



**Τμήμα Πολιτικής Επιστήμης και Διεθνών Σχέσεων - Πανεπιστήμιο Πελοποννήσου**

**Τμήμα Οικονομικών Επιστημών - Δημοκρίτειο Πανεπιστήμιο Θράκης**

**Τμήμα Οικονομικών Επιστημών - Αριστοτέλειο Πανεπιστήμιο Θεσσαλονίκης**

**Τμήμα Οργάνωσης και Διοίκησης Επιχειρήσεων - Πανεπιστήμιο Πειραιά**

**Διαπανεπιστημιακό Διατμηματικό**

**Πρόγραμμα Μεταπτυχιακών Σπουδών**

**«Τοπική και Περιφερειακή Ανάπτυξη και Αυτοδιοίκηση»**

**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.**

**Σύρμου Ζαφειρία**

**Επιβλέπων: Γεώργιος Γαλανός**

Κόρινθος - Σεπτέμβριος 2016



**Department of Political Studies and International Relations - University of Peloponnese**

**Department of Economics - Democritus University of Thrace**

**Department of Economics - Aristotle University of Thessaloniki**

**Department of Business Administration - University of Piraeus**

**Interuniversity Interdepartmental  
Master Program in  
«Local and Regional Government and Development»**

**The Common Assessment Framework (CAF)  
as total quality tool for self-evaluation of the administrative  
and organizational function.**

**The case of  
Directorate of Rural Affairs  
East Macedonia-Thrace  
Decentralized Administration of Macedonia and Thrace.**

**Syrmou Zafeiria**

**Supervisor: George Galanos**

Corinth- September 2016

## ΠΡΟΛΟΓΟΣ

Η διπλωματική μου μεταπτυχιακή εργασία με τίτλο “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” εκπονήθηκε στα πλαίσια του Διατμηματικού Προγράμματος Μεταπτυχιακών Σπουδών “Τοπική και Περιφερειακή Αυτοδιοίκηση και Ανάπτυξη” .

Θα ήθελα να ευχαριστήσω τον επιβλέπων καθηγητή μου κ. Γεώργιο Γαλανό και τον μέντορα μου κ. Ηλία Λίτσο, οι οποίοι μέσω των παρατηρήσεων, διορθώσεων και συμβουλών με βοήθησαν στην ολοκλήρωση της εργασίας μου.

Θα ήθελα επίσης να ευχαριστήσω τα στελέχη της ΔΑΥΑΜΘ που συμμετείχαν στην έρευνα και στην συμπλήρωση των ερωτηματολογίων. Τον Προϊστάμενο μου κ. Μπαξεβανίδη Παναγιώτη για την πολύτιμη βοήθεια και υποστήριξη σε όλη τη διάρκεια της εκπόνησης της εργασίας.

Τέλος ένα μεγάλο ευχαριστώ στην οικογένεια μου και στους γονείς μου τόσο για την υλική όσο και την ηθική υποστήριξη και βοήθειά σε οτιδήποτε χρειάστηκα όλο αυτό το διάστημα των μεταπτυχιακών μου σπουδών μου.

*“Οι επιλογές μου κατοπτρίζουν τον χαρακτήρα μου και ο χαρακτήρας μου τις επιλογές μου”.*

**‘‘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’’.**

**Σημαντικοί Όροι :** Κοινό Πλαίσιο Αξιολόγησης, Δημόσια Διοίκηση, εργαλείο ποιότητας, αυτοαξιολόγηση, αποδοτικότητα, αποτελεσματικότητα, κριτήρια προϋποθέσεων, κριτήρια αποτελεσμάτων, πολίτης, ανθρώπινο δυναμικό, βαθμολογία, Διοίκηση Ολικής Ποιότητας.

### **Περίληψη**

Ο στόχος της διπλωματικής έρευνας είναι πρώτον να αποτυπωθεί η αξία του Κοινού Πλαισίου Αξιολόγησης (ΚΠΑ) ως ένα εργαλείο που συμβάλλει στην ορθή διοίκηση μέσω της αξιολόγησης της δομής και δεύτερον η εκπόνηση σχεδίου δράσης βελτίωσης της διοικητικής λειτουργίας της Διεύθυνσης Αγροτικών Υποθέσεων Αν Μακεδονίας – Θράκης (ΔΑΥΑΜΘ).

Η μεθοδολογία προσέγγισης του αντικειμένου της διατριβής καθώς και οι τεχνικές συλλογής, επεξεργασίας και ανάλυσης των στοιχείων έγινε καταρχήν μέσω βιβλιογραφικής και διαδικτυακής ανασκόπησης, η οποία περιλαμβάνει θεωρητική προσέγγιση, ανάλυση της μεθόδου, και κατά δεύτερον με έρευνα ως μελέτη περίπτωσης την Διεύθυνση Αγροτικών Υποθέσεων Αν. Μακεδονίας – Θράκης της Αποκεντρωμένης Διοίκησης Μακεδονίας Θράκης, η οποία βασίστηκε στη συμπλήρωση ερωτηματολογίων κλειστών ερωτήσεων. Οι ομάδες των ερωτηθέντων ήταν τα στελέχη της δημόσιας οργάνωσης, δειγματοληπτικά πολίτες –πελάτες της δημόσιας οργάνωσης, και τέλος όλοι οι συνεργαζόμενοι φορείς .

Η διπλωματική εργασία είναι χωρισμένη σε δυο μεγάλες ενότητες. Στο πρώτο κεφάλαιο της πρώτης ενότητας γίνεται θεωρητική προσέγγιση της εφαρμογής της διαδικασίας αυτοαξιολόγησης στο δημόσιο τομέα και περιγράφεται η διαδρομή του ΚΠΑ από το 1998 μέχρι σήμερα στην Ευρώπη και στην Ελλάδα, και τέλος καταγράφεται η εφαρμογή του ΚΠΑ στην ελληνική δημόσια διοίκηση καθώς και οι διαφορές ιδιωτικού και δημόσιου τομέα στην διαδικασία αξιολόγησης. Στο δεύτερο κεφάλαιο της πρώτης ενότητας αναλύεται η δομή και η διαδικασία εφαρμογής του ΚΠΑ.

Στο δεύτερο μέρος που περιλαμβάνει το τρίτο και τέταρτο κεφάλαιο διεξήχθη έρευνα στη ΔΑΥΑΜΘ με τη χρήση ποσοτικής μεθόδου. Αρχικά γίνεται καταγραφή της υφιστάμενης κατάστασης της διοικητικής δομής, και αναλύεται η μέθοδος που εφαρμόστηκε. Στο τέταρτο κεφάλαιο καταγράφονται τα αποτελέσματα και οι βαθμολογίες ανά κριτήριο, παρουσιάζονται αναλυτικά τα ευρήματα και αναλύονται τα αποτελέσματα. Το δεύτερο μέρος ολοκληρώνεται με μέτρα βελτίωσης που προτείνονται για την αντιμετώπιση των δυσλειτουργιών και αδυναμιών της υπηρεσίας. Τέλος, παρατίθενται τα συμπεράσματα που προκύπτουν από την έρευνα και τίθενται προβληματισμοί για την εφαρμογή εργαλείων ποιότητας στο δημόσιο τομέα και κατά πόσο είναι εφικτό αυτά να αλλάξουν την κουλτούρα της οργάνωσης με σκοπό την καλύτερη εξυπηρέτηση του πολίτη και την ικανοποίηση του εργαζομένου.

# **The Common Assessment Framework (CAF) as total quality tool for self-evaluation of the administrative and organizational function.**

## **The case of Directorate of Rural Affairs East Macedonia-Thrace Decentralized Administration of Macedonia and Thrace**

**Keywords:** Common Assessment Framework, public administration, quality tool self assessment, efficiency, effectiveness, conditions, criteria, results criteria, citizen, human resources, rating, total quality management.

### **Abstract**

The aim of the thesis research is firstly to reflect the value of the Common Assessment Framework (CAF) as a tool that contributes to the good management through evaluation of the structure and secondly to prepare an action plan to improve administrative functioning of Director of Rural Affairs East Macedonia –Thrace.

The approach methodology of the thesis subject and the techniques for collecting, processing and data analysis was done first through literature and Internet review, which include theoretical approach, analysis of the process, and secondly to research as a case study to Directorate Rural Affairs East Macedonia –Thrace Decentralized Administration Macedonia and Thrace, which was based on questionnaires closed questions. The groups of respondents were executives of public organization, random citizens-clients of public organization, and finally all the partners.

The thesis is divided into two major sections. In the first chapter of the first section is a theoretical approach to the implementation of self-assessment process in the public sector and described the CAF journey from 1998 to today in Europe and in Greece, and finally show the application of the CFR in the Greek public administration and disputes private and public sector in the evaluation process. The second chapter of the first section deals with the structure and the CAF application process.

In the second part including the third and fourth chapter investigated in DRAAMTH using quantitative method. Initially it records the current status of the administrative structure and the

method used is analyzed. In the fourth chapter, the results and the scores per criterion, detailing the findings and the results analyzed. The second part ends with improvement measures proposed to address malfunctions and service failures. Finally, the conclusions arising from the investigation and put concerns about the application of quality tools in the public sector and the feasibility of these to change the culture of the organization to better serve the citizen and employee satisfaction.

## Περιεχόμενα

Περίληψη

Abstract

Περιεχόμενα

Κατάλογος Πινάκων

Κατάλογος Διαγραμμάτων

### **Κεφάλαιο 1:Θεωρητική Προσέγγιση**

1.1.Εισαγωγή	1
1.2. Διοίκηση Ολικής Ποιότητας (Total Quality Management)	2
1.3.Το Κοινό Πλαίσιο Αξιολόγησης (ΚΠΑ) ως πρότυπο της ΔΟΠ	4
1.4.Η εφαρμογή του ΚΠΑ στην Ελληνική Δημόσια Διοίκηση	6
1.5.Εθνικό Βραβείο Ποιότητας	8
1.6.Οι διαφορές ιδιωτικού και δημόσιου τομέα στη διαδικασία της αξιολόγησης	9
1.7.Πλεονεκτήματα Εφαρμογής	10

### **Κεφάλαιο 2:Το Κοινό Πλαίσιο Αξιολόγησης**

2.1.Η δομή του ΚΠΑ	12
2.2.Περιγραφή κριτηρίων	12
2.3.Διαδικασίες εφαρμογής του ΚΠΑ	16
2.4.Το σύστημα βαθμολόγησης	18

### **Κεφάλαιο 3:Μεθοδολογία του ΚΠΑ στην ΔΑΥ ΑΜΘ της ΑΔΜΘ**

3.1.Καταγραφή της υφιστάμενης κατάστασης	20
3.2.Η εφαρμογή του ΚΠΑ στην ΔΑΥΑΜΘ	21
3.3.Τεκμηρίωση –Η σπουδαιότητα των αποδείξεων και των μετρήσεων	23

### **Κεφάλαιο 4:Καταγραφή και ερμηνεία αποτελεσμάτων**

4.1.Εκθεση αξιολόγησης	31
4.2.Σχέδιο Δράσης Βελτίωσης	38



4.3.Εμπόδια και δυσκολίες στην εφαρμογή του ΚΠΑ στη δημόσια διοίκηση.	43
Συμπεράσματα	45
<b>Βιβλιογραφία</b>	47
<b>Παράρτημα Α</b>	51
<b>Παράρτημα Β</b>	89

## **Κατάλογος Πινάκων**

4.1 Βαθμολογία ανά κριτήριο

31

## **Κατάλογος Διαγραμμάτων**

1.1 Τα βασικά στοιχεία της αξιολόγησης	2
2.1 Το μοντέλο ΚΠΑ	16
2.2 Ο κύκλος εφαρμογής του ΚΠΑ	17
4.1 Βαθμολογία ανά κριτήριο	32

## Μέρος πρώτο

### Κεφάλαιο 1: Θεωρητική προσέγγιση

#### 1.1 Εισαγωγή

Η οικονομική κρίση που ταλανίζει την Ελλάδα εδώ και χρόνια οφείλεται κατά ένα λόγο στην αδυναμία της Δημόσιας Διοίκησης να είναι αποτελεσματική και αποδοτική, να είναι προσανατολισμένη τόσο στην ποιότητα των υπηρεσιών της όσο και στην εξυπηρέτηση του πολίτη. Οι πελατειακές σχέσεις, η πολυνομία, η κατάχρηση εξουσίας, η γραφειοπαθολογία, η έλλειψη εθνικής κουλτούρας ποιότητας στη δημόσια διοίκηση είναι προβλήματα που πολλές κυβερνήσεις τις τελευταίες δεκαετίες προσπάθησαν να διορθώσουν χωρίς όμως αποτέλεσμα. Η ανικανότητα και η μη φερεγγυότητα των κυβερνήσεων οδήγησαν τους πολίτες στην απαξίωση της δημόσιας διοίκησης κάνοντας πιο επιβεβλημένη από ποτέ τη δημιουργία ενός καινούργιου πλαισίου μανάτζμεντ (Νέο Δημόσιο Μανάτζμεντ) όπου η αξιολόγηση να αποτελεί εργαλείο βελτίωσης και μέσα από την ομαδικότητα, τη γνώση και την πληροφόρηση οι πολίτες να διεκδικούν καλύτερη ποιότητα υπηρεσιών.

Η έννοια της αξιολόγησης είναι πολύπλοκη και πολυδιάστατη όπως και τα διαθέσιμα πρότυπα και οι μέθοδοι εφαρμογής της λειτουργίας της. Αν μπορούσαμε να δώσουμε έναν ορισμό αυτός θα ήταν: «αξιολόγηση είναι ο προσδιορισμός της αξίας, της ποιότητας ενός πράγματος με καθορισμένα κριτήρια»<sup>1</sup>. Χωρίς την αξιολόγηση δεν είναι δυνατόν να κριθεί ούτε η ορθότητα του σχεδιασμού και των στόχων, ούτε η εφαρμογή οποιασδήποτε στρατηγικής. «Όπως αναφέρει η Καρυπίδου Χρύσα (2011), Η αξιολόγηση συμπληρώνει και κλείνει τον κύκλο της διοίκησης που απαρτίζεται από τα βήματα του σχεδιασμού, της υλοποίησης και της αξιολόγησης

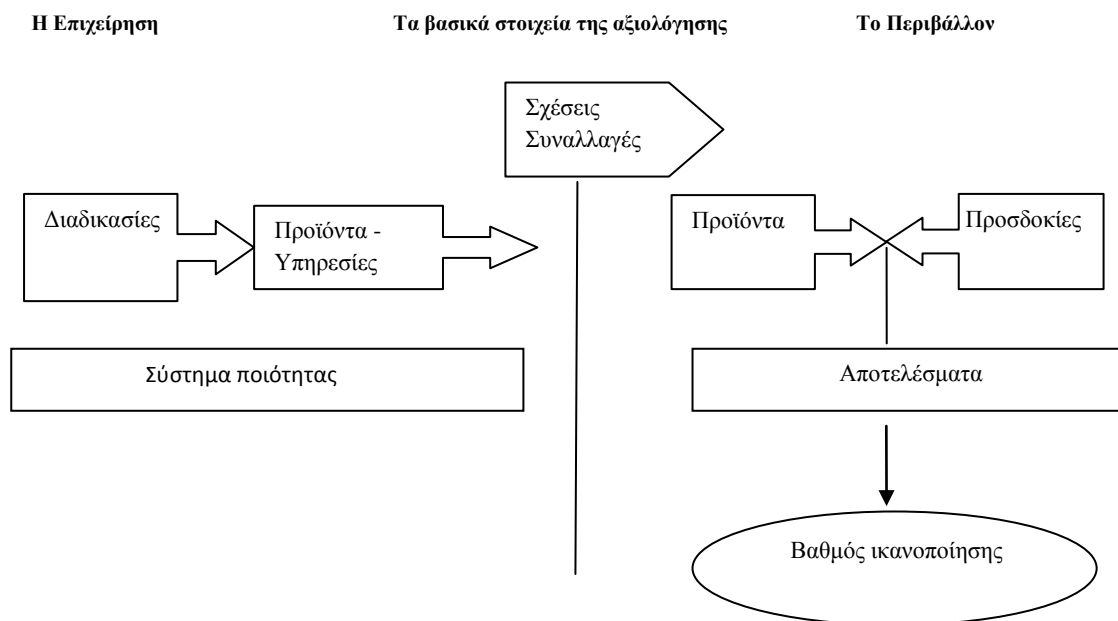
«Όπως αναφέρει ο Λαγούδας Χρήστος (2011), 'Η αξιολόγηση στηρίζεται σε δύο πυλώνες, την εσωτερική και την εξωτερική αξιολόγηση. Η εσωτερική γίνεται από την ίδια την οργάνωση και βασίζεται στην σύγκριση των στόχων που έχουν τεθεί και στα αποτελέσματα που έχουν επιτευχθεί. Η εξωτερική γίνεται από τους πολίτες και τους φορείς που εμπλέκονται στην λειτουργία της συγκεκριμένης υπηρεσίας, είτε ως αποδέκτες των υπηρεσιών της, είτε ως συνεργαζόμενες υπηρεσίες και φορείς και βασίζεται στην αποδοχή των δράσεων της οργάνωσης από την κοινωνία.

---

<sup>1</sup><http://www.lexigram.gr>

Μάλιστα η τελευταία αποτελεί και την επιστημονική βάση για τη δημιουργία πολιτικής αφού έτσι ανιχνεύεται το εξωτερικό περιβάλλον των οργανώσεων και γίνεται κατανοητό τι είναι αυτό που θέλει η κοινωνία από το κράτος. Αυτό σε συνδυασμό με την εσωτερική αξιολόγηση που δείχνει τις δυνατότητες της οργάνωσης να επιτύχει ή όχι τους στόχους της δημόσιας πολιτικής, ολοκληρώνει έναν κύκλο ποιοτικής λειτουργίας της δημόσιας διοίκησης'» .

**Διάγραμμα 1.1.**



Για πελάτες και άλλους ενδιαφερόμενους

Πηγή: Διοίκηση Ολικής Ποιότητας, Δερβιτσιώτης Ν.Κώστας, 2005

## 1.2 Η Διοίκηση ολικής ποιότητας (Total Quality Management, TQM)

Η έννοια της Διοίκησης Ολικής Ποιότητας (ΔΟΠ) η οποία ορίζεται ως το σύνολο των δραστηριοτήτων και μεθόδων που εφαρμόζονται από έναν οργανισμό με στόχο την ικανοποίηση του πελάτη και την ταυτόχρονη ενεργοποίηση όλου του δυναμικού του οργανισμού με το μικρότερο δυνατό κόστος (Γσιότρας, σελ25, 2002) είναι μια φιλοσοφία διοίκησης που πρεσβεύει ότι η ποιότητα είναι ευθύνη όλων των εμπλεκόμενων μελών και όλων των λειτουργιών μέσα σε έναν οργανισμό. Υποστηρίζει επίσης ότι η επίτευξη του έλεγχου ποιότητας είναι αυτοσκοπός και ο καθένας με τον τρόπο του συμβάλλει στη συνολική βελτίωση της ποιότητας.

Οι βασικές αρχές που διέπουν την Δ.Ο.Π. είναι:

1. Εστίαση στον πελάτη. Ο πολίτης-πελάτης είναι ο κύριος κριτής της ποιότητας, για αυτό οι μέτοχοι της δημόσιας οργάνωσης θα πρέπει να γνωρίζουν τις ανάγκες του και να σχεδιάζουν και να παράγουν υπηρεσίες και προϊόντα που τις ικανοποιούν (Dale *et al*, 2001).
2. Συμμετοχή και ομαδική εργασία. Αναγνωρίζεται η σπουδαιότητα των εργαζομένων στην παραγωγή ποιοτικών προϊόντων και υπηρεσιών, και για αυτό επιδιώκεται η συστηματική εκπαίδευση και ενδυνάμωσή τους, καθώς και η συνεργασία τους με τους συναδέλφους τους. (Dale and Boaden, 1994)
3. Συνεχής βελτίωση. Τονίζεται η σπουδαιότητα της αέναης βελτίωσης των διαδικασιών με σκοπό τη μείωση των αδυναμιών, την αύξηση της παραγωγικότητας και αποδοτικότητας της οργάνωσης και της ικανοποίησης του πολίτη-πελάτη μέσα από την παραγωγή νέων προϊόντων και υπηρεσιών (Evans and Lindsay, 1996).

«Όπως αναφέρουν οι Μπέσιλα Ε. και Νανόπουλος Κ. (2000) , ‘ Αν και η ΔΟΠ αναπτύχθηκε προκειμένου να υποστηρίξει την εισαγωγή της έννοιας της ποιότητας κυρίως στις ιδιωτικές επιχειρήσεις, οι δημόσιες οργανώσεις αντιλήφθηκαν τη σημασία της και προχώρησαν στην υλοποίηση δράσεων με στόχο τη βελτίωση της ποιότητας των παρεχομένων υπηρεσιών τους. Κι αυτό γιατί η ΔΟΠ δείχνει την διεύθυνση του εκσυγχρονισμού, θέτοντας σε συνεργασία τους φορείς με το εσωτερικό ή εξωτερικό περιβάλλον, και ευνοεί την αποδοχή του εκσυγχρονισμού αυτού με την κατανόηση της χρησιμότητάς του’».

Η ΔΟΠ αναγνωρίζοντας τη σημασία σχεδιασμού και υλοποίησης της αξιολόγησης από τους ίδιους τους οργανισμούς, προχώρησε στην υιοθέτηση της διαδικασίας της αυτοαξιολόγησης, η οποία παρέχει τη δυνατότητα στους φορείς να «γνωρίσουν» καλύτερα τον τρόπο λειτουργίας τους. Η αυτοαξιολόγηση παρακινεί τους υπαλλήλους των οργανισμών να συμμετέχουν ενεργά στη διαδικασία αποτύπωσης της υφιστάμενης επιχειρησιακής και λειτουργικής κατάστασης του φορέα και να αποφασίσουν από κοινού με την ανώτατη διοίκηση για τα μέτρα βελτίωσης της απόδοσης των οργανωτικών μονάδων. Αυτός υπήρξε λοιπόν ένας σημαντικός λόγος, ο οποίος οδήγησε στην ανάπτυξη και υιοθέτηση του Κοινού Πλαισίου Αξιολόγησης (ΚΠΑ) από τους φορείς της Δημόσιας Διοίκησης.

### 1.3 Το Κοινό πλαίσιο αξιολόγησης (ΚΠΑ) ως πρότυπο της ΔΟΠ

Το ΚΠΑ είναι ένα πλαίσιο αρχών, κριτηρίων και μεθόδων οργάνωσης και διοίκησης μιας δημόσιας υπηρεσίας που στοχεύει μέσω της εφαρμογής του στην ενίσχυση της διοικητικής επάρκειας και στην εξεύρεση του κατάλληλου τύπου διοίκησης. Αποτελεί ένα πρακτικό διοικητικό εργαλείο το οποίο μετράει τη διοικητική ικανότητα της οποίας η δράση οφείλει να είναι προσανατολισμένη στην τελειότητα<sup>2</sup>. Επιπλέον είναι ένα από τα πρότυπα της Διοίκησης Ολικής Ποιότητας (ΔΟΠ) το οποίο γεννήθηκε από την Ομάδα Διοικητικών Καινοτομιών στη δημόσια διοίκηση της Ευρωπαϊκής Ένωσης (ΕΕ) (IPSG) και έχει επηρεαστεί από το Πρότυπο Αριστείας του Ευρωπαϊκού Ιδρύματος για Διοίκηση Ποιότητας (European Foundation Quality Management - EFQM) και το πρότυπο του Γερμανικού Πανεπιστημίου Διοικητικών Επιστημών Spreyer<sup>3</sup>.

Σύμφωνα με το ΚΠΑ τα άριστα αποτελέσματα ως προς την οργανωτική απόδοση, τους πελάτες-πολίτες και την κοινωνία εξαρτώνται από την ηγεσία, τη στρατηγική και τον προγραμματισμό, το ανθρώπινο δυναμικό, τις συνεργασίες και τους πόρους και τις διοικητικές διαδικασίες. Το ΚΠΑ αναπτύχθηκε για να εφαρμοστεί κυρίως σε δημόσιες οργανώσεις, ενώ ακολουθεί μια ολιστική προσέγγιση αξιολόγησης, η οποία συνδυάζεται με χαρακτηριστικά ευχρησίας και απλότητας. Το ΚΠΑ μπορεί να εφαρμοστεί από όλους τους δημόσιους οργανισμούς, ανεξαρτήτου είδους και αντικειμένου ενασχόλησης, ανεξαρτήτου μεγέθους και σύνθεσης. Πρέπει, ωστόσο, να σημειωθεί ότι η εφαρμογή του ΚΠΑ δεν αποκλείει τη χρήση των υπόλοιπων μοντέλων ποιότητας. (Λαγούδας Χρήστος διπλωματική εργασία , 2011).

Το ΚΠΑ αποτελεί μια πραγματικότητα που αξιοποιείται όλο και περισσότερο από ένα ευρύ φάσμα δημοσίων οργανισμών σε όλη την Ευρώπη. Το πεδίο είναι αρκετά ανεπτυγμένο και οι ερευνητές μελετούν αυτήν τη στιγμή την τέταρτη γενιά πλαισίου αξιολόγησης. Το 1998 ξεκίνησε η εφαρμογή του πρώτου πιλοτικού ΚΠΑ, το οποίο αποτελεί απόφαση των υπουργών δημόσιας διοίκησης της ΕΕ. Παρουσιάστηκε στο 1<sup>ο</sup> ευρωπαϊκό συνέδριο ποιότητας στη δημόσια διοίκηση που πραγματοποιήθηκε στη Λισαβόνα το 2000. Έκτοτε μεταξύ των κρατών –μελών υπάρχει συνεργασία πάνω σε θέματα του ΚΠΑ και επεκτείνεται η εφαρμογή του με σκοπό να αποτελέσει την κύρια εφαρμογή Διοίκησης Ολικής Ποιότητας (ΔΟΠ) στις δημοσιές διοικήσεις των κρατών –μελών της ΕΕ.

---

<sup>2</sup> Μιχαλόπουλος Ν., (2011), Κοινό πλαίσιο αξιολόγησης -2ο επίπεδο, Εκπαιδευτικό Εγχειρίδιο CAF.

<sup>3</sup><http://caf.eipa.eu>

Σκοπός είναι όλα τα κράτη –μέλη να εφαρμόζουν κοινά κριτήρια και ενιαία μέθοδο αξιολόγησης, ώστε τα συμπεράσματά τους να είναι συγκρίσιμα, κοινώς αποδεκτά και αξιοποιήσιμα προκειμένου να σχεδιαστούν κοινές πολιτικές όταν το επιτρέψουν οι συνθήκες. Κάθε μέλος της ΕΕ έχει υποχρέωση να στέλνει τα αποτελέσματα και τα δεδομένα του στη βάση δεδομένων του Κέντρου Τεκμηρίωσης του Ευρωπαϊκού Ινστιτούτου Δημόσιας Διοίκησης (Resource Centre) με απώτερο σκοπό όλα τα κράτη –μέλη να έχουν πρόσβαση στη βάση δεδομένων του δικτυακού τόπου του Ευρωπαϊκού Ινστιτούτου Δημόσιας Διοίκησης (EIPA) <http://caf.eipa.eu><sup>4</sup>. Ο ρόλος του Ερευνητικού Κέντρου είναι ταυτόχρονα συντονιστικός και επικουρικός. Λειτουργεί δηλαδή ως ένας χώρος συγκέντρωσης των άριστων διοικητικών μεθόδων και πρακτικών διοικητικής αριστείας σε ευρωπαϊκό επίπεδο, παρέχοντας τη δυνατότητα διαδραστικής επικοινωνίας μεταξύ των εγγεγραμμένων μελών.

Με αυτό τον τρόπο, συγκεντρώνονται σε μία βάση δεδομένων όλες οι βέλτιστες πρακτικές ανά χώρα, ανά φορέα υλοποίησης και ανά τομέα δράσης, οι οποίες μπορούν να τεθούν στη διάθεση των ενδιαφερομένων. Το Ερευνητικό Κέντρο έχει επίσης τη δυνατότητα να παρέχει θεωρητική και τεχνική βοήθεια στους δυνητικούς χρήστες, συμβάλλοντας ενεργά στην επίλυση οποιουδήποτε προβλήματος προκύψει από την εφαρμογή του ΚΠΑ<sup>5</sup> (Συνθήκη του Maastricht).

Το 2003 πραγματοποιήθηκε το 1<sup>ο</sup> συνέδριο χρηστών ΚΠΑ στη Ρώμη με τίτλο ‘self-assessment and Beyond’ (Αυτοαξιολόγηση και Παραπέρα) με σκοπό να προσδιοριστούν οι συνθήκες και οι προϋποθέσεις εφαρμογής του ΚΠΑ ως πρότυπο διοικητικής βελτίωσης. Το 2004 αποτέλεσε μια χρονιά ορόσημο για το ΚΠΑ καθώς πραγματοποιήθηκε η 3<sup>η</sup> πανευρωπαϊκή συνδιάσκεψη για την ποιότητα στη δημόσια διοίκηση στο Ρότερνταμ με τίτλο ‘*Making Opportunities work*’ (Δημιουργώντας Ευκαιρίες εργασίας), αναδεικνύοντας την προστιθέμενη αξία και τον ουσιαστικό ρόλο που μπορεί να διαδραματίσει η εφαρμογή του ΚΠΑ στην ενδυνάμωση της διοικητικής ικανότητας μιας δημόσιας οργάνωσης<sup>6</sup>. Έχει αναθεωρηθεί τρεις φορές μέχρι σήμερα το 2000, 2006 και 2013 μετά από τη συγκέντρωση πληροφοριών των χρηστών του ΚΠΑ από όλη την Ευρώπη. Το 2001 το Ευρωπαϊκό Ινστιτούτο Δημόσιας Διοίκησης (EIPA) ίδρυσε το CAF Resource Centre, του οποίου ο ρόλος έγκειται<sup>7</sup> στο :

---

<sup>4</sup> <http://www.eipa.nl/en/pages/show/&tid=69>

<sup>5</sup> <http://www.eipa.eu/CAF>

<sup>6</sup> <http://www.efqm.org>

<sup>7</sup> [www.eipa.eu/CAF](http://www.eipa.eu/CAF) Ευρωπαϊκού Ινστιτούτου Δημόσιας Διοίκησης (EIPA)



1. Να παρέχει ειδική γνώση για την εφαρμογή του ΚΠΑ.
2. Να συντονίζει τα κράτη στην εφαρμογή του ΚΠΑ.
3. Να παρέχει εκπαίδευση και συμβουλευτική υποστήριξη.
4. Να πραγματοποιεί έρευνες σχετικά με την εφαρμογή του ΚΠΑ και να μεριμνά για την βελτίωση και ανάπτυξη του.
5. Να παρακινεί για την λειτουργία ενός δικτύου χρηστών του ΚΠΑ.
6. Να ενημερώνει διαρκώς τη βάση δεδομένων με καλές πρακτικές.
7. Να διαδίδει την πληροφόρηση σχετικά με τις εξελίξεις στην εφαρμογή του ΚΠΑ.

Μέχρι σήμερα 3.000 ευρωπαϊκές υπηρεσίες δημόσιας διοίκησης χρησιμοποιούν το ΚΠΑ για να βελτιώσουν τη λειτουργία τους. Πολλές από αυτές έχουν τιμηθεί με το Ευρωπαϊκό Βραβείο Ποιότητας EFQM, το οποίο βασίζεται στις θεμελιώδεις αρχές του προσανατολισμού στα αποτελέσματα, στον πελάτη, στην ηγεσία, στο στόχο, στη διοίκηση βάση διαδικασιών και στοιχείων, στην ανάπτυξη και στη συμμετοχή ανθρώπινου δυναμικού, στη συνεχή μάθηση, στην καινοτομία, στην βελτίωση, στην ανάπτυξη συνεργασιών και στην κοινωνική ευθύνη.

