



ΑΝΟΙΚΤΟ
ΠΑΝΕΠΙΣΤΗΜΙΟ
ΚΥΠΡΟΥ

369 ΣΧΟΛΗ ΟΙΚΟΝΟΜΙΚΩΝ ΕΠΙΣΤΗΜΩΝ ΚΑΙ ΔΙΟΙΚΗΣΗΣ

ΜΕΤΑΠΤΥΧΙΑΚΟ ΠΡΟΓΡΑΜΜΑ ΣΠΟΥΔΩΝ

«ΔΙΟΙΚΗΣΗ ΜΟΝΑΔΩΝ ΥΓΕΙΑΣ»

ΔΙΑΤΡΙΒΗ ΕΠΙΠΕΔΟΥ ΜΑΣΤΕΡ

Αξιολόγηση της διοικητικής λειτουργίας και της οργανωτικής απόδοσης της Νοσηλευτικής Υπηρεσίας του Γενικού Νοσοκομείου Σύρου, με τη χρήση του Κοινού Πλαισίου Αξιολόγησης (ΚΠΑ)

Απόστολος Ευκαρπίδης

Επιβλέπων Καθηγητής
Νικόλαος Κοντοδημόπουλος

ΙΟΥΝΙΟΣ 2013

Ανοικτό Πανεπιστήμιο Κύπρου

Σχολή Οικονομικών Επιστημών και Διοίκησης

Αξιολόγηση της διοικητικής λειτουργίας και της οργανωτικής απόδοσης της
Νοσηλευτικής Υπηρεσίας του Γενικού Νοσοκομείου Σύρου, με τη χρήση του Κοινού
Πλαισίου Αξιολόγησης (ΚΠΑ)

Απόστολος Ευκαρπίδης

Επιβλέπων Καθηγητής
Νικόλαος Κοντοδημόπουλος

ΙΟΥΝΙΟΣ 2013

Περίληψη	6
Summary	9
Ευχαριστίες	12
Κεφάλαιο Πρώτο	13
1. Εισαγωγή	13
1.1. Εισαγωγή	13
1.2. Καταγραφή του προβλήματος.....	13
1.3. Σημασία και αναγκαιότητα της μελέτης	15
1.4. Σκοπός - Στόχοι	15
1.5. Διασαφηνίσεις – προσδιορισμός και διατύπωση των κεντρικών εννοιών	16
Κεφάλαιο Δεύτερο.....	18
2. Βιβλιογραφική ανασκόπηση	18
2.1. Εισαγωγή	18
2.2. Βιβλιογραφική ανασκόπηση	21
2.3. Ιστορική αναδρομή.....	31
2.3.1. Τα πρώτα βήματα προς την κατεύθυνση της Κοινού Πλαισίου Αξιολόγησης στην Ευρώπη 31	
2.3.2. Το Κοινό Πλαίσιο Αξιολόγησης σήμερα	34
2.4. Θεωρητικό πλαίσιο.....	34
2.4.1 Σκοποί του Κοινού Πλαισίου Αξιολόγησης.....	35
2.4.2 Πεδίο εφαρμογής του ΚΠΑ	35
2.4.3 Δομή του ΚΠΑ.....	36
2.4.4 Κύρια Χαρακτηριστικά	36
2.4.5 Αξιολόγηση της απόδοσης.....	37
2.4.6 Αλληλένδετες λειτουργίες στο πλαίσιο του προτύπου	38
2.4.7 Διασύνδεση μεταξύ των κριτηρίων και των υποκριτηρίων των προϋποθέσεων	39
2.4.8 Η σπουδαιότητα των αποδείξεων και των μετρήσεων	39

2.4.9	Ερωτηματολόγιο για την εφαρμογή του Κοινού Πλαισίου Αξιολόγησης	39
2.4.10	Ο ρόλος και ο τρόπος του συστήματος βαθμολόγησης.....	40
2.4.11	Το σύστημα απλής βαθμολόγησης.....	41
2.4.12	Το σύστημα της αναλυτικής – παραμετροποιημένης βαθμολόγησης	42
2.4.13	Η έκθεση αξιολόγησης για την εφαρμογή του ΚΠΑ.....	47
2.4.14	Η σύνταξη έκθεσης Μέτρων Βελτίωσης.....	47
2.4.15	Αξιολόγηση των εννέα Κριτηρίων.....	48
2.4.16	Περιληπτική περιγραφή των 9 Κριτηρίων	49
2.5.	Διεθνής πραγματικότητα.....	53
2.6.	Ελληνική πραγματικότητα	55
2.6.1	Το Κοινό Πλαίσιο Αξιολόγησης Στην Ελλάδα	55
2.6.2	Το Σύστημα Διοίκησης Μέσω Στόχων στη Δημόσια Διοίκηση της χώρας μας	56
2.6.3	Πρώθηση του ΚΠΑ στις Υπηρεσίες του Ελληνικού Δημοσίου.....	56
2.7.	Συμπεράσματα	56
	Κεφάλαιο Τρίτο.....	59
3.	Μεθοδολογία	59
3.1.	Σκοπός - Στόχοι	59
3.2.	Βασικά ερευνητικά ερωτήματα:.....	59
3.3.	Σχεδιασμός.....	60
3.4.	Πληθυσμός – Δείγμα	63
3.4.1.	Διάρθρωση της Νοσηλευτικής Υπηρεσίας στο Γενικό Νοσοκομείο Σύρου .	63
3.4.2.	Οργανόγραμμα Νοσηλευτικής Υπηρεσίας	64
3.4.3.	Δείγμα της μελέτης	64
3.5.	Μέθοδος συλλογής δεδομένων	65
3.5.1.	Περιγραφή ερευνητικού εργαλείου	66
3.5.2.	Περιγραφή της διαδικασίας συλλογής δεδομένων.	67
3.6.	Ηθικές προεκτάσεις.....	68

