ετών & >60 ετών	-,34091	,18984	,075	-,7160	,0342
	51 - 60 ετών & >60 ετών	<30 ετών	-,28846	,29402	,328	-,8694	,2925
		31 - 40 ετών	-,09091	,19985	,650	-,4858	,3040
		41 - 50 ετών	,34091	,18984	,075	-,0342	,7160
Bonferroni	<30 ετών	31 - 40 ετών	,19755	,29244	1,000	-,5843	,9794
		41 - 50 ετών	,62937	,28569	,175	-,1345	1,3932
		51 - 60 ετών & >60 ετών	,28846	,29402	1,000	-,4977	1,0746
	31 - 40 ετών	<30 ετών	-,19755	,29244	1,000	-,9794	,5843
		41 - 50 ετών	,43182	,18737	,135	-,0692	,9328
		51 - 60 ετών & >60 ετών	,09091	,19985	1,000	-,4434	,6252
	41 - 50 ετών	<30 ετών	-,62937	,28569	,175	-1,3932	,1345
		31 - 40 ετών	-,43182	,18737	,135	-,9328	,0692
		51 - 60 ετών & >60 ετών	-,34091	,18984	,447	-,8485	,1667
	51 - 60 ετών & >60 ετών	<30 ετών	-,28846	,29402	1,000	-1,0746	,4977
		31 - 40 ετών	-,09091	,19985	1,000	-,6252	,4434
		41 - 50 ετών	,34091	,18984	,447	-,1667	,8485



### Συσχέτιση Κριτηρίων

Στην ενότητα αυτή, θα εξετάσουμε εάν υπάρχει κάποια συσχέτιση μεταξύ των εννέα κριτηρίων. Θα χρησιμοποιήσουμε τον έλεγχο συσχετίσεων Pearson, που είναι ο κατάλληλος (παραμετρικός) στατιστικός δείκτης προκειμένου να αξιολογηθεί αν υπάρχει συσχέτιση μεταξύ δύο μεταβλητών. Οι τιμές με θετικό πρόσημο δηλώνουν ανάλογη σχέση, δηλαδή όσο αυξάνεται η μία μεταβλητή αντίστοιχα αυξάνεται και η άλλη. Τα αποτελέσματα του ελέγχου παρουσιάζονται στον παρακάτω πίνακα 3.

**Πίνακας 3.** Συσχέτιση μεταξύ των εννέα κριτηρίων

		Κριτήριο 1 Ηγεσία	Κριτήριο 2 Στρατηγική και Προγ- ραμματισ- μός	Κριτήριο 3 Ανθρώπινο Δυναμικό	Κριτήριο 4 Συνεργασί- ες και Πό- ροι	Κριτήριο 5 Διαδικασί- ες	Κριτήριο 6 Αποτελέσ- ματα προς Πολίτη - Πελάτη	Κριτήριο 7 Αποτελέσ- ματα προς Ανθρώπινο Δυναμικό	Κριτήριο 8 Αποτελέσ- ματα σχε- τικά με την Κοινωνία	Κριτήριο 9 Κύρια Απο- τελέσματα
<b>Κριτήριο 1 :</b> Ηγεσία	Pearson Correlation	1	,837**	,870**	,822**	,831**	,712**	,747**	,661**	,716**
	Sig. (2- tailed)		,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000
	N	156	149	148	148	144	150	142	153	154
<b>Κριτήριο 2 :</b> Στρατηγική και Προγ- ραμματισ- μός	Pearson Correlation	,837**	1	,828**	,819**	,859**	,775**	,762**	,633**	,737**
	Sig. (2- tailed)	,000		,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000
	N	149	156	150	152	148	153	142	155	156
<b>Κριτήριο 3 :</b> Ανθρώπινο Δυναμικό	Pearson Correlation	,870**	,828**	1	,834**	,819**	,685**	,759**	,633**	,725**
	Sig. (2- tailed)	,000	,000		,000	,000	,000	,000	,000	,000
	N	148	150	154	149	143	150	139	153	154
<b>Κριτήριο 4 :</b> Συνεργασίες και Πόροι	Pearson Correlation	,822**	,819**	,834**	1	,893**	,768**	,855**	,760**	,838**
	Sig. (2- tailed)	,000	,000	,000		,000	,000	,000	,000	,000
	N	148	152	149	155	147	151	140	154	155

Κριτήριο 5 : Διαδικασίες	Pearson Correlation	,831**	,859**	,819**	,893**	1	,833**	,868**	,732**	,846**
	Sig. (2- tailed)	,000	,000	,000	,000		,000	,000	,000	,000
	N	144	148	143	147	150	147	140	150	150
Κριτήριο 6 : Αποτελέσ- ματα προς Πολίτη - Πελάτη	Pearson Correlation	,712**	,775**	,685**	,768**	,833**	1	,847**	,720**	,832**
	Sig. (2- tailed)	,000	,000	,000	,000	,000		,000	,000	,000
	N	150	153	150	151	147	157	143	156	157
Κριτήριο 7 : Αποτελέσ- ματα προς Ανθρώπινο Δυναμικό	Pearson Correlation	,747**	,762**	,759**	,855**	,868**	,847**	1	,731**	,878**
	Sig. (2- tailed)	,000	,000	,000	,000	,000	,000		,000	,000
	N	142	142	139	140	140	143	147	145	146
Κριτήριο 8 : Αποτελέσ- ματα σχετι- κά με την Κοινωνία	Pearson Correlation	,661**	,633**	,633**	,760**	,732**	,720**	,731**	1	,832**
	Sig. (2- tailed)	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000		,000
	N	153	155	153	154	150	156	145	160	160
Κριτήριο 9 : Κύρια Απο- τελέσματα	Pearson Correlation	,716**	,737**	,725**	,838**	,846**	,832**	,878**	,832**	1
	Sig. (2- tailed)	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000	
	N	154	156	154	155	150	157	146	160	161

\*\* Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).

Στον πίνακα 3 λοιπόν βλέπουμε, ότι όλα τα κριτήρια αναμεταξύ τους σχετίζονται ισχυρά θετικά, καθώς το  $r$  του Pearson βρίσκεται σχεδόν κοντά στην μονάδα για όλες τις συσχετίσεις ξεχωριστά.