Η εισαγωγή ενός εργαλείου ποιότητας σε μια δημόσια οργάνωση συνιστά εισαγωγή μιας σημαντικής οργανωσιακής αλλαγής, δεδομένου ότι αφορά τροποποίηση στον τομέα διοίκησης της οργάνωσης (Στέλλα Ξηροτύρη-Κωφίδου, Οργανωσιακή θεωρία, 1998).

Τα εργαλεία εφαρμογής διοίκησης ολικής ποιότητας στη δημόσια διοίκηση είναι :

- 1<sup>ο</sup> Διοίκηση μέσω στόχων (στοχοθεσία).
- 2<sup>ο</sup> Δείκτες μέτρησης αποτελεσματικότητας και αποδοτικότητας.
- 3<sup>ο</sup> Κοινό Πλαίσιο Αξιολόγησης (ΚΠΑ).
- 4<sup>ο</sup> Πιστοποίηση ποιότητας βάσει ISO.

#### **1.4 Η εφαρμογή του ΚΠΑ στην Ελληνική Δημόσια Διοίκηση**

Στην Ελλάδα, η εμφάνιση στο προσκήνιο της έννοιας της Διοίκησης Ολικής Ποιότητας στη δημόσια διοίκηση έθεσε το θέμα της αυτοαξιολόγησης. Με τις ευρωπαϊκές κυρίως χρηματοδοτήσεις μέσω του Προγράμματος Διοικητικής Μεταρρύθμισης 2007-2013 που αποτέλεσε το πρώτο επιχειρησιακό πρόγραμμα που αφορά τη δημόσια διοίκηση έγιναν προσπάθειες να ενισχυθεί η εικόνα της δημόσιας διοίκησης και να αντιμετωπισθούν σοβαρές δυσλειτουργίες του δημοσίου τομέα.

Η αρμοδιότητα για την προώθηση της ποιότητας ανατέθηκε βάση του Νόμου 3230/2004 "Διοίκηση μέσω στόχων" στη Διεύθυνση Ποιότητας και Αποδοτικότητας (ΔΠΑ) του Υπουργείου Εσωτερικών και Διοικητικής Μεταρρύθμισης. Το πρώτο βήμα έγινε με την προαιρετική υιοθέτηση του ΚΠΑ από τους φορείς των ΟΤΑ, ΝΠΔΔ και ανεξάρτητες αρχές ενώ δεν αφορούσε ΝΠΔ. Η ΔΠΑ, προκειμένου να βοηθήσει τις Δημόσιες Υπηρεσίες στην εφαρμογή του ΚΠΑ, εξέδωσε τον Οδηγό Εφαρμογής, ο οποίος περιλαμβάνει αναλυτικές πληροφορίες για τον τρόπο εφαρμογής του ΚΠΑ, ενώ με την εγκύκλιο ΔΠΑ/Φ.1/οικ.9537/12-4-2007 με θέμα: «Οδηγίες για τη Σύσταση και Λειτουργία της Ομάδας Αυτοαξιολόγησης και το ρόλο του Προέδρου» παρέχει κρίσιμες διευκρινίσεις για την επιτυχή εφαρμογή του Κοινού Πλαισίου Αξιολόγησης. Σε συνεργασία με το Εθνικό Κέντρο Δημόσιας Διοίκησης διοργανώθηκαν σεμινάρια για τις υπηρεσίες που εφαρμόζουν ή θα εφαρμόσουν ΚΠΑ. Καθιερώθηκαν τα Εθνικά Βραβεία Ποιότητας των δημοσίων υπηρεσιών και το 2007 έγινε η πρώτη βράβευση με βάση την επιτυχημένη εφαρμογή του ΚΠΑ.

Σήμερα στη χώρα μας υπάρχουν 39 δημόσιες υπηρεσίες που έχουν εφαρμόσει το ΚΠΑ και είναι εγγεγραμμένοι ως χρήστες του ΚΠΑ (CAF users) στο Ευρωπαϊκό Ινστιτούτο Δημόσιας Διοίκησης (Staes P. *et al*, 2010). Οι εν λόγω εφαρμογές ανήκουν σε φορείς τόσο της Κεντρικής Διοίκησης όσο και της Περιφερειακής Διοίκησης ( πρώην Περιφέρεια Κεντρικής Μακεδονίας, Ηπείρου, Ανατολικής Μακεδονίας και Θράκης, Ιονίων νήσων κ.α.), ενώ πολλά αξιολογικά παραδείγματα προέρχονται από ΟΤΑ (πχ Δήμος Ηρακλείου, Δήμος Αμαρουσίου, Ν.Α. Μεσσηνίας).

Το 2015 συμπληρώθηκε η πρώτη δεκαπενταετία εφαρμογής του ΚΠΑ. Θεωρείται επομένως σχετικά νέο εργαλείο και ως εκ τούτου υπάρχουν λίγες μελέτες για τα αποτελέσματα της εφαρμογής του. Επιλέξαμε ενδεικτικά την παρακάτω μελέτη για την αξιολογική κρίση της εφαρμογής:

#### **Μελέτη του Ευρωπαϊκού Ινστιτούτου Δημόσιας Διοίκησης<sup>8</sup> για την εφαρμογή του ΚΠΑ σε 26 χώρες- μέλη.**

Παραθέτουμε τα σημαντικότερα σημεία των συμπερασμάτων της μελέτης η οποία παρουσιάστηκε στο 2<sup>ο</sup> Ευρωπαϊκό CAF , στο Λουξεμβούργο με σχόλια από τα συμπεράσματα της έρευνας στην Περιφέρεια Κεντρικής Μακεδονίας όπου εφαρμόστηκε το ΚΠΑ το 2009:

- Το ΚΠΑ έχει σαφώς κερδίσει μια θέση ανάμεσα στα TQM εργαλεία που χρησιμοποιούνται στην Ευρώπη. Η διαπίστωση αυτή ισχύει και για την Ελλάδα, με τη σημείωση ότι η χρήση είναι ακόμα περιορισμένη, εθελοντική και προτεινόμενη (όχι υποχρεωτική).

---

<sup>8</sup> "Study on the use of the Common Assessment Framework in European Public Administrations Publication realized by the CAF Resource Centre at the European Institute of Public Administration on behalf of the Luxembourg Presidency, November 2005.

• Η πολιτική στήριξη σε ευρωπαϊκές χώρες για τη διάδοση και χρήση αυτών των εργαλείων είναι σημαντική και μάλιστα είναι, γενικά, εντεινόμενη. Η στήριξη αυτή έχει σχεδόν πάντα μια μορφή ενθάρρυνσης και όχι επιβολής. Αυτό ταιριάζει πολύ καλά με το χαρακτήρα του εν λόγω μοντέλου ποιότητας.

• Οι λόγοι εφαρμογής του ΚΠΑ αφορούν κυρίως την εσωτερική οργανωτική ανάπτυξη των οργανώσεων. Οι σημαντικότεροι λόγοι - κατά τη δήλωση των συμμετεχόντων στην έρευνα - είναι ο προσδιορισμός των δυνατών και αδύνατων σημείων και η ευαισθητοποίηση του ανθρώπινου δυναμικού σε θέματα ποιότητας.

## 1.5 Εθνικό Βραβείο Ποιότητας

Ο διαγωνισμός για την απονομή Εθνικού Βραβείου Ποιότητας Δημοσίων Υπηρεσιών, ΝΠΔΔ και ΟΤΑ α' και β' βαθμού διέπεται από τις διατάξεις του Ν.3230/2004, άρθρο 9. Οι λεπτομέρειες για τη διεξαγωγή του διαγωνισμού και τα κριτήρια της απονομής του βραβείου περιλαμβάνονται στην Κοινή Υπουργική Απόφαση (ΚΥΑ) των Υπουργών Εσωτερικών και Οικονομίας και Οικονομικών, σχετικά με τη θέσπιση ειδικών βραβείων δημοσίων υπηρεσιών, με τη συμμετοχή φορέων της δημόσιας διοίκησης που διακρίνονται για την αποδοτικότητα και την ποιότητα των παρεχόμενων προς τους πολίτες υπηρεσιών.<sup>9</sup>

Συγκεκριμένα, η ανωτέρω ΚΥΑ έχει προβλέψει την ύπαρξη έξι (6) διαφορετικών κατηγοριών βραβείων, οι οποίες είναι οι ακόλουθες:

1. Γενικό Βραβείο Αποτελεσματικότητας - Αποδοτικότητας - Ποιότητας.
2. Ειδικό Βραβείο για την Προώθηση της Ηλεκτρονικής Διακυβέρνησης.
3. Ειδικό Βραβείο Ποιότητας Παρεχόμενων Υπηρεσιών προς τους Πολίτες και τις Επιχειρήσεις.
4. Ειδικό Βραβείο Ικανοποίησης Ανθρώπινου Δυναμικού για τις Συνθήκες και το Περιβάλλον Εργασίας.
5. Ειδικό Βραβείο Κοινωνικής Προσφοράς.
6. Ειδικό Βραβείο Περιβαλλοντικής Ευαισθησίας.

Για πρώτη φορά στην Ελλάδα, η διαδικασία απονομής Εθνικού Βραβείου Ποιότητας πραγματοποιήθηκε το 2007 από το ΥΠΕΣ. Διαγωνισμός και απονομή, ωστόσο, δεν έχει γίνει για το σύνολο των κατηγοριών των βραβείων, αλλά μόνο για την πρώτη κατηγορία, δηλαδή το Γενικό Βραβείο Αποτελεσματικότητας – Αποδοτικότητας – Ποιότητας. Το κριτήριο αξιολόγησης για την

<sup>9</sup> ΔΙΠΑ./9381/08.05.2006 (ΦΕΚ 1020/Β'/28.7.2006) όπως τροποποιήθηκε με την ΔΙΠΑ/Φ 7.1/16228 (ΦΕΚ 1516/Β'/1.8.2008).

απονομή των βραβείων είναι η επιτυχής εφαρμογή του ΚΠΑ, σε συνδυασμό με την αποτελεσματική ανάπτυξη καλών πρακτικών από τους διαγωνιζόμενους φορείς<sup>10</sup>.

Η διαγωνιστική διαδικασία ξεκινά με τη σχετική εγκύκλιο του Υπουργού Εσωτερικών, με την οποία προσκαλούνται οι ενδιαφερόμενες υπηρεσίες να υποβάλουν υποψηφιότητα στη ΔΠΑ. Στη συνέχεια, αξιολογούνται οι φάκελοι υποψηφιοτήτων από ειδική επιτροπή αξιολόγησης, η οποία αποφασίζει τους νικητές βάσει των στοιχείων για τη βαθμολόγηση των κριτηρίων και υποκριτηρίων του ΚΠΑ και βάσει των βέλτιστων πρακτικών τις οποίες έχουν αναπτύξει<sup>11</sup>.

Ο διαγωνισμός για τα Εθνικά Βραβεία Ποιότητας έχει διοργανωθεί δύο φορές έως τώρα και οι δημόσιοι οργανισμοί οι οποίοι απέσπασαν τα βραβεία αναφέρονται παρακάτω. Απονεμήθηκαν επίσης, τιμητικοί έπαινοι συμμετοχής για όλες τις υποψηφιότητες που πληρούσαν τις διαδικασίες του Κοινού Πλαισίου Αξιολόγησης.

Εθνικό Βραβείο Ποιότητας (2008)

1ο Βραβείο: Η Διεύθυνση Διοικητικών Υπηρεσιών Ελέγχου Προϊόντων του Ελληνικού Οργανισμού Φαρμάκων (ΕΟΦ)

Εθνικό Βραβείο Ποιότητας (2009)

1ο Βραβείο: Η Περιφέρεια Κεντρικής Μακεδονίας (ΠΚΜ)

## **1.6 Οι διαφορές ιδιωτικού και δημοσίου τομέα στη διαδικασία της αξιολόγησης.**

Αν και η εφαρμογή των προτύπων ποιότητας στον δημόσιο τομέα ακολουθεί τους ρυθμούς και τις ίδιες διαδικασίες του ιδιωτικού τομέα, ωστόσο ο δημόσιος τομέας διαφέρει ως προς την εφαρμογή των προτύπων ποιότητας σε σχέση με τον ιδιωτικό τομέα διότι εστιάζει στον πολίτη, δηλαδή παροχή δημόσιων αγαθών και υπηρεσιών και όχι στον πελάτη δηλαδή παροχή προϊόντων και άρα οικονομικό όφελος, γεγονός που καθιστά την αξιολόγηση των δημοσίων υπηρεσιών σύνθετη διαδικασία.

Κατά την άποψη των Vasu M.Steward D. και Gasron D.(1998) οι δημόσιοι οργανισμοί και υπηρεσίες είναι διαφορετικοί από τις ιδιωτικές επιχειρήσεις επειδή οι πρωταρχικοί σκοποί και στόχοι είναι διαφορετικοί. Διαφορετικός, επίσης, είναι και ο τρόπος που διασφαλίζουν τους πόρους για την επιβίωσή τους. Αυτό έχει διαφορετική επίδραση στον τρόπο που εφαρμόζεται το management

---

<sup>10</sup> <http://www.gspa.gr>

<sup>11</sup> Εγκύκλιος του Υπουργού Εσωτερικών με θέμα την εκδήλωση ενδιαφέροντος υποβολής υποψηφιοτήτων για το Εθνικό Βραβείο Ποιότητας Δημοσίων Υπηρεσιών, ΝΠΔΔ, ΟΤΑ α' και β' βαθμού (ΔΠΠΑ/Φ.7/οικ. 3388/ 7.2.2007 και ΔΠΠΑ/Φ.7/οικ.25016/17.9.2008)

(διοίκηση). Η διοίκηση του δημόσιου τομέα συνδέεται στενά τόσο με τη δημόσια πολιτική όσο και με την δημόσια διοίκηση. Ο πλήρης διαχωρισμός πολιτικής δράσης, πολιτικών και διοίκησης στον δημόσιο τομέα είναι ανέφικτος.

Οι Perry και Rainey (1998) εντοπίζουν διαφορές στους δύο τομείς στο περιβάλλον, τους περιορισμούς, τις προοπτικές και την κουλτούρα. Ο απώτερος σκοπός της ιδιωτικής επιχείρησης είναι να μεγιστοποιήσει τα κέρδη της προκειμένου να πετύχει την επιβίωσή της στην αγορά στην οποία δραστηριοποιείται. Από την άλλη πλευρά, οι δημόσιοι οργανισμοί αντλούν την δύναμή τους από τον νόμο και τα κεφάλαια και με τελικό στόχο την παροχή δημόσιων υπηρεσιών. Οι πρωταρχικοί στόχοι είναι ολότελα διαφορετικοί. Σε ένα σύστημα που διακρίνεται από εισροές που πρέπει να μετατραπούν σε εκροές, όπως είναι στην ιδιωτική επιχείρηση, βασική επιδίωξη είναι η μέγιστη αποδοτικότητα. Αυτό σημαίνει το μέγιστο δυνατό επίπεδο εκροών για τις δεδομένες εισροές. Στον δημόσιο οργανισμό πρωταρχικός στόχος είναι η ισότητα και η δικαιοσύνη στην διανομή των υπηρεσιών. Π.χ. στον χώρο της υγείας και του νοσοκομείου αυτό είναι αδιαμφισβήτητο, σε όλο τον κόσμο, με όλες τις πολιτικές απόψεις.

Στην εργασία των Dewhurst et al. (1999) αναφέρεται ότι η διαχείριση και η εφαρμογή ροών διαδικασιών στο δημόσιο τομέα αποσκοπεί στην ευθυγράμμιση με τις νομικές απαιτήσεις και όχι με την ικανοποίηση των αναγκών των πολιτών.

Στην εργασία του Donnelly (1999) αναφέρεται ότι η ποιότητα στον δημόσιο τομέα περιορίζεται στη βελτίωση των κεντρικών λειτουργιών και όχι στην παροχή νέων υπηρεσιών. Η παροχή νέων υπηρεσιών στο δημόσιο τομέα εξαρτώνται τόσο από τις κοινωνικές ανάγκες όσο και από το βαθμό παροχής τους από τον ιδιωτικό τομέα.

Επίσης δεδομένου της ανάγκης επιβίωσης στον έντονο ανταγωνισμό που κυριαρχεί στον ιδιωτικό τομέα, τα στελέχη των επιχειρήσεων οδηγούνται στη συνεχή βελτίωση της απόδοσής τους προκειμένου να εξασφαλίσουν την εργασιακή τους θέση. Αντίθετα, στο δημόσιο τομέα η μονιμότητα που διέπει την εργασιακή σχέση υπαλλήλου και δημόσιου τομέα συμβάλλει αρνητικά στην προώθηση και εφαρμογή εργαλείων ποιότητας.

## **1.7 Πλεονεκτήματα εφαρμογής**

Ο ρόλος ενός τέτοιου εργαλείου ποιότητας είναι η καλύτερη δυνατή ικανοποίηση των απαιτήσεων των πελατών, είτε εξωτερικοί είτε εσωτερικοί πελάτες του οργανισμού. Εξωτερικοί είναι

οι τελικοί ενδιαφερόμενοι όπως πολίτες και φορείς, ενώ εσωτερικοί είναι τα στελέχη τα οποία άμεσα ή έμμεσα συμβάλουν και επηρεάζουν την εξυπηρέτηση των εξωτερικών πελατών.

#### Το ΚΠΑ

- Αποτελεί εργαλείο διάγνωσης της διοικητικής πραγματικότητας.
- Εντοπίζει προβλήματα, ελλείψεις και αδυναμίες.
- Αποτελεί δεδομένο προόδου και ανάπτυξης.
- Είναι εργαλείο οργανωτικής ανάπτυξης.
- Διεξάγει αξιολόγηση βασισμένη σε πραγματικά στοιχεία.
- Αποτελεί κίνητρο για δημιουργία ενθουσιασμού μεταξύ των στελεχών με τη συμμετοχή στη διαδικασία.
- Συμβάλλει στην αλλαγή κουλτούρας και νοοτροπίας στη διοίκηση και κατ' επέκταση στην αντιμετώπιση των εσωτερικών και εξωτερικών πελατών.
- Αποτελεί μέθοδο η οποία εστιάζει στις βελτιωτικές δράσεις εκεί που χρειάζονται περισσότερο.

## Κεφάλαιο 2: Το Κοινό Πλαίσιο Αξιολόγησης

### 2.1 Η δομή του ΚΠΑ

Το Κοινό Πλαίσιο Αξιολόγησης (ΚΠΑ) είναι ένα απλό, προσιτό και εύχρηστο πρότυπο αυτοαξιολόγησης για όλες τις οργανώσεις του δημοσίου τομέα με στόχο τη βελτίωση και ταυτόχρονα τον εντοπισμό των αδυναμιών και των δυνατοτήτων μιας δημόσιας οργάνωσης, μετρώντας ταυτόχρονα την ικανοποίηση των εργαζομένων και των πελατών της. Η εφαρμογή του προϋποθέτει πάνω απ' όλα πολιτική βούληση και τεχνογνωσία.

Τέσσερις άξονες εκφράζουν το σκοπό ύπαρξης του ΚΠΑ <sup>12</sup>.

1<sup>ος</sup> Να αποτυπώσει τα χαρακτηριστικά των οργανισμών του δημοσίου τομέα, δεδομένου ότι εντοπίζει και διορθώνει λάθη, ανιχνεύει αδυναμίες και ενδυναμώνει τις ικανότητες των οργανισμών, μέσω του σχεδιασμού εφαρμόσιμων μέτρων βελτίωσης, ικανών να πετύχουν βιώσιμα αποτελέσματα σε βάθος χρόνου.

2<sup>ος</sup> Να χρησιμεύσει ως εργαλείο για τις δημόσιες διοικήσεις που επιθυμούν να βελτιώσουν την απόδοσή τους χωρίς οικονομική επιβάρυνση.

3<sup>ος</sup> Να αποτελέσει τη γέφυρα μεταξύ των διαφορετικών μοντέλων που χρησιμοποιούνται στον τομέα της διαχείρισης ποιότητας.

4<sup>ος</sup> Να ενισχύσει τις συγκριτικές επιδόσεις μεταξύ των οργανισμών του δημοσίου τομέα.

### 2.2.Περιγραφή κριτηρίων

Το ΚΠΑ διαιρείται σε εννέα κριτήρια εκ των οποίων τα πέντε αφορούν στις προϋποθέσεις λειτουργίας της δημόσιας οργάνωσης και τα υπόλοιπα τέσσερα στα αποτελέσματα. Καθένα από τα εννέα κριτήρια υποδιαιρείται σε υποκριτήρια. Περιλαμβάνει 28 υποκριτήρια τα οποία προσδιορίζουν τα σημεία που πρέπει να εξετάζονται κατά τη διαδικασία αξιολόγησης της οργάνωσης. Τα κριτήρια είναι αποδεκτά σε όλο το ευρωπαϊκό δημόσιο τομέα, είναι κριτήρια αξιολόγησης, απόδοσης, αποτελεσματικότητας και ποιότητας υπηρεσιών.

---

<sup>12</sup> Υπουργείο Εσωτερικών, Κοινό Πλαίσιο Αξιολόγησης (Κ.Π.Α.), 2007

Κατά τη διάρκεια της εφαρμογής δεν παραλείπεται κανένα από τα κριτήρια και υποκριτήρια, ακόμη και αν υπάρχουν αδυναμίες προσέγγισης και ανάλυσης αυτών. Δύναται η επιλεκτική εφαρμογή ορισμένων κριτηρίων –υποκριτηρίων κατόπιν ενημέρωσης.

1<sup>ο</sup> κριτήριο -Ηγεσία. Αφορά την ηγεσία και τον τρόπο δράσης και συμπεριφοράς των ηγετών, ώστε να δημιουργούνται οι κατάλληλες συνθήκες εύρυθμης λειτουργίας. Επιχειρείται η διάγνωση του περιεχομένου της συμπεριφοράς του ηγέτη και της λειτουργίας του.

#### Υποκριτήρια

1.1 Παροχή σαφούς κατεύθυνσης στη δημόσια οργάνωση με επίκεντρο την αποστολή, το όραμα και τις αξίες της.

1.2 Ανάπτυξη και εφαρμογή ενός συστήματος διοίκησης της οργάνωσης, της απόδοσης και της αλλαγής.

1.3 Υποκίνηση, ενθάρρυνση και υποστήριξη του ανθρώπινου δυναμικού.

1.4 Διαχείριση των σχέσεων με τους πολιτικούς και με τις εμπλεκόμενες ομάδες συμφερόντων

2<sup>ο</sup> κριτήριο - Στρατηγικός προγραμματισμός. Αναδεικνύει την πραγματική ικανότητα της δημόσιας οργάνωσης να θέτει στόχους και σκοπούς, να προγραμματίζει, να υλοποιεί στρατηγικές και επιχειρησιακές δράσεις, να σχεδιάζει δείκτες, να μετράει αποτελέσματα και να ενώνει τον στρατηγικό προγραμματισμό με τις αρχές της ΔΟΠ.

#### Υποκριτήρια

2.1 Συλλογή πληροφοριών σχετικά με τις παρούσες και μελλοντικές ανάγκες των μετόχων.

2.2 Ανάπτυξη, αναθεώρηση και επικαιροποίηση της στρατηγικής και του προγραμματισμού.

2.3 Εφαρμογή της στρατηγικής και του προγραμματισμού σε όλο το δημόσιο τομέα.

2.4 Σχεδιασμός, εφαρμογή και επικαιροποίηση του προγράμματος για τον εκσυγχρονισμό και την καινοτομία.

3<sup>ο</sup> κριτήριο-Ανθρώπινο δυναμικό. Εστιάζει στον τρόπο οργάνωσης και διοίκησης του προσωπικού. Θέτει ζητήματα στελέχωσης, υποκίνησης σταδιοδρομίας, αξιολόγησης, επιμόρφωσης προσωπικού



που αποτελεί το πιο ευαίσθητο υποσύστημα. Η επιτυχία μιας οργάνωσης καθορίζεται σε μεγάλο βαθμό τόσο από τον τρόπο που αλληλεπιδρούν μεταξύ τους οι υπάλληλοι όσο και από τον τρόπο που διαχειρίζονται τους πόρους.

#### Υποκριτήρια

3.1 Προγραμματισμός, διοίκηση και βελτίωση του ανθρώπινου δυναμικού σε σχέση με τη στρατηγική και τον προγραμματισμό.

3.2 Προσδιορισμός, ανάπτυξη και αξιοποίηση των ικανοτήτων των υπαλλήλων, εναρμονισμός ατόμων και ομάδων με τους σκοπούς και στόχους της οργάνωσης.

3.3 Ενεργοποίηση του προσωπικού μέσω της ανάπτυξης του διαλόγου και της ενδυνάμωσής του.

4<sup>ο</sup> Κριτήριο-Συνεργασίες-Πόροι. Αφορά τον βαθμό ανάπτυξης συνεργασιών της δημόσιας οργάνωσης, την οικονομική διαχείριση, τη διαχείριση της γνώσης, της τεχνολογίας, των εγκαταστάσεων, την διάγνωση τρόπου σχεδιασμού των διοικητικών διαδικασιών οι οποίες λειτουργούν ως αρμόδιοι των προβλεπόμενων διοικητικών μονάδων.

#### Υποκριτήρια

4.1 Ανάπτυξη και υλοποίηση βασικών σχέσεων συνεργασίας.

4.2 Ανάπτυξη και εφαρμογή συνεργασιών με τους πολίτες-πελάτες.

4.3 Διαχείριση των οικονομικών.

4.4 Διαχείριση της πληροφορίας και της γνώσης.

4.5 Διαχείριση της τεχνολογίας.

4.6 Διαχείριση των εγκαταστάσεων.

Κριτήρια 5 έως 9. Αποτελέσματα της οργάνωσης προς τους πολίτες, το ανθρώπινο δυναμικό και τη κοινωνία, με βάση δεικτών μέτρησης αξιολόγησης. Αποτελούν κριτήρια επίδοσης και απόδοσης της δημόσιας οργάνωσης. Η διαχείριση των σχέσεων πολιτών με τους δημόσιους οργανισμούς εμπεριέχει την δυσαρέσκεια και την ικανοποίηση των πολιτών και την σχεδίαση μέτρων.

## Αναλυτικά

5<sup>ο</sup> Κριτήριο – Διαδικασίες. Εντοπίζει τους παράγοντες που εμποδίζουν την αποτελεσματική ολοκλήρωση των διαδικασιών καθώς και την λήψη μέτρων για τον ανασχεδιασμό των διαδικασιών.

### Υποκριτήρια

5.1 Προσδιορισμός, σχεδιασμός, διαχείριση και βελτίωση των διαδικασιών σε συνεχόμενη βάση.

5.2 Ανάπτυξη και παροχή υπηρεσιών και προϊόντων προσανατολισμένα προς τον πολίτη-πελάτη.

5.3 Καινοτομία ως προς τις διαδικασίες με τη συμμετοχή πολιτών-πελατών.

6<sup>ο</sup> Κριτήριο-Αποτελέσματα προσανατολισμένα προς τον πολίτη-πελάτη. Αποτίμηση συνεπειών μέσω της μέτρησης της ικανοποίησης των πολιτών και καταγραφή των προβλημάτων και παραπόνων που ανακύπτουν.

### Υποκριτήρια

6.1 Αποτελέσματα των μετρήσεων ικανοποίησης των πολιτών-πελατών.

6.2 Δείκτες που αφορούν μετρήσεις για τον πολίτη-πελάτη.

7<sup>ο</sup> Κριτήριο - Αποτελέσματα για το ανθρώπινο δυναμικό. Καταγραφή της ικανοποίησης του ανθρώπινου δυναμικού της δημόσιας οργάνωσης.

### Υποκριτήρια

7.1 Αποτελέσματα της μέτρησης ικανοποίησης του ανθρώπινου δυναμικού.

7.2 Δείκτες αποτελεσματικότητας του ανθρώπινου δυναμικού.

8<sup>ο</sup> Κριτήριο- Αποτελέσματα σχετικά με την κοινωνία. Μετράει τις ακούσιες ή εκούσιες επιδράσεις στην κοινωνία των παραγόμενων αποτελεσμάτων της δημόσιας οργάνωσης και εξετάζει τις συνέπειες που απορρέουν από τους στόχους(Μελλομένη Αθανασίου Βακαλοπούλου, σελ 24, 2011).

### Υποκριτήρια

8.1 Αποτελέσματα των κοινωνικών μετρήσεων όπως τα αντιλαμβάνονται οι μέτοχοι.

8.2 Δείκτες κοινωνικής επίδοσης καθιερωμένοι από το φορέα.

9<sup>ο</sup> Κριτήριο –Αποτελέσματα επίδοσης. Το τελευταίο κριτήριο επιδιώκει την αξιολόγηση της δημόσιας οργάνωσης ως προς τα εξωτερικά και εσωτερικά αποτελέσματα για την επίτευξη της στοχοθεσίας. Τα εξωτερικά αποτελέσματα σχετίζονται με τις ανάγκες και τις απαιτήσεις των μετόχων ενώ τα εσωτερικά αποτελέσματα με τη διοίκηση και τη βελτίωση του φορέα.

## Υποκριτήρια

9.1 Εξωτερικά αποτελέσματα: εκροές και αποτελέσματα των σκοπών

9.2 Εσωτερικά αποτελέσματα

**Διάγραμμα 2.1**

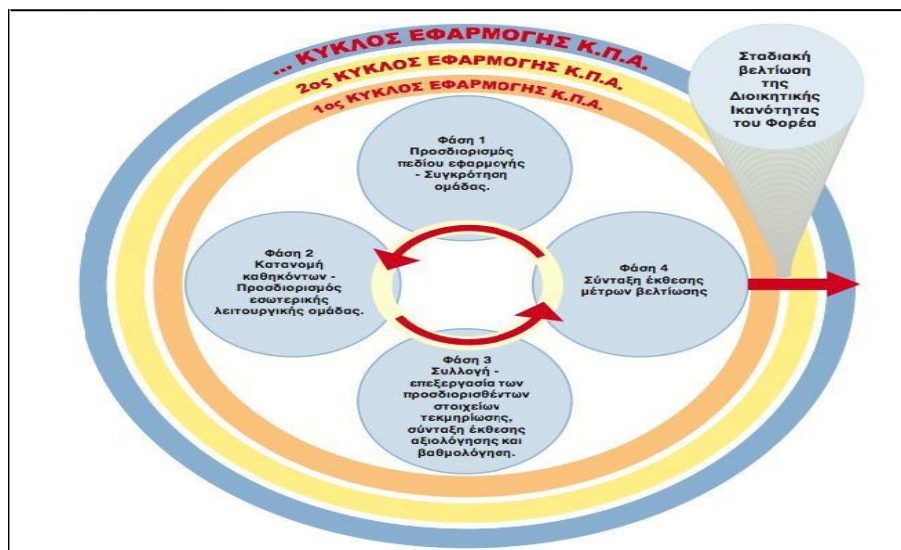


Πηγή: Υπουργείο Εσωτερικών και Διοικητικής Μεταρρύθμισης, 2015

## **2.3 Διαδικασίες εφαρμογής του ΚΠΑ**

Οι κατευθυντήριες οδηγίες για την βελτίωση των δημοσίων οργανισμών σύμφωνα με το ΚΠΑ (εγχειρίδιο του ΥΠΕΣΔΔΑ, οδηγός εφαρμογής 2013) είναι οι εξής:

## Διάγραμμα 2.2 Κύκλος εφαρμογής ΚΠΑ



Πηγή: Διπλωματική εργασία Λαγούδας Χρήστος ,2011

### Φάση 1 Το ξεκίνημα του ταξιδιού με πρωτοβουλία του ίδιου του οργανισμού.

Βήμα 1 Αποφασίζεται πώς θα οργανωθεί και θα σχεδιαστεί η αυτοαξιολόγηση.