Κεφάλαιο Τέταρτο	69
4. Αποτελέσματα	69
4.1. Κριτήριο 1: Ηγεσία.....	69
4.2. Κριτήριο 2: Στρατηγική και Προγραμματισμός	70
4.3. Κριτήριο 3: Διαχείριση Ανθρώπινου Δυναμικού.....	72
4.4. Κριτήριο 4: Εξωτερικές Συνεργασίες και Πόροι	73
4.5. Κριτήριο 5: Διοίκηση Διαδικασιών και Αλλαγών	75
Κριτήριο 6: Αποτελέσματα Προσανατολισμένα προς τον Πολίτη / Πελάτη.....	76
Κριτήριο 7: Αποτελέσματα για το Ανθρώπινο Δυναμικό	77
Κριτήριο 8: Αποτελέσματα σχετικά με την Κοινωνία.....	78
Κριτήριο 9: Κύρια Αποτελέσματα.....	79
Κεφάλαιο Πέμπτο	89
5. Συζήτηση –Συμπεράσματα - Εισηγήσεις.....	89
5.1. Συζήτηση	89
5.2. Περιορισμοί και δυσκολίες στη μελέτη	91
5.3. Συμπεράσματα	92
5.4. Εισηγήσεις	93
5.5. Βιβλιογραφία:.....	95
5.6. Παράρτημα 1	100
5.7. Παράρτημα 2	120

Περίληψη

Εισαγωγή

Το Κοινό Πλαίσιο Αξιολόγησης (ΚΠΑ) προσφέρεται ως ένα εύκολο στη χρήση του εργαλείο, ώστε να βοηθηθούν οι οργανώσεις του δημόσιου τομέα σε όλη την Ευρώπη να χρησιμοποιήσουν τεχνικές Διοίκησης Ολικής Ποιότητας (ΔΟΠ). Παρέχει ένα πλαίσιο αυτοαξιολόγησης που είναι εννοιολογικά παρόμοιο με τα κύρια μοντέλα της ΔΟΠ, ιδιαιτέρως με το European Foundation Quality Management (EFQM), αλλά έχει διαμορφωθεί ειδικά για τις οργανώσεις του δημόσιου τομέα λαμβάνοντας υπόψη τις διαφορές τους. Αξιοσημείωτο χαρακτηριστικό του είναι ότι είναι κοινό για όλες τις υπηρεσίες κάτι που διασφαλίζει τη συγκρισιμότητα των αποτελεσμάτων μεταξύ ομοειδών υπηρεσιών.

Σκοπός

Η αξιολόγηση της διοικητικής απόδοσης της Νοσηλευτικής Υπηρεσίας του Γενικού Νοσοκομείου Σύρου μέσω της εφαρμογής του Κοινού Πλαισίου Αξιολόγησης

Μεθοδολογία

Για την εφαρμογή του Κοινού Πλαισίου Αξιολόγησης ακολουθήθηκαν μια σειρά συγκεκριμένων βημάτων – σταδίων, που προβλέπονται στον Οδηγό Εφαρμογής του και ονομάζονται βήματα διαδικασίας εφαρμογής. Η εφαρμογή των βημάτων αποσκοπεί στη βαθμολόγηση μέσω της αυτοαξιολόγησης των προκαθορισμένων ερωτημάτων 9 Κριτηρίων που υποδιαίρονται σε 28 στο σύνολο Υποκριτήρια, που αποτελούν τη δομή του Κοινού Πλαισίου Αξιολόγησης.

Τα Κριτήρια είναι τα εξής: η Ηγεσία, το Ανθρώπινο Δυναμικό, η Στρατηγική και ο Προγραμματισμός, οι Συνεργασίες και οι Πόροι, οι Διαδικασίες, τα Αποτελέσματα σχετικά με το Ανθρώπινο Δυναμικό, τα Προσανατολισμένα Αποτελέσματα προς τον Πολίτη/Πελάτη, τα Αποτελέσματα Σχετικά με την Κοινωνία, τα Κύρια Αποτελέσματα Επίδοσης

Για τη διαδικασία της βαθμολόγησης των ερωτημάτων, συστήθηκε η περιγραφόμενη στον Οδηγό Εφαρμογής «Ομάδα Έργου» ή «Ομάδα Αυτοαξιολόγησης» η οποία και την υλοποίησε.

Σύμφωνα πάντα με τον Οδηγό Εφαρμογής του Κοινού Πλαισίου Αξιολόγησης, για τη βαθμολόγηση των Κριτηρίων 1 έως 5 αποφασίζεται ο βαθμός με βάση βαθμολογική κλίμακα από 0 έως 100 η οποία διαιρείται σε 6 βαθμίδες που αντιστοιχούν στα επίπεδα του «Κύκλου Ποιότητας του Deming». Πιο συγκεκριμένα, η

βαθμολογία από 0 έως 10 στον εν λόγω Κύκλο Ποιότητας δηλώνει έλλειψη δραστηριότητας στο συγκεκριμένο πεδίο. Από 11 έως 30 δηλώνει ύπαρξη προγραμματισμού για την πραγματοποίηση δράσεων. Από 31 έως 50, δηλώνει ύπαρξη προγραμματισμού και εφαρμογή δράσεων. Από 51 έως 70 δηλώνει ύπαρξη προγραμματισμού, εφαρμογής και επιθεώρησης δράσεων. Από 71 έως 90 δηλώνει ύπαρξη προγραμματισμού, εφαρμογής, επιθεώρησης δράσεων και τροποποίηση της λειτουργίας με βάση τα αποτελέσματα της επιθεώρησης. Τέλος από 91 έως 100 δηλώνει ύπαρξη συνεχούς ολοκληρωμένου βελτιωτικού Κύκλου Ποιότητας καθώς και διαδικασιών μάθησης. Αντίστοιχα, για τη βαθμολόγηση των Κριτηρίων 6-9 αποφασίζεται ο βαθμός με βάση βαθμολογική κλίμακα από 0 έως 100 η οποία διαιρείται σε 6 βαθμίδες ως εξής: Από 0 έως 10 δηλώνει απουσία μετρήσιμων αποτελεσμάτων ή έλλειψη πληροφορίας. Από 11 έως 30 δηλώνει ύπαρξη μετρήσιμων αποτελεσμάτων που δείχνουν αρνητικές τάσεις ή αποκλίσεις από τους σχετικούς στόχους. Από 31 έως 50 δηλώνει ύπαρξη μετρήσιμων αποτελεσμάτων που δείχνουν σταθερές τάσεις ή επιτυχία ορισμένων από τους σχετικούς στόχους. Από 51 έως 70 δηλώνει ύπαρξη μετρήσιμων αποτελεσμάτων που δείχνουν τάσεις βελτίωσης ή επιτυχία στους περισσότερους από τους σχετικούς στόχους. Από 71 έως 90 δηλώνει ύπαρξη μετρήσιμων αποτελεσμάτων που δείχνουν σημαντική πρόοδο ή επιτυχία σε όλους τους σχετικούς στόχους. Από 91 έως 100 δηλώνει ύπαρξη άριστων αποτελεσμάτων διαχρονικά, επιτυχία όλων των σχετικών στόχων και πραγματοποίηση θετικών συγκριτικών αξιολογήσεων με ομοειδείς οργανισμούς.