Ξεχωρίζουν με τη μεγαλύτερη συσχέτιση μεταξύ τους τα κριτήρια της ηγεσίας με το ανθρώπινο δυναμικό όπου  $r = 0,870$  και τα κριτήρια των εξωτερικών συνεργασιών και πόρων με τις διαδικασίες όπου  $r = 0,893$ .

Είναι απόλυτα λογικό να υπάρχει μια τέτοια συσχέτιση, καθώς υπάρχει αλληλεξάρτηση μεταξύ του ανθρώπινου δυναμικού με την ηγεσία, όπως και μεταξύ των εξωτερικών συνεργασιών και των πόρων του Δήμου με τις διαδικασίες.

### *Σύγκριση αποτελεσμάτων με το Δήμο Κηφισιάς*

Αναφορικά με τα αποτελέσματα στο Δήμο Φιλοθέης – Ψυχικού δακρίνουμε μια μετριότητα σε όλα τα αποτελέσματα. Σε αντίστοιχη διπλωματική εργασία για τον Δήμο Κηφισιάς όπως φαίνεται στην εικόνα 2 της παρούσης εργασίας, ο Δήμος είχε καλύτερη βαθμολόγηση (Μπερέτσου Α. 2019, Διερεύνηση και αξιολόγηση των αθλητικών προγραμμάτων του ΝΠΔΔ. Πολιτισμού & Αθλητισμού “ΔΗΜΗΤΡΙΟΣ ΒΙΚΕΛΑΣ” Δήμου Κηφισιάς, ΜΔΕ - Πανεπιστήμιο Πελοποννήσου σελ. 39, Πίνακας 1).

	<b>N</b>	<b>Μέσος Όρος</b>	<b>Τυπική απόκλιση</b>
<b>Κριτήριο 1</b>	120	3,1833	,95911
<b>Κριτήριο 2</b>	120	3,1556	,94965
<b>Κριτήριο 3</b>	120	3,1556	,94965
<b>Κριτήριο 4</b>	120	3,1556	,94965
<b>Κριτήριο 5</b>	120	2,9778	1,21286
<b>Κριτήριο 6</b>	120	3,0500	1,11785
<b>Κριτήριο 7</b>	120	3,2667	1,37035
<b>Κριτήριο 8</b>	120	3,1000	1,14789
<b>Κριτήριο 9</b>	120	3,3167	1,09608

**Εικόνα 2.** Περιγραφική Ανάλυση Κριτηρίων Δήμου Κηφισιάς

Να αναφέρουμε ότι και οι δύο Δήμοι θεωρούνται από τους εύπορους δήμους της Αττικής. Ωστόσο οι εργαζόμενοι από το Δήμο Κηφισιάς έδωσαν υψηλότερη βαθμολογία στην ηγεσία για το έργο της ενώ οι υπάλληλοι του Δήμου Φιλοθέης – Ψυχικού έκριναν πιο αυστηρά την ηγεσία. Σύγκλιση απόψεων έχουν στην μεταξύ τους σχέση των πελατών–πολιτών με την ηγεσία αλλά και την κοινωνία γενικότερα. Φαίνεται λοιπόν από τα παραπάνω ότι ο Δήμος Φιλοθέης – Ψυχικού έχει περισσότερες απαιτήσεις από την ηγεσία για αυτό και έκρινε αυστηρότερα ενώ ο Δήμος Κηφισιάς τα πάει λίγο καλύτερα είτε γιατί οι υπάλληλοι δεν έχουν τόσες απαιτήσεις είτε γιατί όντως έχει αρχίσει και δείχνει σαφή βελτίωση προς την ποιότητα.

Συμπερασματικά ο Δήμος Φιλοθέης – Ψυχικού για να έχει κοντά το ανθρώπινο δυναμικό του και να κατανοήσει βαθιά ότι μόνο με την επιμονή στους στόχους και την απόλυτη αφοσίωση στα 9 κριτήρια μπορεί να είναι ο «πρωταγωνιστής» και «πρωτοπόρος».

## ΣΥΖΗΤΗΣΗ / ΣΥΜΠΕΡΑΣΜΑΤΑ

Συνοψίζοντας, αυτό που αποτυπώνεται στην παρούσα έρευνα με βάση τις απαντήσεις που δόθηκαν από το υπαλληλικό προσωπικό του Δήμου στα ερωτηματολόγια που μοιράστηκαν και απετέλεσαν τον βασικό τρόπο συλλογής στοιχείων, είναι ότι η δομή που λειτουργεί ο Δήμος Φιλοθέης - Ψυχικού βαθμολογήθηκε κοντά στην τιμή των 2,5 μονάδων κατά μέσο όρο, τιμή που δεν ανταποκρίνεται στα πρότυπα της βαθμολόγησης του Κοινού Πλαισίου Αξιολόγησης.

Ως εκ τούτου θα πρέπει να διερευνηθούν από πλευράς του Δήμου, οι τρόποι με για ποιοτική βελτίωση, ώστε να γίνει ένας πρότυπος και ανταγωνιστικός Δήμος απέναντι στις συνεχώς μεταβαλλόμενες απαιτήσεις, των πολιτών και των εργαζόμενων και συμβατός με τα πλαίσια των σύγχρονων αναγκών, κατά τα οποία απαιτείται ταχύτητα και ευκολία στις υπηρεσίες που παρέχει.

Έτσι λοιπόν από τα αποτελέσματα αποδεικνύεται ότι, η ηγεσία δεν έχει προσδιορίσει σαφείς κατευθύνσεις ως προς την «αποστολή», «το όραμα» και τις «αξίες» της (που είμαστε και που θέλουμε να φτάσουμε), καθώς δεν υποκινεί τους υπαλλήλους της επαρκώς για οργάνωση, ώστε να λειτουργήσει ως πρότυπο ο Δήμος.

Ξεκινώντας λοιπόν την διαδικασία για την σωστή εφαρμογή του Κοινού Πλαισίου Αξιολόγησης στον Δήμο, θα πρέπει η Δημοτική Αρχή να διαμορφώσει σαφείς βραχυπρόθεσμους και μακροπρόθεσμους στόχους, σε ολόκληρο το φάσμα των υπηρεσιών που παρέχει στους πολίτες και να ορίσει προτεραιότητες για οργανωτικό σχεδιασμό.