Βήμα 2 Γνωστοποίηση του έργου αυτοαξιολόγησης.

### Φάση 2 Διαδικασία αυτοαξιολόγησης από τον αποδέκτη των προσφερόμενων υπηρεσιών της .

Βήμα 3 Συγκρότηση ομάδας.

Βήμα 4 Επιμόρφωση ομάδας.

Βήμα 5 Διενέργεια αυτοαξιολόγησης από την ομάδα.

Βήμα 6 Σύνταξη έκθεσης που περιγράφει τα αποτελέσματα αυτοαξιολόγησης.

Φάση 3 Σύνταξη έκθεσης - σχέδιο βελτίωσης συμπεριλαμβάνοντας υλικό τεκμηρίωσης που να είναι επιτεύξιμο, συγκεκριμένο και κοστολογημένο ανά πεδίο παρέμβασης με βαθμολογία ανά κριτήριο.

Βήμα 7 Προσχέδιο σχεδίου βελτίωσης.

Βήμα 8 Διάδοση του προγράμματος βελτίωσης.

Βήμα 9 Εφαρμογή του σχεδίου βελτίωσης.

Βήμα 10 Προγραμματισμός της επομένης αυτοαξιολόγησης.

## 2.4 Το σύστημα βαθμολόγησης

Ένα από τα συστατικά στοιχεία του ΚΠΑ είναι το σύστημα βαθμολόγησης. Αν και ο εντοπισμός των δυνατών σημείων και αδυναμιών που χρήζουν βελτίωσης είναι οι πιο σημαντικές εκροές της αυτό-αξιολόγησης, οι δημόσιες οργανώσεις μερικές φορές ενδιαφέρονται μόνο για τις βαθμολογίες.

Η βαθμολόγηση κάθε κριτηρίου έχει τέσσερις κύριους σκοπούς:

1. Να δώσει μία ένδειξη για την κατεύθυνση που πρέπει να ακολουθήσει η δημόσια οργάνωση όσον αφορά τις δραστηριότητες βελτίωσης.
2. Να μετρήσει την πρόοδο της δημόσιας οργάνωσης.
3. Να εντοπίσει τις καλές πρακτικές, όπως αυτές προσδιορίζονται από την υψηλή βαθμολογία από τις ομάδες αξιολόγησης προϋποθέσεων και αποτελεσμάτων.
4. Να βοηθήσει ώστε να βρεθούν κατάλληλοι εταίροι από τους οποίους μπορεί η δημόσια οργάνωση να μάθει.

Βαθμολογούνται όλα τα υποκριτήρια και κριτήρια ως ο μέσος όρος των παραδειγμάτων. Ο μέσος όρος των εννέα κριτηρίων αποτελεί την τελική βαθμολογία της διαδικασίας αυτοαξιολόγησης. Το ΚΠΑ έχει δύο τρόπους βαθμολόγησης με τον κύκλο Προγραμματισμού – Εκτέλεσης- Ελέγχου- Ανάδρασης (ΠΕΕΑ) να αποτελεί τη βάση και των δύο.

### Απλός τρόπος βαθμολόγησης

Τα κριτήρια βαθμολογούνται ανάλογα με τον βαθμό ολοκλήρωσης των φάσεων κύκλου ποιότητας (Προγραμματισμός, Εκτέλεση, Έλεγχος, Ανάδραση).

### Αναλυτικός-παραμετροποιημένος τρόπος βαθμολόγησης

Αν και έχει μεγαλύτερο βαθμό δυσκολίας σε σχέση με το πρώτο σύστημα και απευθύνεται κυρίως σε φορείς με προηγούμενη εμπειρία στην εφαρμογή του ΚΠΑ ωστόσο αποτυπώνει την

πραγματικότητα σε μεγάλο βαθμό. Σύμφωνα με το σύστημα αυτό η βαθμολογία αποτυπώνεται σε πίνακα διπλής εισόδου, επιτρέποντας τον οργανισμό να βαθμολογεί ξεχωριστά το κάθε επίπεδο του κύκλου ποιότητας. Η επιλογή του τρόπου βαθμολόγησης εναποτίθεται στην κρίση του ίδιου του φορέα (ΥΠ.ΕΣ., Κοινό Πλαίσιο Αξιολόγησης ,2009).

Ειδικότερα, η μεθοδολογία αξιολόγησης, όπως αυτή προτείνεται στον Οδηγό Εφαρμογής του Κ.Π.Α. είναι η ακόλουθη:

- Κάθε μέλος της Ομάδας αναλαμβάνει να αξιολογήσει και να παρουσιάσει την ατομική του μεθοδολογία για κάθε υποκριτήριο.
- Μετά από την παρουσίαση των ατομικών βαθμολογιών, εντοπίζονται τα σημεία συμφωνίας και διαφωνίας. Μέσα από την ανάπτυξη διαλόγου και αμοιβαίου προβληματισμού, σε περιπτώσεις διαφωνιών, τα μέλη καταλήγουν σε μια συναινετική λύση για κάθε υποκριτήριο.
- Ο μέσος όρος των βαθμών κάθε υποκριτηρίου αποτελεί το βαθμό του κριτηρίου.
- Ο μέσος όρος των βαθμών των κριτηρίων αποτελεί τον τελικό βαθμό της Αυτοαξιολόγησης (Ε.Κ.Δ.Δ.Α,2007).

Το περιεχόμενο του τεκμηριωτικού υλικού πρέπει να είναι τέτοιο ώστε να οδηγεί σε αντικειμενικές κρίσεις και να εξαλείφονται τα όποια περιθώρια υποκειμενικής αξιολόγησης. Σε περίπτωση που δεν προκύψει συναινετική αξιολόγηση, τότε η βαθμολογία μπορεί να υπολογιστεί βάσει του μέσου όρου των βαθμολογιών των μελών της Ομάδας.

## **Μέρος Δεύτερο**

### **Κεφάλαιο 3 : Μεθοδολογία του ΚΠΑ στη Διεύθυνση Αγροτικών Υποθέσεων Ανατολικής Μακεδονίας–Θράκης της Αποκεντρωμένης Διοίκησης Μακεδονίας –Θράκης (ΔΑΥΑΜΘ)**

Στο δεύτερο μέρος της διπλωματικής, προκειμένου να γίνει κατανοητή η εφαρμογή του ΚΠΑ και πώς αυτή συμβάλλει στη βελτίωση μιας δημόσιας οργάνωσης, εξετάζουμε την περίπτωση της ΔΑΥ ΑΜΘ με τα εξής χαρακτηριστικά :

1. Η έδρα της βρίσκεται στην Κομοτηνή, δεύτερο διοικητικό κέντρο της Αποκεντρωμένης Διοίκησης Μακεδονίας Θράκης.
2. Δεν έχει εφαρμοστεί ποτέ μέχρι σήμερα το ΚΠΑ παρά μόνο στα πλαίσια εργασίας συναδέλφου σε επίπεδο έρευνας και αποτύπωσης των αποτελεσμάτων.
3. Το 2007 και το 2008 βραβεύτηκε με έπαινο για τη συμμετοχή της στον διαγωνισμό ποιότητας που διοργάνωσε το Υπουργείο Εσωτερικών .
4. Την ίδια χρονιά πιστοποιήθηκε κατά ISO 9001.
5. Το 2013 έγινε η πρώτη προσπάθεια εφαρμογής του Νόμου 3230/2004 “Διοίκηση μέσω στόχων” από το Αυτοτελές Τμήμα Ποιότητας της ΑΔΜΘ χωρίς να έχει ολοκληρωθεί ποτέ.

#### **3.1 Καταγραφή της υφιστάμενης κατάστασης της ΔΑΥΑΜΘ**

Το 2000 με το Νόμο 2539/97 περί “Συγκρότησης της Πρωτοβάθμιας Τοπικής Αυτοδιοίκησης” άλλαξε η διοικητική δομή της χώρας, ιδρύθηκαν οι δεκατρείς περιφέρειες με μια εξ’ αυτών την Περιφέρεια ΑΜΘ, διεύθυνση της οποίας αποτέλεσε η τότε Δ/ση Γεωργικής Ανάπτυξης ΑΜΘ και νυν Δ/ση Αγροτικών Υποθέσεων ΑΜΘ. Το 2011 με το Ν. 3852/2010 -Νόμο Καλλικράτη και τη διοικητική διάρθρωση της χώρας δημιουργήθηκαν επτά Αποκεντρωμένες Διοικήσεις. Η Δ/ση Γεωργικής Ανάπτυξης μετονομάστηκε σε Δ/ση Αγροτικών Υποθέσεων της ΑΔΜΘ με διοικητική αρμοδιότητα τους πέντε νομούς της Περιφέρειας ΑΜΘ.

Σύμφωνα με τον Οργανισμό Εσωτερικής Λειτουργίας η βασική διάρθρωση της υπηρεσίας είναι:

Γενική Διεύθυνση : Δασών και Αγροτικών Υποθέσεων Μακεδονίας-Θράκης

Δ/νση: Αγροτικών Υποθέσεων Αν.Μακεδονίας Θράκης

Τμήμα Α : Εποικισμού-Αναδασμού

Τμήμα Β : Γεωργικών Εκμεταλλεύσεων και Αλιείας

α) Τμήμα αναδασμού και εποικισμού, επανδρωμένο με τέσσερις γεωτεχνικούς πανεπιστημιακής εκπαίδευσης, το οποίο είναι αρμόδιο ιδίως για το συντονισμό των εργασιών αναδασμού-εποικισμού στην Ανατολική Μακεδονία – Θράκη, τη συμμετοχή σε επιτροπές που προβλέπονται από την κείμενη νομοθεσία και σε επιτροπές ανάθεσης μελετών στον ιδιωτικό τομέα, την επίβλεψη, έλεγχο και παραλαβή εργασιών που ανατίθενται στον ιδιωτικό τομέα και τη συμμετοχή σε τοπογραφικά συνεργεία για την εκτέλεση εργασιών αναδασμού – εποικισμού.

β) Τμήμα γεωργικών εκμεταλλεύσεων και αλιείας, επανδρωμένο με πέντε γεωτεχνικούς πανεπιστημιακής εκπαίδευσης το οποίο είναι αρμόδιο ιδίως για τη χορήγηση άδειας συλλογής υδρόβιων οργανισμών για ερευνητικούς σκοπούς, την ίδρυση ιχθυόσκαλων και τον καθορισμό της έδρας αυτών, την κατάρτιση προγραμμάτων ιχθυοτροφικής ανάπτυξης των ορεινών ρεόντων υδάτων, για θέματα μίσθωσης υδάτινων εκτάσεων για ίδρυση, επέκταση ή μετεγκατάσταση μονάδων υδατοκαλλιέργειας εντατικής ή ημιεντατικής μορφής, καθώς και για θέματα γεωργικών εκμεταλλεύσεων στο πλαίσιο των σχετικών κανονιστικών ρυθμίσεων.

### **3.2 Η Εφαρμογή του ΚΠΑ στην ΔΑΥΑΜΘ**

#### **Περιγραφή έρευνας**

Κατόπιν προτροπής της ηγεσίας της δ/νσης και έχοντας βαθιά γνώση της αξίας του ΚΠΑ ως εργαλείο αυτοαξιολόγησης των επιδόσεων ενός δημόσιου οργανισμού, αποφασίστηκε από τη δ/νση της οργάνωσης η αξιοποίηση αυτού του εργαλείου ως μέσου βελτίωσης της εικόνας του οργανισμού. Η διαδικασία αυτοαξιολόγησης διεξήχθη μέσω ερωτηματολογίων τα οποία συνέβαλαν στη διάγνωση της υφιστάμενης κατάστασης, χωρίς να χρειαστεί η αιτιολογία των απαντήσεων.

Μοιράστηκαν 140 ερωτηματολόγια με ερωτήσεις από το ΚΠΑ από τα οποία απαντήθηκαν τα 27, εκ των οποίων τα 5 ερωτηματολόγια συμπληρώθηκαν από τα στελέχη του φορέα και τα υπόλοιπα 22 από πολίτες και συνεργαζόμενους φορείς. Από τα ερωτηματολόγια υπολογίστηκε ο μέσος όρος βαθμολογίας για κάθε υποκριτήριο και ακολούθως ο μέσος όρος των κριτηρίων από όπου προέκυψε η τελική βαθμολογία της αξιολόγησης. Η εφαρμογή του ΚΠΑ έγινε με τη



συγκέντρωση και ανάλυση των αποτελεσμάτων, τη σύνταξη της έκθεσης αξιολόγησης, τη συγκέντρωση του υλικού τεκμηρίωσης και τη διατύπωση των σχεδίων δράσης βελτίωσης για την αντιμετώπιση των αδυναμιών και των προβλημάτων.

Στόχος της έρευνας είναι να καταγραφεί η κατάσταση στην οποία βρίσκεται η δημόσια υπηρεσία μέσω της εφαρμογής του ΚΠΑ καθώς και να αναζητηθούν λύσεις, ώστε να αξιοποιηθούν τα δυνατά σημεία και να βελτιωθούν τα αδύνατα μετατρέποντάς τα σε μελλοντικά πλεονεκτήματα.

Μετρήθηκε :

1. Η ικανότητα ανταπόκρισης στις ανάγκες των πολιτών και τη λογοδοσία.
2. Η έννομη λειτουργία της υπηρεσίας και η δράση της εντός του προβλεπόμενου θεσμικοκανονιστικού πλαισίου.
3. Η επικοινωνία με το πολιτικό επίπεδο.
4. Η συμμετοχή των μετόχων και η εξισορρόπηση των αναγκών των μετόχων.
5. Η άριστη παροχή υπηρεσιών.
6. Η εξοικονόμηση πόρων.
7. Η επίτευξη των στόχων.
8. Η διαχείριση του εκσυγχρονισμού, της καινοτομίας και της αλλαγής.

Σημειώνεται ότι κατά την διαδικασία ανάλυσης των ερωτηματολογίων αποφασίσθηκε να απαλειφθούν τα παρακάτω ερωτήματα υποκριτηρίων που δεν έχουν εφαρμογή στην ΔΑΥΑΜΘ:

- Κριτήριο 3, υποκριτήριο 3.1, ερώτημα 5 και 7.
- Κριτήριο 4, υποκριτήριο 4.3, ερώτημα 6,8,10.
- Κριτήριο 9, υποκριτήριο 9.1, ερώτημα 4 και υποκριτήριο 9.2 ερώτημα 7,9,11.

## **Προγραμματισμός**

Ο Προϊστάμενος όρισε και συγκρότησε την ομάδα αυτοαξιολόγησης στην οποία συμμετείχαν δύο υπάλληλοι με δεδομένο της προηγούμενης εμπειρίας τους στην εφαρμογή του ΚΠΑ. Η ομάδα ανέλαβε την ευθύνη οργάνωσης και διοίκησης του έργου της αυτοαξιολόγησης.

Στάδια που ακολουθήθηκαν από την ομάδα αυτοαξιολόγησης:

### **Στάδιο Α (προετοιμασία)**

1. Ανάλυση πρωτοβουλίας από στέλεχος της ΔΑΥΑΜΘ.
2. Υποστήριξη από την ηγεσία.
3. Δημιουργία ομάδας αυτοαξιολόγησης.
4. Εκπαίδευση ομάδας.
5. Ενημερωτικές συναντήσεις με τον Προϊστάμενο Διεύθυνσης.

### **Στάδιο Β (αλλαγή)**

1. Εκπαιδευτικού περιεχομένου εφαρμογές ΚΠΑ.
2. Εφαρμογές ΚΠΑ.
3. Αλλαγές στο επίπεδο των γνώσεων, των συμπεριφορών, και στα συστήματα αξιολόγησης, διαδικασιών.

### **Στάδιο Γ (σταθεροποίηση)**

1. Υλοποίηση μέτρων βελτίωσης.
2. Συνέχιση εκπαίδευσης.
3. Επανάληψη εφαρμογών.

## **3.3 Τεκμηρίωση -Η σπουδαιότητα των αποδείξεων και των μετρήσεων**

Το υλικό τεκμηρίωσης που συγκεντρώθηκε από την Ομάδα Αυτοαξιολόγησης είναι απαραίτητο για να αποτυπωθεί με αντικειμενικό τρόπο η πραγματική κατάσταση της Υπηρεσίας. Το υλικό τεκμηρίωσης διακρίνεται: α) σε υλικό διάγνωσης της υπάρχουσας κατάστασης και αναφέρεται στα πέντε (5) πρώτα κριτήρια των προϋποθέσεων αποτελεσματικής λειτουργίας και β) υλικό προσδιορισμού των αποτελεσμάτων της δραστηριότητας της υπηρεσίας που αναφέρεται στα τέσσερα (4) τελευταία κριτήρια του ΚΠΑ.

## ΚΡΙΤΗΡΙΟ 1. ΗΓΕΣΙΑ

- **ΥΠΟΚΡΙΤΗΡΙΟ 1.1** Τι κάνει η ηγεσία της Διεύθυνσης προκειμένου να δώσει έναν σαφή προσανατολισμό στην υπηρεσία αναπτύσσοντας την αποστολή, το όραμα και τις αξίες της.

Έγγραφα τεκμηρίωσης :

- Έγγραφα για καθορισμό στόχων.
- Έγγραφα σχετικά με τον υπαλληλικό κώδικα.
- Στοιχεία συνεργασίας με μετόχους σχετικά με την αποστολή και το όραμα.
- Στοιχεία διανομής των παραπάνω εγγράφων ή στοιχεία ενημέρωσης προσωπικού για τα παραπάνω.

- **ΥΠΟΚΡΙΤΗΡΙΟ 1.2** Τι κάνει η ηγεσία της Διεύθυνσης προκειμένου να αναπτύξει και να εφαρμόσει ένα σύστημα διοίκησης της Δημόσιας Οργάνωσης, της απόδοσης και της αλλαγής.

Έγγραφα τεκμηρίωσης :

- Οργανόγραμμα.
- Έγγραφα ευθυνών και αρμοδιοτήτων προσωπικού.
- Διαδικασίες λειτουργίας.
- Έγγραφα συγκρότησης Ομάδων Εργασίας.
- Στοιχεία ενημέρωσης εμπλεκόμενων φορέων (έντυπο υλικό, συναντήσεις).
- Ηλεκτρονικό πρωτόκολλο και ηλεκτρονικά συστήματα παρακολούθησης εργασιών.
- Ενημέρωση για αλλαγές (π.χ. νομοθεσία, πολιτική ηγεσία κλπ).

- **ΥΠΟΚΡΙΤΗΡΙΟ 1.3** Τι κάνει η ηγεσία της Διεύθυνσης προκειμένου να υποκινήσει και υποστηρίξει τους υπαλλήλους της Δημόσιας Οργάνωσης και να δράσει ως πρότυπο ρόλου.

Έγγραφα τεκμηρίωσης:

- Παραδείγματα από την ηγεσία (υιοθέτηση καλών πρακτικών, προτάσεις βελτίωσης, συμμετοχή σε δράσεις, υπερωριακή απασχόληση χωρίς αμοιβή κλπ).
- Ενθάρρυνση του προσωπικού για υποβολή προτάσεων βελτίωσης.
- Προτάσεις προσωπικού και υλοποίηση αυτών.
- Ηθική επιβράβευση για την επίτευξη στόχων .
- Έγγραφα ενημέρωσης προσωπικού για σημαντικά θέματα.
- Έγγραφα για συμμετοχή του προσωπικού σε εκπαιδευτικά προγράμματα.
- Χορήγηση διευκολύνσεων εργαζομένων (π.χ. ειδικές άδειες).

- **ΥΠΟΚΡΙΤΗΡΙΟ 1.4** Τι κάνει η ηγεσία της Διεύθυνσης προκειμένου να διαχειρίζεται τις σχέσεις με τους πολιτικούς και τις άλλες ομάδες συμφερόντων, ώστε να εξασφαλιστούν οι κοινές ευθύνες.

Έγγραφα τεκμηρίωσης:

- Συσκέψεις με πολιτική ηγεσία.
- Έγγραφο επικοινωνία προς την πολιτική ηγεσία.
- Επικοινωνία με ενδιαφερόμενους για τον καθορισμό στόχων.
- Ανταπόκριση σε αιτήματα ενδιαφερόμενων.
- Στοιχεία προβολής των δραστηριοτήτων

## ΚΡΙΤΗΡΙΟ 2. ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΗ ΚΑΙ ΠΡΟΓΡΑΜΜΑΤΙΣΜΟΣ

- **ΥΠΟΚΡΙΤΗΡΙΟ 2.1** Τι κάνει η Διεύθυνση προκειμένου να συλλέξει πληροφορίες που σχετίζονται με τις παρούσες και μελλοντικές ανάγκες των μετόχων.

Έγγραφα τεκμηρίωσης:

- Επικοινωνία με ενδιαφερόμενους για τις ανάγκες τους (συσκέψεις, έγγραφα).
- Στοιχεία σχετικά με εξελίξεις των αναγκών (στατιστικά στοιχεία, έρευνες, νομοθεσία κλπ).
- Αξιολόγηση των παραπάνω στοιχείων.

- **ΥΠΟΚΡΙΤΗΡΙΟ 2.2** Τι κάνει η Διεύθυνση προκειμένου να αναπτύξει, να αναθεωρήσει και να επικαιροποιήσει την στρατηγική και τον προγραμματισμό, λαμβάνοντας υπόψη τις ανάγκες των μετόχων και τους διαθέσιμους πόρους.

Έγγραφα τεκμηρίωσης :

- Στοιχεία ανάλυσης δυνατοτήτων, αδυναμιών, κινδύνων και ευκαιριών.

- **ΥΠΟΚΡΙΤΗΡΙΟ 2.3** Τι κάνει η Διεύθυνση προκειμένου να εφαρμόσει τη στρατηγική και τον προγραμματισμό σε όλη τη Δημόσια Οργάνωση.

Έγγραφα τεκμηρίωσης:

- Ενημέρωση εμπλεκόμενων στις δράσεις.
- Υλοποίηση δράσεων – παρακολούθηση υλοποίησης – αξιολόγηση αποτελεσμάτων .

- ΥΠΟΚΡΙΤΗΡΙΟ 2.4 Τι κάνει η Διεύθυνση προκειμένου να σχεδιάσει, να εφαρμόσει και να επικαιροποιήσει το πρόγραμμα για τον εκσυγχρονισμό και την καινοτομία.

Έγγραφα τεκμηρίωσης:

- Συμμετοχή προσωπικού σε εκπαίδευση για εκσυγχρονισμό και καινοτομικές μεθόδους.
- Συσκέψεις με ενδιαφερόμενους φορείς για εκσυγχρονισμό και καινοτομία.
- Σχεδιασμός προγράμματος - Εξασφάλιση απαιτούμενων πόρων.

### ΚΡΙΤΗΡΙΟ 3. ΑΝΘΡΩΠΙΝΟΙ ΠΟΡΟΙ

- ΥΠΟΚΡΙΤΗΡΙΟ 3.1 Τι κάνει η Διεύθυνση προκειμένου να προγραμματίσει, να διοικήσει και να βελτιώσει το ανθρώπινο δυναμικό με διαφάνεια σε σχέση με τη στρατηγική και τον προγραμματισμό της.

Έγγραφα τεκμηρίωσης:

- Καθορισμός καθηκόντων.
- Ύπαρξη κατάλληλων συνθηκών εργασίας (πχ αναφορά ελλείψεων, βελτιώσεις που έχουν γίνει).

- ΥΠΟΚΡΙΤΗΡΙΟ 3.2 Τι κάνει η Διεύθυνση προκειμένου να προσδιορίσει, να αναπτύξει και να χρησιμοποιήσει τις ικανότητες των υπαλλήλων εναρμονίζοντας τους ατομικούς στόχους με τους σκοπούς και τους στόχους της.

Έγγραφα τεκμηρίωσης:

- Καθορισμός ικανοτήτων/ γνώσεων / εμπειρίας κάθε θέσης εργασίας.
- Εκπαίδευση προσωπικού σε σχέση με το αντικείμενο της εργασίας τους (άτομα, πόροι, θεματολογία κλπ).
- Χρήση σύγχρονων μορφών εκπαίδευσης.
- Κινητικότητα υπαλλήλων εντός και εκτός Διεύθυνσης, π.χ. αλλαγές καθηκόντων, μεταθέσεις, αποσπάσεις κλπ .

- ΥΠΟΚΡΙΤΗΡΙΟ 3.3 Τι κάνει η Διεύθυνση προκειμένου να ενεργοποιήσει το προσωπικό μέσω της ανάπτυξης ανοικτού διαλόγου και της ενδυνάμωσής του.

Έγγραφα τεκμηρίωσης

- Στοιχεία επικοινωνίας από τη Διοίκηση προς το προσωπικό (έγγραφα, συναντήσεις).

- Συμμετοχή προσωπικού σε ομάδες.

#### ΚΡΙΤΗΡΙΟ 4. ΕΞΩΤΕΡΙΚΕΣ ΣΥΝΕΡΓΑΣΙΕΣ ΚΑΙ ΠΟΡΟΙ

- ΥΠΟΚΡΙΤΗΡΙΟ 4.1 Τι κάνει η Διεύθυνση για να αναπτύσσει και να υλοποιεί βασικές σχέσεις συνεργασίας.

Έγγραφα τεκμηρίωσης:

- Σχέσεις συνεργασίας με άλλους φορείς.
- Συμβάσεις με προμηθευτές / συνεργάτες.
- Αξιολόγηση των συνεργασιών με προμηθευτές / συνεργάτες και φορείς.
- Ομάδες συνεργασίας με άλλους φορείς.

- ΥΠΟΚΡΙΤΗΡΙΟ 4.2 Τι κάνει η Διεύθυνση για να αναπτύσσει και να εφαρμόζει τις συνεργασίες με τους πολίτες / πελάτες.

Έγγραφα τεκμηρίωσης:

- Συνεργασίες με πολίτες / πελάτες σχετικά με λειτουργικά θέματα.
- Πρόσβαση πολιτών στην διοικητική πληροφόρηση.
- Δημοσιότητα διοικητικής δράσης (Διαύγεια).

- ΥΠΟΚΡΙΤΗΡΙΟ 4.3 Τι κάνει η Διεύθυνση για να διαχειρίζεται τα οικονομικά.

Έγγραφα τεκμηρίωσης:

- Παρακολούθηση της εκτέλεσης και διορθωτικές κινήσεις

- ΥΠΟΚΡΙΤΗΡΙΟ 4.4 Τι κάνει η Διεύθυνση για να διαχειρίζεται την πληροφορία και την γνώση.

Έγγραφα τεκμηρίωσης:

- Συμμετοχή υπαλλήλων σε σεμινάρια / συνέδρια κλπ .
- Τρόποι ενημέρωσης προσωπικού για νέα πληροφορία (έγγραφα, συναντήσεις κλπ).
- Τρόποι ενημέρωσης πολιτών/πελατών για νέα πληροφορία (έγγραφα, συναντήσεις, διαδίκτυο κλπ) .

- ΥΠΟΚΡΙΤΗΡΙΟ 4.5 Τι κάνει η Διεύθυνση για να διαχειρίζεται την τεχνολογία.

Έγγραφα τεκμηρίωσης:

- Ύπαρξη κατάλληλου εξοπλισμού πληροφορικής και επικοινωνίας ή έγγραφα για ελλείψεις.
  - Χρήση σύγχρονων μεθόδων λειτουργίας και επικοινωνίας (διαδίκτυο, εσωτερικό δίκτυο, πρόσβαση σε βάσεις δεδομένων κλπ).
  - Παρακολούθηση εξελίξεων στην τεχνολογία.
- ΥΠΟΚΡΙΤΗΡΙΟ 4.6 Μελετήστε τα αποδεικτικά στοιχεία με το τι κάνει η Διεύθυνση για να διαχειρίζεται τις εγκαταστάσεις της.

Έγγραφα τεκμηρίωσης :

- Έγγραφα συντήρησης εγκαταστάσεων.

## ΚΡΙΤΗΡΙΟ 5. ΔΙΑΔΙΚΑΣΙΕΣ

- ΥΠΟΚΡΙΤΗΡΙΟ 5.1 Τι κάνει η Διεύθυνση για να προσδιορίζει, σχεδιάζει, διαχειρίζεται και βελτιώνει τις διαδικασίες της σε συνεχόμενη βάση.

Έγγραφα τεκμηρίωσης :

- Συμμετοχή του προσωπικού στο σχεδιασμό των παραπάνω εγγράφων.
- Αναθεώρηση εγγράφων λόγω αλλαγών στο εξωτερικό ή στο εσωτερικό περιβάλλον .

- ΥΠΟΚΡΙΤΗΡΙΟ 5.2 Τι κάνει η Διεύθυνση για να αναπτύσσει και παρέχει υπηρεσίες και προϊόντα προσανατολισμένα προς τον πελάτη.

Έγγραφα τεκμηρίωσης :

- Ενημέρωση πολιτών/πελατών με απλό τρόπο για τις νομοθετικές απαιτήσεις (έγγραφα, συναντήσεις, διαδίκτυο κλπ).
- Ενημέρωση πολιτών / πελατών σχετικά με την εξυπηρέτησή τους (έγγραφα, συναντήσεις, διαδίκτυο κλπ)

- ΥΠΟΚΡΙΤΗΡΙΟ 5.3 Τι κάνει η Διεύθυνση για την ανάπτυξη καινοτόμων διαδικασιών.

Έγγραφα τεκμηρίωσης :

- Ενημέρωση για καινοτόμες διαδικασίες άλλων φορέων.

## ΚΡΙΤΗΡΙΟ 6. ΑΠΟΤΕΛΕΣΜΑΤΑ ΠΡΟΣΑΝΑΤΟΛΙΣΜΕΝΑ ΠΡΟΣ ΤΟΝ ΠΟΛΙΤΗ / ΠΕΛΑΤΗ

- ΥΠΟΚΡΙΤΗΡΙΟ 6.1 Αποτελέσματα των μετρήσεων της ικανοποίησης των πολιτών / πελατών .

Δεν υπάρχουν έγγραφα τεκμηρίωσης

- ΥΠΟΚΡΙΤΗΡΙΟ 6.2 Δείκτες που αφορούν μετρήσεις για τους πολίτες -πελάτες

Δεν υπάρχουν έγγραφα τεκμηρίωσης

#### ΚΡΙΤΗΡΙΟ 7. ΑΠΟΤΕΛΕΣΜΑΤΑ ΓΙΑ ΤΟ ΑΝΘΡΩΠΙΝΟ ΔΥΝΑΜΙΚΟ

- ΥΠΟΚΡΙΤΗΡΙΟ 7.1 Αποτελέσματα μέτρησης της ικανοποίησης του ανθρώπινου δυναμικού και της υποκίνησης.

Δεν υπάρχουν έγγραφα τεκμηρίωσης

- ΥΠΟΚΡΙΤΗΡΙΟ 7.2 Δείκτες αποτελεσματικότητας ανθρώπινου δυναμικού.