Αποτελέσματα

Η Νοσηλευτική Υπηρεσία του Γενικού Νοσοκομείου Σύρου βαθμολογήθηκε στα Κριτήρια του Κοινού Πλαισίου Αξιολόγησης, ως εξής:

1. Στο Κριτήριο 1 που αφορά στην Ηγεσία, με 57,36
2. Στο Κριτήριο 2 που αφορά στη Στρατηγική και τον Προγραμματισμό, με 44,1
3. Στο Κριτήριο 3 που αφορά στη Διοίκηση Ανθρώπινου Δυναμικού, με 50,07
4. Στο Κριτήριο 4 που αφορά στις Συνεργασίες και τους Πόρους, με 41,18
5. Στο Κριτήριο 5 που αφορά στη Διοίκηση Διαδικασιών και Αλλαγών με 30,04
6. Στο Κριτήριο 6 που αφορά στα Προσανατολισμένα στον Πολίτη/ Πελάτη Αποτελέσματα, με 49,17
7. Στο Κριτήριο 7 που αφορά στα Προσανατολισμένα στο Ανθρώπινο Δυναμικό Αποτελέσματα, με 42,13
8. Στο Κριτήριο 8 που αφορά στα Αποτελέσματα σχετικά με την Κοινωνία, με 53,97
9. Στο Κριτήριο 9 που αφορά στα Κύρια Αποτελέσματα, με 53,78

Συμπεράσματα

Η Νοσηλευτική Υπηρεσία του Γενικού Νοσοκομείου Σύρου αξιολογήθηκε για τη διοικητική απόδοσή της από το προσωπικό της, τους πολίτες και τους κοινωνικούς φορείς, με βάση το Κοινό Πλαίσιο Αξιολόγησης. Έτσι, μέσα από την προσδοθείσα γνώση έγιναν εμφανή τουλάχιστον 72 σημεία που πρέπει να δοθεί έμφαση για τη βελτίωσή τους και διαμορφώθηκαν οι απαραίτητες προϋποθέσεις για την σύνταξη της έκθεσης αυτοαξιολόγησης και του νέου Επιχειρησιακού Πλάνου.

Summary

Background

The Common Assessment Framework CAF offered as an easy to use tool to help public sector organizations across Europe to use techniques of Total Quality Management (TQM). Provides a framework for self - evaluation is conceptually similar to the main models of TQM, particularly with the European Foundation Quality Management (EFQM), but specially formulated for organizations in the public sector taking into account their differences. Notable feature is that it is common for all services that ensures the comparability of results between similar services.

Purpose

The evaluation of the administrative efficiency of the Nursing Service of the General Hospital of Syros through the implementation of the Common Assessment Framework

Methodology

For the implementation of the Common Assessment Framework followed a series of steps provided in the Implementation Guide. The implementation of steps aims to graduate through self assessment predefined queries of 9 Criteria that subdivided into 28 sub-criteria, which form the structure of the Common Assessment Framework. The criteria are as follows: Leadership, Human Resources, Strategy and planning, Partnerships and resources, Processes, Results on human resources, the targeted outcomes for the Citizen / Client, the results on the society, Core performance results

For the process of scoring the questions, it was recommended the described in the Implementation Guide "Project Group" or "Self- Assessment Group"

Always in accordance with the Implementation Guide of the Common Assessment Framework for the marking of Criteria 1-5 deciding the degree based on scale from 0 to 100 which is divided into 6 stages that correspond to the "Circle of Quality Deming».

More specifically, the score of 0 to 10 in this quality circle indicates lack of activity in this field. From 11 to 30 indicates existence planning to carry out actions. From 31 to 50, indicates existence planning and implementation of actions. From 51 to 70 indicates existence planning, implementation and inspection of actions. From 71 to 90 indicates existence planning, implementation, inspection of actions and modification of the operation based on the results of the inspection. Finally, from 91 to 100 indicates existence of continuous integrated Improve of quality circle and learning processes.

Respectively, for the marking of Criteria 6 - 9 deciding the degree based on scale from 0 to 100 which is divided into 6 stages as follows: From 0 to 10 indicates no measurable effects or lack of information. From 11 to 30 indicates existence of measurable results that show negative trends or deviations from the relevant objectives. From 31 to 50 indicates existence of measurable results that show consistent trends or success of some of the relevant objectives.

From 51 to 70 indicates existence of measurable results showing trends of improvement or success in most of the relevant targets. From 71 to 90 indicates existence of measurable results that show significant progress or success in all relevant targets. From 91 to 100 indicates existence of excellent results over time, success of all relevant goals and making positive benchmarking with similar organizations.