Να συλλέξει πληροφορίες ώστε να αναπτύξει τη Στρατηγική και τον Προγραμματισμό, καθώς δεν αναθεωρεί πληροφορίες που έχουν συλλεχθεί, ούτε έχει σχεδιάσει κάποιο πρόγραμμα για καινοτομία και αλλαγή

Επίσης μέσω της έρευνας, αποτυπώνεται η άποψη των υπαλλήλων σχετικά με τη δράση της ηγεσίας, θεωρώντας ότι δεν υποστηρίζονται επαρκώς για να εξελιχθούν και να μπορέσουν να λειτουργήσουν σύμφωνα με τις αρχές του ΚΠΑ.

Η Δημόσια Οργάνωση δεν έχει «κερδίσει» το προσωπικό του μέσω της ανάπτυξης διαλόγου, ώστε να χρησιμοποιήσει τις ικανότητές του για να προγραμματίσει διοικήσει και βελτιώσει τους σκοπούς και τους στόχους της οργάνωσης

Οπότε πρώτα από όλα, πρέπει να διασφαλίσει τις όσο το δυνατόν καλύτερες εργασιακές συνθήκες. Να διακρίνει τις ικανότητες του προσωπικού του και δίνοντας προνόμια και επιβραβεύσεις, να ενισχύσει τη δυναμική της ομάδας αλλά και την εμπιστοσύνη των εργαζομένων στην έννοια της συλλογικότητας και του κοινού στόχου. Να προωθήσει τον διάλογο μέσω της καθιέρωσης των συσκέψεων διοίκησης και εργαζόμενων, ώστε να συζητούνται τυχόν προβλήματα και τρόποι βελτίωσής τους.

Να στηρίζει τη συλλογική εργασία βάσει ειδικοτήτων και εξειδικεύσεων δίνοντας έτσι την ευκαιρία στους εργαζομένους να αναπτύξουν αλλά και να προβάλλουν με τον καλύτερο τρόπο και προς όφελος της εύρυθμής λειτουργίας του Δήμου, τις ιδιαίτερες και πολύτιμες ικανότητές τους για να υπάρξει συντονισμός τμημάτων για τακτική συνεργασία.

Να εμπλουτίσει την εκπαίδευση του προσωπικού με σεμινάρια, επιμορφώσεις αλλά και επικοινωνία και ανταλλαγή απόψεων με άλλους υπαλλήλους με σκοπό την αδιάκοπη βελτίωση και ανάπτυξη του επιπέδου των εργαζομένων.

Η κινητικότητα προσωπικού ανάμεσα στις υπηρεσίες του Δήμου προκειμένου να έχει σφαιρική και πλήρη ενημέρωση και άποψη σχετικά με τον τρόπο λειτουργίας του Δήμου, ώστε στο εξής να βρίσκεται ο «κατάλληλος εργαζόμενος, στην κατάλληλη θέση», αλλά και η ενίσχυση και προώθηση της έννοιας της ανανέωσης των δομών και της προθυμίας αλλαγών που θα συνεισφέρουν στην εξέλιξη του Δήμου σε τομείς όπως τα κοινωνικά δρώμενα αλλά και οι συνθήκες εργασίες εν γένει.

Η Δημόσια οργάνωση βρίσκεται σε ένα πολύ πρώιμο στάδιο ανάπτυξης συνεργασιών, ενώ δεν φαίνεται να διαχειρίζεται επαρκώς τα περιουσιακά της στοιχεία (κτίρια, γήπεδα), για την ανάπτυξη των οικονομικών της πόρων. Έχει «περάσει» στην συνείδηση τόσο της ηγεσίας όσο και στην κοινωνία, ότι ο Δήμος Φιλοθέης – Ψυχικού είναι ένας εύπορος Δήμος και δεν χρειάζεται στήριξη από τις εσωτερικές και εξωτερικές συνεργασίες.

Στο επίπεδο της τεχνολογίας δεν εξασφαλίζει περαιτέρω γνώση μέσω σεμιναρίων στους υπαλλήλους της, για καλύτερη χρήση της τεχνολογίας, που θα έχει αποτέλεσμα και την πιο ποιοτική παροχή υπηρεσιών προς το κοινό.

Πρέπει να τονιστούν αρχές που διέπουν την υγιή επιχειρηματικότητα όπως τα μέτρα παραγωγικότητας, η αξιολόγηση βάσει δεικτών απόδοσης. Η χρήση της πληρο-

φορικής να γίνει εργαλείο των εργαζομένων και των πολιτών για ευκολότερες και γρηγορότερες εξυπηρετήσεις.

Η δημόσια οργάνωση δεν φαίνεται να είναι ικανή να παρέχει υπηρεσίες ούτε και προϊόντα με την συμμετοχή των πολιτών, αλλά και να μην έχει και τη διάθεση να σχεδιάσει και να βελτιώσει βασικές διαδικασίες για τον εκσυγχρονισμό των διαδικασιών αυτών, προσφέροντας καινοτόμες δράσεις και υλοποιούμενες αλλαγές.

Πρέπει να προγραμματίσει τακτικούς ελέγχους ώστε να αξιολογούνται οι κίνδυνοι και να προλαμβάνονται τα προβλήματα, καθώς και να υποστηρίζονται οι διορθωτικές ενέργειες. Αυτό θα πρέπει να γίνεται στα πλαίσια συνεργασιών, όχι με σκοπό την αρνητική αξιολόγηση των εργαζομένων, αλλά καθαρά για τη βελτίωση των υπηρεσιών της.

Σ' αυτό το πλαίσιο θα πρέπει να εντάξει καινοτόμες δράσεις που απευθύνονται στους πολίτες, και αφορούν το περιβάλλον, ευαισθητοποιώντας την οικολογική τους συνείδηση. Να ωθήσει και να στηρίζει την κοινωνική αλληλεγγύη, και να δώσει με τον τρόπο αυτό, την ευκαιρία σε όλους τους Δημότες, να εμπλέκονται στην εξέλιξη και βελτίωση του Δήμου. Ο τρόπος θεώρησης από την Δημόσια Οργάνωση της ποιότητας ζωής του περιβάλλοντος στην επίπτωση της τοπικής και εθνικής οικονομίας, όπως επίσης και της υποστήριξης των ατόμων που είναι κοινωνικά σε μειονεκτική θέση, μέσω της δέσμευσης του Δήμου για ενσωμάτωση κοινωνικών αλλαγών, που θα επηρεάσουν και θα ρυθμίσουν την επιχειρησιακή του λειτουργία. Οι υπάλληλοι φαίνεται πρόσκεινται θετικά για την ικανότητα της Δημόσιας Οργάνωσης να βρίσκεται κοντά σε ευπαθείς ομάδες και σε θέματα που σχετίζονται με το περιβάλλον και αποτελούν μια εικόνα του Δήμου με ευαισθησία προς το κοινωνικό σύνολο.