Έγγραφα τεκμηρίωσης:

- Αριθμός παραπόνων υπαλλήλων για υπηρεσιακά θέματα.
- Αριθμός προσωπικού που συμμετέχει σε εκπαιδευτικά προγράμματα.
- Βαθμός κινητικότητας προσωπικού (αποσπάσεις, μεταθέσεις κλπ).
- Αποτελέσματα αξιολογήσεων προσωπικού .

#### ΚΡΙΤΗΡΙΟ 8. ΑΠΟΤΕΛΕΣΜΑΤΑ ΣΧΕΤΙΚΑ ΜΕ ΤΗΝ ΚΟΙΝΩΝΙΑ

- ΥΠΟΚΡΙΤΗΡΙΟ 8.1 Αποτελέσματα που έχει πετύχει η Διεύθυνση για να ανταποκριθεί στις ανάγκες της κοινωνίας σε σχέση με τα αποτελέσματα των κοινωνικών μετρήσεων όπως τα αντιλαμβάνονται οι μέτοχοι.

Έγγραφα τεκμηρίωσης :

- Έγγραφα (προσκλήσεις, πρακτικά) επαφών της Διεύθυνσης με εμπλεκόμενους φορείς.

- ΥΠΟΚΡΙΤΗΡΙΟ 8.2 Δείκτες κοινωνικής απόδοσης καθιερωμένοι από την Δημόσια Οργάνωση.

Έγγραφα τεκμηρίωσης:

- Προβολή έργου της Διεύθυνσης (δημοσιεύματα, συμμετοχή σε εκδηλώσεις κλπ).

#### ΚΡΙΤΗΡΙΟ 9. ΚΥΡΙΑ ΑΠΟΤΕΛΕΣΜΑΤΑ

- ΥΠΟΚΡΙΤΗΡΙΟ 9.1 Εξωτερικά αποτελέσματα. Εκροές και αποτελέσματα σε σχέση με τους στόχους.



Δεν υπάρχουν έγγραφα τεκμηρίωσης .

► ΥΠΟΚΡΙΤΗΡΙΟ 9.2 Εσωτερικά αποτελέσματα.

Δεν υπάρχουν έγγραφα τεκμηρίωσης

## Κεφάλαιο 4 : Καταγραφή και ερμηνεία αποτελεσμάτων

### 4.1 Έκθεση αξιολόγησης

Κατά την αυτό-αξιολόγηση προσδιορίστηκαν τα δυνατά και αδύνατα σημεία της Υπηρεσίας. Τα συμπεράσματα που προκύπτουν από την ερμηνεία και αξιολόγηση των απαντήσεων σε συνδυασμό με το τεκμηριωτικό υλικό που τις υποστηρίζει αποτελούν τον «κορμό» της έκθεσης αξιολόγησης εφαρμογής του Κ.Π.Α. Η ολοκλήρωση της έκθεσης αξιολόγησης σηματοδοτείται με την αποτύπωση των μέτρων βελτίωσης, τα οποία θα πρέπει να αντικατοπτρίζουν τις αναγκαίες ενέργειες για τη βελτίωση της διοικητικής ικανότητας της δημόσιας οργάνωσης. Σκοπός της έκθεσης αξιολόγησης είναι να αποδώσει με τεκμηριωμένο τρόπο τις αδυναμίες και τις ελλείψεις της δημόσιας οργάνωσης, που πρέπει να αντιμετωπιστούν με ορθό και αποτελεσματικό τρόπο. Τα συμπεράσματα που διατυπώνονται θα πρέπει να εστιάζουν στις αναγκαίες και σκόπιμες παρεμβάσεις για τη βελτίωση των εσωτερικών λειτουργιών και διαδικασιών της δημόσιας οργάνωσης σε όλους τους τομείς και τα επίπεδά της.

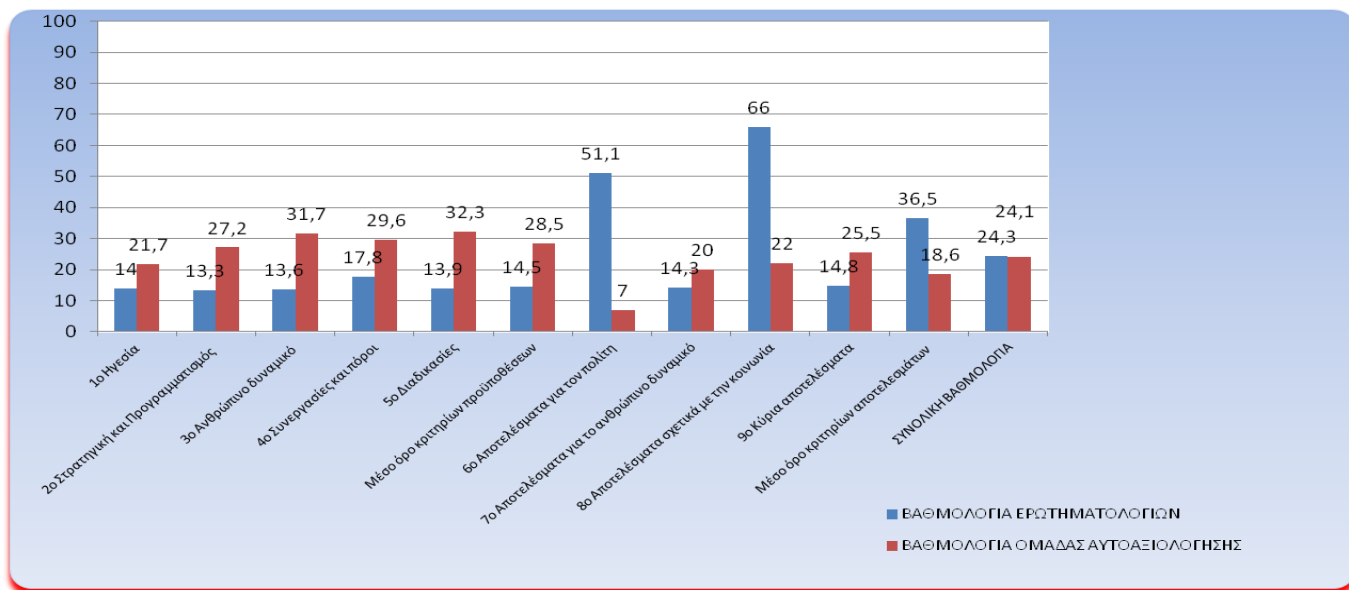
Από την καταγραφή των 9 κριτηρίων και των υποκριτηρίων η Διεύθυνση Αγροτικών Υποθέσεων ΑΜΘ και με βάση τον παρακάτω πίνακα συγκέντρωσε συνολική βαθμολογία 24,3 (απλός τρόπος βαθμολόγησης).

Στον πίνακα φαίνονται πιο αναλυτικά οι βαθμολογίες ανά κριτήριο.

Πίνακας 4.1  
Βαθμολογία ανά κριτήριο

ΚΡΙΤΗΡΙΟ	ΒΑΘΜΟΛΟΓΙΑ ΕΡΩΤΗΜΑΤΟΛΟΓΙΩΝ	ΒΑΘΜΟΛΟΓΙΑ ΟΜΑΔΑΣ ΑΥΤΟΑΞΙΟΛΟΓΗΣΗΣ
1 <sup>ο</sup> Ηγεσία	14	21,7
2 <sup>ο</sup> Στρατηγική και Προγραμματισμός	13,3	27,2
3 <sup>ο</sup> Ανθρώπινο δυναμικό	13,6	31,7
4 <sup>ο</sup> Συνεργασίες και πόροι	17,8	29,6
5 <sup>ο</sup> Διαδικασίες	13,9	32,3
Μέσο όρο κριτηρίων προϋποθέσεων	14,5	28,5
6 <sup>ο</sup> Αποτελέσματα για τον πολίτη	51,1	7
7 <sup>ο</sup> Αποτελέσματα για το ανθρώπινο δυναμικό	14,3	20
8 <sup>ο</sup> Αποτελέσματα σχετικά με την κοινωνία	66	22
9 <sup>ο</sup> Κύρια αποτελέσματα	14,8	25,5
Μέσο όρο κριτηρίων αποτελεσμάτων	36,5	18,6
<b>ΣΥΝΟΛΙΚΗ ΒΑΘΜΟΛΟΓΙΑ</b>	<b>24,3</b>	<b>24,1</b>

**Διάγραμμα 4.1**  
**Βαθμολογία ανά κριτήριο**



Από τον παραπάνω πίνακα συνάγονται τα εξής συμπεράσματα:

Η συνολική βαθμολογία (μέσος όρος των 9 κριτηρίων ) 24,3 με άριστα το 100 δεν είναι ικανοποιητική. Η μεγάλη διαφορά του μέσου όρου βαθμολογίας των κριτηρίων προϋποθέσεων (1-5) με το μέσο όρο βαθμολογίας των κριτηρίων αποτελεσμάτων ( 6-9), αποδεικνύει ότι η υπηρεσία δεν έχει αρκετό τεκμηριωτικό υλικό σχετικά με τους κύριους τομείς και αρκετά μετρήσιμα αποτελέσματα που να δείχνουν επιτυχία στους περισσότερους τομείς. Παράλληλα, καταδεικνύει τις επί μέρους αδυναμίες της διοικητικής λειτουργίας, δίνοντας την δυνατότητα για συνεχή βελτίωση μέσω της υλοποίησης των προτάσεων που προέκυψαν κατά τη διαδικασία αυτοαξιολόγησης της υπηρεσίας.

Μελετώντας αναλυτικότερα τη βαθμολογία των κριτηρίων 6-8 σχετικά με τα αποτελέσματα της λειτουργίας της υπηρεσίας, στην οποία συμμετείχαν οι πολίτες-πελάτες και οι συνεργαζόμενοι φορείς μέσω των συμπληρωθέντων ερωτηματολογίων, παρατηρούμε ότι ο μέσος όρος της βαθμολογίας τους είναι διπλάσιος από το μέσο όρο της βαθμολογίας των μελών της ομάδας εργασίας. Η διαφορά αυτή καταδεικνύει ότι η υπηρεσία ανταποκρίνεται σε μεγάλο βαθμό στις ανάγκες και προσδοκίες των πολιτών-πελατών και γενικότερα της κοινωνίας, αλλά υστερεί στους δείκτες μέτρησης των αποτελεσμάτων της λειτουργίας της και της αποτελεσματικότητας του ανθρώπινου δυναμικού της.

## **Κριτήριο 1 – Ηγεσία.**

- ✓ Στο κριτήριο αυτό η βαθμολογία είναι χαμηλή. Αυτό σημαίνει ότι, παρόλο που η ηγεσία ήταν θετική στην εφαρμογή του ΚΠΑ, δεν επικοινωνήσε το όλο εγχείρημα όπως θα έπρεπε. Η ΔΑΥ ΑΜΘ είναι μια διοικητική οργάνωση με μικρό αριθμό υπαλλήλων (9 άτομα) και θα έπρεπε να δοθεί μεγαλύτερη βαρύτητα στην επικοινωνία προς το προσωπικό. Παρατηρείται το γεγονός ελάχιστοι υπάλληλοι να γνωρίζουν την αποστολή, το όραμα και τις αξίες της οργάνωσης. Η εφαρμογή και η ανάπτυξη αυτών των οραμάτων, γίνεται εντελώς άτυπα, χωρίς ουσιαστικό θεσμοθετημένο προγραμματισμό και χωρίς να δίνονται σαφείς κατευθύνσεις από την ηγεσία προς τους υπαλλήλους.
- ✓ Η επικοινωνία της ηγεσίας με το προσωπικό είναι ελλιπής. Παρατηρείται επίσης ότι υπάρχει ένα ασαφές πλαίσιο στοχοθεσίας, επιβαρύνοντας την ήδη υπάρχουσα κατάσταση δεδομένου ότι δεν υπάρχουν μετρήσιμα μεγέθη όσον αφορά τους στόχους και τα αποτελέσματα. Επίσης, κάτι πολύ χαρακτηριστικό της ελληνικής πραγματικότητας, είναι οι περιορισμένες δυνατότητες των διευθυντών στη δημόσια διοίκηση, σε σχέση με αυτές του ιδιωτικού τομέα. Εδώ μπορούμε να πούμε ότι ο ρόλος του διευθυντή όπως παρουσιάζεται στο ΚΠΑ έχει πολύ μικρή σχέση με τον ρόλο του διευθυντή στις ελληνικές δημόσιες υπηρεσίες. Αυτόν τον ρόλο τον έχει κυρίως η πολιτική ηγεσία ανάλογα με το διοικητικό επίπεδο που αναφερόμαστε.
- ✓ Η ενημέρωση των υπαλλήλων σχετικά με τον προγραμματισμό των οποιωνδήποτε στόχων και την στρατηγική, είναι ανύπαρκτη. Μπορεί να πραγματοποιείται κάποια ενημέρωση για σημαντικά θέματα από τον διευθυντή, αλλά αυτή δεν είναι οργανωμένη, δεν κρατούνται πρακτικά και δεν υπάρχει ένα σύστημα παρακολούθησης της πορείας των αποφάσεων για την αποτίμηση αργότερα των αποτελεσμάτων.
- ✓ Για τις προσωπικές ανάγκες των υπαλλήλων υπάρχει ανταπόκριση από την ηγεσία, όπως φαίνεται από το υλικό τεκμηρίωσης (άδειες αναρρωτικές, εκπαιδευτικές, γονικές, κ.α.). Η λειτουργία γίνεται στη βάση κάποιου οργανωμένου σχεδίου.
- ✓ Είναι θετικό ότι υπάρχει ένα ικανοποιητικό επίπεδο σε ηλεκτρονικό εξοπλισμό καθώς η χρήση της νέας τεχνολογίας και της on-line, επικοινωνίας είναι ευρεία.

✓ Παρουσιάζεται πρόβλημα χώρου και κυρίως στην διευθέτηση των αρχείων . Το προσωπικό αναγκάζεται να εργάζεται ανάμεσα σε φακέλους και γενικά σε ένα ακατάστατο περιβάλλον, δημιουργώντας άσχημες συνθήκες εργασίας.

### **Κριτήριο 2 – Στρατηγική και Προγραμματισμός.**

Στο κριτήριο αυτό η Διεύθυνση συγκέντρωσε την πιο χαμηλή βαθμολογία από όλα τα κριτήρια. Αυτό εξηγείται από την έλλειψη σχεδιασμού στρατηγικού προγραμματισμού. Το γεγονός της μη συμμετοχής υπηρεσιακών παραγόντων κατά τον σχεδιασμό, δημιουργεί κενά και δεν μπορούν να συγχρονιστούν οι προτεραιότητες. Παρατηρείται, λοιπόν, το φαινόμενο η υπηρεσία να λειτουργεί με ευκαιριακούς προγραμματισμούς ενός έτους και η εκτέλεση των εργασιών να γίνεται με την ανάθεση αρμοδιοτήτων από την κεντρική εξουσία, συνήθως απρογραμμάτιστα, χωρίς να υπάρχει έλεγχος και στη συνέχεια ανάδραση, αφού οι δράσεις δεν εκτελούνται βάση σχεδίου. Αυτό σημαίνει ότι εκτελούμε χωρίς να σχεδιάζουμε. Η ασάφεια αυτή επηρεάζει τα αποτελέσματα και τους στόχους.

### **Κριτήριο 3 – Ανθρώπινο Δυναμικό.**

Στο κριτήριο αυτό η βαθμολογία που συγκεντρώνει η Διεύθυνση δεν είναι ικανοποιητική. Αυτό οφείλεται στο ότι δεν υπάρχουν διαδικασίες ενεργοποίησης και ενδυνάμωσης του προσωπικού, κυρίως στα άτομα που συμμετέχουν και στα αξιακά κίνητρα που οι ίδιοι διαθέτουν.

✓ Δεν εφαρμόζονται αντικειμενικά κριτήρια σχετικά με τη διοίκηση του προσωπικού, τη σύνδεση των προσλήψεων, των προαγωγών, των αμοιβών και των αρμοδιοτήτων με συγκεκριμένες ανάγκες και καθήκοντα. Με τον τρόπο που γίνονται τα τελευταία χρόνια οι αξιολογήσεις, αποτελούν μια τυπική διαδικασία χωρίς ουσιαστικό σκοπό και χωρίς χρήσιμα συμπεράσματα.

✓ Από τις απαντήσεις των ερωτήσεων προκύπτει η ανάγκη να διεξάγονται έρευνες σχετικά με την ικανοποίηση του προσωπικού για τις συνθήκες εργασίας του, προκειμένου να εντοπιστούν τα στοιχεία που επιδέχονται βελτίωση και τα οποία θα συμβάλουν στην πιο ευχάριστη και αποδοτική απασχόλησή του.

- ✓ Δεν υπάρχει ενιαίο σύστημα διαχείρισης του ανθρώπινου δυναμικού (παρ' ότι υπάρχει σχετική διοικητική μονάδα) με την έννοια του ότι δεν υπάρχουν δείκτες απόδοσης και διαδικασία εσωτερικών μετακινήσεων.

#### **Κριτήριο 4 – Συνεργασίες και Πόροι.**

Η συνολική βαθμολογία σε αυτό το κριτήριο θεωρείται ικανοποιητική. Αυτό εξηγείται από το γεγονός ότι η δημόσια οργάνωση έχει αναπτύξει διάφορες συνεργασίες με πολλούς φορείς. Η Διεύθυνση συνεργάζεται με υπηρεσίες Υπουργείων, Περιφερειών και Δήμων. Έχουν αναπτυχθεί συνεργασίες με εκπαιδευτικά ιδρύματα και ερευνητικά ινστιτούτα. Γενικά, λοιπόν, υπάρχει ένα καλό επίπεδο συνεργασιών το οποίο φυσικά μπορεί να βελτιωθεί, αλλά το πιο σημαντικό από όλα είναι η αξιολόγηση των αποτελεσμάτων αυτών των συνεργασιών. Κάτι τέτοιο γίνεται εμπειρικά, χωρίς καθορισμένες διαδικασίες, ώστε να μπορεί να εκτιμηθεί ο βαθμός ικανοποίησης από τις συνεργασίες αυτές.

- ✓ Η χρήση των νέων τεχνολογιών και κυρίως η δυνατότητα ηλεκτρονικής αρχειοθέτησης του μεγάλου όγκου στοιχείων διευκολύνει τις εργασιακές απαιτήσεις μειώνοντας το χρόνο εξυπηρέτησης των πολιτών. Ωστόσο υπάρχουν πολλά αρχεία τα οποία πρέπει να διατηρούνται για πολλά χρόνια και καταλαμβάνουν ζωτικό χώρο εμποδίζοντας τις λειτουργικές ανάγκες της υπηρεσίας.

- ✓ Δεν υπάρχει κάποιο σχέδιο για τη συνέχεια και την παραμονή της γνώσης στην υπηρεσία ακόμα και μετά την αποχώρηση των υπαλλήλων.

- ✓ Χρειάζονται βελτιώσεις στη σχέση των ΑΜΕΑ με τη θέση τους στο κτίριο. Από το κριτήριο αυτό αφαιρέθηκαν οι ερωτήσεις που αφορούν αξιολόγηση διαχείρισης οικονομικών πόρων, διότι η διοικητική μονάδα δεν διαχειρίζεται οικονομικά (χρήματα, επιταγές, εντάλματα κ.α.) με την έννοια που τίθεται στο ΚΠΑ, δηλαδή της ύπαρξης δικών της πόρων.

#### **Κριτήριο 5 – Διαδικασίες.**

Η πράξη δείχνει ότι το πεδίο αυτό έχει την μεγαλύτερη δυνατότητα βελτίωσης και εκσυγχρονισμού της δράσης της δημόσιας διοίκησης. Από την άλλη πλευρά δεν πρέπει να παραγνωρίζουμε τις δυσκολίες του εγχειρήματος, διότι απλές και διαφανείς διαδικασίες σημαίνουν

διαδικασίες προς όφελος του πολίτη και ταυτόχρονα, ενδεχομένως, σημαίνουν ζημία των ατομικών συμφερόντων υπαλλήλων και του πελατειακού πολιτικού συστήματος.

- ✓ Δεν υπάρχει θεσμοθετημένο σχέδιο δράσης για τη διασφάλιση της συμμετοχής των πολιτών στο σχεδιασμό και στη βελτίωση των παρεχόμενων υπηρεσιών.
- ✓ Δεν υπάρχει πιστοποιημένο σύστημα τακτικής έρευνας και μελέτης για τη διαπίστωση των αλλαγών στο εξωτερικό περιβάλλον και την προσαρμογή του εσωτερικού περιβάλλοντος για τη διαχείρισή τους .
- ✓ Δεν υπάρχει, τέλος, κάποιο συγκεκριμένα σύστημα για την παρακολούθηση, αξιολόγηση και βελτίωση των διοικητικών διαδικασιών. Τις περισσότερες φορές, οι υπάλληλοι δεν έχουν άποψη και γνώμη, δεν τους ρωτάνε και φυσικά δεν συμμετέχουν στον σχεδιασμό τους.
- ✓ Από την επεξεργασία των ερωτηματολογίων προκύπτει ότι πολλές φορές επειδή δεν ακολουθούνται οι σωστές διαδικασίες, ανατίθενται σε υπαλλήλους αρμοδιότητες κάτω από την επιτακτική ανάγκη ανάθεσής τους και όχι με βάση τις γνώσεις και τις ικανότητές τους.
- ✓ Η συμμετοχή των πολιτών στον σχεδιασμό και στην βελτίωση των διαδικασιών διοίκησης των υπηρεσιών τους εξοικειώνει με την λειτουργία των υπηρεσιών, τους ενημερώνει και τους βοηθά σε θέματα που τους αφορούν άμεσα.
- ✓ Δεν παρατηρείται εφαρμογή καινοτόμων διαδικασιών και δεν διατίθενται πόροι προς αυτή την κατεύθυνση.

### **Αποτελέσματα.**

Τα κριτήρια 6 έως 9 αναφέρονται στα αποτελέσματα. Η αξιολόγηση σε αυτά έχει την αντικειμενική δυσκολία ότι δεν υπάρχουν μετρήσεις, δείκτες και τρόπος αξιολόγησης από τους πολίτες.

### **Κριτήριο 6 – Αποτελέσματα προσανατολισμένα προς τον πολίτη-πελάτη.**

Η βαθμολογία είναι ικανοποιητική. Από τα αποτελέσματα που πήραμε στο κριτήριο αυτό, είναι φανερό ότι η υπηρεσία συγκεντρώνει υψηλότερες βαθμολογίες από ότι στην αξιολόγηση των προϋποθέσεων. Αυτό δείχνει ότι είτε το προσωπικό ως αξιολογητές των κριτηρίων 1-5, ήταν περισσότερο αυστηρό από τους πολίτες που εξυπηρετούνται από τις υπηρεσίες, είτε ότι η υπηρεσία

ενώ δεν έχει τις αντικειμενικές προϋποθέσεις, εκτελεί και αποδίδει περισσότερο σύμφωνα με την άποψη των πολιτών. Βέβαια, να σημειωθεί εδώ ότι μπορεί οι προσδοκίες των πολιτών να είναι σε πιο χαμηλό επίπεδο από αυτό που θεωρεί το προσωπικό. Η μη εφαρμογή συστήματος μετρήσεων βάσει δεικτών για θέματα που αφορούν την εικόνα της υπηρεσίας προς το κοινό αποτελεί αδύνατο σημείο της υπηρεσίας το οποίο οφείλει να βελτιώσει.

### **Κριτήριο 7 – Αποτελέσματα για το Ανθρώπινο Δυναμικό.**

Η βαθμολογία δεν κρίνεται ικανοποιητική. Δεν παρατηρείται διαφορά βαθμολογίας ανάμεσα στις προϋποθέσεις και στα αποτελέσματα για το ανθρώπινο δυναμικό.

- ✓ Δεν έχουν παρατηρηθεί περιπτώσεις αδικαιολόγητων απουσιών από την υπηρεσία ώστε να απαιτείται η παρακολούθηση και καταγραφή τους.
- ✓ Όσον αφορά τους χώρους εργασίας, αυτοί δεν θεωρούνται ικανοποιητικοί από τους περισσότερους υπαλλήλους. Υπάρχουν προβλήματα με τους χώρους των αρχείων.
- ✓ Η πρόσβαση των υπαλλήλων στον εργασιακό τους χώρο είναι εύκολη.
- ✓ Η ηγεσία δείχνει ιδιαίτερο ενδιαφέρον για την λύση των προβλημάτων που υπάρχουν. Κάθε προσωπικό πρόβλημα αντιμετωπίζεται με σοβαρότητα, διακριτικότητα και διάλογο. Λύσεις βρίσκονται σχεδόν πάντα και η κάθε περίπτωση αναλύεται ανάλογα με τις δυνατότητες που προβλέπει η νομοθεσία.
- ✓ Ατομικά συγκρουόμενα συμφέροντα μεταξύ υπαλλήλων που έχουν παρατηρηθεί, έχουν επιλυθεί με διάλογο και τεκμηριωμένες απόψεις από όλους τους εμπλεκόμενους.
- ✓ Όσον αφορά στην επιμόρφωση του προσωπικού, παρατηρείται, μια αρνητική στάση από την πλευρά των υπαλλήλων.
- ✓ Ενισχύονται από την ηγεσία, προσπάθειες εναλλαγής καθηκόντων των υπαλλήλων. Έτσι αντιμετωπίζονται προβλήματα στην εξυπηρέτηση των πολιτών.
- ✓ Δεν υπάρχει θεσμοθετημένη διαδικασία ανάπτυξης των δεξιοτήτων του προσωπικού σε συνδυασμό με τη παροχή συστηματικά της απαραίτητης υλικοτεχνικής υποδομής.



- ✓ Δεν υπάρχει θεσμοθετημένη διαδικασία επιβράβευσης των ατομικών και ομαδικών προσπαθειών του προσωπικού.
- ✓ Δεν υπάρχουν δείκτες για τη μέτρηση της απόδοσης του προσωπικού, ούτε για την τεκμηρίωση πολιτικής υποκίνησης.

#### **Κριτήριο 8 – Αποτελέσματα σχετικά με την κοινωνία.**

Στο κριτήριο αυτό, η βαθμολογία που συγκεντρώνεται είναι η υψηλότερη όλων των κριτηρίων. Σε γενικές γραμμές μπορούμε να αναφέρουμε ότι η υπηρεσία έχει θετική εικόνα προς την κοινωνία. Ωστόσο, δεν έχει αναληφθεί καμιά πρωτοβουλία από την ηγεσία για τη χρήση φιλικών δράσεων προς το περιβάλλον, όπως πρόγραμμα ανακύκλωσης χαρτιού, κ.α.

#### **Κριτήριο 9 – Κύρια αποτελέσματα.**

Στο κριτήριο αυτό η βαθμολογία δεν είναι ικανοποιητική. Ουσιαστικά σε αυτό το κριτήριο παρουσιάζεται όλη η εικόνα της υπηρεσίας. Αν η διαδικασία έγινε σωστά και αξιολογήθηκε αξιόπιστα σε κάθε κριτήριο, τότε η αξιολόγηση αυτού του κριτηρίου δεν θα πρέπει να διαφέρει σημαντικά από τον μέσο όρο των προηγούμενων κριτηρίων. Στην έρευνά μας αυτή η διαπίστωση επαληθεύεται και αποδεικνύει ότι είχαμε σωστά δεδομένα.

Παρατηρείται η έλλειψη στοχοθεσίας και μετρήσεων αποτελεσμάτων επιτυχίας των στόχων της. Η ηγεσία ανταποκρίθηκε, αρχικά πριν τρία χρόνια (2013) με την εφαρμογή της διοίκησης μέσω στόχων σύμφωνα με τον Ν.3230/2004, αλλά κι αυτή η εφαρμογή δεν ακολουθήθηκε όπως έπρεπε.

## **4.2 Σχέδιο δράσης βελτίωσης**

Βελτίωση είναι κάθε αλλαγή με θετικές επιπτώσεις στην επίδοση του οργανισμού. Σημαντικό κομμάτι της βελτίωσης αποτελεί η ανάδραση και η σχεδίαση διορθωτικών δράσεων. Κάθε οργανισμός για να βελτιώσει τις αποδόσεις του πρέπει να έχει την ουσιαστική συμμετοχή των εργαζομένων σε όλα τα επίπεδα. Αυτό επιβάλλεται από την αβεβαιότητα και την πολυπλοκότητα του κοινωνικοοικονομικού περιβάλλοντος που απαιτεί τις γνώσεις όλων.

Το σχέδιο δράσης βελτίωσης είναι ένας από τους κύριους σκοπούς της προσπάθειας αυτό-αξιολόγησης μέσω ΚΠΑ και, επίσης, αποτελεί το μέσο τροφοδότησης του συστήματος στρατηγικού προγραμματισμού της οργάνωσης με πληροφορίες ζωτικής σημασίας. Το σχέδιο

δράσης θα πρέπει να υλοποιεί ένα ολοκληρωμένο πρόγραμμα για την οργάνωση, ώστε να αναβαθμιστεί η λειτουργία της συνολικά.

Συγκεκριμένα προτείνονται τα παρακάτω:

## 1. Ηγεσία

Η ηγεσία πρέπει να αναπτύξει και να εφαρμόσει όσο το δυνατόν πιο κατανοητά, ένα υγιές σύστημα διοίκησης των υπηρεσιών, της απόδοσης, της αλλαγής και να υποκινήσει τους υπαλλήλους με μηχανισμούς υποστήριξης παίζοντας πάντα τον ρόλο προτύπου. Όλα αυτά σε συνεργασία με όλους τους κοινωνικούς και πολιτικούς φορείς, τις ομάδες συμφερόντων και των πολιτών, ώστε να επιτύχουν το καλύτερο δυνατό αποτέλεσμα συμμετέχοντας στη λήψη ορισμένων αποφάσεων που θα οδηγούν στην ποιοτικότερη προσφορά υπηρεσιών με κοινές, όμως, ευθύνες.

- ✓ Είναι πολύ σημαντικό να υπάρχει η υποστήριξη και η συνειδητή συμμετοχή της ηγεσίας στην εφαρμογή του ΚΠΑ.
- ✓ Η ηγεσία οφείλει να καθιερώσει διαδικασίες αναγνώρισης και επιβράβευσης της ατομικής ή συλλογικής δράσης για την πραγματοποίηση ορισμένων στόχων βραχυπρόθεσμων ή μη. Υπάρχει ένα αφηρημένο πλαίσιο αξιών συμπεριφοράς των υπαλλήλων τόσο στις σχέσεις μεταξύ τους όσο και στις σχέσεις με τους πολίτες, το οποίο πρέπει η ηγεσία να εντοπίσει και να το επαναπροσδιορίσει.
- ✓ Δημιουργία από την ηγεσία ενός μηχανισμού υποκίνησης των υπαλλήλων για έγγραφες προτάσεις σε θέματα που αφορούν την υπηρεσία π.χ. στόχοι, προτάσεις βελτίωσης διαδικασιών, επιβράβευσης κ.α..
- ✓ Να ενισχυθεί η εξωστρέφεια της υπηρεσίας με την οργάνωση ημερίδων, εκδηλώσεων και σεμιναρίων για το κοινό, με την εκτύπωση φυλλαδίων ή εντύπων στα οποία θα αναφέρονται οι αρμοδιότητες, ο τρόπος διεκπεραιώσεως αυτών, τυχόν επιτυχίες της υπηρεσίας και γενικά η προβολή της προς τους συναλλασσόμενους.