Results

The Nursing Service of the General Hospital of Syros was rated on the criteria of the Common Assessment Framework, as follows:

1. Criterion 1 on Leadership, with 57.36
2. Criterion 2 relates to strategy and planning, with 44.1
3. Criterion 3 on Human Resources Management, with 50.07
4. Criterion 4 on the Partnerships and Resources, with 41.18
5. Criterion 5 on the Administration Procedures and Changes to 30.04
6. Criterion 6 on the oriented Citizen / Client Results with 49.17

7. In Criterion 7 that relates to human resource oriented results, with 42.13
8. The Criterion 8 concerning the results on society, 53,97
9. Criterion 9 concerning the main results, with 53.78

Conclusions

The Nursing Service of the General Hospital of Syros evaluated for administration and organizational performance from staff, citizens and social actors, based on the Common Assessment Framework. Thus, through the given knowledge became evident at least 72 points to be emphasized to improve them and reached the necessary conditions for the preparation of self-assessment report and the new business plan.

Ευχαριστίες

Θα ήθελα να αφιερώσω την παρούσα εργασία στους αγαπημένους μου ανθρώπους που με υποστήριξαν και με ενθάρρυναν στη συγγραφή της, καθώς και στα παιδιά μου Δημήτρη και Ανθούλα.

Θα ήθελα επίσης να ευχαριστήσω θερμά όλους τους Καθηγητές μου στην παρούσα μεταπτυχιακή διαδρομή που υπήρξαν σταθμοί στην πορεία μου σαν άνθρωπος και σαν επαγγελματία.

Ευχαριστώ θερμά τέλος τον κ. Κοντοδημόπουλο Νικόλαο, επιβλέποντα Καθηγητή μου για τη σταθερή, ευγενική, ενθαρρυντική, και πάντα φιλική παρουσία του κατά το διάστημα της υλοποίησης της παρούσας μεταπτυχιακής διατριβής.

Κεφάλαιο Πρώτο

1. Εισαγωγή

1.1. Εισαγωγή

Η γενική κατεύθυνση του θέματος σχετίζεται με τη διερεύνηση βασικών λειτουργιών διαχείρισης και κυρίως της Διοικητικής λειτουργίας και της οργανωτικής απόδοσης, μιας δημόσιας υπηρεσίας και συγκεκριμένα της Νοσηλευτικής Υπηρεσίας του Γενικού Νοσοκομείου Σύρου.

Το θεματικό της πεδίο εντάσσεται στη Διοίκηση των Υπηρεσιών Υγείας και ιδιαίτερα στη Διοίκηση Ολικής Ποιότητας (ΔΟΠ), καθώς το Κοινό Πλαίσιο Αξιολόγησης ανήκει στα εργαλεία της ΔΟΠ και μετράει τα αποτελέσματα που επιφέρει ένας οργανισμός ή επιμέρους τομείς του (υπηρεσίες), ως προς την οργανωτική απόδοση, τους πελάτες / πολίτες και την κοινωνία.

Οι άξονες της διατριβής σχετίζονται με τη συγκεκριμένη μεθοδολογία που ακολουθείται κατά τη χρήση του ΚΠΑ, το οποίο διενεργεί μια ολιστική ανάλυση της οργανωτικής απόδοσης την οποία προσεγγίζει από διαφορετικές οπτικές (άξονες) ταυτόχρονα και πιο συγκεκριμένα από την οπτική της ηγεσίας, της στρατηγικής, του προγραμματισμού, του ανθρώπινου δυναμικού, των συνεργασιών, των πόρων και των διοικητικών διαδικασιών.

1.2. Καταγραφή του προβλήματος

Η αξιολόγηση των ακολουθούμενων πολιτικών υγείας, καθώς και των προσφερόμενων υπηρεσιών υγείας, αποτελεί αδιαμφισβήτητη συνθήκη. Ιδιαίτερα κατά τις τελευταίες δεκαετίες, έχει καταστεί αναγκαίος ο καθορισμός ενός μεθοδολογικού πλαισίου το οποίο θα είναι σε θέση να παρέχει στοιχεία, που θα επιτρέψουν την ασφαλή εξαγωγή επιστημονικών συμπερασμάτων που άπτονται των Υπηρεσιών Υγείας.

Ο παράγοντας στον οποίο δίδεται μεγαλύτερη βαρύτητα, είναι κατά πόσο οι προσφερόμενες υπηρεσίες δύνανται να ανταποκριθούν στους προσχεδιασμένους σκοπούς και στόχους του Συστήματος Υγείας με τον πιο αποτελεσματικό και αποδοτικό τρόπο (Λιαρόπουλος, 2005).

Το Γενικό Νοσοκομείο Σύρου και η Νοσηλευτική Υπηρεσία του, παρέχει υπηρεσίες υγείας σε συνεχή 24ωρη βάση όχι μόνο στον πληθυσμό της Σύρου, αλλά καλύπτει τις ανάγκες σε υπηρεσίες υγείας πολιτών των περισσότερων νησιών των Κυκλάδων.

Πρέπει δε να ληφθεί υπόψη, η ιδιαίτερη γεωμορφολογική θέση των νησιών των Κυκλάδων, η πολλαπλάσια αύξηση του πληθυσμού κατά τους θερινούς μήνες, η έλλειψη τοπικού μέσου αερομεταφοράς, οι καιρικές συνθήκες που δυσχεραίνουν τη διακομιδή των περιστατικών, καθώς και ο χρόνος που συνήθως είναι κακός σύμμαχος του ασθενή που μεταφέρεται.

Γίνεται κατανοητό το πρόβλημα της ανισότητας στην πρόσβαση όλων των νησιωτών στις υπηρεσίες υγείας του νοσοκομείου και της ανάγκης διαμόρφωσης διοικητικής και οργανωτικής δομής ώστε άμεσα και συνεχόμενα να δίνεται η δυνατότητα παροχής υπηρεσιών συνεχούς, ποιοτικής και ενοποιημένης φροντίδας υγείας (Continuous Care), παροχής υπηρεσιών άμεσης εξυπηρέτησης του πολίτη σε όλα τα «στάδια» του κύκλου παροχής υπηρεσιών, ενοποιημένης, ασθενοκεντρικής διαχείρισης των διοικητικών και ιατρικών δεδομένων για κάθε ασθενή, και τέλος άμεσης διαθεσιμότητας του ιατρικού και νοσηλευτικού προσωπικού (Μωραϊτάκη, & Βασιλάκης, 2007).