Επιπλέον δεν φαίνεται να έχει γίνει κάποια αλλαγή της δραστηριότητας, των προϊόντων ή των υπηρεσιών του Δήμου, προς τους τους πελάτες – πολίτες με αποτέλεσμα η Δημόσια Οργάνωση «να βαδίζει» στις ίδιες ανάγκες και προσδοκίες χωρίς να αναζητά προτάσεις και συλλογή ιδεών για βελτίωση. Η επίπτωση αυτής της λειτουργίας της οργάνωσης, αντανακλά στην ποιότητα ζωής των πελατών – πολιτών, χωρίς ιδιαίτερο ενδιαφέρον για ανάπτυξη.

Η εικόνα που έχει διαμορφώσει το προσωπικό για την οργάνωση, την αποστολή, τις συνθήκες εργασίας, το σύστημα διοίκησης, την ανάπτυξη των προσωπικών ικανοτήτων, και ως εκ τούτου φαίνεται ότι οι προσπάθειες της Δημόσιας Οργάνωσης να επιδρά-

σει σε αυτούς δεν έχουν παρουσιαστεί με σαφήνεια. Άλλωστε οι εργαζόμενοι είναι αυτοί που εξυπηρετούν τους πελάτες – πολίτες, και εκλαμβάνουν από αυτούς όλες κριτικές για τον Δήμο.

Η παρούσα διπλωματική, θα πρέπει να γίνει η αφετηρία για βελτίωση της ολικής ποιότητας στο Δήμο Φιλοθέης – Ψυχικού, εφαρμόζοντας τα εννέα κριτήρια του Κ.Π.Α. και αξιολογώντας τα αποτελέσματα ανά τακτά χρονικά διαστήματα. Να μην επαναπαυθεί μόνο στις απόψεις των εργαζομένων και να επεκταθεί προς τους πολίτες με ερωτηματολόγια που θα κρίνουν οι πελάτες / πολίτες τις προϋποθέσεις και τα αποτελέσματα από τις υπηρεσίες που τους παρέχονται.

Γενικότερα η Δημόσια Οργάνωση στην Ελλάδα έχει μια άσχημη εικόνα στην κοινωνία, και για να αλλάξει αυτό θέλει προσπάθεια και ενδιαφέρον τόσο από την Ηγεσία όσο και από το Ανθρώπινο Δυναμικό. Να αλλάξουν τρόπο σκέψης και λειτουργίας, με συνέπεια και σταθερότητα του σκοπού τους, που δεν είναι άλλος από τη συνεχή βελτίωση και την καινοτομία των υπηρεσιών σε όλες τις διαστάσεις του Οργανισμού.

Τελειώνοντας, να αναφέρουμε ότι ο Δήμος Φιλοθέης - Ψυχικού, για να γίνει ανταγωνιστικός και σύγχρονος, πρέπει και αυτός να δεσμευτεί για την «εφαρμογή του Κοινού Πλαισίου Αξιολόγησης», αξιοποιώντας τα κριτήρια ένταξης σε αυτό, με κύριο στόχο να γίνει ένας αποτελεσματικός χρήστης του ΚΠΑ.

## ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΑ

- Βακαλοπούλου Μ., (2011). *Η εφαρμογή του Κοινού Πλαισίου Αξιολόγησης (ΚΠΑ) στη Δημόσια Διοίκηση: Καλές Πρακτικές στην Ευρωπαϊκή Ένωση, Εμπόδια και Προοπτικές*. Διπλωματική εργασία - Πανεπιστήμιο Μακεδονίας, Θεσσαλονίκη.
- Γενική Γραμματεία Επαγγελματικής Εκπαίδευσης Κατάρτισης και Δια Βίου Μάθησης, (2013). Ανακτήθηκε από <http://www.gsae.edu.gr/en/>
- Δερβιτσιώτης, Κ. (1997). *Διοίκηση Ολικής Ποιότητας*. Νομική Βιβλιοθήκη: Αθήνα.
- Δήμος Φιλοθέης – Ψυχικού (2020). Ανάκτηση από <https://www.philothei-psychiko.gov.gr/>
- Δήμος Φιλοθέης - Ψυχικού (2020). Ανακτήθηκε από [https://el.wikipedia.org/wiki/%CE%94%CE%AE%CE%BC%CE%BF%CF%82\\_%CE%A6%CE%B9%CE%BB%CE%BF%CE%B8%CE%AD%CE%B7%CF%82-%CE%A8%CF%85%CF%87%CE%B9%CE%BA%CE%BF%CF%8D](https://el.wikipedia.org/wiki/%CE%94%CE%AE%CE%BC%CE%BF%CF%82_%CE%A6%CE%B9%CE%BB%CE%BF%CE%B8%CE%AD%CE%B7%CF%82-%CE%A8%CF%85%CF%87%CE%B9%CE%BA%CE%BF%CF%8D)
- Υπουργείο οικονομικών Κύπρου (2020). *Κοινό Πλαίσιο Αξιολόγησης ΚΠΑ, Common Assessment Framework – CAF*. Ανάκτηση από [https://www.mof.gov.cy/mof/papd/papd.nsf/All/B429DC238A4AEFADC2257AFE003CED89/\\$file/CAF.pdf](https://www.mof.gov.cy/mof/papd/papd.nsf/All/B429DC238A4AEFADC2257AFE003CED89/$file/CAF.pdf)
- Κριεμάδης Α., (2019). Σημειώσεις από το μάθημα Διοίκηση Ολικής Ποιότητας. Ανακτήθηκε από <https://eclass.uop.gr/courses/OMA158/>
- Μπερέτσου Α, 2019, Διερεύνηση και αξιολόγηση των αθλητικών προγραμμάτων του ΝΠΔΔ. Πολιτισμού & Αθλητισμού "ΔΗΜΗΤΡΙΟΣ ΒΙΚΕΛΑΣ" Δήμου Κηφισιάς, ΜΔΕ - Πανεπιστήμιο Πελοποννήσου,
- Μυλωνάς, Δ. (2011). *Στρατηγική και Διοίκηση Ολικής Ποιότητας στο Δημόσιο Τομέα*. Μεταπτυχιακή Διπλωματική Εργασία, Πανεπιστήμιο Πειραιώς.
- Παπαναστασίου Ε., (2015). *Πλαίσιο Αξιολόγησης Ομαδοποιημένων Λειτουργιών και Δεικτών Διοίκησης Κοινωνικών Υπηρεσιών: Η Μελέτη Περίπτωσης του Πανεπιστημιακού Νοσοκομείου Αλεξανδρούπολης*. Μεταπτυχιακή Διπλωματική Εργασία, Δημοκρίτειο Πανεπιστήμιο.
- Παπαλεξανδρή, Ν., & Μπουραντάς, Δ. (2016). *Διοίκηση Ανθρώπινου Δυναμικού*. Εκδότης Μπένου: Αθήνα,