## 2. Στρατηγική και προγραμματισμός

- ✓ Ενεργή συμμετοχή των υπηρεσιακών παραγόντων στον σχεδιασμό και προγραμματισμό της υπηρεσίας. Καθώς η υπηρεσία υλοποιεί προγράμματα που εποπτεύονται και συντονίζονται από το Υπουργείο Αγροτικής Ανάπτυξης και θα μπορούσε να υπάρξει συνεργασία με το αντίστοιχο

Υπουργείο ώστε να σχεδιαστεί και να παρακολουθείται ο προγραμματισμός σε περιφερειακό επίπεδο.

✓ Να ακολουθείται κάποιο πρότυπο ποιότητας, για την ανάπτυξη και εφαρμογή μεθόδων μέτρησης της αποτελεσματικότητας και αποδοτικότητας της υπηρεσίας σε όλα τα επίπεδα. Με τη βοήθεια του προτύπου μπορούν να οριστούν οι στόχοι, να σχεδιαστεί η στρατηγική και να γίνει ο προγραμματισμός της υπηρεσίας. Αυτό μπορεί να γίνει είτε με την εφαρμογή της διοίκησης με στόχους είτε με την επανάληψη του ΚΠΑ μετά από δύο χρόνια, είτε με κάποιο άλλο πρότυπο ποιότητας π.χ. ISO. Το θετικό είναι ότι όλοι σχεδόν που ασχολήθηκαν με το ΚΠΑ, αντιλήφθηκαν την αναγκαιότητα και την χρησιμότητα ενός προτύπου ποιότητας.

✓ Η εφαρμογή του προγράμματος βελτίωσης και επανακαθορισμός της επόμενης αξιολόγησης. Παρακολούθηση του κύκλου ποιότητας ΠΕΕΑ, με στόχο, τον στρατηγικό σχεδιασμό και την επόμενη αξιολόγηση, με εφαρμογή του ΚΠΑ, μετά από μια διετία.

### 3.Ανθρώπινοι πόροι

Στο κριτήριο αυτό η υπηρεσία θα πρέπει να προγραμματίσει, να διοικήσει και να βελτιώσει το ανθρώπινο δυναμικό με διαφάνεια σε σχέση με τη στρατηγική και τον προγραμματισμό της.

✓ Θα πρέπει να προσδιορίσει, να αναπτύξει και να χρησιμοποιήσει τις ικανότητες των υπαλλήλων εναρμονίζοντας άτομα και ομάδες με τους σκοπούς και τους στόχους της υπηρεσίας και να ενεργοποιήσει το προσωπικό μέσω της ανάπτυξης του ανοικτού διαλόγου και της ενδυνάμωσής του.

➤ Ο προγραμματισμός επιμορφώσεων πρέπει να γίνεται σε τακτά χρονικά διαστήματα με βάση τις υπάρχουσες και μελλοντικές υπηρεσιακές και ατομικές ανάγκες του προσωπικού. Επίσης, πρέπει να καθιερωθεί ελάχιστος αριθμός σεμιναρίων που θα παρακολουθούν ετησίως οι υπάλληλοι, ώστε να εξασφαλίζεται η συνεχής βελτίωση των ικανοτήτων ή άλλων δεξιοτήτων τους. Αυτό που χρειάζεται λοιπόν είναι να δημιουργηθεί ένα σύστημα επιμόρφωσης και εξέλιξης όλων των υπαλλήλων, ανάλογα με την ειδικότητα, την εξειδίκευση, την εμπειρία, τον βαθμό, τις προοπτικές, τις δεξιότητες κ.α. που συγκεντρώνει ο κάθε υπάλληλος. Ο κάθε εργαζόμενος να αναπτύσσει γνώσεις και δεξιότητες σε διαφορετικές αρμοδιότητες και διαφορετικές θέσεις.

✓ Να εφαρμοστούν συστήματα διεξαγωγής έρευνας ικανοποίησης του ανθρώπινου δυναμικού.

✓ Διαφανείς διαδικασίες στη λήψη αποφάσεων, ώστε να δημιουργηθεί το αίσθημα περί δικαίου των αποφάσεων που ενδιαφέρουν τους εργαζομένους..

✓ Επιβράβευση και η αναγνώριση της ανάπτυξης ατομικών και ομαδικών επιδόσεων με το να παρασχεθούν κίνητρα για την παραγωγικότητα των υπαλλήλων και τη δίκαιη ανταμοιβή αυτών. Παρεχόμενα κίνητρα με βάση την προσωπικότητα και τη νοοτροπία του κάθε εργαζόμενου βάσει των αναγκών που επιδιώκει να καλύψει (άδειες, δραστηριοποίηση σε επιτροπές ομάδες εργασίας, ειδικός σε θέματα, τελικές αποφάσεις, αναγνώριση θέσης και τίτλου). Να επιτευχθεί πνεύμα εμπιστοσύνης και κατανόησης των αναγκών των εργαζομένων και ενεργή συμμετοχή στην επίλυση των προβλημάτων.

#### 4. Συνεργασίες και πόροι

Είναι πολύ σημαντικό η συμμετοχή των στελεχών της διοικητικής μονάδας στη λήψη αποφάσεων που αφορούν στην λειτουργία της υπηρεσίας. Όταν οι αποφάσεις λαμβάνονται για τους υπαλλήλους χωρίς αυτούς, ενώ καλούνται να τις υλοποιήσουν, τότε σίγουρα υπάρχει πρόβλημα. Μέσα από μια διαδικασία καθορισμένης επικοινωνίας προϊσταμένων με τους υφισταμένους μπορούν να λυθούν πολλά προβλήματα και να δοθούν λύσεις που διευκολύνουν πολίτες και υπαλλήλους.

✓ Η εφαρμογή ηλεκτρονικού κυτίου για την υποβολή προτάσεων βελτίωσης από τους πολίτες και ταυτόχρονα βελτίωση της ιστοσελίδας της υπηρεσίας. Αυτό είναι πολύ σημαντικό, αρκεί να έχει καθοριστεί κάποιος μηχανισμός διαχείρισης και αξιοποίησης αυτών των στοιχείων.

✓ Ενσωμάτωση «καλών πρακτικών» ποιότητας στην υπηρεσία από άλλους φορείς. Είναι πολύ θετικό και κερδίζεις πολύτιμο χρόνο όταν συγκρινόμενος με άλλους φορείς, υιοθετείς αυτό που κάνουν καλύτερα από εσένα. Αντίστοιχα αυτοί μπορούν να ενσωματώσουν μια καλή πρακτική που ακολουθεί η δική σου υπηρεσία. Ενθάρρυνση συνεργασιών και ανταλλαγή εμπειριών από άλλες ομοειδείς υπηρεσίες.

#### 5. Διαδικασίες

Συμβαίνουν αρκετές αλλαγές γύρω μας και οι διαδικασίες της δημόσιας διοίκησης παραμένουν ίδιες. Πρέπει να υπάρξει ευελιξία από τις διοικήσεις των υπηρεσιών ώστε οι διαδικασίες να προσαρμόζονται στο νέο περιβάλλον που διαμορφώνεται. Η απλούστευση και η τυποποίηση των

διαδικασιών είναι μια συνεχής διαδικασία στην οποία πρέπει να λαμβάνεται σοβαρά η άποψη όλων των μετόχων και φυσικά των πολιτών στους οποίους απευθύνεται. Αυτό είναι προφανές διότι αυτό που εξυπηρετεί τον πολίτη σήμερα, δεν θα τον εξυπηρετεί στο μέλλον γιατί οι ανάγκες αλλάζουν.

Η κατανομή του ανθρώπινου δυναμικού πρέπει να γίνεται με ανάλυση του γνωστικού τους επιπέδου και με την συμμετοχή τους στην επίτευξη των συμφωνηθέντων στόχων με τον προϊστάμενό τους.

#### 6.Αποτελέσματα προς το πολίτη.

Δεν υπάρχει ένα συνολικό μεθοδολογικά αποσαφηνισμένο πλαίσιο για τη συστηματική καταγραφή των σύγχρονων αναγκών των πολιτών που να βοηθά στην ποιοτική αναβάθμιση των υπηρεσιών που τους παρέχονται. Δεν υπάρχουν μετρήσεις για την αξιοποίηση των προτάσεων των πολιτών για οργανωτικές βελτιώσεις και δεν υπάρχουν συστηματικές μετρήσεις για τη χρήση της καινοτομίας στην εξυπηρέτηση του πολίτη.

Προτείνεται η εφαρμογή ηλεκτρονικού κυτίου παραπόνων, όπου οι πολίτες θα μπορούν να υποβάλουν τις παρατηρήσεις τους για την παροχή της υπηρεσίας που δέχτηκαν. Πρέπει, όμως, να υπάρχει διαδικασία καταγραφής, επεξεργασίας και ανταπόκρισης στις παρατηρήσεις των πολιτών.

#### 7.Αποτελέσματα προς το ανθρώπινο δυναμικό.

➤ Είναι αναγκαία η εφαρμογή της Διοίκησης με στόχους. Με την εφαρμογή του ΚΠΑ είναι πολύ πιο εύκολο για όλες τις υπηρεσίες να ακολουθήσουν την στοχοθεσία όπως προβλέπει ο Νόμος 3230/2004.

➤ Η εφαρμογή συστήματος μέτρησης της απόδοσης του προσωπικού με χρήση δεικτών και σε συνεργασία με άλλες δ/νσεις που εφάρμοσαν το ΚΠΑ και τη Διεύθυνση Ποιότητας και Αποδοτικότητας του Υπουργείου Εσωτερικών.

➤ Καθορισμός κινήτρων στους συμμετέχοντες υπαλλήλους στην ομάδα και στις υποομάδες εργασίας-αξιολόγησης. Όλοι οι υπάλληλοι που συμμετέχουν στην ομάδα και στις υποομάδες εργασίας-αξιολόγησης, να μοριοδοτούνται από το Υπηρεσιακό συμβούλιο. Όσοι υπάλληλοι επιθυμούν να γίνουν προϊστάμενοι θα γνωρίζουν ότι θα κρίνονται και με βάση την συμμετοχή τους σε διαδικασίες εκσυγχρονισμού της δημόσιας διοίκησης.

➤ Λόγω της έλλειψης επικοινωνίας που παρατηρείται, ανάμεσα στην ηγεσία και τους υπαλλήλους, πρέπει να καθιερωθεί ένας μηχανισμός διαλόγου – επικοινωνίας και συμμετοχής του προσωπικού στη διαδικασία λήψης αποφάσεων.

➤ Για τη βελτίωση του συντονισμού και της συνεχούς οργάνωσης πρέπει να ενισχυθεί η εσωτερική μετακίνηση των υπαλλήλων στα άλλα τμήματα προκειμένου να εξοικειωθούν και να κατανοήσουν καλύτερα τα αντικείμενα της υπηρεσίας συνολικά.

➤ Εκπαίδευση υπαλλήλων στις αρχές και στις πρακτικές του ΔΟΠ προκειμένου να αρχίσουν όλοι να καταλαβαίνουν την αξία της. Αν δεν γίνονται κατανοητές οι αιτίες που δημιουργούν τα συγκεκριμένα αποτελέσματα, αν δεν είναι κατανοητή η ανταπόκριση και η αποδοχή αυτών των αποτελεσμάτων από την κοινωνία, προς την οποία απευθύνεται η δράση της δημόσιας διοίκησης, δεν μπορεί να γίνει καμία βελτίωση της ποιότητας των παρεχόμενων υπηρεσιών.

#### 8.Αποτελέσματα προς την κοινωνία

➤ Προτείνονται δράσεις προβολής, οργάνωση εκδηλώσεων και διανομή εντύπων με τις αρμοδιότητές τους για να γίνουν περισσότερο γνωστές. Υπάρχουν θέματα, όμως, στα οποία η κοινωνία είναι περισσότερο ευαισθητοποιημένη,

➤ Παρουσίαση των αποτελεσμάτων εφαρμογής του ΚΠΑ, σε ειδική εκδήλωση, παρουσία όλων των εμπλεκόμενων. (πολιτική ηγεσία, όλο το προσωπικό, μέτοχοι, κοινωνικοί φορείς, ΜΜΕ κ.α.). Αξίζει να ενημερωθεί η κοινωνία γενικότερα, για τις προσπάθειες που καταβάλει η υπηρεσία ή η οργάνωση για βελτίωση και εκσυγχρονισμό. Με αυτόν τον τρόπο γίνονται όλοι «συμμέτοχοι» στην προσπάθειά της για αναβάθμιση.

#### 9.Συνολικά αποτελέσματα

Θα μπορούσαν να βοηθήσουν σημαντικά οι συγκριτικές μετρήσεις με άλλες ομοειδείς υπηρεσίες ή φορείς. Με τη σύγκριση γίνεται ανταλλαγή απόψεων, υιοθετούνται οι θετικές πρακτικές και απομακρύνονται οι αρνητικές, και θα μπορούσαν να οριστούν οι δείκτες μέτρησης των υπηρεσιών.

### **4.3 Εμπόδια και δυσκολίες στην εφαρμογή του ΚΠΑ στην δημόσια διοίκηση**

Η εφαρμογή του ΚΠΑ δεν ήταν και δεν είναι αποτελεσματική διότι η έλλειψη πολιτικής βούλησης καθώς και η έλλειψη διοικητικής κουλτούρας αποτελούν εμπόδια στην εισαγωγή εργαλείων ποιότητας στην ελληνική δημόσια διοίκηση και κατ' επέκταση στην υλοποίηση του μεγάλου στόχου που είναι η βελτίωση της απόδοσης της δημόσιας διοίκησης. Έρευνες που έχουν διεξαχθεί κατά καιρούς για να αποτυπώσουν τις δυσκολίες και τα προβλήματα που αντιμετωπίζουν

οι χρηστές του ΚΠΑ ανά την Ευρώπη έδειξαν ότι τα πιο σημαντικά ιεραρχικά προβλήματα και εμπόδια είναι( study on the use of the common assessment framework in European public administrations , Luxembourg Presidency, 2005,σελ 51):

1<sup>ο</sup> Έλλειψη εμπειρίας στην μέτρηση και αξιολόγηση.

2<sup>ο</sup> Η υλοποίηση γίνεται παράλληλα με τα καθημερινά καθήκοντα των υπαλλήλων.

3<sup>ο</sup> Οι συμμετοχές δεν έχουν ολοκληρωμένη εικόνα του οργανισμού.

4<sup>ο</sup> Αδυναμία κατανόησης της λογικής των κριτηρίων.

5<sup>ο</sup> Ανεπαρκής εμπειρία σε θέματα ανταλλαγής πληροφοριών και απόψεων .

6<sup>ο</sup> Προβλήματα στην σύνθεση της ομάδας εργασίας – αξιολόγησης .

7<sup>ο</sup> Κατανάλωση χρόνου για συναίνεση του τρόπου βαθμολόγησης, σύνδεσης με τεκμηριωτικό υλικό και αιτιολόγηση της αξιολόγησης.

8<sup>ο</sup> Μικρή ανταπόκριση.

9<sup>ο</sup> Οι άνθρωποι που υλοποιούν εφαρμογές ποιότητας έχουν αντικρουόμενους στόχους και προτεραιότητες.

Τέλος, Η εφαρμογή του ΚΠΑ δεν ήταν και δεν είναι αποτελεσματική διότι η έλλειψη πολιτικής βούλησης καθώς και η έλλειψη διοικητικής κουλτούρας αποτελούν εμπόδια στην εισαγωγή εργαλείων ποιότητας στην ελληνική δημόσια διοίκηση και κατ' επέκταση στην υλοποίηση του μεγάλου στόχου που είναι η βελτίωση της απόδοσης της δημόσιας διοίκησης .

Όλα τα παραπάνω μπορούν να επιτευχθούν μόνο αν εφαρμοστεί κάποιο σύστημα ποιότητας. Για να αποδώσει, η προσπάθεια του ΚΠΑ χρειάζονται 6 χρόνια με τον πολιτικό κύκλο να ορίζεται στα 4 χρόνια. Επομένως, η πολιτική ηγεσία δύσκολα να επενδύσει σε τέτοια προσπάθεια δεδομένου ότι τα αποτελεσμάτων του ΚΠΑ είναι ορατά εκ των υστέρων της ολοκλήρωσης της θητείας των πολιτικών κυβερνήσεων.

## Συμπεράσματα

Το αντικείμενο έρευνας της διπλωματικής αυτής μελέτης κατόρθωσε να εξηγήσει την αξία του Κοινού Πλαισίου Αξιολόγησης (ΚΠΑ) ως ένα εργαλείο που συμβάλλει στην ορθή διοίκηση μέσω της αξιολόγησης της δομής και επιπλέον έβαλε το λίθο στο οικοδόμημα που ονομάζεται αλλαγή νοοτροπίας και αντίληψης της Δημόσιας Διοίκησης για την παροχή υπηρεσιών και την ικανοποίηση του πολίτη/πελάτη στην ουσιαστική εφαρμογή του Νέου Δημόσιου Μάνατζμεντ στην Ελληνική Δημόσια Διοίκηση. Αν και η προσπάθεια της Δημόσιας Διοίκησης να εντάξει την ποιότητα στις δράσεις της, βρίσκεται ακόμη στην αρχή, με συλλογική προσπάθεια, με πολιτική βούληση και με τη βούληση των ηγετών των διοικητικών μονάδων η δημόσια διοίκηση μπορεί να αλλάξει προς το καλύτερο.

Η μεθοδολογία που ακολουθήθηκε βασίστηκε στη συλλογή, επεξεργασία και ανάλυση των στοιχείων μέσω βιβλιογραφικής και διαδικτυακής ανασκόπησης, και στη συνέχεια με έρευνα ως μελέτη περίπτωσης την Διεύθυνση Αγροτικών Υποθέσεων Αν. Μακεδονίας – Θράκης της Αποκεντρωμένης Διοίκησης Μακεδονίας Θράκης βασιζόμενη στη συμπλήρωση ερωτηματολογίων κλειστών ερωτήσεων. Αντικείμενο της έρευνας ήταν η αποτύπωση της κατάστασης στην οποία βρίσκεται η δημόσια υπηρεσία τόσο από τους εσωτερικούς της όσο και τους εξωτερικούς της πελάτες μέσω της εφαρμογής του ΚΠΑ και κυρίως να αναζητηθούν λύσεις, ώστε να αξιοποιηθούν τα δυνατά σημεία και να βελτιωθούν τα αδύνατα μετατρέποντάς τα σε ευκαιρίες.

Κατά τη διάρκεια εφαρμογής του ΚΠΑ, τόσο οι ενέργειες ενημέρωσης όσο και ο χρόνος που αφιερώθηκε για την προετοιμασία της διαδικασίας δεν ήταν επαρκείς ώστε να πεισθούν οι υπάλληλοι για την αναγκαιότητα και τη σκοπιμότητάς της. Παράλληλα η έλλειψη γνώσεων δημοσίου management και Διοίκησης Ολικής Ποιότητας είχε ως αποτέλεσμα την εμφάνιση δυσκολιών κατανόησης της ορολογίας του. Επιπλέον, η έλλειψη στρατηγικού σχεδιασμού με σαφείς και ρεαλιστικούς στόχους, χρονοδιαγραμμάτων, προγραμματισμού και διαχείρισης πόρων και φυσικά η έλλειψη διαδικασιών παρακολούθησης, ελέγχου, ανατροφοδότησης και διόρθωσης των λαθών και βελτίωσης των αδύναμων σημείων και αδυναμιών αποτέλεσαν σημεία που χρήζουν βελτίωση στην διοικητική μονάδα. Τέλος, το μεγαλύτερο μέρος των προτάσεων βελτίωσης πρέπει να υλοποιηθεί μέχρι την επόμενη εφαρμογή του ώστε να αποτελέσει ένα εξαιρετικά χρήσιμο εργαλείο εκτίμησης της επίδοσης του δημόσιου οργανισμού. Άρα, δεν πρέπει να υπάρχουν μεγάλες καθυστερήσεις στην υλοποίηση των διορθωτικών κινήσεων, αντιθέτως πρέπει να υπάρχει μία σαφής τήρηση



χρονοδιαγράμματος εφαρμογής. Το ζητούμενο είναι να μην είναι μια τυπική εφαρμογή και αναγκαστική αλλά ουσιαστική.

Το μεγαλύτερο όφελος που απεκόμισε ο φορέας από τη χρήση του ΚΠΑ είναι η συνειδητοποίηση της αξίας της διαδικασίας αυτοαξιολόγησης στη βελτίωση των επιχειρησιακών αποτελεσμάτων. Η αυτοαξιολόγηση αποτέλεσε μοναδική ευκαιρία για την απεικόνιση των δυνατών και αδύνατων σημείων του οργανισμού και πηγάζει από την καταγραφή της άποψης των ίδιων των πελατών της οργάνωσης. Επομένως, δε θα πρέπει να αντιμετωπίζεται ως μια διαδικασία ανώφελη αλλά ως μία ευκαιρία για οργανωσιακή ανάπτυξη και προώθηση αλλαγών, μέσω της ενεργούς συμμετοχής του συνόλου του ανθρώπινου δυναμικού που ενθαρρύνει την πρωτοβουλία των φορέων να χρησιμοποιήσουν τεχνικές, οι οποίες συμβάλλουν στην καθιέρωση κουλτούρας ποιότητας και αξιολόγησης. Τέλος, η μέθοδος αυτοαξιολόγησης είχε μηδενικό κόστος για την υπηρεσία διότι συμμετείχε το ίδιο το προσωπικό, χωρίς την καθοδήγηση εξωτερικών συμβούλων. Μια μέθοδος «που σου μαθαίνει πώς να μαθαίνεις».

Στη πορεία των χρόνων, τόσο στην Ελλάδα όσο και σε όλη την Ευρώπη, γεννήθηκαν αντιπαραθέσεις καινούργια ερευνητικά πεδία, νέες θεωρίες για τη χρησιμότητα ή μη των εργαλείων αξιολόγησης στο δημόσιο τομέα. Το μεγάλο ερώτημα που τίθεται λοιπόν είναι κατά πόσο τα εργαλεία ποιότητας όπως το ΚΠΑ είναι ικανά να συμβάλλουν στην αλλαγή της κουλτούρας ενός οργανισμού.

Σε περίοδο οικονομικής κρίσης η αλλαγή νοοτροπίας αποτελεί ευκαιρία, ώστε να οδηγηθεί η δημόσια διοίκηση στην ποιότητα και να κατορθώσει να αναβαθμίσει την ποιότητα παροχής υπηρεσιών και άρα τη βελτίωση της ποιότητας ζωής των πολιτών. Για την επιτυχία της αξιολόγησης, πολλά εξαρτώνται από τις δεξιότητες, τους πόρους και την αποφασιστικότητα του ηγέτη και μάλιστα του «ηγέτη αλλαγής» ο οποίος έχει ως στρατηγική την αλλαγή των πεποιθήσεων, των στάσεων, των αξιών και των δομών μιας οργάνωσης έτσι ώστε αυτή να προσαρμόζεται στις εκάστοτε αναδυόμενες συνθήκες του περιβάλλοντος λειτουργίας με τη συμβολή των εργαζομένων. Η αλλαγή κουλτούρας μέσα στον οργανισμό είναι μια διαδικασία επίπονη και χρονοβόρα με σκοπό οι αρχές της εφαρμογής να γίνουν καθημερινή συνήθεια στη λειτουργία του οργανισμού .

Οποιοσδήποτε είναι στην κορυφή της ηγεσίας, είτε πολιτικός είτε υπηρεσιακός, πρέπει να γνωρίζει το επίπεδο υπηρεσιών που προσφέρει, την αντίληψη που έχουν διαμορφώσει για την υπηρεσία όσοι συναλλάσσονται με αυτή και την αίσθηση του ανθρώπινου δυναμικού που εργάζεται στην υπηρεσία. Μόνο έτσι θα επιτευχθεί η επιβίωση μιας υπηρεσίας που η ζωή της εξαρτάται από το αποτέλεσμα και την απόδοσή της διότι «Ότι δεν μπορεί να μετρηθεί, δεν μπορεί και να βελτιωθεί»

# ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΑ

## Ελληνική βιβλιογραφία

Αθανασίου Βακαλοπούλου Μ,( 2011), Η εφαρμογή του ΚΠΑ στη δημόσια διοίκηση :Καλές πρακτικές στην Ευρωπαϊκή Ένωση , εμπόδια και προοπτικές.

Αναστασοπούλου Α., (2010), ΚΠΑ – εργαλείο ολικής ποιότητας στη δημόσια διοίκηση βελτιώνοντας μια δημόσια οργάνωση μέσω της αυτοαξιολόγησης.

Βασιλάκης Α, Παπαθεοδώρου Ν. και Ντρούτσα Ε.,( 2010), Το ΚΠΑ ως εργαλείο για ΔΟΠ.  
Δερβιτσιώτης Ν.Κ., (2005), Διοίκηση Ολικής Ποιότητας.

Διυπουργική Απόφαση, αρ.938,1 ΦΕΚ 1020/Β'/28.7.2006, όπως τροποποιήθηκε με την διυπουργική απόφαση, αρ.16228 ,ΦΕΚ 1516/Β'/1.8.2008 περί 'Ειδικά βραβεία Δημοσίων Υπηρεσιών'.

Διονυσοπούλου Π. και Τσιμπουκίδου Ε., (2012), Συστήματα Ολικής Ποιότητας στη Δημόσια Διοίκηση.

Εγκύκλιος του Υπουργού Εσωτερικών με θέμα την εκδήλωση ενδιαφέροντος υποβολής υποψηφιοτήτων για το Εθνικό Βραβείο Ποιότητας Δημοσίων Υπηρεσιών, ΝΠΔΔ, ΟΤΑ α' και β' βαθμού (ΔΙΠΑ/Φ.7/οικ. 3388/ 7.2.2007και ΔΙΠΑ/Φ.7/οικ.25016/17.9.2008)

Εθνικό Κέντρο Δημόσιας Διοίκησης,(2010),Το ΚΠΑ ως εργαλείο ΔΟΠ.

Εθνικό Κέντρο Δημόσιας Διοίκησης,( 2007), Το ΚΠΑ ως εργαλείο ΔΟΠ.

Εθνικό Κέντρο Δημόσιας Διοίκησης,(2007), Οδηγός εφαρμογής του ΚΠΑ.

Καρκατσούλης Π.,(2004), Το Κράτος σε Μετάβαση.

Καρυπίδου Χ,(2011), Η εμπειρία από την εφαρμογή του ΚΠΑ στην ελληνική δημόσια διοίκηση: προβλήματα ,δυσκολίες, οφέλη, προτάσεις βελτίωσης.

Λαγούδας Χ., (2011), Βελτιώνοντας τις δημόσιες οργανώσεις μέσω της αυτοαξιολόγησης.

Μιχαλόπουλος Ν., (2011), Κοινό πλαίσιο αξιολόγησης -2ο επίπεδο, Εκπαιδευτικό Εγχειρίδιο CAF.

Μπέσιλα Ε. και Νανόπουλος Κ., (2000), Η Διοίκηση Ολικής Ποιότητας στο Δημόσιο Τομέα.

Νόμος 3230/2011 περί "Καθιέρωση συστήματος διοίκησης με στόχους, μέτρησης της αποδοτικότητας και άλλες διατάξεις"

Ξηροτύρη-Κωφίδου Σ., (1998), Οργανωσιακή θεωρία.

Προεδρικό Διάταγμα αρ.142. , (2010), περί "Όργανισμός της Αποκεντρωμένης Διοίκησης Μακεδονίας –Θράκης"

Τσιότρας Γ. (2002), Βελτίωση Ποιότητας, δεύτερη έκδοση.

Τσολάκη Α., (2011), Η συμβολή του ΚΠΑ στη διαμόρφωση των αντιλήψεων των μεσαίων διοικητικών στελεχών για την ποιότητα στη ΠΑΜΘ.

Υπουργείο Εσωτερικών και Διοικητικής Ανασυγκρότησης, (2013), Βελτιώνοντας τις δημόσιες οργανώσεις μέσω της αυτοαξιολόγησης.

Υπουργείο Εσωτερικών και Διοικητικής Ανασυγκρότησης, (2005), Το Κοινό Πλαίσιο Αξιολόγησης (ΚΠΑ).

## Ξενόγλωσση βιβλιογραφία

Dale and Boaden, (1994), Quality Improvement Techniques in Construction: Principles and Methods.

Dale, B.G., Dewhurst, F., Martinez-Lorentel A.R., (2001), 'TQM in public organisations: an examination of the issues' Managing Service Quality, Vol 9, No 4.

Evans and Lindsay,(1996), The Management and Control of Quality.

Luxembourg Presidency, 2005, Study on the use of the common assessment framework in European public administrations.

Perry, J. L.; Rainey, H. G. (1988). "The Public-Private Distinction in Organization Theory: A Critique and Research Strategy". Academy of Management Review.

Staes P. , Thijs N., Stoffels A.,Heidler R.,( 2010/2), '10 years of CAF' More than 2000 CAF users, EIPASCOPE.

Vasu M.Steward D.και Gasron D.(1998),Organizational behavior and public management, New York.

## Διαδικτυακοί τόποι/Ιστοσελίδες

<http://caf.eipa.eu>

<http://efqm.org> (Πρόσβαση 15 Ιουνίου 2016)

<http://www.eipa.nl/en/pages/show/&tid=69> (Πρόσβαση 25 Ιουνίου 2016)

[www.eipa.eu/CAF](http://www.eipa.eu/CAF) Ευρωπαϊκού Ινστιτούτου Δημόσιας Διοίκησης (EIPA) (Πρόσβαση 18 Ιουνίου 2016)

<http://www.efqm.org> (Πρόσβαση 26 Ιουνίου 2016)

<http://www.gspa.gr> Υπουργείο Εσωτερικών και Διοικητικής Ανασυγκρότησης Κατηγορία: Ποιότητα και Αποδοτικότητα (Πρόσβαση 30 Ιουνίου 2016)

<http://www.lexigram.gr>, Ορισμός της αξιολόγησης (Πρόσβαση 2 Ιουλίου 2016)

**ΠΑΡΑΡΤΗΜΑ Α**  
**ΕΡΩΤΗΜΑΤΟΛΟΓΙΑ**

## ΕΡΩΤΗΜΑΤΟΛΟΓΙΟ ΓΙΑ ΦΟΡΕΙΣ ΚΑΙ ΠΟΛΙΤΕΣ

Ερωτηματολόγιο για την Εφαρμογή του Κοινού Πλαισίου Αξιολόγησης (ΚΠΑ)

Σημείο Παραλαβής : .....

### Κριτήριο 6 : Αποτελέσματα προσανατολισμένα προς τον πολίτη/πελάτη

Οι ερωτήσεις που ακολουθούν για το Κριτήριο αυτό απευθύνονται σε πολίτες ή κοινωνικούς φορείς, οι οποίοι έρχονται σε επαφή με τη Δημόσια Οργάνωση, κατά τη διάρκεια της διοικητικής διαδικασίας διεκπεραίωσης υποθέσεων τους.