Η νοσηλευτική υπηρεσία λαμβάνοντας υπόψη το ιδιαίτερο ενδιαφέρον και τη μεγάλη ευαισθησία που συνοδεύουν κάθε πρόβλημα υγείας, την κατάσταση συνεχούς λειτουργίας και ετοιμότητας, την έντονη και καθολική απαίτηση για ποιότητα στις υπηρεσίες υγείας, το συνεχώς αυξανόμενο κόστος των υπηρεσιών υγείας και τις προσδοκίες της κοινωνίας, οφείλει να διαμορφώσει τη διοικητική της λειτουργία και συγκεκριμένα τον τρόπο άσκησης της ηγεσίας, τη διαχείριση των ανθρώπινων πόρων, τον προγραμματισμό και τη στοχοθεσία της, τις συνεργασίες, τις διαδικασίες που εφαρμόζει, με τέτοιο τρόπο, ώστε να ανταποκρίνεται με επάρκεια στο σύγχρονο κοινωνικό αίτημα.

Αποτελεί γεγονός ότι παρά τη θεαματική ανάπτυξη των επιστημών, η διοίκηση των νοσηλευτικών υπηρεσιών ευρύτερα, αλλά και ειδικότερα στο Γενικό Νοσοκομείο Σύρου, δε συμπεριλαμβάνει όλες τις ενδεδειγμένες μεθόδους που προτείνει η επιστήμη του management, αλλά πολλές φορές ασκείται με αρχές που προκύπτουν από τις προσωπικές και πολλές φορές βιωματικές εμπειρίες των προσώπων που την ασκούν.

Έτσι, αναδεικνύεται το ερώτημα της αναζήτησης του επιπέδου που βρίσκεται η διοικητική λειτουργία της Νοσηλευτικής Υπηρεσίας του συγκεκριμένου νοσοκομείου, με σκοπό την ανάδειξη των στοιχείων εκείνων που είναι αναγκαίο να τροποποιηθούν ώστε να επέλθει η βελτίωση.

1.3. Σημασία και αναγκαιότητα της μελέτης

Η Εφαρμογή του Κοινού Πλαισίου Αξιολόγησης από την Ελληνική Δημόσια Διοίκηση εντάσσεται εκ των πραγμάτων στην προσπάθεια ανταπόκρισής της σε δύο βασικές ανάγκες:

1. Στην προσαρμογή της με τα δεδομένα των διοικήσεων των χωρών της Ευρωπαϊκής Ένωσης
2. Στην εφαρμογή καινοτόμων διαδικασιών που θα βοηθήσουν στον ριζικό αναπροσανατολισμό της προς μία αποδοτική και αποτελεσματική Δημόσια Διοίκηση που να είναι παράλληλα ανοιχτή, δίκαιη και συμμετοχική.

Η παρούσα ερευνητική πρόταση βασίζεται στην εφαρμογή ενός εργαλείου αξιολόγησης λειτουργιών της διοίκησης όπως είναι το Κοινό Πλαίσιο Αξιολόγησης, που δεν έχει βρει ποτέ μέχρι στιγμής πεδίο εφαρμογής σε υπηρεσίες υγείας στη χώρα μας. Προσδοκία μας είναι να τεκμηριωθεί η αποτελεσματικότητά του, να διαδοθεί η χρήση του και ευρύτερα, να αναδειχτεί ως ένα εργαλείο το οποίο μπορούν να χρησιμοποιούν τα νοσοκομεία προκειμένου να έχουν μια βάση αξιολόγησης με κοινά κριτήρια.

1.4. Σκοπός - Στόχοι

Σκοπός της παρούσας μεταπτυχιακής διατριβής είναι:

Η διερεύνηση της υφιστάμενης διοικητικής απόδοσης της Νοσηλευτικής Υπηρεσίας του Γενικού Νοσοκομείου Σύρου.

Στόχοι της παρούσας μεταπτυχιακής διατριβής είναι:

1. Η καταγραφή του τρόπου αντίληψης της λειτουργίας της υπηρεσίας από το προσωπικό της, τους πολίτες και τους κοινωνικούς φορείς, που έρχονται σε επαφή με αυτήν.
2. Η κατάδειξη του Κοινού Πλαισίου Αξιολόγησης ως εργαλείου που μπορεί να χρησιμοποιηθεί στα Ελληνικά νοσοκομεία για την αξιολόγηση της διοικητικής λειτουργίας τους.

Βασικά ερευνητικά ερωτήματα:

1. Ποια είναι η υφιστάμενη διοικητική και επιχειρησιακή λειτουργία και πρακτική της Νοσηλευτικής Υπηρεσίας του Γενικού Νοσοκομείου Σύρου;
2. Πως είναι διαμορφωμένες οι Προϋποθέσεις (Ηγεσία – Στρατηγική και Προγραμματισμός- Ανθρώπινο Δυναμικό) ώστε να διασφαλίζεται η αποτελεσματικότητα της Νοσηλευτικής Υπηρεσίας του Γ.Ν. Σύρου;
3. Ποια είναι τα παραγόμενα αποτελέσματα σε σχέση με τους πολίτες, τους εργαζόμενους καθώς και την κοινωνία, τα οποία επιτυγχάνει η Νοσηλευτική Υπηρεσία του Γ.Ν. Σύρου;
4. Πως καταγράφεται ο τρόπος αντίληψης της λειτουργίας της από τους πολίτες τους εργαζόμενους και τους κοινωνικούς φορείς που έρχονται σε επαφή με τη Νοσηλευτική Υπηρεσία του Γ.Ν. Σύρου;

1.5. Διασαφηνίσεις – προσδιορισμός και διατύπωση των κεντρικών εννοιών

Το Κοινό Πλαίσιο Αξιολόγησης είναι εργαλείο Διοίκησης Ολικής Ποιότητας και θεμελιώνεται στις βασικές έννοιες και αξίες που συνθέτουν τη διοικητική αριστεία, όπως αυτή έχει αποτυπωθεί από το EFQM, και ειδικότερα στον προσανατολισμό στα αποτελέσματα, στην εξυπηρέτηση του πελάτη, στην ηγεσία και στην αξιοπιστία της στοχοθεσίας, στη διοίκηση μέσω διαδικασιών και πραγματικών δεδομένων, στη συμμετοχή του

ανθρώπινου δυναμικού, στη συνεχή βελτίωση και καινοτομία, στις αμοιβαία επωφελείς συνεργασίες και στη συλλογική κοινωνική ευθύνη. Βοηθάει δε στη βελτίωση της απόδοσης των δημοσίων οργανώσεων στη βάση των παραπάνω εννοιών.