- Σκανιάκου, Α., (2018). *Κοινό Πλαίσιο Αξιολόγησης στην Αυτοδιοίκηση. Καλές Πρακτικές και Προοπτικές Εφαρμογής στους Ελληνικούς Ο.Τ.Α.* Μεταπτυχιακή Διπλωματική Εργασία, Πανεπιστήμιο Πελοποννήσου.
- Σύρμου Ζ., (2016). *Το Κοινό Πλαίσιο Αξιολόγησης (ΚΠΑ-CAF) ως εργαλείο ολικής ποιότητας για την αυτοαξιολόγηση της διοικητικής και της οργανωτικής λειτουργίας, Η περίπτωση της Διεύθυνσης Αγροτικών Υποθέσεων Αν. Μακεδονίας –Θράκης της Αποκεντρωμένης Διοίκησης Μακεδονίας-Θράκης.* Μεταπτυχιακή Διπλωματική Εργασία, Πανεπιστήμιο Πελοποννήσου.
- Υπουργείο Εσωτερικών Δημόσιας Διοίκησης και Αποκέντρωσης (2007). ΚΠΑ – CAF, Βελτιώνοντας μία Δημόσια Οργάνωση μέσω της αυτό-αξιολόγησης. Ανακτήθηκε από [http://www.gsae.edu.gr/attachments/article/824/%CE%9A%CE%9F%CE%99%CE%9D%CE%9F%20%CE%A0%CE%9B%CE%91%CE%99%CE%A3%CE%99%CE%9F%20%CE%91%CE%9E%CE%99%CE%9F%CE%9B%CE%9F%CE%93%CE%97%CE%A3%CE%97%CE%A3%20Greek\\_2006.pdf](http://www.gsae.edu.gr/attachments/article/824/%CE%9A%CE%9F%CE%99%CE%9D%CE%9F%20%CE%A0%CE%9B%CE%91%CE%99%CE%A3%CE%99%CE%9F%20%CE%91%CE%9E%CE%99%CE%9F%CE%9B%CE%9F%CE%93%CE%97%CE%A3%CE%97%CE%A3%20Greek_2006.pdf)
- Υπουργείο Εσωτερικών και Διοικητικής Ανασυγκρότησης (2015). Κοινό Πλαίσιο Αξιολόγησης 2013, Βελτιώνοντας τις δημόσιες οργανώσεις μέσω της αυτο-αξιολόγησης. Ανακτήθηκε από <https://www.ypes.gr/koino-plaisio-axiologisis-kpa-egcheiridio-kai-odigos-efarmogis/>
- Υπουργείο Διοικητικής Ανασυγκρότησης (2017). Εθνική Στρατηγική για τη Διοικητική Μεταρρύθμιση 2017-2019 Δημόσιο 2020, η Διοίκηση Αναβαθμίζεται. Ανακτήθηκε από <http://minadmin.ypes.gr/wp-content/uploads/Dimosio2020-%CE%92ooklet-GR.pdf>
- Υπουργείο Διοικητικής Ανασυγκρότησης (2017). Οδηγός Εφαρμογής του ΚΠΑ, Ε' ΕΚΔΟΣΗ. Ανακτήθηκε από <http://www.gspa.gr/%289315409511376256%29/documents/%CE%BF%CE%B4%CE%B7%CE%B3%CE%BF%CF%83%20%CE%B5%CF%86%CE%B1%CF%81%CE%BC%CE%BF%CE%B3%CE%B7%CF%83%20%CE%BA%CF%80%CE%B1%20.pdf>

Υπουργείο Διοικητικής Ανασυγκρότησης (2020). Εγκύκλιος: Αποστολή Οδηγού Εφαρμογής του Κοινού Πλαισίου Αξιολόγησης (ΚΠΑ) - Οδηγίες εφαρμογής του ΚΠΑ. Ανακτήθηκε από <https://diavgeia.gov.gr/doc/%CE%A9%CE%A412465%CE%A7%CE%98%CE%A8-%CE%A5%CE%9C%CE%A6?inline=true>

## ΠΑΡΑΡΤΗΜΑ

### Ερωτηματολόγιο Έρευνας

#### ΤΟ ΚΟΙΝΟ ΠΛΑΙΣΙΟ ΑΞΙΟΛΟΓΗΣΗΣ (ΚΠΑ) ΣΤΟ ΔΗΜΟ ΦΙΛΟΘΕΗΣ - ΨΥΧΙΚΟΥ

Αγαπητέ συμμετέχοντα

Η παρούσα έρευνα μελετά μια σειρά από συμπεριφορές ή χαρακτηριστικά που σχετίζονται με την αποτελεσματική, αποδοτική και ποιοτική λειτουργία ενός δημόσιου οργανισμού, χρησιμοποιώντας ως μοντέλο αυτοαξιολόγησης το Κοινό Πλαίσιο Αξιολόγησης της Ευρωπαϊκής Ένωσης.

Σημειώστε την απάντηση που σας χαρακτηρίζει πιο πολύ, διαγράφοντας με X μία από τις προτεινόμενες επιλογές που παρουσιάζονται παρακάτω.

Σας ενημερώνουμε ότι οι απαντήσεις σας είναι εμπιστευτικές και χρησιμοποιούνται μόνο για τους σκοπούς της έρευνας.