**Μελετήστε ποια αποτελέσματα έχει επιτύχει η Δημόσια Οργάνωση για να ανταποκριθεί στις ανάγκες και τις προσδοκίες των πολιτών/πελατών:**

Υποκριτήριο 6.1 : Αποτελέσματα των μετρήσεων της ικανοποίησης των πολιτών/πελατών.							
A/A	Ερώτηση	Απάντηση					
		Καθόλου (0)					
		Πολύ Λίγο (1)					
		Λίγο (2)					
		Πολύ (3)					
		Πάρα Πολύ (4)					
		Απόλυτα (5)					
1	Σε ποιο βαθμό κρίνετε την μεταχείριση των υποθέσεων των πολιτών από τη Δημόσια Οργάνωση ως φιλική και δίκαιη;	0	1	2	3	4	5
2	Σε ποιο βαθμό κρίνετε τη δραστηριότητα της Δημόσιας Οργάνωσης, ευέλικτη στην αντιμετώπιση ιδιαίτερων αναγκών των πολιτών;	0	1	2	3	4	5
3	Σε ποιο βαθμό είστε ικανοποιημένοι από τις προληπτικές ενέργειες της Δημόσιας Οργάνωσης για να ανταποκριθεί στις ανάγκες των πολιτών με τους οποίους συναλλάσσεται;	0	1	2	3	4	5
4	Σε ποιο βαθμό κρίνετε ότι η συμμετοχή των πολιτών στον σχεδιασμό της διαδικασίας παροχής υπηρεσιών συμβάλλει στην ποιοτική αναβάθμισή τους; (π.χ. λαμβάνονται υπόψη οι ανάγκες τους;)	0	1	2	3	4	5
5	Σε ποιο βαθμό θεωρείτε εύκολη την πρόσβαση στους χώρους στέγασης της Δημόσιας Οργάνωσης;	0	1	2	3	4	5

	(με τα ΜΜΜ, χώροι στάθμευσης, χώροι αναμονής πολιτών, ειδικές προβλέψεις Α.Μ.Ε.Α.)	<input type="text"/>	<input type="text"/>	<input type="text"/>	<input type="text"/>	<input type="text"/>	<input type="text"/>
6	Σε ποιο βαθμό είναι εύκολη η πρόσβαση των πολιτών στις υπηρεσίες που τους παρέχονται; (Π.χ. παρέχονται υπηρεσίες μιας στάσης ή παρέχονται υπηρεσίες με μεθόδους ηλεκτρονικής εξυπηρέτησης μέσω του διαδικτύου)	0	1	2	3	4	5
7	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 που τους;	0	1	2	3	4	5
8	Σε ποιο βαθμό κρίνετε αξιόπιστες τις συμβουλές που παρέχει η Δημόσια Οργάνωση προς τους πολίτες, στο πλαίσιο της διαδικασίας διεκπεραίωσης υποθέσεων που τους αφορούν;	0	1	2	3	4	5

#### 6.2 : Δείκτες που αφορούν μετρήσεις για τους πολίτες/πελάτες.

A/A	Ερώτηση	Απάντηση					
		Καθόλου	(0)				
		Πολύ Λίγο	(1)				
		Λίγο	(2)				
		Πολύ	(3)				
		Πάρα Πολύ	(4)				
		Απόλυτα	(5)				
1	Σε ποιο βαθμό υπάρχουν μετρήσεις βάσει δεικτών για θέματα που αφορούν την εικόνα της Δημόσιας Οργάνωσης προς το κοινό; (π.χ. αριθμός παραπόνων πολιτών, επίπεδο ικανοποίησης - εμπιστοσύνης των πολιτών για την εικόνα της Δημόσιας Οργάνωσης, τα παρεχόμενα προϊόντα και υπηρεσίες της, χρόνος αναμονής των πολιτών για την εξυπηρέτησή τους, απαιτούμενος χρόνος για τη διεκπεραίωση των υποθέσεών τους, επίπεδο εκπαίδευσης του προσωπικού, θέματα επικοινωνίας και διαχείρισης κοινού, δείκτες για ειδικές κατηγορίες όπως φύλο, ηλικία, ΑΜΕΑ)	0	1	2	3	4	5
2	Σε ποιο βαθμό κρίνετε ότι βρίσκεται το επίπεδο της Δημόσιας Οργάνωσης σε θέματα που αφορούν τη συμμετοχή των εμπλεκόμενων φορέων στη λειτουργία της (πολίτες, άλλες Υπηρεσίες, επιχειρήσεις κτλ) στην διαδικασία σχεδιασμού και	0	1	2	3	4	5



	της παροχής διοικητικών προϊόντων και υπηρεσιών καθώς και σχετικές διαδικασίες λήψης αποφάσεων;						
3	Σε ποιο βαθμό υπάρχουν μετρήσιμες βάσει δεικτών για την αξιοποίηση προτάσεων των πολιτών για οργανωτικές βελτιώσεις;	0	1	2	3	4	5
4	Σε ποιο βαθμό υπάρχουν μετρήσιμες βάσει δεικτών για την αποτελεσματικότητα της χρήσης νέων και καινοτόμων μεθόδων, στην διαδικασία διεκπεραίωσης υποθέσεων πολιτών;	0	1	2	3	4	5
5	Σε ποιο βαθμό έχουν προβλεφθεί πολιτικές όπως η κατάρτιση χαρτών εξυπηρέτησης πολιτών, δημιουργία κέντρων πληροφόρησης πολιτών κτλ;	0	1	2	3	4	5
6	Σε ποιο βαθμό βάσει μετρήσιμων στοιχείων διαπιστώνεται η ύπαρξη σφαλμάτων που οδηγούν στην επανεξέταση υποθέσεων και στην ανάκληση αποφάσεων;	0	1	2	3	4	5
7	Σε ποιο βαθμό κρίνετε ως ικανοποιητική την προσπάθεια για τη βελτίωση της διαθεσιμότητας, ακρίβειας και διαφάνειας της πληροφόρησης που παρέχει η Δημόσια Οργάνωση προς τους πολίτες που συναλλάσσονται με αυτήν;	0	1	2	3	4	5

### Κριτήριο 8 : Αποτελέσματα σχετικά με την κοινωνία

Οι ερωτήσεις που ακολουθούν για το Κριτήριο αυτό απευθύνονται εκτός από τους υπαλλήλους της υπηρεσίας και σε πολίτες ή κοινωνικούς φορείς, οι οποίοι έρχονται σε επαφή με τη Δημόσια Οργάνωση, κατά τη διαδικασία διεκπεραίωσης υποθέσεων τους.

Μελετήστε ποια αποτελέσματα έχει επιτύχει η Δημόσια Οργάνωση για να ανταποκριθεί στις ανάγκες της κοινωνίας σε σχέση με:

<b>8.1 : Τα αποτελέσματα των κοινωνικών μετρήσεων όπως τα αντιλαμβάνονται οι μέτοχοι.</b>	
A/A	Ερώτηση
	Απάντηση
	Καθόλου (0)
	Πολύ Λίγο (1)
	Λίγο (2)

		Πολύ (3)					
		Πάρα Πολύ (4)					
		Απόλυτα (5)					
1	Σε ποιο βαθμό θεωρείτε ότι η λειτουργία της Δημόσιας Οργάνωσης συμβάλλει στη βελτίωση της ποιότητας ζωής των πολιτών της περιοχής εντός της οποίας δραστηριοποιείται;	0	1	2	3	4	5
2	Σε ποιο βαθμό κρίνετε τη δημόσια εικόνα της Δημόσιας Οργάνωσης ως θετική;	0	1	2	3	4	5
3	Σε ποιο βαθμό θεωρείτε ικανοποιητική τη συχνότητα και ποιότητα των επαφών και της συνεργασίας της Δημόσιας Οργάνωσης, με τους τοπικούς κοινωνικούς φορείς;	0	1	2	3	4	5
4	Σε ποιο βαθμό θεωρείτε ικανοποιητικές τις αλλαγές που επέρχονται στη λειτουργία της Δημόσιας Οργάνωσης, ως αποτέλεσμα της προσπάθειας ανταπόκρισης στις μεταβολές του κοινωνικού περιβάλλοντος;	0	1	2	3	4	5
5	Σε ποιο βαθμό θεωρείτε ότι επηρεάζει θετικά η λειτουργία της Δημόσιας Οργάνωσης, την ευρύτερη κοινωνία και οικονομία της περιοχής εντός της οποίας δραστηριοποιείται;	0	1	2	3	4	5
6	Σε ποιο βαθμό θεωρείτε ικανοποιητική την υποστήριξη των Α.Μ.Ε.Α. από τη Δημόσια Οργάνωση;	0	1	2	3	4	5
7	Σε ποιο βαθμό θεωρείτε ικανοποιητική τη λειτουργία της Δημόσιας Οργάνωσης, για την προστασία του περιβάλλοντος; (προσπάθειες εξοικονόμησης ενέργειας, χρήση εναλλακτικών πηγών ενέργειας, διαχείριση αποβλήτων, συμμόρφωση σε περιβαλλοντικές προδιαγραφές, κ.τ.λ.).	0	1	2	3	4	5
8	Σε ποιο βαθμό θεωρείτε ότι η λειτουργία της Δημόσιας Οργάνωσης είναι ανοικτή σε τρίτους και διαφανής;	0	1	2	3	4	5
9	Σε ποιο βαθμό θεωρείτε ικανοποιητική τη δημοσιογραφική κάλυψη των δραστηριοτήτων της Δημόσιας Οργάνωσης από τα Μ.Μ.Ε.;	0	1	2	3	4	5

<b>8.2 : Δείκτες κοινωνικής απόδοσης καθιερωμένοι από τη Δημόσια Οργάνωση.</b>							
A/A	Ερώτηση	Απάντηση					
		Καθόλου	(0)				
		Πολύ Λίγο	(1)				
		Λίγο	(2)				
		Πολύ	(3)				
		Πάρα Πολύ	(4)				
		Απόλυτα	(5)				
1	Σε ποιο βαθμό κρίνονται ως ικανοποιητικές οι σχέσεις με άλλες Δημόσιες Οργανώσεις και κοινωνικούς φορείς;	0	1	2	3	4	5
2	Σε ποιο βαθμό κρίνονται ως ικανοποιητικές οι προσπάθειες που καταβάλλει η Δημόσια Οργάνωση για την αντιμετώπιση των προβλημάτων μειονεκτούντων ομάδων πληθυσμού;	0	1	2	3	4	5
3	Σε ποιο βαθμό κρίνετε ικανοποιητική την κάλυψη των θεμάτων της Δημόσιας Οργάνωσης από τα Μ.Μ.Ε.;	0	1	2	3	4	5
4	Σε ποιο βαθμό κρίνετε ικανοποιητική την συμβολή της Δημόσιας Οργάνωσης στο σχεδιασμό, τη χρηματοδότηση και την υλοποίηση διεθνών αναπτυξιακών πρωτοβουλιών;	0	1	2	3	4	5
5	Σε ποιο βαθμό ενθαρρύνει η Δημόσια Οργάνωση τους υπαλλήλους της, αλλά και τους πολίτες που έρχονται σε επαφή με αυτή να ασχολούνται με κοινωνικά ζητήματα και να δραστηριοποιούνται στο χώρο της κοινωνίας των πολιτών;	0	1	2	3	4	5
6	Σε ποιο βαθμό θεωρείτε παραγωγική την ανταλλαγή γνώσης και εμπειριών της Δημόσιας Οργάνωσης με κοινωνικούς φορείς;	0	1	2	3	4	5
7	Σε ποιο βαθμό η Δημόσια Οργάνωση αναλαμβάνει πρωτοβουλίες πρόληψης κινδύνων υγείας και ατυχημάτων, για τους	0	1	2	3	4	5

	υπαλλήλους της, αλλά και για τους πολίτες με τους οποίους συναλλάσσεται;						
8	Σε ποιο βαθμό η Δημόσια Οργάνωση έχει δράσεις για τη διαχείριση των πόρων της και για την προστασία του περιβάλλοντος (ανακύκλωση, περιβαλλοντικά πρότυπα, ενέργεια κτλ);	0	1	2	3	4	5

## ΕΡΩΤΗΜΑΤΟΛΟΓΙΟ ΓΙΑ ΣΤΕΛΕΧΗ

Ερωτηματολόγιο για την Εφαρμογή του Κοινού Πλαισίου Αξιολόγησης (ΚΠΑ)

Διεύθυνση Αγροτικών Υποθέσεων Ανατολικής Μακεδονίας Θράκης

### Κατάλογος Ερωτήσεων

#### Κριτήριο 1 : Ηγεσία

Μελετήστε τα αποδεικτικά στοιχεία σχετικά με το τι κάνει η ηγεσία της Δημόσιας Οργάνωσης για να:

**Υποκριτήριο 1.1 : Δώσει μια σαφή κατεύθυνση στη Δημόσια Οργάνωση αναπτύσσοντας την αποστολή, το όραμα και τις αξίες της.**

A/A	Ερώτηση	Απάντηση												
		Καθόλου (0) Πολύ Λίγο (1) Λίγο (2) Πολύ (3) Πάρα Πολύ (4) Απόλυτα (5)												
1	Σε ποιο βαθμό η ηγεσία της Δημόσιας Οργάνωσης έχει προσδιορίσει την αποστολή της (ποιοι είναι οι στόχοι μας) , το όραμά της (που θέλουμε να πάμε) με τη συμμετοχή και των άλλων εμπλεκομένων φορέων στη λειτουργία της καθώς και των υπαλλήλων της;	<table border="1"><tr><td>0</td><td>1</td><td>2</td><td>3</td><td>4</td><td>5</td></tr><tr><td><input type="text"/></td><td><input type="text"/></td><td><input type="text"/></td><td><input type="text"/></td><td><input type="text"/></td><td><input type="text"/></td></tr></table>	0	1	2	3	4	5	<input type="text"/>	<input type="text"/>	<input type="text"/>	<input type="text"/>	<input type="text"/>	<input type="text"/>
0	1	2	3	4	5									
<input type="text"/>	<input type="text"/>	<input type="text"/>	<input type="text"/>	<input type="text"/>	<input type="text"/>									
2	Σε ποιο βαθμό η ηγεσία της Δημόσιας Οργάνωσης έχει καθορίσει τους στρατηγικούς στόχους και την εξειδίκευσή τους σε επιχειρησιακούς στόχους;	<table border="1"><tr><td>0</td><td>1</td><td>2</td><td>3</td><td>4</td><td>5</td></tr><tr><td><input type="text"/></td><td><input type="text"/></td><td><input type="text"/></td><td><input type="text"/></td><td><input type="text"/></td><td><input type="text"/></td></tr></table>	0	1	2	3	4	5	<input type="text"/>	<input type="text"/>	<input type="text"/>	<input type="text"/>	<input type="text"/>	<input type="text"/>
0	1	2	3	4	5									
<input type="text"/>	<input type="text"/>	<input type="text"/>	<input type="text"/>	<input type="text"/>	<input type="text"/>									
3	Σε ποιο βαθμό η ηγεσία της Δημόσιας Οργάνωσης έχει καθορίσει πλαίσιο αξιών και συμπεριφοράς των υπαλλήλων της;	<table border="1"><tr><td>0</td><td>1</td><td>2</td><td>3</td><td>4</td><td>5</td></tr><tr><td><input type="text"/></td><td><input type="text"/></td><td><input type="text"/></td><td><input type="text"/></td><td><input type="text"/></td><td><input type="text"/></td></tr></table>	0	1	2	3	4	5	<input type="text"/>	<input type="text"/>	<input type="text"/>	<input type="text"/>	<input type="text"/>	<input type="text"/>
0	1	2	3	4	5									
<input type="text"/>	<input type="text"/>	<input type="text"/>	<input type="text"/>	<input type="text"/>	<input type="text"/>									
4	Σε ποιο βαθμό η ηγεσία της Δημόσιας Οργάνωσης δημιουργεί σχέσεις εμπιστοσύνης και συνθήκες	<table border="1"><tr><td>0</td><td>1</td><td>2</td><td>3</td><td>4</td><td>5</td></tr><tr><td><input type="text"/></td><td><input type="text"/></td><td><input type="text"/></td><td><input type="text"/></td><td><input type="text"/></td><td><input type="text"/></td></tr></table>	0	1	2	3	4	5	<input type="text"/>	<input type="text"/>	<input type="text"/>	<input type="text"/>	<input type="text"/>	<input type="text"/>
0	1	2	3	4	5									
<input type="text"/>	<input type="text"/>	<input type="text"/>	<input type="text"/>	<input type="text"/>	<input type="text"/>									

	αποτελεσματικής επικοινωνίας μεταξύ των εμπλεκομένων, κατά τον καθορισμό του οράματος, των αξιών, των στρατηγικών και επιχειρησιακών στόχων;	<input type="text"/>	<input type="text"/>	<input type="text"/>	<input type="text"/>	<input type="text"/>	<input type="text"/>
5	Σε ποιο βαθμό αναθεωρεί περιοδικά η ηγεσία την αποστολή, το όραμα, τις αξίες, τους στρατηγικούς και επιχειρησιακούς στόχους, βάσει των αλλαγών του επιχειρησιακού περιβάλλοντος;	0	1	2	3	4	5
6	Σε ποιο βαθμό επιλύονται τυχόν συγκρούσεις με την παροχή των κατάλληλων οδηγιών ή παρεμβάσεων και γενικά με τη βελτίωση της επικοινωνίας με όλους τους υπαλλήλους καθώς και με άλλους εμπλεκόμενους φορείς στη λειτουργία της Δημόσιας Οργάνωσης;	0	1	2	3	4	5

**Υποκριτήριο 1.2 : Αναπτύξει και εφαρμόσει ένα σύστημα διοίκησης της Δημόσιας Οργάνωσης, της απόδοσης και της αλλαγής.**

A/A	Ερώτηση	Απάντηση					
		Καθόλου (0) Πολύ Λίγο (1) Λίγο (2) Πολύ (3) Πάρα Πολύ (4) Απόλυτα (5)					
1	Σε ποιο βαθμό η ηγεσία αναπτύσσει ένα σύστημα διοίκησης διαδικασιών που να λαμβάνει υπόψη το στρατηγικό σχεδιασμό της Δημόσιας Οργάνωσης καθώς και τις ανάγκες των εμπλεκομένων στη λειτουργία της;	0	1	2	3	4	5
2	Σε ποιο βαθμό η οργανωτική δομή και οι ακολουθούμενες διοικητικές διαδικασίες, εξυπηρετούν την υλοποίηση των στόχων της Δημόσιας Οργάνωσης ;	0	1	2	3	4	5
3	Σε ποιο βαθμό οι σκοποί και στόχοι της Δημόσιας Οργάνωσης, προσδιορίζονται με συμφωνία μεταξύ υπαλλήλων -	0	1	2	3	4	5

	προϊσταμένων;													
4	Σε ποιο βαθμό το πλαίσιο και περιβάλλον λειτουργίας της Δημόσιας Οργάνωσης, ευνοεί την ομαδική εργασία και τη διοίκηση έργων (projects);	<table border="1"> <tr><td>0</td><td>1</td><td>2</td><td>3</td><td>4</td><td>5</td></tr> <tr><td></td><td></td><td></td><td></td><td></td><td></td></tr> </table>	0	1	2	3	4	5						
0	1	2	3	4	5									
5	Σε ποιο βαθμό η δραστηριότητα της Δημόσιας Οργάνωσης, είναι προσανατολισμένη στο να ικανοποιεί τις προσδοκίες και τις ανάγκες των προσώπων ή φορέων, που εξυπηρετούνται από αυτήν;	<table border="1"> <tr><td>0</td><td>1</td><td>2</td><td>3</td><td>4</td><td>5</td></tr> <tr><td></td><td></td><td></td><td></td><td></td><td></td></tr> </table>	0	1	2	3	4	5						
0	1	2	3	4	5									
6	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 της Δημόσιας Οργάνωσης;	<table border="1"> <tr><td>0</td><td>1</td><td>2</td><td>3</td><td>4</td><td>5</td></tr> <tr><td></td><td></td><td></td><td></td><td></td><td></td></tr> </table>	0	1	2	3	4	5						
0	1	2	3	4	5									
7	Σε ποιο βαθμό εφαρμόζεται σύστημα Διοίκησης Ολικής Ποιότητας (Κ.Π.Α., Ε.Φ.Ο.Μ., Ι.Σ.Ο.) ή ισορροπημένη βαθμολόγησης (Business Balanced Scorecard) ή μέτρησης της αποδοτικότητας της λειτουργίας της Δημόσιας Οργάνωσης (π.χ. προβλέψεις Ν. 3230/2004);	<table border="1"> <tr><td>0</td><td>1</td><td>2</td><td>3</td><td>4</td><td>5</td></tr> <tr><td></td><td></td><td></td><td></td><td></td><td></td></tr> </table>	0	1	2	3	4	5						
0	1	2	3	4	5									
8	Σε ποιο βαθμό αναγνωρίζονται, οριοθετούνται και κοινοποιούνται στο προσωπικό και στους εμπλεκόμενους στη λειτουργία της Δημόσιας Οργάνωσης, οι ανάγκες για αναδιοργάνωση και αλλαγή;	<table border="1"> <tr><td>0</td><td>1</td><td>2</td><td>3</td><td>4</td><td>5</td></tr> <tr><td></td><td></td><td></td><td></td><td></td><td></td></tr> </table>	0	1	2	3	4	5						
0	1	2	3	4	5									
<b>Υποκριτήριο 1.3 : Υποκινήσει και υποστηρίξει τους υπαλλήλους της Δημόσιας Οργάνωσης και να δράσει ως πρότυπο ρόλου.</b>														
A/A	Ερώτηση	<b>Απάντηση</b> Καθόλου (0) Πολύ Λίγο (1)												

		Λίγο (2) Πολύ (3) Πάρα Πολύ (4) Απόλυτα (5)												
1	Σε ποιο βαθμό η δραστηριότητα της ηγεσίας, λειτουργεί ως παράδειγμα δράσης για το προσωπικό, σύμφωνα με τις αξίες και τους στόχους της Δημόσιας Οργάνωσης;	<table border="1"> <tr><td>0</td><td>1</td><td>2</td><td>3</td><td>4</td><td>5</td></tr> <tr><td></td><td></td><td></td><td></td><td></td><td></td></tr> </table>	0	1	2	3	4	5						
0	1	2	3	4	5									
2	Σε ποιο βαθμό η ηγεσία, επανακαθορίζει τη στάση της, ανάλογα με τις αντιδράσεις και προτάσεις των υπαλλήλων;	<table border="1"> <tr><td>0</td><td>1</td><td>2</td><td>3</td><td>4</td><td>5</td></tr> <tr><td></td><td></td><td></td><td></td><td></td><td></td></tr> </table>	0	1	2	3	4	5						
0	1	2	3	4	5									
3	Σε ποιο βαθμό ενημερώνεται το προσωπικό για σημαντικά θέματα που απασχολούν τη Δημόσια Οργάνωση;	<table border="1"> <tr><td>0</td><td>1</td><td>2</td><td>3</td><td>4</td><td>5</td></tr> <tr><td></td><td></td><td></td><td></td><td></td><td></td></tr> </table>	0	1	2	3	4	5						
0	1	2	3	4	5									
4	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 της Δημόσιας Οργάνωσης;	<table border="1"> <tr><td>0</td><td>1</td><td>2</td><td>3</td><td>4</td><td>5</td></tr> <tr><td></td><td></td><td></td><td></td><td></td><td></td></tr> </table>	0	1	2	3	4	5						
0	1	2	3	4	5									
5	Σε ποιο βαθμό η ηγεσία ενθαρρύνει και δημιουργεί τις κατάλληλες συνθήκες για την κατανομή καθηκόντων και την εκχώρηση αρμοδιοτήτων και ευθυνών προς τους υπαλλήλους;	<table border="1"> <tr><td>0</td><td>1</td><td>2</td><td>3</td><td>4</td><td>5</td></tr> <tr><td></td><td></td><td></td><td></td><td></td><td></td></tr> </table>	0	1	2	3	4	5						
0	1	2	3	4	5									
6	Σε ποιο βαθμό η ηγεσία δημιουργεί τις συνθήκες και ενθαρρύνει τις προτάσεις για διοικητική βελτίωση και την εισαγωγή καινοτομίας;	<table border="1"> <tr><td>0</td><td>1</td><td>2</td><td>3</td><td>4</td><td>5</td></tr> <tr><td></td><td></td><td></td><td></td><td></td><td></td></tr> </table>	0	1	2	3	4	5						
0	1	2	3	4	5									
6	Σε ποιο βαθμό παρακολουθούν οι υπάλληλοι επιμορφωτικές δράσεις για τη βελτίωση της αποτελεσματικότητας της λειτουργίας της Δημόσιας Οργάνωσης;	<table border="1"> <tr><td>0</td><td>1</td><td>2</td><td>3</td><td>4</td><td>5</td></tr> <tr><td></td><td></td><td></td><td></td><td></td><td></td></tr> </table>	0	1	2	3	4	5						
0	1	2	3	4	5									
7	Με ποιο βαθμό επάρκειας αντιμετωπίζονται από την ηγεσία, οι	<table border="1"> <tr><td>0</td><td>1</td><td>2</td><td>3</td><td>4</td><td>5</td></tr> <tr><td></td><td></td><td></td><td></td><td></td><td></td></tr> </table>	0	1	2	3	4	5						
0	1	2	3	4	5									



	ατομικές ανάγκες των υπαλλήλων;	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
<b>Υποκριτήριο 1.4 : Διαχειρίζεται τις σχέσεις με τους πολιτικούς και τις άλλες ομάδες συμφερόντων ώστε να εξασφαλιστούν οι κοινές ευθύνες.</b>							
<b>A/A</b>	<b>Ερώτηση</b>	<b>Απάντηση</b>					
		Καθόλου (0)	Πολύ Λίγο (1)	Λίγο (2)	Πολύ (3)	Πάρα Πολύ (4)	Απόλυτα (5)
1	Σε ποιο βαθμό πραγματοποιούνται επαφές με την πολιτική ηγεσία, ώστε να υλοποιείται ανάλογα η διαδικασία σχεδιασμού και εφαρμογής της στοχοθεσίας;	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
2	Σε ποιο βαθμό αναπτύσσονται και διατηρούνται πάγιες ή τακτικές συνεργασίες με πολίτες, Μη Κυβερνητικές Οργανώσεις, ομάδες συμφερόντων, επιχειρήσεις, άλλες Δημόσιες Οργανώσεις κτλ;	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
3	Σε ποιο βαθμό υπάρχει η συμμετοχή διαφόρων εμπλεκόμενων φορέων στη λειτουργία της Δημόσιας Οργάνωσης και συγκεκριμένα στον καθορισμό στόχων;	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
4	Σε ποιο βαθμό επιδιώκεται η δημόσια καταξίωση και αναγνώριση της υπηρεσίας από το κοινό, μέσω της ανάπτυξης εκστρατειών προβολής της δραστηριότητας και των υπηρεσιών που προσφέρει;	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
5	Σε ποιο βαθμό υπάρχει συμμετοχή υπηρεσιακών παραγόντων σε επαγγελματικές ενώσεις, αντιπροσωπευτικούς οργανισμούς και	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

	ομάδες συμφερόντων;	
--	---------------------	--

## ΚΡΙΤΗΡΙΟ 2 : Στρατηγική και προγραμματισμός

Μελετήστε τα αποδεικτικά στοιχεία σχετικά με το τι κάνει η Δημόσια Οργάνωση για να:

Υποκριτήριο 2.1 : Συλλέξει πληροφορίες που σχετίζονται με τις παρούσες και μελλοντικές ανάγκες των μετόχων.							
A/A	Ερώτηση	Απάντηση					
		Καθόλου (0)	Πολύ Λίγο (1)	Λίγο (2)	Πολύ (3)	Πάρα Πολύ (4)	Απόλυτα (5)
1	Σε ποιο βαθμό αναγνωρίζονται και καταγράφονται οι εμπλεκόμενοι στη λειτουργία της Δημόσιας Οργάνωσης;	0	1	2	3	4	5
2	Σε ποιο βαθμό συγκεντρώνονται και αναλύονται συστηματικά πληροφορίες για τις ανάγκες και προσδοκίες των εμπλεκόμενων φορέων στη λειτουργία της Δημόσιας Οργάνωσης αλλά και για γενικότερες εξελίξεις (π.χ. κοινωνικά, οικονομικά, δημογραφικά, νομικά και άλλα στοιχεία);	0	1	2	3	4	5
3	Σε ποιο βαθμό η Δημόσια Οργάνωση αξιολογεί (και με κριτήρια κινδύνων - ευκαιριών) συστηματικά πληροφορίες σχετικά με τις ανάγκες των εμπλεκόμενων φορέων στη λειτουργία της;	0	1	2	3	4	5
Υποκριτήριο 2.2 : Αναπτύξει, αναθεωρήσει και επικαιροποιήσει τη στρατηγική και τον προγραμματισμό λαμβάνοντας υπόψη τις ανάγκες των μετόχων και τους διαθέσιμους πόρους.							