Αν και εστιάζεται κυρίως στην αξιολόγηση της απόδοσης της διοίκησης και στον προσδιορισμό των οργανωτικών της αιτιών, ώστε να καταστήσει δυνατή τη διοικητική βελτίωση, ο τελικός στόχος της εφαρμογής του είναι η συνεισφορά στην καλή διακυβέρνηση.

Το Κοινό Πλαίσιο Αξιολόγησης μπορεί να εφαρμοστεί στο σύνολο των δημόσιων οργανώσεων ανεξάρτητα από επίπεδο λειτουργίας σε εθνικό, περιφερειακό και τοπικό επίπεδο. Μπορεί επίσης να χρησιμοποιηθεί σε ένα μεγάλο εύρος συνθηκών όπως π.χ. ως μέρος ενός συστηματικού προγράμματος μεταρρύθμισης ή ως βάση των στοχευμένων διοικητικών βελτιώσεων στο δημόσιο τομέα. Σε ορισμένες περιπτώσεις και ειδικά σε πολύ μεγάλες οργανώσεις, μια αυτοαξιολόγηση μπορεί επίσης να λάβει χώρα σε έναν τομέα οργάνωσης π.χ. σε ένα επιλεγμένο τμήμα ή διεύθυνση ή γενική διεύθυνση.

Η δομή των 9 Κριτηρίων και των 28 Υποκριτηρίων του, προσδιορίζει τα κύρια σημεία που πρέπει να ληφθούν υπόψη σε οποιαδήποτε οργανωτική ανάλυση. Τα κριτήρια 1 έως 5 αφορούν τις προϋποθέσεις μιας οργάνωσης. Οι προϋποθέσεις καθορίζουν το τι κάνει η οργάνωση και πως προσεγγίζει τα έργα που της έχουν ανατεθεί, ώστε να επιτύχει τα επιθυμητά αποτελέσματα. Τα κριτήρια 6 έως 9 αφορούν τα αποτελέσματα που επιτυγχάνει η δημόσια οργάνωση ως προς τους πολίτες/ πελάτες, το ανθρώπινο δυναμικό, την κοινωνία και τα βασικά αποτελέσματα μέσω μετρήσεων της ικανοποίησης των πολιτών και τη λειτουργία μιας δημόσιας οργάνωσης. Τα ανωτέρω κριτήρια βασίζονται στη χρησιμοποίηση δεικτών μέτρησης και αποτελεσμάτων. Κάθε κριτήριο χωρίζεται σε έναν αριθμό υποκριτηρίων, τα οποία προσδιορίζουν τα κύρια ζητήματα που πρέπει να ληφθούν υπόψη όταν αξιολογείται μια Οργάνωση (Υπουργείο Διοικητικής Μεταρρύθμισης & Ηλεκτρονικής Διακυβέρνησης, 2007- α).

Κεφάλαιο Δεύτερο

2. Βιβλιογραφική ανασκόπηση

2.1. Εισαγωγή

Διανύοντας την αρχή της 3^η χιλιετίας, διακρίνουμε μία πληθώρα ποικίλων παραγόντων, να κρατούν αμείωτο το ενδιαφέρον των υπηρεσιών υγείας για επαγρύπνηση και ετοιμότητα.

Οι παράγοντες αυτοί ενδεικτικά απαρτίζονται από τις εξελίξεις της βιοϊατρικής επιστήμης, τη ραγδαία εξέλιξη της τεχνολογίας, την ψηφιακή επανάσταση, την παγκοσμιοποίηση, τις γονιδιακές εφαρμογές, τα σύγχρονα ηθικά διλήμματα (ευθανασία, μεταμοσχεύσεις, κλωνοποίηση, γονιδιακές εφαρμογές κλπ), το υψηλό κόστος της υγειονομικής και ιδιαίτερα της νοσοκομειακής περίθαλψης, τα νέα νοσήματα, τη ραγδαία αύξηση των χρόνιων νοσημάτων, την περιβαλλοντική καταστροφή, το δημογραφικό πρόβλημα, την οργάνωση της κατ οίκον φροντίδα και γενικότερα της εξωνοσοκομειακής περίθαλψης, τη βιοτρομοκρατία, την οντολογική κρίση (Νιφλή, 2008).

Η εισαγωγή της πληροφορικής, η εξειδίκευση, η ειδίκευση, η δυνατότητα πολλών εναλλακτικών θεραπευτικών παρεμβάσεων είναι μερικές από τις αλλαγές που γεννούν πολλά ερωτήματα για την επίπτωση που έχουν αυτές οι εξελίξεις στον άρρωστο αλλά και για τον συντονισμό και την αποτελεσματικότητα των προσφερόμενων υπηρεσιών (Αγραφιώτης, 2003).

Στην καθημερινή άσκηση των καθηκόντων μας συχνά παρατηρούμε φαινόμενα που θα θέλαμε να είμαστε σε θέση να εξηγήσουμε, να καταλάβουμε ή να βελτιώσουμε. Οι απορίες μας αυτές μπορούν μέσα από κάποιες διεργασίες και διαδικασίες να γίνουν γνώσεις και να μας βοηθήσουν στη δουλειά μας.

Το σημείο εκκίνησης για τη διαδικασία της παραγωγής της γνώσης πρέπει να είναι ένα αίτημα που μπορεί να προκύψει από ένα εξωτερικό παράγοντα π.χ. από τις ανάγκες του πληθυσμού, ή από έναν εσωτερικό παράγοντα όπως είναι η διοίκηση ή οι εργαζόμενοι μιας υπηρεσίας ή ενός οργανισμού.