1) Φύλο: Άνδρας  Γυναίκα

2) Ηλικία

α) $\leq 30$	<input type="checkbox"/>
β) 31-40	<input type="checkbox"/>
γ) 41-50	<input type="checkbox"/>
δ) 51-60	<input type="checkbox"/>
ε) $> 60$	<input type="checkbox"/>

3) Ποιο είναι το μεγαλύτερο επίπεδο εκπαίδευσης που έχετε ολοκληρώσει ;

α) Απόφοιτος Υποχρεωτικής Εκπαίδευσης (ΥΕ)	<input type="checkbox"/>
β) Απόφοιτος Δευτεροβάθμιας Εκπαίδευσης (ΔΕ)	<input type="checkbox"/>
γ) Απόφοιτος Τριτοβάθμιας Εκπαίδευσης (ΤΕ, ΠΕ)	<input type="checkbox"/>
δ) Μεταπτυχιακός Τίτλος	<input type="checkbox"/>
ε) Διδακτορικός Τίτλος	<input type="checkbox"/>

4) Τι θέση κατέχετε στο Δήμο Φιλοθέης – Ψυχικού ;

α) Υπάλληλος	<input type="checkbox"/>
β) Προϊστάμενος Τμήματος	<input type="checkbox"/>
γ) Προϊστάμενος Διεύθυνσης	<input type="checkbox"/>

A/A	Ερώτηση	Απάντηση Καθόλου (0) Πολύ Λίγο (1) Λίγο (2) Πολύ (3) Πάρα Πολύ (4) Απόλυτα (5)
1	Σε ποιο βαθμό η ηγεσία (Πολιτική και Διοικητική ηγεσία) του Δήμου Φιλοθέης – Ψυχικού έχει προσδιορίσει: (α) την αποστολή της (ποιοι είναι οι στόχοι μας) , (β) το όραμά της (που θέλουμε να πάμε), (γ) τους μακροπρόθεσμους (ή στρατηγικούς) στόχους και την εξειδίκευσή τους σε ετήσιους (ή επιχειρησιακούς) στόχους με τη συμμετοχή των υπαλλήλων της και των άλλων εμπλεκόμενων φορέων στη λειτουργία της;	0 1 2 3 4 5
2	Σε ποιο βαθμό η ηγεσία του Δήμου Φιλοθέης – Ψυχικού έχει καθορίσει πλαίσιο αξιών και συμπεριφοράς των υπαλλήλων της;	0 1 2 3 4 5
3	Σε ποιο βαθμό η ηγεσία αναπτύσσει ένα σύστημα διοίκησης διαδικασιών που να λαμβάνει υπόψη το στρατηγικό σχεδιασμό του Δήμου Φιλοθέης – Ψυχικού καθώς και τις ανάγκες των εμπλεκόμενων στη λειτουργία της;	0 1 2 3 4 5
4	Σε ποιο βαθμό η δραστηριότητα του Δήμου Φιλοθέης – Ψυχικού, είναι προσανατολισμένη στο να ικανοποιεί τις προσδοκίες και τις ανάγκες των προσώπων ή φορέων, που εξυπηρετούνται από αυτήν;	0 1 2 3 4 5
5	Σε ποιο βαθμό οι Τεχνολογίες Πληροφορικής & Επικοινωνιών συμβάλλουν στην άσκηση του εποπτικού ρόλου ή και στη βελτίωση των δυνατοτήτων ελέγχου και παρακολούθησης της λειτουργίας από την ηγεσία του Δήμου Φιλοθέης – Ψυχικού;	0 1 2 3 4 5
6	Σε ποιο βαθμό ενημερώνεται το προσωπικό για σημαντικά θέματα που απασχολούν τον Δήμο Φιλοθέης – Ψυχικού;	0 1 2 3 4 5
7	Σε ποιο βαθμό υποστηρίζεται, αναγνωρίζεται και επιβραβεύεται τόσο η ατομική όσο και η ομαδική δράση, καθώς και οι προσπάθειες των υπαλλήλων, για την πραγματοποίηση των στόχων του Δήμου Φιλοθέης – Ψυχικού;	0 1 2 3 4 5
8	Σε ποιο βαθμό η ηγεσία του Δήμου Φιλοθέης – Ψυχικού ενθαρρύνει και δημιουργεί τις κατάλληλες συνθήκες για την κατανομή καθηκόντων και την εκχώρηση αρμοδιοτήτων και ευθυνών προς τους υπαλλήλους;	0 1 2 3 4 5
9	Σε ποιο βαθμό η ηγεσία του Δήμου Φιλοθέης – Ψυχικού δημιουργεί τις συνθήκες και ενθαρρύνει τις προτάσεις για βελτίωση διοικητικών διαδικασιών και την εισαγωγή καινοτομίας;	0 1 2 3 4 5
10	Σε ποιο βαθμό παρακολουθούν οι υπάλληλοι επιμορφωτικές δράσεις για τη βελτίωση της αποτελεσματικότητας της λειτουργίας του Δήμου Φιλοθέης – Ψυχικού;	0 1 2 3 4 5
11	Με ποιο βαθμό επάρκειας αντιμετωπίζονται από την ηγεσία του Δήμου	0 1 2 3 4 5

	Φιλοθέης – Ψυχικού, οι ατομικές ανάγκες των υπαλλήλων;	
12	Σε ποιο βαθμό συγκεντρώνονται και αναλύονται συστηματικά πληροφορίες για τις ανάγκες και προσδοκίες των εμπλεκόμενων φορέων στη λειτουργία του Δήμου Φιλοθέης – Ψυχικού.	0 1 2 3 4 5
13	Σε ποιο βαθμό εφαρμόζονται συστηματικά μέθοδοι μέτρησης, παρακολούθησης και αξιολόγησης της απόδοσης σε όλα τα επίπεδα του Δήμου Φιλοθέης – Ψυχικού;	0 1 2 3 4 5
14	Σε ποιο βαθμό οι μακροπρόθεσμοι (ή στρατηγικοί) και οι ετήσιοι (ή επιχειρησιακοί) στόχοι υλοποιούνται με συστηματικό σχεδιασμό και ανάθεση ευθυνών και καθηκόντων στις αρμόδιες υπηρεσιακές μονάδες και τους υπαλλήλους;	0 1 2 3 4 5
15	Σε ποιο βαθμό παρακολουθούνται συστηματικά οι ανάγκες για αλλαγή και προσαρμογή στις απαιτήσεις του εξωτερικού περιβάλλοντος (οικονομικό περιβάλλον, κοινωνικό περιβάλλον, τεχνολογικό περιβάλλον, νομικό περιβάλλον, κλπ), και σχεδιάζονται οι ανάλογες δράσεις;	0 1 2 3 4 5