Α/Α	Ερώτηση	Απάντηση Καθόλου (0) Πολύ Λίγο (1) Λίγο (2) Πολύ (3) Πάρα Πολύ (4) Απόλυτα (5)												
1	Σε ποιο βαθμό εφαρμόζονται συστηματικά μέθοδοι μέτρησης, παρακολούθησης και αξιολόγησης της απόδοσης σε όλα τα επίπεδα της Δημόσιας Οργάνωσης;	<table border="1"> <tr><td>0</td><td>1</td><td>2</td><td>3</td><td>4</td><td>5</td></tr> <tr><td></td><td></td><td></td><td></td><td></td><td></td></tr> </table>	0	1	2	3	4	5						
0	1	2	3	4	5									
2	Σε ποιο βαθμό αξιολογείται και αναθεωρείται η λειτουργία της Δημόσιας Οργάνωσης με εφαρμογή κινδύνων και ευκαιριών και με αναγνώριση και παρακολούθηση των κρίσιμων παραγόντων λειτουργίας;	<table border="1"> <tr><td>0</td><td>1</td><td>2</td><td>3</td><td>4</td><td>5</td></tr> <tr><td></td><td></td><td></td><td></td><td></td><td></td></tr> </table>	0	1	2	3	4	5						
0	1	2	3	4	5									
3	Σε ποιο βαθμό αξιολογούνται τα ασκούμενα από τους υπαλλήλους καθήκοντα, σε σχέση με τα παραγόμενα αποτελέσματα και τις επιπτώσεις τους;	<table border="1"> <tr><td>0</td><td>1</td><td>2</td><td>3</td><td>4</td><td>5</td></tr> <tr><td></td><td></td><td></td><td></td><td></td><td></td></tr> </table>	0	1	2	3	4	5						
0	1	2	3	4	5									
4	Σε ποιο βαθμό υπάρχει εξισορρόπηση μεταξύ διατιθέμενων πόρων για την ικανοποίηση μακροπρόθεσμων και βραχυπρόθεσμων προτεραιοτήτων και πιέσεων από την πλευρά των εμπλεκόμενων φορέων στη λειτουργία της Δημόσιας Οργάνωσης;	<table border="1"> <tr><td>0</td><td>1</td><td>2</td><td>3</td><td>4</td><td>5</td></tr> <tr><td></td><td></td><td></td><td></td><td></td><td></td></tr> </table>	0	1	2	3	4	5						
0	1	2	3	4	5									
5	Σε ποιο βαθμό αξιολογείται η ανάγκη για την αναθεώρηση του στρατηγικού και επιχειρησιακού σχεδιασμού καθώς και για την αναδιοργάνωση της Δημόσιας Οργάνωσης;	<table border="1"> <tr><td>0</td><td>1</td><td>2</td><td>3</td><td>4</td><td>5</td></tr> <tr><td></td><td></td><td></td><td></td><td></td><td></td></tr> </table>	0	1	2	3	4	5						
0	1	2	3	4	5									
<p><b>Υποκριτήριο 2.3: Εφαρμόσει τη στρατηγική και τον προγραμματισμό σε όλη τη Δημόσια Οργάνωση.</b></p>														

Α/Α	Ερώτηση	Απάντηση Καθόλου (0) Πολύ Λίγο (1) Λίγο (2) Πολύ (3) Πάρα Πολύ (4) Απόλυτα (5)												
1	Σε ποιο βαθμό ο στρατηγικός προγραμματισμός εφαρμόζεται με τη συμφωνία των υπηρεσιακών παραγόντων στον καθορισμό προτεραιοτήτων, και χρονοδιαγραμμάτων;	<table border="1"> <tr> <td>0</td><td>1</td><td>2</td><td>3</td><td>4</td><td>5</td> </tr> <tr> <td><input type="checkbox"/></td><td><input type="checkbox"/></td><td><input type="checkbox"/></td><td><input type="checkbox"/></td><td><input type="checkbox"/></td><td><input type="checkbox"/></td> </tr> </table>	0	1	2	3	4	5	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
0	1	2	3	4	5									
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>									
2	Σε ποιο βαθμό επιδιώκεται η συμμετοχή των εμπλεκόμενων φορέων στη λειτουργία της Δημόσιας Οργάνωσης κατά την ανάπτυξη του στρατηγικού σχεδιασμού λαμβάνοντας υπόψη τις ανάγκες τους;	<table border="1"> <tr> <td>0</td><td>1</td><td>2</td><td>3</td><td>4</td><td>5</td> </tr> <tr> <td><input type="checkbox"/></td><td><input type="checkbox"/></td><td><input type="checkbox"/></td><td><input type="checkbox"/></td><td><input type="checkbox"/></td><td><input type="checkbox"/></td> </tr> </table>	0	1	2	3	4	5	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
0	1	2	3	4	5									
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>									
3	Σε ποιο βαθμό οι στρατηγικοί και οι επιχειρησιακοί στόχοι υλοποιούνται με συστηματικό σχεδιασμό και ανάθεση ευθυνών και καθηκόντων στις αρμόδιες υπηρεσιακές μονάδες και τους εργαζόμενους;	<table border="1"> <tr> <td>0</td><td>1</td><td>2</td><td>3</td><td>4</td><td>5</td> </tr> <tr> <td><input type="checkbox"/></td><td><input type="checkbox"/></td><td><input type="checkbox"/></td><td><input type="checkbox"/></td><td><input type="checkbox"/></td><td><input type="checkbox"/></td> </tr> </table>	0	1	2	3	4	5	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
0	1	2	3	4	5									
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>									
<b>Υποκριτήριο 2.4: Σχεδιάσει, εφαρμόσει και επικαιροποιήσει το πρόγραμμα για τον εκσυγχρονισμό και την καινοτομία.</b>														
Α/Α	Ερώτηση	Απάντηση Καθόλου (0) Πολύ Λίγο (1) Λίγο (2) Πολύ (3) Πάρα Πολύ (4) Απόλυτα (5)												

1	Σε ποιο βαθμό αναπτύσσεται η εφαρμογή μιας νέας οργανωσιακής κουλτούρας, με έμφαση στην εκπαίδευση, στη συγκριτική μέτρηση ικανοτήτων και επιδόσεων και το στρατηγικό προγραμματισμό;	0	1	2	3	4	5
2	Σε ποιο βαθμό παρακολουθούνται συστηματικά οι ανάγκες για αλλαγή και προσαρμογή στις απαιτήσεις του επιχειρησιακού περιβάλλοντος, και σχεδιάζονται οι ανάλογες δράσεις σε συνεργασία με τους εμπλεκόμενους φορείς στη λειτουργία της Δημόσιας Οργάνωσης ;	0	1	2	3	4	5
3	Σε ποιο βαθμό εφαρμόζονται πρότυπα Διοίκησης Ολικής Ποιότητας;	0	1	2	3	4	5
4	Σε ποιο βαθμό εφαρμόζεται κάποιο σύστημα διοίκησης αλλαγών και καινοτομιών;	0	1	2	3	4	5
5	Σε ποιο βαθμό εξασφαλίζονται οι απαραίτητοι πόροι για την υλοποίηση των αλλαγών που σχεδιάζονται;	0	1	2	3	4	5

### ΚΡΙΤΗΡΙΟ 3 : Ανθρώπινοι Πόροι

Μελετήστε τα αποδεικτικά στοιχεία σχετικά με το τι κάνει η Δημόσια Οργάνωση για να:

Υποκριτήριο 3.1 : Προγραμματίζει, διοικεί και βελτιώνει το ανθρώπινο δυναμικό με διαφάνεια σε σχέση με τη στρατηγική και τον προγραμματισμό της.		
A/A	Ερώτηση	Απάντηση
		Καθόλου (0)
		Πολύ Λίγο (1)
		Λίγο (2)
		Πολύ (3)
		Πάρα Πολύ (4)
		Απόλυτα (5)

1	Σε ποιο βαθμό αναλύονται οι υφιστάμενες και οι μελλοντικές ανάγκες σε ανθρώπινους πόρους λαμβάνοντας υπόψη τις ανάγκες των εμπλεκόμενων στη λειτουργία της Δημόσιας Οργάνωσης;	0	1	2	3	4	5
2	Σε ποιο βαθμό η πολιτική για την ανάπτυξη του ανθρώπινου δυναμικού λαμβάνει υπόψη τη γενικότερη στρατηγική της Δημόσιας Οργάνωσης;	0	1	2	3	4	5
3	Σε ποιο βαθμό υπάρχουν αντικειμενικά κριτήρια αναφορικά με τη διοίκηση προσωπικού (προσλήψεις, προαγωγές, αμοιβές και αρμοδιότητες) καθώς και σύνδεσή της με καθήκοντα και αρμοδιότητες;	0	1	2	3	4	5
4	Σε ποιο βαθμό παρακολουθείται το ανθρώπινο δυναμικό που διατίθεται για την παραγωγή υπηρεσιών;	0	1	2	3	4	5
5	Σε ποιο βαθμό εξασφαλίζονται ικανοποιητικές συνθήκες εργασίας στην υπηρεσία ;	0	1	2	3	4	5
<b>Υποκριτήριο 3.2 : Προσδιορίζει, αναπτύξει και χρησιμοποιήσει τις ικανότητες των υπαλλήλων εναρμονίζοντας τους ατομικούς στόχους με τους σκοπούς και τους στόχους της Δημόσιας Οργάνωσης.</b>							
A/A	<b>Ερώτηση</b>	<b>Απάντηση</b>					
		Καθόλου (0)					
		Πολύ Λίγο (1)					
		Λίγο (2)					
		Πολύ (3)					
		Πάρα Πολύ (4)					
		Απόλυτα (5)					
1	Σε ποιο βαθμό αναγνωρίζονται οι απαιτούμενες ικανότητες, γνώσεις και δεξιότητες σε ατομικό και οργανωσιακό επίπεδο;	0	1	2	3	4	5

2	Σε ποιο βαθμό δημιουργείται συμφωνημένη πολιτική ανάπτυξης δεξιοτήτων σε ατομικό και οργανωσιακό επίπεδο;	0	1	2	3	4	5
3	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
4	Σε ποιο βαθμό οι παλαιότεροι υπάλληλοι ή - και προϊστάμενοι της Δημόσιας Οργάνωσης βοηθούν ή καθοδηγούν τους νεότερους για την αποτελεσματική εκπλήρωση των καθηκόντων τους;	0	1	2	3	4	5
5	Σε ποιο βαθμό προωθείται η εσωτερική (εντός της Δημόσιας Οργάνωσης) ή η εξωτερική (σε άλλους φορείς) κινητικότητα των υπαλλήλων;	0	1	2	3	4	5
6	Σε ποιο βαθμό χρησιμοποιούνται σύγχρονες μέθοδοι εκπαίδευσης (με χρήση πολυμέσων, μάθηση πάνω σε τρέχοντα αντικείμενα του φορέα-on the job training, e-learning κτλ);	0	1	2	3	4	5
7	Σε ποιο βαθμό παρακολουθούνται οι εκπαιδευτικές δραστηριότητες σε σχέση με το κόστος αλλά και το όφελος που προκύπτει;	0	1	2	3	4	5

**Υποκριτήριο 3.3 : Ενεργοποιήσει το προσωπικό μέσω της ανάπτυξης ανοικτού διαλόγου και της ενδυνάμωσής του.**

A/A	Ερώτηση	Απάντηση
		Καθόλου (0)
		Πολύ Λίγο (1)
		Λίγο (2)
		Πολύ (3)

		Πάρα Πολύ (4) Απόλυτα (5)																														
1	Σε ποιο βαθμό επικρατεί στο Φορέα κλίμα ανοικτής επικοινωνίας και διαλόγου καθώς και ενθάρρυνσης της ομαδικής εργασίας;	<table border="1"> <tr> <td>0</td> <td>1</td> <td>2</td> <td>3</td> <td>4</td> <td>5</td> </tr> <tr> <td></td> <td></td> <td></td> <td></td> <td></td> <td></td> </tr> </table>	0	1	2	3	4	5																								
0	1	2	3	4	5																											
2	Πραγματοποιούνται συσκέψεις της ηγεσίας της Δημόσιας Οργάνωσης με τους εκπροσώπους των συνδικαλιστικών οργάνων των υπαλλήλων και αν ναι σε ποιο βαθμό τα αποτελέσματά τους κρίνονται ως σημαντικά στην προσπάθεια οργανωτικής βελτίωσης της Δημόσιας Οργάνωσης;	<table border="1"> <tr> <td colspan="3"><b>ΝΑΙ</b></td> <td colspan="3"><b>ΟΧΙ</b></td> </tr> <tr> <td colspan="3" style="text-align: center;"><input type="checkbox"/></td> <td colspan="3" style="text-align: center;"><input type="checkbox"/></td> </tr> <tr> <td colspan="3" style="text-align: center;">(αν ΝΑΙ, σημειώστε σε ποιο βαθμό)</td> <td colspan="3" style="text-align: center;">(αν ΟΧΙ, προχωρήστε στην επόμενη ερώτηση)</td> </tr> <tr> <td>0</td> <td>1</td> <td>2</td> <td>3</td> <td>4</td> <td>5</td> </tr> <tr> <td></td> <td></td> <td></td> <td></td> <td></td> <td></td> </tr> </table>	<b>ΝΑΙ</b>			<b>ΟΧΙ</b>			<input type="checkbox"/>			<input type="checkbox"/>			(αν ΝΑΙ, σημειώστε σε ποιο βαθμό)			(αν ΟΧΙ, προχωρήστε στην επόμενη ερώτηση)			0	1	2	3	4	5						
<b>ΝΑΙ</b>			<b>ΟΧΙ</b>																													
<input type="checkbox"/>			<input type="checkbox"/>																													
(αν ΝΑΙ, σημειώστε σε ποιο βαθμό)			(αν ΟΧΙ, προχωρήστε στην επόμενη ερώτηση)																													
0	1	2	3	4	5																											
3	Σε ποιο βαθμό δημιουργούνται οι προϋποθέσεις για την υποβολή και προώθηση εισηγήσεων, πρωτοβουλιών, προτάσεων των υπαλλήλων;	<table border="1"> <tr> <td>0</td> <td>1</td> <td>2</td> <td>3</td> <td>4</td> <td>5</td> </tr> <tr> <td></td> <td></td> <td></td> <td></td> <td></td> <td></td> </tr> </table>	0	1	2	3	4	5																								
0	1	2	3	4	5																											
4	Σε ποιο βαθμό οι στόχοι της Δημόσιας Οργάνωσης και οι δείκτες μέτρησής τους, προσδιορίζονται με συμφωνία μεταξύ προϊσταμένων - υφισταμένων;	<table border="1"> <tr> <td>0</td> <td>1</td> <td>2</td> <td>3</td> <td>4</td> <td>5</td> </tr> <tr> <td></td> <td></td> <td></td> <td></td> <td></td> <td></td> </tr> </table>	0	1	2	3	4	5																								
0	1	2	3	4	5																											
5	Αν διεξάγονται έρευνες ικανοποίησης του προσωπικού της Δημόσιας Οργάνωσης, σε ποιο βαθμό είναι αυτό ικανοποιημένο από τις συνθήκες εργασίας του;	<table border="1"> <tr> <td colspan="3"><b>ΝΑΙ</b></td> <td colspan="3"><b>ΟΧΙ</b></td> </tr> <tr> <td colspan="3" style="text-align: center;"><input type="checkbox"/></td> <td colspan="3" style="text-align: center;"><input type="checkbox"/></td> </tr> <tr> <td colspan="3" style="text-align: center;">(αν ΝΑΙ, σημειώστε σε ποιο βαθμό)</td> <td colspan="3" style="text-align: center;">(αν ΟΧΙ, προχωρήστε στην επόμενη ερώτηση)</td> </tr> </table>	<b>ΝΑΙ</b>			<b>ΟΧΙ</b>			<input type="checkbox"/>			<input type="checkbox"/>			(αν ΝΑΙ, σημειώστε σε ποιο βαθμό)			(αν ΟΧΙ, προχωρήστε στην επόμενη ερώτηση)														
<b>ΝΑΙ</b>			<b>ΟΧΙ</b>																													
<input type="checkbox"/>			<input type="checkbox"/>																													
(αν ΝΑΙ, σημειώστε σε ποιο βαθμό)			(αν ΟΧΙ, προχωρήστε στην επόμενη ερώτηση)																													



		0	1	2	3	4	5

#### Κριτήριο 4 : Συνεργασίες και πόροι

Μελετήστε τα αποδεικτικά στοιχεία σχετικά με το τι κάνει η Δημόσια Οργάνωση για να:

Υποκριτήριο 4.1 : Αναπτύσσει και υλοποιεί βασικές σχέσεις συνεργασίας.																				
A/A	Ερώτηση	Απάντηση																		
		Καθόλου (0) Πολύ Λίγο (1) Λίγο (2) Πολύ (3) Πάρα Πολύ (4) Απόλυτα (5)																		
1	Σε ποιο βαθμό προσδιορίζεται η σημασία των στρατηγικών συνεργασιών της υπηρεσίας, με τους βασικούς συνεργάτες αυτής; (προμηθευτές, άλλες υπηρεσίες, προϊστάμενες αρχές κ.α.)	<table border="1"> <tr> <td>0</td> <td>1</td> <td>2</td> <td>3</td> <td>4</td> <td>5</td> </tr> <tr> <td></td> <td></td> <td></td> <td></td> <td></td> <td></td> </tr> </table>	0	1	2	3	4	5												
0	1	2	3	4	5															
2	Ελέγχονται τα αποτελέσματα των συνεργασιών αυτών και αν ναι σε ποιο βαθμό αξιολογούνται ως ικανοποιητικά;	<table border="1"> <tr> <td><b>ΝΑΙ</b></td> <td><b>ΟΧΙ</b></td> </tr> <tr> <td><input type="checkbox"/></td> <td><input type="checkbox"/></td> </tr> <tr> <td>(αν ΝΑΙ, σημειώστε σε ποιο βαθμό)</td> <td>(αν ΟΧΙ, προχωρήστε στην επόμενη ερώτηση)</td> </tr> <tr> <td>0</td> <td>1</td> <td>2</td> <td>3</td> <td>4</td> <td>5</td> </tr> <tr> <td></td> <td></td> <td></td> <td></td> <td></td> <td></td> </tr> </table>	<b>ΝΑΙ</b>	<b>ΟΧΙ</b>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	(αν ΝΑΙ, σημειώστε σε ποιο βαθμό)	(αν ΟΧΙ, προχωρήστε στην επόμενη ερώτηση)	0	1	2	3	4	5						
<b>ΝΑΙ</b>	<b>ΟΧΙ</b>																			
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>																			
(αν ΝΑΙ, σημειώστε σε ποιο βαθμό)	(αν ΟΧΙ, προχωρήστε στην επόμενη ερώτηση)																			
0	1	2	3	4	5															
3	Σε ποιο βαθμό είναι ξεκάθαρες οι ευθύνες και αρμοδιότητες κάθε πλευράς	<table border="1"> <tr> <td>0</td> <td>1</td> <td>2</td> <td>3</td> <td>4</td> <td>5</td> </tr> <tr> <td></td> <td></td> <td></td> <td></td> <td></td> <td></td> </tr> </table>	0	1	2	3	4	5												
0	1	2	3	4	5															

	στην ανάπτυξη συνεργασιών;	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
4	Δημιουργούνται οι κατάλληλες συνθήκες για την ανταλλαγή υπαλλήλων της Δημόσιας Οργάνωσης με υπαλλήλους των δημόσιων ή ιδιωτικών φορέων που αποτελούν τους βασικούς συνεργάτες της και αν ναι κατά πόσο αυτή η διαδικασία κρίνεται αποτελεσματική;	<b>ΝΑΙ</b>	<input type="checkbox"/>	<b>ΟΧΙ</b>	<input type="checkbox"/>		
		(αν ΝΑΙ, σημειώστε σε ποιο βαθμό)		(αν ΟΧΙ, προχωρήστε στην επόμενη ερώτηση)			
		<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
5	Δημιουργούνται εξειδικευμένες συνεργασίες και κοινά projects με άλλους Δημόσιους Φορείς;	<b>ΝΑΙ</b>	<input type="checkbox"/>	<b>ΟΧΙ</b>	<input type="checkbox"/>		
		(αν ΝΑΙ, σημειώστε σε ποιο βαθμό)		(αν ΟΧΙ, προχωρήστε στην επόμενη ερώτηση)			
		<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
<b>Υποκριτήριο 4.2 : Αναπτύσσει και εφαρμόζει τις συνεργασίες με τους πολίτες/πελάτες.</b>							
<b>A/A</b>	<b>Ερώτηση</b>	<b>Απάντηση</b>					
		Καθόλου (0)					
		Πολύ Λίγο (1)					
		Λίγο (2)					
		Πολύ (3)					
		Πάρα Πολύ (4)					

		Απόλυτα (5)					
1	Σε ποιο βαθμό η δράση της Δημόσιας Οργάνωσης, ενθαρρύνει την ενεργό και οργανωμένη συμμετοχή (συμβουλευτικά όργανα, σφυγμομετρήσεις σε διάφορα θέματα κτλ) των πολιτών στην διαδικασία λήψης αποφάσεων που αφορούν την λειτουργία της;	0	1	2	3	4	5
2	Σε ποιο βαθμό η Δημόσια Οργάνωση είναι ανοικτή σε προτάσεις ή παράπονα των πολιτών και δημιουργεί τους κατάλληλους μηχανισμούς (ερωτηματολόγια, έρευνες κοινού, συμβουλευτικά όργανα με συμμετοχή πολιτών κτλ) για τη διαχείρισή τους;	0	1	2	3	4	5
3	Σε ποιο βαθμό υπάρχει οργανωμένη πολιτική ενημέρωσης- πληροφόρησης των πολιτών;	0	1	2	3	4	5
4	Σε ποιο βαθμό εξασφαλίζεται η διαφανής διοικητική δραστηριότητα της Δημόσιας Οργάνωσης (π.χ. με τη δημοσίευση ετήσιων αναφορών για τη λειτουργία της, με ανακοινώσεις στο διαδίκτυο κτλ) ;	0	1	2	3	4	5

#### Υποκριτήριο 4.3 : Διαχειρίζεται τα οικονομικά

A/	Ερώτηση	Απάντηση					
		Καθόλου (0) Πολύ Λίγο (1) Λίγο (2) Πολύ (3) Πάρα Πολύ (4) Απόλυτα (5)					
1	Σε ποιο βαθμό υπάρχει σύνδεση μεταξύ της χρήσης των οικονομικών πόρων και των στρατηγικών στόχων της Δημόσιας Οργάνωσης;	0	1	2	3	4	5
2	Σε ποιο βαθμό εξασφαλίζεται η διαφανής οικονομική διαχείριση, στο πλαίσιο της λειτουργίας της Δημόσιας Οργάνωσης;	0	1	2	3	4	5

3	Σε ποιο βαθμό εξασφαλίζεται η αποδοτική διαχείριση των οικονομικών πόρων της Δημόσιας Οργάνωσης;	0	1	2	3	4	5
4	Σε ποιο βαθμό ελέγχεται συστηματικά το κόστος παροχής των υπηρεσιών-προϊόντων προς το κοινό;	0	1	2	3	4	5
5	Σε ποιο βαθμό οι αποφάσεις που ενέχουν κόστος αναλύονται στη λογική κόστους-οφέλους;	0	1	2	3	4	5
6	Σε ποιο βαθμό η κατανομή των πόρων εντός της Δημόσιας Οργάνωσης συνδέεται με τη σημασία, και το οργανωτικό μέγεθος ή άλλους προσδιοριστικούς παράγοντες των μονάδων της;	0	1	2	3	4	5

**Υποκριτήριο 4.4 : Διαχειρίζεται την πληροφορία και τη γνώση.**

A/A	Ερώτηση	Απάντηση												
		Καθόλου (0) Πολύ Λίγο (1) Λίγο (2) Πολύ (3) Πάρα Πολύ (4) Απόλυτα (5)												
1	Σε ποιο βαθμό παρακολουθούνται συστηματικά οι εξελίξεις (π.χ. νομοθεσία, νομολογία, επιστήμη) που είναι απαραίτητες για την υποβοήθηση της αποτελεσματικής λειτουργίας της Δημόσιας Οργάνωσης και την επίτευξη των στόχων της;	<table border="1"> <tr> <td>0</td> <td>1</td> <td>2</td> <td>3</td> <td>4</td> <td>5</td> </tr> <tr> <td></td> <td></td> <td></td> <td></td> <td></td> <td></td> </tr> </table>	0	1	2	3	4	5						
0	1	2	3	4	5									
2	Σε ποιο βαθμό εξασφαλίζεται η αποτελεσματική χρήση της πληροφορίας-ενημέρωσης που έχει η Δημόσια Οργάνωση από το εξωτερικό της περιβάλλον;	<table border="1"> <tr> <td>0</td> <td>1</td> <td>2</td> <td>3</td> <td>4</td> <td>5</td> </tr> <tr> <td></td> <td></td> <td></td> <td></td> <td></td> <td></td> </tr> </table>	0	1	2	3	4	5						
0	1	2	3	4	5									

3	Σε ποιο βαθμό παρακολουθείται τακτικά και αξιολογείται η διαθέσιμη πληροφορία και η γνώση, και συνδέεται με το στρατηγικό προγραμματισμό της Δημόσιας Οργάνωσης;	0	1	2	3	4	5
4	Σε ποιο βαθμό λειτουργούν αποτελεσματικά, εσωτερικοί διαδολοι ενημέρωσης και διάδοσης της διοικητικής πληροφόρησης, 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
5	Σε ποιο βαθμό οι διοικητικές πληροφορίες που παρέχει η Δημόσια Οργάνωση, είναι έγκυρες και παρουσιάζονται με φιλικό προς τον χρήστη τους τρόπο;	0	1	2	3	4	5
6	Σε ποιο βαθμό εξασφαλίζεται ότι οι γνώσεις των υπαλλήλων παραμένουν στη Δημόσια Οργάνωση ακόμη κι αν αποχωρήσουν από αυτή;	0	1	2	3	4	5

**Υποκριτήριο 4.5 : Διαχειρίζεται την τεχνολογία.**

A/A	Ερώτηση	Απάντηση					
		Καθόλου (0) Πολύ Λίγο (1) Λίγο (2) Πολύ (3) Πάρα Πολύ (4) Απόλυτα (5)					
1	Σε ποιο βαθμό εφαρμόζεται μια ολοκληρωμένη πολιτική εισαγωγής των νέων και καινοτόμων Τεχνολογιών Πληροφορικής και Επικοινωνιών, σε όλες τις διαστάσεις της λειτουργίας της Δημόσιας Οργάνωσης;	0	1	2	3	4	5
2	Σε ποιο βαθμό χρησιμοποιούνται οι σύγχρονες τεχνολογίες στην καθημερινή	0	1	2	3	4	5

	λειτουργία; (π.χ. πρόσβαση σε Βάσεις Δεδομένων, εξ αποστάσεως εκπαίδευση κτλ)	<input type="text"/>	<input type="text"/>	<input type="text"/>	<input type="text"/>	<input type="text"/>	<input type="text"/>
3	Σε ποιο βαθμό η Δημόσια Οργάνωση επικοινωνεί με τους εμπλεκόμενους φορείς στη λειτουργία της με τη χρήση σύγχρονων τεχνολογιών; (π.χ. διαδίκτυο, ασύρματα δίκτυα, εσωτερικό δίκτυο κτλ)	0	1	2	3	4	5
		<input type="text"/>	<input type="text"/>	<input type="text"/>	<input type="text"/>	<input type="text"/>	<input type="text"/>

#### Υποκριτήριο 4.6 : Διαχειρίζεται τις εγκαταστάσεις της

A/A	Ερώτηση	Απάντηση					
		Καθόλου (0) Πολύ Λίγο (1) Λίγο (2) Πολύ (3) Πάρα Πολύ (4) Απόλυτα (5)					
1	Σε ποιο βαθμό επικρατεί στο φορέα κλίμα ανοικτής επικοινωνίας και διαλόγου καθώς και ενθάρρυνση της ομαδικής εργασίας	0	1	2	3	4	5
		<input type="text"/>	<input type="text"/>	<input type="text"/>	<input type="text"/>	<input type="text"/>	<input type="text"/>
2	Σε ποιο βαθμό η τοποθεσία που βρίσκεται το κτίριο στο οποίο στεγάζεται η Δημόσια Οργάνωση, διευκολύνει την πρόσβαση των υπαλλήλων της, αλλά και όσων έρχονται σε επαφή με αυτή;	0	1	2	3	4	5
		<input type="text"/>	<input type="text"/>	<input type="text"/>	<input type="text"/>	<input type="text"/>	<input type="text"/>
3	Σε ποιο βαθμό εξασφαλίζεται ένα περιβάλλον εργασίας που είναι ασφαλές, αποδοτικό και βοηθά στην καλύτερη λειτουργία της Δημόσιας Οργάνωσης αξιοποιώντας ανάλογα τους διατιθέμενους χώρους και τον υπάρχοντα εξοπλισμό;	0	1	2	3	4	5
		<input type="text"/>	<input type="text"/>	<input type="text"/>	<input type="text"/>	<input type="text"/>	<input type="text"/>
4	Σε ποιο βαθμό η χρήση και η συντήρηση των εγκαταστάσεων, του τεχνικού εξοπλισμού, των μεταφορικών μέσων και των ενεργειακών πόρων της Δημόσιας Οργάνωσης είναι αποδοτική, αποτελεσματική και συντελεί στην υλοποίηση των στόχων της και στην	0	1	2	3	4	5
		<input type="text"/>	<input type="text"/>	<input type="text"/>	<input type="text"/>	<input type="text"/>	<input type="text"/>

	ικανοποίηση των υπαλλήλων της;						
5	Σε ποιο βαθμό είναι ικανοποιητική η κτιριακή υποδομή όσον αφορά την κάλυψη των αναγκών πρόσβασης των υπαλλήλων και των εξυπηρετούμενων από τη Δημόσια Οργάνωση; (προβλέψεις ΑΜΕΑ, χώροι στάθμευσης, εσωτερικοί χώροι για ειδικές δραστηριότητες όπως καπνιστήριο, άθληση, κτλ)	0	1	2	3	4	5
6	Σε ποιο βαθμό υπάρχει ολοκληρωμένη πολιτική της Δημόσιας Οργάνωσης για τη διαχείριση των υποδομών της;	0	1	2	3	4	5

### Κριτήριο 5 : Διαδικασίες

Μελετήστε τα αποδεικτικά στοιχεία σχετικά με το τι κάνει η Δημόσια Οργάνωση για να:

Υποκριτήριο 5.1 : Προσδιορίζει, σχεδιάζει, διαχειρίζεται και βελτιώνει τις διαδικασίες της σε συνεχόμενη βάση.		
A/A	Ερώτηση	Απάντηση
		Καθόλου (0) Πολύ Λίγο (1) Λίγο (2) Πολύ (3) Πάρα Πολύ (4) Απόλυτα (5)
1	Σε ποιο βαθμό ο τρόπος περιγραφής, ανάλυσης και αξιολόγησης των βασικών διοικητικών διαδικασιών - λειτουργιών της Δημόσιας Οργάνωσης είναι συνεχής και επαρκής;	0 1 2 3 4 5
2	Σε ποιο βαθμό ανατίθεται η διαχείριση συγκεκριμένων διαδικασιών - λειτουργιών σε καθορισμένους υπαλλήλους και κατά πόσο αυτοί συμμετέχουν στη διαδικασία σχεδιασμού τους;	0 1 2 3 4 5
3	Σε ποιο βαθμό η κατανομή των πόρων (άνθρωποι, εξοπλισμός, χρηματοδότηση κτλ) στις διαδικασίες - λειτουργίες, γίνεται ανάλογα με την συμβολή τους στην επίτευξη των	0 1 2 3 4 5

	στρατηγικών στόχων;						
4	Σε ποιο βαθμό κωδικοποιείται το κανονιστικό μέρος (νόμοι, κανονιστικές πράξεις, οργανικές διατάξεις, κτλ) που προσδιορίζει τις διαδικασίες - λειτουργίες της Δημόσιας Οργάνωσης;	0	1	2	3	4	5
5	Σε ποιο βαθμό υπάρχουν δείκτες μέτρησης για την παρακολούθηση, αξιολόγηση, και βελτίωση της αποτελεσματικότητας των διοικητικών διαδικασιών της Δημόσιας Οργάνωσης;	0	1	2	3	4	5
6	Σε ποιο βαθμό οι αξιολογείται η επιρροή των εφαρμογών διαδικτύου και ηλεκτρονικής διακυβέρνησης στις διαδικασίες της Δημόσιας Οργάνωσης;	0	1	2	3	4	5
7	Σε ποιο βαθμό λαμβάνονται υπόψη οι αλλαγές του εξωτερικού περιβάλλοντος της Δημόσιας Οργάνωσης, και των στόχων της κατά την αξιολόγηση-αναθεώρηση των βασικών διοικητικών διαδικασιών - λειτουργιών;	0	1	2	3	4	5
8	Σε ποιο βαθμό υιοθετούνται λογικές «οι υπηρεσιών μιας στάσης» ως προσπάθεια βελτίωσης των διοικητικών διαδικασιών - λειτουργιών της Δημόσιας Οργάνωσης;	0	1	2	3	4	5
9	Σε ποιο βαθμό αξιολογούνται και αναθεωρούνται οι διαδικασίες βάσει της αποδοτικότητάς τους;	0	1	2	3	4	5

**Υποκριτήριο 5.2 : Αναπτύσσει και παρέχει υπηρεσίες και προϊόντα προσανατολισμένα προς τον πελάτη.**

A/A	Ερώτηση	Απάντηση
		Καθόλου (0)
		Πολύ Λίγο (1)
		Λίγο (2)
		Πολύ (3)
		Πάρα Πολύ (4)
		Απόλυτα (5)



1	Σε ποιο βαθμό συμμετέχουν οι πολίτες στο σχεδιασμό και τη βελτίωση της διαδικασίας παροχής υπηρεσιών;	0	1	2	3	4	5
2	Σε ποιο βαθμό η νομοθεσία που διέπει τη λειτουργία της Δημόσιας Οργάνωσης, είναι κατανοητή και σαφής στους πολίτες που συναλλάσσονται με αυτήν;	0	1	2	3	4	5
3	Σε ποιο βαθμό συμμετέχουν οι πολίτες στην ανάπτυξη και το σχεδιασμό των διαύλων και μεθόδων επικοινωνίας τους με τη Δημόσια Οργάνωση;	0	1	2	3	4	5
4	Σε ποιο βαθμό διατίθεται η κατάλληλη και αξιόπιστη πληροφόρηση με στόχο την εξυπηρέτηση και υποβοήθηση των πολιτών;	0	1	2	3	4	5
5	Σε ποιο βαθμό είναι εύκολα προσβάσιμες στο κοινό οι παρεχόμενες υπηρεσίες; (π.χ. διάθεση μέσω του διαδικτύου, διευρυμένο ωράριο κτλ)	0	1	2	3	4	5
6	Σε ποιο βαθμό χρησιμοποιούνται ηλεκτρονικά μέσα επικοινωνίας της Δημόσιας Οργάνωσης, με τους πολίτες που συναλλάσσονται με αυτήν;	0	1	2	3	4	5
7	Σε ποιο βαθμό υπάρχει και λειτουργεί αποτελεσματικά, σύστημα διαχείρισης παραπόνων πολιτών, για τυχόν δυσλειτουργίες της Δημόσιας Οργάνωσης;	0	1	2	3	4	5

**Υποκριτήριο 5.3 : Αναπτύσσει καινοτόμες διαδικασίες με τη συμμετοχή των πολιτών/πελατών**

A/A	Ερώτηση	Απάντηση					
		Καθόλου (0) Πολύ Λίγο (1) Λίγο (2) Πολύ (3) Πάρα Πολύ (4) Απόλυτα (5)					
1	Σε ποιο βαθμό υπάρχει αξιοποίηση των καινοτομιών άλλων φορέων σε εθνικό και	0	1	2	3	4	5

	διεθνές επίπεδο για τη βελτίωση των διοικητικών διαδικασιών - λειτουργιών της Δημόσιας Οργάνωσης;	<input type="text"/>	<input type="text"/>	<input type="text"/>	<input type="text"/>	<input type="text"/>	<input type="text"/>
2	Σε ποιο βαθμό συμμετέχουν οι εμπλεκόμενοι φορείς στη λειτουργία της Δημόσιας Οργάνωσης, στο σχεδιασμό καινοτόμων διαδικασιών π.χ. σε πιλοτικές εφαρμογές παροχής νέων υπηρεσιών με τη χρήση μεθόδων ηλεκτρονικής διακυβέρνησης κ.τ.λ.	0	1	2	3	4	5
		<input type="text"/>	<input type="text"/>	<input type="text"/>	<input type="text"/>	<input type="text"/>	<input type="text"/>
3	Σε ποιο βαθμό είναι επαρκείς οι πόροι που διατίθενται για τον σχεδιασμό και την εφαρμογή καινοτόμων διαδικασιών;	0	1	2	3	4	5
		<input type="text"/>	<input type="text"/>	<input type="text"/>	<input type="text"/>	<input type="text"/>	<input type="text"/>
4	Σε ποιο βαθμό αναλύονται και αντιμετωπίζονται οι παράγοντες που αποτελούν εμπόδιο στην ανάπτυξη καινοτομιών;	0	1	2	3	4	5
		<input type="text"/>	<input type="text"/>	<input type="text"/>	<input type="text"/>	<input type="text"/>	<input type="text"/>

#### Κριτήριο 7 : Αποτελέσματα για το ανθρώπινο δυναμικό

Οι ερωτήσεις που ακολουθούν για το Κριτήριο αυτό απευθύνονται στους υπαλλήλους.