Οι γνώσεις συνέχεια εμπλουτίζονται και αναθεωρούνται και γι αυτό είναι ανάγκη να είμαστε ανοιχτοί σε καινούριες πληροφορίες. Με την επιτυχή εξαγωγή συμπερασμάτων, οι υπηρεσίες και οι οργανισμοί κερδίζουν βαθιά εσωτερική γνώση και καθίστανται ικανοί να αξιολογούνται, δηλαδή να κάνουν κρίσεις σχετικά με την αποτελεσματικότητα και την αποδοτικότητα των προγραμμάτων τους, των διαδικασιών και των ανθρώπων (Χατζηπαντελή, 1999).

Οι υπηρεσίες υγείας και ειδικότερα οι άνθρωποι που εργάζονται σε αυτές, ως άτομα εμπλεκόμενα με τη γένεση, το θάνατο και την έννοια άνθρωπος γενικότερα, καλούνται να αφουγκραστούν τις σύγχρονες προκλήσεις και να αναλάβουν την ανασυγκρότηση της φροντίδας υγείας, καθώς οι συνεχείς και απαιτητικές αλλαγές που προκύπτουν από τις ταχύρυθμες εξελίξεις, επηρεάζουν ριζικά τη λειτουργία των υπηρεσιών υγείας αλλά και όλων των επιστημών, μεταξύ αυτών και της νοσηλευτικής.

Οι προκλήσεις αυτές είναι καθοριστικής σημασίας και αποτελούν το «κύριο αίτημα» για την σχεδίαση πολιτικής υγείας μέσα από την έρευνα που στοχεύει στην συνεχόμενη αξιολόγηση των παρεχόμενων υπηρεσιών και μεταξύ των άλλων και των νοσηλευτικών υπηρεσιών (Νιφλή, 2008).

Πράγματι, οι εξελίξεις της βιοϊατρικής επιστήμης και της τεχνολογίας που συντελούνται στο χώρο της υγείας κρατούν αμείωτο το ενδιαφέρον της νοσηλευτικής για επαγρύπνηση και ετοιμότητα.

Οι συνεχείς και απαιτητικές αλλαγές που προκύπτουν από τις ταχύρυθμες εξελίξεις, επηρεάζουν ριζικά τη λειτουργία όλων των επιστημών, μεταξύ αυτών και της νοσηλευτικής, η οποία παρά τις όποιες δυσκολίες που αντιμετωπίζει οφείλει να προσαρμόζεται, κάνοντας τις απαραίτητες προσαρμογές και ανακατατάξεις που αφορούν κυρίως στη νοσηλευτική άσκηση, εκπαίδευση και διοίκηση (Taylor, et al, 2002).

Ωστόσο παρά την τεχνολογική πρόοδο και τη θεαματική ανάπτυξη των επιστημών, η διοίκηση των νοσηλευτικών υπηρεσιών ασκείται σε πολλές περιπτώσεις ακόμη και σήμερα με αρχές που προκύπτουν από τις προσωπικές και πολλές φορές βιωματικές εμπειρίες των προσώπων που ασκούν τη διοίκηση, παρά τις επιστημονικά ενδεδειγμένες μεθόδους που προτείνει η επιστήμη του management.

Τα διοικητικά καθήκοντα ακόμη και σήμερα συνίστανται στην επίβλεψη και διεκπεραίωση της γραφικής εργασίας ενώ οι λειτουργίες της διοίκησης ως διαδικαστικά βήματα προς την επίτευξη των προκαθορισμένων στόχων, δεν εφαρμόζονται με επάρκεια (Λανάρα, 2006).

Τούτο, για μια μεγάλη περίοδο, (σχεδόν μέχρι τις τελευταίες δεκαετίες) δεν απασχόλησε ιδιαίτερα τα δημόσια νοσοκομεία της χώρας μας, καθώς το νοσοκομείο ως απαραίτητος θεσμός της κοινωνίας, ήταν στο απυρόβλητο και ενέπνεε σεβασμό και εμπιστοσύνη.

Παράλληλα οι Νοσηλευτικές υπηρεσίες των Δημόσιων Νοσοκομείων στη χώρα μας και οι ίδιοι οι Νοσηλευτές, διάβαιναν για πολλές δεκαετίες το μοναχικό και επίπονο δρόμο της χειραγώγησης και της υποταγής, με τρόπο που δεν τους επέτρεπε ουσιαστικά εν τέλει να αναπτύξουν όλες τις δυνατότητές τους στο Σύστημα Υγείας.

Όπως αναφέρει ο Livingston (1996), το φαινόμενο του Πυγμαλίωνα όπως περιγράφεται στο ομώνυμο βιβλίο του Μπέρναρντ Σω, βρίσκει εφαρμογή στο χώρο της Νοσηλευτικής, όπου το σύστημα υγείας αντιμετώπισε τους Νοσηλευτές κατά τρόπο που οδηγεί σε απόδοση χαμηλότερη από αυτή που μπορούν να επιτύχουν, συμπεριφερόμενο προς τον επαγγελματικό αυτό κλάδο και τις υπηρεσιακές δομές του, με τρόπο που γεννούσε το αίσθημα ότι δεν μπορεί να επιτύχει υψηλούς στόχους, οι εργασίες που εφάρμοζε ήταν βοηθητικές και όχι υψηλής σημασίας, επιφέροντας με αυτό τον τρόπο χαμηλές προσδοκίες, κάτι που δημιούργησε εσωστρέφεια και ζημία τόσο στον κλάδο όσο και στο σύστημα.

Σύμφωνα με τον Χυτήρη (1996), η αλληλεπίδραση ατόμου - περιβάλλοντος που έχει σαν αποτέλεσμα το αίσθημα είτε της επιτυχίας είτε της αποτυχίας, επηρεάζει σαφώς της συμπεριφορά του ατόμου. Η αντίληψη που έχει το άτομο για τον εαυτό του, η αποδοχή ή μη του εαυτού του και η επιβεβαίωση ή μη που απολαμβάνει από τους γύρω του, επηρεάζουν τη συμπεριφορά και την απόδοσή του.