A/A	Ερώτηση	Απάντηση Καθόλου (0) Πολύ Λίγο (1) Λίγο (2) Πολύ (3) Πάρα Πολύ (4) Απόλυτα (5)
16	Σε ποιο βαθμό εξασφαλίζονται ικανοποιητικές συνθήκες εργασίας στον Δήμο Φιλοθέης – Ψυχικού;	0 1 2 3 4 5
17	Σε ποιο βαθμό επιδιώκεται η διαμόρφωση σύγχρονων προγραμμάτων επαγγελματικής κατάρτισης των υπαλλήλων της Δημόσιας Οργάνωσης με βάση τις υπάρχουσες και μελλοντικές υπηρεσιακές και ατομικές ανάγκες του προσωπικού;	0 1 2 3 4 5
18	Σε ποιο βαθμό αξιολογούνται οι εκπαιδευτικές δραστηριότητες των υπαλλήλων σε σχέση με το κόστος αλλά και το όφελος που προκύπτει;	0 1 2 3 4 5
19	Σε ποιο βαθμό επικρατεί στον Δήμο Φιλοθέης – Ψυχικού κλίμα ανοικτής επικοινωνίας και διαλόγου καθώς και ενθάρρυνσης της ομαδικής εργασίας;	0 1 2 3 4 5
20	Σε ποιο βαθμό δημιουργούνται οι προϋποθέσεις για την υποβολή και προώθηση εισηγήσεων, πρωτοβουλιών, προτάσεων των υπαλλήλων;	0 1 2 3 4 5
21	Σε ποιο βαθμό οι στόχοι του Δήμου Φιλοθέης – Ψυχικού και οι δείκτες μέτρησής τους, προσδιορίζονται με συμφωνία μεταξύ προϊσταμένων – υφισταμένων;	0 1 2 3 4 5
22	Προωθείται η δημιουργία εξειδικευμένων συνεργασιών με άλλους Δημοτικούς Φορείς;	0 1 2 3 4 5
23	Σε ποιο βαθμό ο Δήμος Φιλοθέης – Ψυχικού είναι ανοικτός σε προτάσεις	0 1 2 3 4 5

	ή παράπονα των πολιτών και δημιουργεί τους κατάλληλους μηχανισμούς (ερωτηματολόγια, έρευνες κοινού, συμβουλευτικά όργανα με συμμετοχή πολιτών κτλ) για τη διαχείρισή τους;	
24	Σε ποιο βαθμό υπάρχει οργανωμένη πολιτική ενημέρωσης- πληροφόρησης των πολιτών;	0 1 2 3 4 5
25	Σε ποιο βαθμό εξασφαλίζεται η διαφανής διοικητική δραστηριότητα του Δήμου Φιλοθέης – Ψυχικού (π.χ. με τη δημοσίευση ετήσιων αναφορών για τη λειτουργία της, με ανακοινώσεις στο διαδίκτυο, με παρουσιάσεις του Αντιπεριφερειάρχη στα ΜΜΕ, κτλ) ;	0 1 2 3 4 5
26	Σε ποιο βαθμό εξασφαλίζεται η διαφανής οικονομική διαχείριση, στο πλαίσιο της λειτουργίας του Δήμου Φιλοθέης – Ψυχικού;	0 1 2 3 4 5
27	Σε ποιο βαθμό εξασφαλίζεται η αποδοτική διαχείριση των οικονομικών πόρων του Δήμου Φιλοθέης – Ψυχικού;	0 1 2 3 4 5
28	Σε ποιο βαθμό ελέγχεται συστηματικά το κόστος παροχής των υπηρεσιών-προϊόντων προς το κοινό;	0 1 2 3 4 5
29	Σε ποιο βαθμό οι αποφάσεις που ενέχουν κόστος αναλύονται στη λογική κόστους-οφέλους;	0 1 2 3 4 5
30	Σε ποιο βαθμό λειτουργεί αποτελεσματικά εσωτερικός μηχανισμός επικοινωνίας, για να εξασφαλίζεται η πρόσβαση των υπαλλήλων στη διοικητική γνώση που είναι απαραίτητη για την εκτέλεση των καθηκόντων τους;	0 1 2 3 4 5
A/A	Ερώτηση	Απάντηση Καθόλου (0) Πολύ Λίγο (1) Λίγο (2) Πολύ (3) Πάρα Πολύ (4) Απόλυτα (5)
31	Σε ποιο βαθμό χρησιμοποιούνται οι σύγχρονες τεχνολογίες στην καθημερινή λειτουργία; (π.χ. πρόσβαση σε Βάσεις Δεδομένων, εξ αποστάσεως εκπαίδευση κτλ)	0 1 2 3 4 5
32	Σε ποιο βαθμό η Δημόσια Οργάνωση επικοινωνεί με άλλους Δημόσιους και Ιδιωτικούς φορείς με τη χρήση σύγχρονων τεχνολογιών; (π.χ. διαδίκτυο, ασύρματα δίκτυα, εσωτερικό δίκτυο κτλ)	0 1 2 3 4 5
33	Σε ποιο βαθμό η χρήση και η συντήρηση των εγκαταστάσεων, του τεχνικού εξοπλισμού, των μεταφορικών μέσων και των ενεργειακών πόρων του Δήμου Φιλοθέης – Ψυχικού είναι αποδοτική, αποτελεσματική και συντελεί στην υλοποίηση των στόχων της και στην ικανοποίηση των υπαλλήλων της;	0 1 2 3 4 5
34	Σε ποιο βαθμό υπάρχουν δείκτες μέτρησης για την παρακολούθηση, αξιολόγηση, και βελτίωση της αποτελεσματικότητας των διοικητικών διαδικασιών του Δήμου Φιλοθέης – Ψυχικού;	0 1 2 3 4 5
35	Σε ποιο βαθμό αξιολογούνται και αναθεωρούνται οι διαδικασίες βάσει της	0 1 2 3 4 5