**Μελετήστε ποια αποτελέσματα έχει επιτύχει η Δημόσια Οργάνωση για να ανταποκριθεί στις ανάγκες και τις προσδοκίες του προσωπικού της:**

7.1 : Αποτελέσματα μέτρησης της ικανοποίησης του ανθρώπινου δυναμικού και μέτρησης της υποκίνησης.		
A/A	Ερώτηση	Απάντηση
		Καθόλου (0)
		Πολύ Λίγο (1)
		Λίγο (2)
		Πολύ (3)
		Πάρα Πολύ (4)
		Απόλυτα (5)
1	Σε ποιο βαθμό κρίνετε θετική τη δραστηριότητα της Δημόσιας Οργάνωσης, για το ευρύτερο κοινωνικό περιβάλλον, εντός του οποίου λειτουργεί;	0
		1
		2
		3
		4
		5
		<input type="text"/>
		<input type="text"/>
		<input type="text"/>
		<input type="text"/>
		<input type="text"/>
		<input type="text"/>

2	Σε ποιο βαθμό κρίνετε ικανοποιητικές τις σχέσεις της Δημόσιας Οργάνωσης με τους πολίτες και τους κοινωνικούς φορείς με τους οποίους έχει επαφές;	0	1	2	3	4	5
3	Σε ποιο βαθμό γνωρίζουν οι υπάλληλοι τις Δημόσιας Οργάνωσης τους στόχους της λειτουργίας της;	0	1	2	3	4	5
4	Σε ποιο βαθμό είναι ικανοποιητικός ο καταμερισμός αρμοδιοτήτων μεταξύ των υπαλλήλων της Δημόσιας Οργάνωσης;	0	1	2	3	4	5
5	Σε ποιο βαθμό κρίνετε ως αποτελεσματικό τον τρόπο διοίκησης της Δημόσιας Οργάνωσης;	0	1	2	3	4	5
6	Σε ποιο βαθμό θεωρείτε ότι επιβραβεύονται οι ατομικές και ομαδικές προσπάθειες των υπαλλήλων από τη Δημόσια Οργάνωση;	0	1	2	3	4	5
7	Σε ποιο βαθμό θεωρείτε ικανοποιητικούς τους εσωτερικούς μηχανισμούς διαλόγου-επικοινωνίας στο πλαίσιο της λειτουργίας της Δημόσιας Οργάνωσης;	0	1	2	3	4	5
8	Σε ποιο βαθμό θεωρείτε αποτελεσματικές τις διοικητικές διαδικασίες που ακολουθεί η Δημόσια Οργάνωση στην καθημερινή της λειτουργία;	0	1	2	3	4	5
9	Σε ποιο βαθμό θεωρείτε ικανοποιητικές τις προσπάθειες διοικητικού εκσυγχρονισμού που καταβάλλει η Δημόσια Οργάνωση;	0	1	2	3	4	5
10	Σε ποιο βαθμό κρίνετε ικανοποιητική τη συνολική εικόνα και απόδοση της Δημόσιας Οργάνωσης;	0	1	2	3	4	5
11	Σε ποιο βαθμό είναι ικανοποιητικός ο χώρος στέγασης της Δημόσιας Οργάνωσης και το περιβάλλον εργασίας σε αυτήν;	0	1	2	3	4	5
12	Σε ποιο βαθμό διευκολύνει η Δημόσια Οργάνωση τους υπαλλήλους της, στην προσπάθεια αντιμετώπισης προσωπικών προβλημάτων;	0	1	2	3	4	5

13	Σε ποιο βαθμό το ωράριο λειτουργίας της Δημόσιας Οργάνωσης διευκολύνει την ικανοποίηση των προσωπικών και οικογενειακών αναγκών των υπαλλήλων;	0	1	2	3	4	5
14	Σε ποιο βαθμό η πέραν του κανονικού ωραρίου εργασία σε ειδικές περιστάσεις, γίνεται όχι καταναγκαστικά, αλλά με την συναίνεση και προθυμία των υπαλλήλων;	0	1	2	3	4	5
15	Σε ποιο βαθμό η Δημόσια Οργάνωση αντιμετωπίζει αποτελεσματικά θέματα όπως η άνεση, η υγιεινή και η ασφάλεια στους χώρους εργασίας;	0	1	2	3	4	5
16	Σε ποιο βαθμό η Δημόσια Οργάνωση μεταχειρίζεται τους υπαλλήλους με βάση την αρχή της ισότητας;	0	1	2	3	4	5
17	Σε ποιο βαθμό κρίνετε ως ουσιαστικό μέσο υποκίνησης, τη συμμετοχή των υπαλλήλων, στη διαδικασία λήψης αποφάσεων για θέματα αποτελεσματικής λειτουργίας της Δημόσιας Οργάνωσης;	0	1	2	3	4	5
18	Σε ποιο βαθμό το ισχύον σύστημα αξιολόγησης προσωπικού, αποτελεί μέσο υποκίνησης του ανθρώπινου δυναμικού και βοηθά την προσπάθεια αποτελεσματικής λειτουργίας της Δημόσιας Οργάνωσης;	0	1	2	3	4	5
19	Σε ποιο βαθμό η Δημόσια Οργάνωση αναπτύσσει συστηματικά τις δυνατότητες, γνώσεις και δεξιότητες του ανθρώπινου δυναμικού σε σχέση και με τους στόχους που τίθενται; (π.χ. ανάπτυξη δεξιοτήτων πληροφορικής σε συνδυασμό με το στόχο για την αύξηση των ηλεκτρονικά παρεχόμενων υπηρεσιών)	0	1	2	3	4	5
20	Σε ποιο βαθμό είναι αποτελεσματικές οι αλλαγές στη λειτουργία της Δημόσιας Οργάνωσης;	0	1	2	3	4	5
<b>7.2 : Δείκτες αποτελεσματικότητας ανθρώπινου δυναμικού</b>							
A/A	Ερώτηση	Απάντηση					
		Καθόλου (0)					

		Πολύ Λίγο (1) Λίγο (2) Πολύ (3) Πάρα Πολύ (4) Απόλυτα (5)												
1	Σε ποιο βαθμό καταγράφονται αδικαιολόγητες απουσίες του προσωπικού από τη Δημόσια Οργάνωση;	<table border="1"> <tr><td>0</td><td>1</td><td>2</td><td>3</td><td>4</td><td>5</td></tr> <tr><td></td><td></td><td></td><td></td><td></td><td></td></tr> </table>	0	1	2	3	4	5						
0	1	2	3	4	5									
2	Σε ποιο βαθμό κρίνετε ότι το προσωπικό υποπίπτει σε σφάλματα σχετικά με την υπηρεσιακή του συμπεριφορά;	<table border="1"> <tr><td>0</td><td>1</td><td>2</td><td>3</td><td>4</td><td>5</td></tr> <tr><td></td><td></td><td></td><td></td><td></td><td></td></tr> </table>	0	1	2	3	4	5						
0	1	2	3	4	5									
3	Σε ποιο βαθμό το προσωπικό υποβάλλει παράπονα για υπηρεσιακά θέματα;	<table border="1"> <tr><td>0</td><td>1</td><td>2</td><td>3</td><td>4</td><td>5</td></tr> <tr><td></td><td></td><td></td><td></td><td></td><td></td></tr> </table>	0	1	2	3	4	5						
0	1	2	3	4	5									
4	Σε ποιο βαθμό η απόδοση του προσωπικού μετριέται με τη χρήση δεικτών;	<table border="1"> <tr><td>0</td><td>1</td><td>2</td><td>3</td><td>4</td><td>5</td></tr> <tr><td></td><td></td><td></td><td></td><td></td><td></td></tr> </table>	0	1	2	3	4	5						
0	1	2	3	4	5									
5	Σε ποιο βαθμό κρίνετε ως επαρκή τη χρήση των Τεχνολογιών Πληροφορικής και Τηλεπικοινωνιών από το προσωπικό;	<table border="1"> <tr><td>0</td><td>1</td><td>2</td><td>3</td><td>4</td><td>5</td></tr> <tr><td></td><td></td><td></td><td></td><td></td><td></td></tr> </table>	0	1	2	3	4	5						
0	1	2	3	4	5									
6	Σε ποιο βαθμό αξιολογούνται συστηματικά τομείς όπως η ανάπτυξη δεξιοτήτων;	<table border="1"> <tr><td>0</td><td>1</td><td>2</td><td>3</td><td>4</td><td>5</td></tr> <tr><td></td><td></td><td></td><td></td><td></td><td></td></tr> </table>	0	1	2	3	4	5						
0	1	2	3	4	5									
7	Σε ποιο βαθμό το προσωπικό ανταποκρίνεται επαρκώς στις ανάγκες των πολιτών με τους οποίους συναλλάσσεται η Δημόσια Οργάνωση;	<table border="1"> <tr><td>0</td><td>1</td><td>2</td><td>3</td><td>4</td><td>5</td></tr> <tr><td></td><td></td><td></td><td></td><td></td><td></td></tr> </table>	0	1	2	3	4	5						
0	1	2	3	4	5									
8	Σε ποιο βαθμό το κρίνετε επαρκή την εναλλαγή καθηκόντων μέσα στη Δημόσια Οργάνωση;	<table border="1"> <tr><td>0</td><td>1</td><td>2</td><td>3</td><td>4</td><td>5</td></tr> <tr><td></td><td></td><td></td><td></td><td></td><td></td></tr> </table>	0	1	2	3	4	5						
0	1	2	3	4	5									
9	Σε ποιο βαθμό υπάρχει πολιτική υποκίνησης με τη χρήση δεικτών για το προσωπικό;	<table border="1"> <tr><td>0</td><td>1</td><td>2</td><td>3</td><td>4</td><td>5</td></tr> <tr><td></td><td></td><td></td><td></td><td></td><td></td></tr> </table>	0	1	2	3	4	5						
0	1	2	3	4	5									

10	Σε ποιο βαθμό καταγράφονται οι συγκρούσεις συμφερόντων μεταξύ υπαλλήλων ή ομάδων εντός της Δημόσιας Οργάνωσης;	0	1	2	3	4	5

### Κριτήριο 8 : Αποτελέσματα σχετικά με την κοινωνία

Οι ερωτήσεις που ακολουθούν για το Κριτήριο αυτό απευθύνονται εκτός από τους υπαλλήλους της υπηρεσίας και σε πολίτες ή κοινωνικούς φορείς, οι οποίοι έρχονται σε επαφή με τη Δημόσια Οργάνωση, κατά τη διαδικασία διεκπεραίωσης υποθέσεών τους.

Μελετήστε ποια αποτελέσματα έχει επιτύχει η Δημόσια Οργάνωση για να ανταποκριθεί στις ανάγκες της κοινωνίας σε σχέση με:

8.1 : Τα αποτελέσματα των κοινωνικών μετρήσεων όπως τα αντιλαμβάνονται οι μέτοχοι.							
A/A	Ερώτηση	Απάντηση					
		Καθόλου	(0)				
		Πολύ Λίγο	(1)				
		Λίγο	(2)				
		Πολύ	(3)				
		Πάρα Πολύ	(4)				
		Απόλυτα	(5)				
1	Σε ποιο βαθμό θεωρείτε ότι η λειτουργία της Δημόσιας Οργάνωσης συμβάλλει στη βελτίωση της ποιότητας ζωής των πολιτών της περιοχής εντός της οποίας δραστηριοποιείται;	0	1	2	3	4	5
2	Σε ποιο βαθμό κρίνετε τη δημόσια εικόνα της Δημόσιας Οργάνωσης ως θετική;	0	1	2	3	4	5
3	Σε ποιο βαθμό θεωρείτε ικανοποιητική τη συχνότητα και ποιότητα των επαφών και της συνεργασίας της Δημόσιας Οργάνωσης, με τους τοπικούς κοινωνικούς φορείς;	0	1	2	3	4	5
4	Σε ποιο βαθμό θεωρείτε ικανοποιητικές τις αλλαγές που επέρχονται στη λειτουργία της Δημόσιας Οργάνωσης, ως αποτέλεσμα της προσπάθειας ανταπόκρισης στις	0	1	2	3	4	5

	μεταβολές του κοινωνικού περιβάλλοντος;						
5	Σε ποιο βαθμό θεωρείτε ότι επηρεάζει θετικά η λειτουργία της Δημόσιας Οργάνωσης, την ευρύτερη κοινωνία και οικονομία της περιοχής εντός της οποίας δραστηριοποιείται;	0	1	2	3	4	5
6	Σε ποιο βαθμό θεωρείτε ικανοποιητική την υποστήριξη των Α.Μ.Ε.Α. από τη Δημόσια Οργάνωση;	0	1	2	3	4	5
7	Σε ποιο βαθμό θεωρείτε ικανοποιητική τη λειτουργία της Δημόσιας Οργάνωσης, για την προστασία του περιβάλλοντος; (προσπάθειες εξοικονόμησης ενέργειας, χρήση εναλλακτικών πηγών ενέργειας, διαχείριση αποβλήτων, συμμόρφωση σε περιβαλλοντικές προδιαγραφές, κ.τ.λ.).	0	1	2	3	4	5
8	Σε ποιο βαθμό θεωρείτε ότι η λειτουργία της Δημόσιας Οργάνωσης είναι ανοικτή σε τρίτους και διαφανής;	0	1	2	3	4	5
9	Σε ποιο βαθμό θεωρείτε ικανοποιητική τη δημοσιογραφική κάλυψη των δραστηριοτήτων της Δημόσιας Οργάνωσης από τα Μ.Μ.Ε.;	0	1	2	3	4	5

## 8.2 : Δείκτες κοινωνικής απόδοσης καθιερωμένοι από τη Δημόσια Οργάνωση.

A/A	Ερώτηση	Απάντηση					
		Καθόλου (0) Πολύ Λίγο (1) Λίγο (2) Πολύ (3) Πάρα Πολύ (4) Απόλυτα (5)					
1	Σε ποιο βαθμό κρίνονται ως ικανοποιητικές οι σχέσεις με άλλες Δημόσιες Οργανώσεις και κοινωνικούς φορείς;	0	1	2	3	4	5
2	Σε ποιο βαθμό κρίνονται ως ικανοποιητικές οι προσπάθειες που καταβάλλει η Δημόσια Οργάνωση για την αντιμετώπιση των	0	1	2	3	4	5

	προβλημάτων μειονεκτούντων ομάδων πληθυσμού;	<input type="text"/>	<input type="text"/>	<input type="text"/>	<input type="text"/>	<input type="text"/>	<input type="text"/>
3	Σε ποιο βαθμό κρίνετε ικανοποιητική την κάλυψη των θεμάτων της Δημόσιας Οργάνωσης από τα Μ.Μ.Ε.;	0	1	2	3	4	5
4	Σε ποιο βαθμό κρίνετε ικανοποιητική την συμβολή της Δημόσιας Οργάνωσης στο σχεδιασμό, τη χρηματοδότηση και την υλοποίηση διεθνών αναπτυξιακών πρωτοβουλιών;	0	1	2	3	4	5
5	Σε ποιο βαθμό ενθαρρύνει η Δημόσια Οργάνωση τους υπαλλήλους της, αλλά και τους πολίτες που έρχονται σε επαφή με αυτή να ασχολούνται με κοινωνικά ζητήματα και να δραστηριοποιούνται στο χώρο της κοινωνίας των πολιτών;	0	1	2	3	4	5
6	Σε ποιο βαθμό θεωρείτε παραγωγική την ανταλλαγή γνώσης και εμπειριών της Δημόσιας Οργάνωσης με κοινωνικούς φορείς;	0	1	2	3	4	5
7	Σε ποιο βαθμό η Δημόσια Οργάνωση αναλαμβάνει πρωτοβουλίες πρόληψης κινδύνων υγείας και ατυχημάτων, για τους υπαλλήλους της, αλλά και για τους πολίτες με τους οποίους συναλλάσσεται;	0	1	2	3	4	5
8	Σε ποιο βαθμό η Δημόσια Οργάνωση έχει δράσεις για τη διαχείριση των πόρων της και για την προστασία του περιβάλλοντος (ανακύκλωση, περιβαλλοντικά πρότυπα, ενέργεια κτλ);	0	1	2	3	4	5

### Κριτήριο 9 : Κόρια αποτελέσματα

Οι ερωτήσεις που ακολουθούν για το Κριτήριο αυτό απευθύνονται κυρίως στο προσωπικό της Δημόσιας Οργάνωσης για την εκτίμηση των αποτελεσμάτων του Φορέα:

**Μελετήστε τα αποδεικτικά στοιχεία, των καθορισμένων στόχων που έχουν επιτευχθεί από τη Δημόσια Οργάνωση σε σχέση με :**

9.1 : Εξωτερικά αποτελέσματα: Εκροές και αποτελέσματα σε σχέση με τους στόχους.		
A/A	Ερώτηση	Απάντηση
		Καθόλου (0)



		Πολύ Λίγο (1) Λίγο (2) Πολύ (3) Πάρα Πολύ (4) Απόλυτα (5)												
1	Σε ποιο βαθμό κρίνετε ως αποτελεσματική τη λειτουργία της Δημόσιας Οργάνωσης, δηλαδή σε ποιο βαθμό επιτυγχάνει τους στόχους που έχουν τεθεί;	<table border="1"> <tr><td>0</td><td>1</td><td>2</td><td>3</td><td>4</td><td>5</td></tr> <tr><td></td><td></td><td></td><td></td><td></td><td></td></tr> </table>	0	1	2	3	4	5						
0	1	2	3	4	5									
2	Σε ποιο βαθμό θεωρείτε ότι βελτιώνεται η ποιότητα των παρεχόμενων υπηρεσιών προς τους πολίτες με βάση τα διαθέσιμα στοιχεία μετρήσεων;	<table border="1"> <tr><td>0</td><td>1</td><td>2</td><td>3</td><td>4</td><td>5</td></tr> <tr><td></td><td></td><td></td><td></td><td></td><td></td></tr> </table>	0	1	2	3	4	5						
0	1	2	3	4	5									
3	Σε ποιο βαθμό θεωρείτε αποδοτική τη λειτουργία της Δημόσιας Οργάνωσης; (επίτευξη στόχων με το χαμηλότερο δυνατό κόστος).	<table border="1"> <tr><td>0</td><td>1</td><td>2</td><td>3</td><td>4</td><td>5</td></tr> <tr><td></td><td></td><td></td><td></td><td></td><td></td></tr> </table>	0	1	2	3	4	5						
0	1	2	3	4	5									
4	Σε ποιο βαθμό κρίνετε θετική τη συμμετοχή της Δημόσιας Οργάνωσης, καθώς και την ανάπτυξη και πιστοποίηση των Πολιτικών και Προτύπων Ποιότητας;	<table border="1"> <tr><td>0</td><td>1</td><td>2</td><td>3</td><td>4</td><td>5</td></tr> <tr><td></td><td></td><td></td><td></td><td></td><td></td></tr> </table>	0	1	2	3	4	5						
0	1	2	3	4	5									
5	Σε ποιο βαθμό κρίνετε θετικά τα αποτελέσματα συγκριτικών μετρήσεων με άλλους φορείς;	<table border="1"> <tr><td>0</td><td>1</td><td>2</td><td>3</td><td>4</td><td>5</td></tr> <tr><td></td><td></td><td></td><td></td><td></td><td></td></tr> </table>	0	1	2	3	4	5						
0	1	2	3	4	5									
6	Σε ποιο βαθμό θεωρείτε ότι ο τρόπος λειτουργίας της Δημόσιας Οργάνωσης συμβάλλει στην ορθολογική διαχείριση των οικονομικών της πόρων;	<table border="1"> <tr><td>0</td><td>1</td><td>2</td><td>3</td><td>4</td><td>5</td></tr> <tr><td></td><td></td><td></td><td></td><td></td><td></td></tr> </table>	0	1	2	3	4	5						
0	1	2	3	4	5									
<b>9.2 : Εσωτερικά αποτελέσματα</b>														
<b>A/A</b>	<b>Ερώτηση</b>	<b>Απάντηση</b>												
		Καθόλου (0) Πολύ Λίγο (1) Λίγο (2) Πολύ (3)												

		Πάρα Πολύ (4)						Απόλυτα (5)
1	Σε ποιο βαθμό θεωρείτε ικανοποιητική τη συμμετοχή όλων των εμπλεκόμενων πλευρών στη λειτουργία της Δημόσιας Οργάνωσης, κατά τη διάρκεια της διαδικασίας λήψης αποφάσεων;	0	1	2	3	4	5	
2	Σε ποιο βαθμό θεωρείτε ότι μένουν ικανοποιημένοι οι εμπλεκόμενοι φορείς ως προς τη λειτουργία της Δημόσιας Οργάνωσης, από την γενικότερη δραστηριότητά της;	0	1	2	3	4	5	
3	Σε ποιο βαθμό θεωρείτε αποτελεσματική τη δημιουργία συνεργασιών της Δημόσιας Οργάνωσης με τρίτους (άλλες Δημόσιες Οργανώσεις, ιδιώτες, κοινωνικούς φορείς);	0	1	2	3	4	5	
4	Σε ποιο βαθμό θεωρείτε επιτυχημένη την πολιτική για τη διοικητική βελτίωση και την εισαγωγή καινοτομιών στη Δημόσια Οργάνωση;	0	1	2	3	4	5	
5	Σε ποιο βαθμό θεωρείτε ότι έχει συμβάλει η εισαγωγή των νέων τεχνολογικών εφαρμογών της πληροφορικής και της επικοινωνίας, στη βελτίωση της αποτελεσματικότητας και της αποδοτικότητας της λειτουργίας της Δημόσιας Οργάνωσης;	0	1	2	3	4	5	
6	Σε ποιο βαθμό θεωρείτε ικανοποιητική την αποδοτικότητα των υφιστάμενων διαδικασιών - λειτουργιών της Δημόσιας Οργάνωσης;	0	1	2	3	4	5	
7	Σε ποιο βαθμό η Δημόσια Οργάνωση βασίζεται για την λειτουργία της, σε ίδια έσοδα και πηγές χρηματοδότησης από την κοστολόγηση των παρεχόμενων από αυτήν	0	1	2	3	4	5	

	υπηρεσιών;						
8	Σε ποιο βαθμό θεωρείτε αποτελεσματική τη διαχείριση των πόρων της Δημόσιας Οργάνωσης;	0	1	2	3	4	5

## **ΠΑΡΑΡΤΗΜΑ Β**

### **ΠΙΝΑΚΕΣ**

## Π. Β.1

### Απλός τρόπος βαθμολόγησης

ΦΑΣΗ ΚΥΚΛΟΥ ΠΟΙΟΤΗΤΑΣ	ΟΜΑΔΑ ΑΞΙΟΛΟΓΗΣΗΣ	ΒΑΘΜΟΛΟΓΙΑ
	<b>ΠΡΟΥΠΟΘΕΣΕΩΝ-ΑΠΛΟΣ</b>	
	<b>ΤΡΟΠΟΣ ΒΑΘΜΟΛΟΓΗΣΗ</b>	
	έλλειψη δραστηριότητας ή έλλειψη πληροφορίας στο συγκεκριμένο πεδίο	0-10
ΠΡΟΓΡΑΜΜΑΤΙΣΜΟΣ	Ύπαρξη προγραμματισμού για την πραγματοποίηση δράσεων	11-30
ΕΚΤΕΛΕΣΗ	Ύπαρξη προγραμματισμού και εφαρμογής δράσεων	31-50
ΕΛΕΓΧΟΣ	Ύπαρξη προγραμματισμού, εφαρμογής και επιθεώρησης της εφαρμογής δράσεων.	51-70
ΑΝΑΔΡΑΣΗ	Ύπαρξη προγραμματισμού, εφαρμογής, επιθεώρησης της εφαρμογής δράσεων και τροποποίησης της λειτουργίας με βάση τα αποτελέσματα της επιθεώρησης.	71-90
ΠΙΕΕΑ	Ύπαρξη συνεχούς και ολοκληρωμένου κύκλου βελτίωσης της Ποιότητας (ΠΙΕΕΑ)	91-100

Πηγή :ΥΠΕΣΔΑ, Βελτιώνοντας τις δημόσιες οργανώσεις μέσω της αυτοαξιολόγησης, 2013.

Π.Β.2

Απλός τρόπος βαθμολόγησης

ΟΜΑΔΑ ΑΞΙΟΛΟΓΗΣΗΣ ΑΠΟΤΕΛΕΣΜΑΤΩΝ –ΑΠΛΟΣ ΤΡΟΠΟΣ ΒΑΘΜΟΛΟΓΗΣΗΣ	ΒΑΘΜΟΛΟΓΙΑ
Απουσία μετρήσιμων αποτελεσμάτων ή έλλειψη σχετικών πληροφοριών	0-10
Ύπαρξη μετρήσιμων αποτελεσμάτων που δείχνουν αρνητικές τάσεις ή αποκλίσεις από τους βασικούς /κύριους σημαντικούς στόχους	11-30
Ύπαρξη μετρήσιμων αποτελεσμάτων που δείχνου σταθερές τάσεις ή επιτυχίες ή επιτυχία ορισμένων από τους βασικούς /κύριους /σημαντικούς στόχους	31-50
Ύπαρξη μετρήσιμων αποτελεσμάτων που δείχνου τάσεις βελτίωσης ή επιτυχία στους περισσότερους από τους βασικούς /κύριους /σημαντικούς στόχους	51-70
Ύπαρξη μετρήσιμων αποτελεσμάτων που δείχνουν σημαντική πρόοδο ή επιτυχία σε όλους τους βασικούς /κύριους /σημαντικούς στόχους	71-90
Ύπαρξη άριστων αποτελεσμάτων διαχρονικά. Όλοι οι βασικοί /κύριοι /σημαντικοί στόχοι επιτυγχάνονται. Πραγματοποιούνται θετικές συγκριτικές αξιολογήσεις με ομοειδεί δημόσιες οργανώσεις.	91-100

Πηγή :ΥΠΕΣΔΑ, Βελτιώνοντας τις δημόσιες οργανώσεις μέσω της αυτοαξιολόγησης, 2013.

### Π.Β.3

#### Αναλυτικός –παραμετροποιημένος τρόπος βαθμολόγησης

ΟΜΑΔΑ ΑΞΙΟΛΟΓΗΣΗΣ ΠΡΟΫΠΟΘΕΣΕΩΝ/ΑΝΑΛΥΤΙΚΗ -ΠΑΡΑΜΕΤΡΟΠΟΙΗΜΕΝΗ ΒΑΘΜΟΛΟΓΗΣΗ								
Βαθμολογική κλίμακα	0-10	11-30	31-50	51-70	71-90	91-100		
ΦΑΣΗ	Επίπεδο ύπαρξης αποδείξεων	Καμία Απόδειξη απλά ορισμένες ιδέες	Λίγες αποδείξεις σχετικά με ορισμένους τομείς	Επαρκείς αποδείξεις για τους βασικούς κύριους τομείς	Αρκετές αποδείξεις σχετικά με τους περισσότερους τομείς	Εξαιρετικές αποδείξεις σχετικά με όλους τους τομείς	Άριστες αποδείξεις σε όλους τους τομείς συγκριτικά με ομοειδείς οργανώσεις	
ΠΡΟΓΡΑΜΜΑΤΙΣΜΟΣ	Βασισμένος στις ανάγκες και προσδοκίες μετόχων. Εφαρμόζεται στα βασικά/σημαντικά τμήματα της δημόσιας οργάνωσης σε τακτική βάση.							
Βαθμολογία								
ΕΚΤΕΛΕΣΗ	Η εκτέλεση γίνεται μέσα από προκαθορισμένες διαδικασίες και αρμοδιότητες οι οποίες κατανέμονται στα βασικά/σημαντικά τμήματα της δημόσιας οργάνωσης σε τακτική βάση.							
βαθμολογία								
ΕΛΕΓΧΟΣ	Οι προκαθορισμένες διαδικασίες παρακολουθούνται με ανάλογους							

δείκτες μέτρησης  
και αναθεωρούντα  
στα  
βασικά/σημαντικά  
τιμήματα της  
δημόσιας  
οργάνωσης σε  
τακτική βάση

βαθμολογία

ΑΝΑΔΡΑΣΗ Αναλαμβάνονται  
διορθωτικές και  
βελτιωτικές δράσεις  
μετά τον έλεγχο των  
αποτελεσμάτων  
βασικών/σημαντικώ  
ν τμημάτων της  
δημόσιας  
οργάνωσης σε  
τακτική βάση.

Πηγή :ΥΠΕΣΔΑ, Βελτιώνοντας τις δημόσιες οργανώσεις μέσω της αυτοαξιολόγησης, 2013.