	αποδοτικότητάς τους;	
36	Σε ποιο βαθμό συμμετέχουν οι πολίτες στο σχεδιασμό και τη βελτίωση της διαδικασίας παροχής υπηρεσιών;	0 1 2 3 4 5
37	Σε ποιο βαθμό η νομοθεσία που διέπει τη λειτουργία του Δήμου Φιλοθέης – Ψυχικού, είναι κατανοητή και σαφής στους πολίτες που συναλλάσσονται με αυτήν;	0 1 2 3 4 5
38	Σε ποιο βαθμό διατίθεται η κατάλληλη και αξιόπιστη πληροφόρηση με στόχο την εξυπηρέτηση και υποβοήθηση των πολιτών;	0 1 2 3 4 5
39	Σε ποιο βαθμό χρησιμοποιούνται ηλεκτρονικά μέσα επικοινωνίας του Δήμου Φιλοθέης – Ψυχικού, με τους πολίτες που συναλλάσσονται με αυτήν;	0 1 2 3 4 5
40	Σε ποιο βαθμό υπάρχει και λειτουργεί αποτελεσματικά, σύστημα διαχείρισης παραπόνων των πολιτών, για τυχόν δυσλειτουργίες του Δήμου Φιλοθέης – Ψυχικού;	0 1 2 3 4 5
41	Σε ποιο βαθμό ο Δήμος Φιλοθέης – Ψυχικού αξιοποιεί καλές πρακτικές (μεθόδους, διαδικασίες) άλλων φορέων (σε εθνικό και διεθνές επίπεδο) με σκοπό τη βελτίωση των διοικητικών διαδικασιών – λειτουργιών της;	0 1 2 3 4 5
42	Σε ποιο βαθμό μετράται η ικανοποίηση των πολιτών σε σχέση με τη συνολική δραστηριότητα του Δήμου Φιλοθέης – Ψυχικού;	0 1 2 3 4 5
43	Σε ποιο βαθμό κρίνονται ως ποιοτικές, επίκαιρες και έγκυρες οι πληροφορίες που παρέχει η Δημόσια Οργάνωση (με κάθε διαθέσιμο μέσο) στους πολίτες, για διοικητικές υποθέσεις τους;	0 1 2 3 4 5
44	Σε ποιο βαθμό μετράται η ικανοποίηση των υπαλλήλων από τη συνολική πολιτική και στρατηγική του Δήμου Φιλοθέης – Ψυχικού;	0 1 2 3 4 5
45	Σε ποιο βαθμό κρίνετε ικανοποιητικές τις σχέσεις του Δήμου Φιλοθέης – Ψυχικού με τους πολίτες και τους κοινωνικούς φορείς με τους οποίους έχει επαφές;	0 1 2 3 4 5

A/A	Ερώτηση	Απάντηση
		Καθόλου (0) Πολύ Λίγο (1) Λίγο (2) Πολύ (3) Πάρα Πολύ (4) Απόλυτα (5)
46	Σε ποιο βαθμό το προσωπικό υποβάλλει παράπονα για υπηρεσιακά θέματα;	0 1 2 3 4 5
47	Σε ποιο βαθμό η απόδοση του προσωπικού μετρείται με τη χρήση δεικτών μέτρησης της απόδοσης;	0 1 2 3 4 5
48	Σε ποιο βαθμό αξιολογούνται συστηματικά τομείς όπως η ανάπτυξη δεξιοτήτων;	0 1 2 3 4 5

49	Σε ποιο βαθμό κρίνετε τη δημόσια εικόνα του Δήμου Φιλοθέης – Ψυχικού ως θετική;	0	1	2	3	4	5
50	Σε ποιο βαθμό θεωρείτε ικανοποιητική τη λειτουργία του Δήμου Φιλοθέης – Ψυχικού, για την προστασία του περιβάλλοντος; (ανακύκλωση, προσπάθειες εξοικονόμησης ενέργειας, χρήση εναλλακτικών πηγών ενέργειας, διαχείριση αποβλήτων, συμμόρφωση σε περιβαλλοντικές προδιαγραφές, κ.τ.λ.).	0	1	2	3	4	5
51	Σε ποιο βαθμό θεωρείτε ικανοποιητική τη δημοσιογραφική κάλυψη των δραστηριοτήτων του Δήμου Φιλοθέης – Ψυχικού από τα Μ.Μ.Ε.;	0	1	2	3	4	5
52	Σε ποιο βαθμό κρίνονται ως ικανοποιητικές οι προσπάθειες που καταβάλλει ο Δήμος Φιλοθέης – Ψυχικού για την αντιμετώπιση των προβλημάτων μειονεκτούντων ομάδων πληθυσμού;	0	1	2	3	4	5
53	Σε ποιο βαθμό κρίνετε ως αποτελεσματική τη λειτουργία του Δήμου Φιλοθέης – Ψυχικού, δηλαδή σε ποιο βαθμό επιτυγχάνει τους στόχους που έχουν τεθεί;	0	1	2	3	4	5
54	Σε ποιο βαθμό θεωρείτε ότι βελτιώνεται η ποιότητα των παρεχόμενων υπηρεσιών προς τους πολίτες με βάση τα διαθέσιμα στοιχεία μετρήσεων;	0	1	2	3	4	5
55	Σε ποιο βαθμό θεωρείτε αποδοτική τη λειτουργία της Δημόσιας Οργάνωσης; (επίτευξη στόχων με το χαμηλότερο δυνατό κόστος).	0	1	2	3	4	5
56	Σε ποιο βαθμό θεωρείτε αποτελεσματική τη δημιουργία συνεργασιών του Δήμου Φιλοθέης – Ψυχικού με τρίτους (άλλες Δημόσιες Οργανώσεις, ιδιώτες, κοινωνικούς φορείς);	0	1	2	3	4	5
57	Σε ποιο βαθμό θεωρείτε ότι εκτελείται επιτυχώς ο προϋπολογισμός του Δήμου Φιλοθέης – Ψυχικού;	0	1	2	3	4	5
58	Σε ποιο βαθμό θεωρείτε αποτελεσματική τη διαχείριση των πόρων του Δήμου Φιλοθέης – Ψυχικού ;	0	1	2	3	4	5