Ωστόσο, τα τελευταία χρόνια, ενώ η βελτίωση των δυνατοτήτων και των συνθηκών είναι εκρηκτική, η εικόνα που διαμορφώνεται προς τα έξω δεν είναι αντίστοιχη. Ο πολλαπλασιασμός των προσδοκιών των πολιτών σε συνδυασμό με τις ελευθερίες και τις ελευθεριότητες έκφρασης πάντα σε σχέση με την έκπτωση αξιών, δημιουργεί συχνά κλίμα αντιπαράθεσης μεταξύ των Οργανισμών Υγείας και της κοινωνίας, φέρνοντας ολοένα και πιο επιτακτικά αντιμέτωπους τους Οργανισμούς με την αξιολόγηση των παραγόμενων υπηρεσιών τους (Σιγάλας, 1999).

Σύμφωνα με τον Palmer (1997) η υγεία είναι τομέας της κοινωνικής ζωής στον οποίο η παρέμβαση του κράτους ήταν πάντα εκτεταμένη. Στα περισσότερα κράτη η παρέμβαση αυτή ακολουθεί μια χρονική αλληλουχία τριών

επιπέδων. Στο πρώτο επίπεδο το κράτος μεριμνά για την εξασφάλιση των απαραίτητων προϋποθέσεων για την παροχή της υγείας, όπως το ειδικευμένο προσωπικό και η κτιριακή υλική υποδομή των νοσοκομείων.

Όταν οι παράγοντες αυτοί εξασφαλιστούν σε ικανοποιητικό βαθμό, αναδεικνύεται το φαινόμενο ότι η υγεία κοστίζει πλέον ακριβιά στο κοινωνικό σύνολο. Τότε το κράτος εμπλέκεται αναγκαστικά σε ένα δεύτερο επίπεδο, στην κοστολόγηση της παροχής της υγείας. Αρχικά προκύπτουν αδρές προσπάθειες αποτίμησης που εστιάζουν αποκλειστικά σε οικονομικές παραμέτρους και αποσκοπούν στη συμπίεση των δαπανών σε μεμονωμένα σημεία του συστήματος.

Η εκτίμηση της αξίας απαιτεί πληροφορίες τόσο για το κόστος όσο και για το τελικό αποτέλεσμα των υπηρεσιών, με αποτέλεσμα να φτάνουμε στο τρίτο επίπεδο εμπλοκής, αυτό της ποιοτικής αξιολόγησης της παροχής της υγείας. Στο επίπεδο αυτό γίνεται μια ολοκληρωμένη προσέγγιση όπου συγκρίνονται παράγοντες κόστους και παράγοντες ποιότητας είτε σε επίπεδο ατομικής θεραπείας είτε σε επίπεδο οργανωτικής πρωτοβουλίας.

Στο πλαίσιο αυτό, το Κοινό Πλαίσιο Αξιολόγησης (ΚΠΑ) παρέχει ένα πλαίσιο αυτοαξιολόγησης που είναι εννοιολογικά παρόμοιο με τα κύρια μοντέλα της ΔΟΠ, ιδιαιτέρως με το European Foundation Quality Management (EFQM), αλλά έχει διαμορφωθεί ειδικά για τις οργανώσεις του δημόσιου τομέα λαμβάνοντας υπόψη τις διαφορές τους.

Προσφέρεται ως ένα εύκολο στη χρήση του εργαλείο, ώστε να βοηθηθούν οι οργανώσεις του δημόσιου τομέα σε όλη την Ευρώπη να χρησιμοποιήσουν τεχνικές Διοίκησης Ολικής Ποιότητας (ΔΟΠ). Αξιοσημείωτο δε χαρακτηριστικό του είναι ότι είναι κοινό για όλες τις υπηρεσίες κάτι που διασφαλίζει τη συγκρισιμότητα των αποτελεσμάτων μεταξύ ομοειδών υπηρεσιών. (Υπουργείο Διοικητικής Μεταρρύθμισης και Ηλεκτρονικής Διακυβέρνησης, Κοινό Πλαίσιο Αξιολόγησης 2007 - α)

2.2. Βιβλιογραφική ανασκόπηση

Κατά τη διάρκεια των τελευταίων δεκαετιών, η ποιότητα στη φροντίδα υγείας κατέχει ξεχωριστή θέση στη διοικητική φιλοσοφία και έχει αναδειχθεί ως υψηλή προτεραιότητα της υγειονομικής πολιτικής σε διεθνή κλίμακα, ενώ πρόσφατα το ζήτημά της αναδεικνύεται ως προτεραιότητα και στη χώρα μας. Το εγχείρημα περιλαμβάνει μια σειρά δραστηριοτήτων, μεταξύ των οποίων εξέχουσα θέση έχουν η αξιολόγηση των

διαδικασιών παροχής ιατρικών φροντίδων και η επίτευξη της μέγιστης ικανοποίησης των χρηστών (Donabedian, 1988).

Δεν θα ήταν υπερβολή ούτε ένδειξη υπεραπλούστευσης ο χαρακτηρισμός της τελευταίας τριακονταετίας ως ιστορικής περιόδου της ποιότητας στη διοίκηση των δημόσιων υπηρεσιών. Η ποιότητα ως έννοια είναι άμεσα συνδεδεμένη με το βαθμό ικανοποίησης συγκεκριμένων και προσδιορισμένων αναγκών των πολιτών και από την άποψη αυτή σχετίζεται με τον τρόπο που οι πολίτες τη βιώνουν ως εμπειρία από την καθημερινή λειτουργία των υπηρεσιών.

Ως έννοια καλύπτει ένα ιδιαίτερα διευρυμένο πεδίο της διοικητικής δράσης το περιεχόμενο της οποίας εστιάζεται στη στοχοθεσία της και στις ανάγκες των πολιτών. Ο πολίτης είναι στο επίκεντρο της διοικητικής λειτουργίας, της οποίας η πεμπουσία εξασφαλίζεται όταν ικανοποιούνται οι ανάγκες τους. Σύμφωνα με το δημόσιο μάνατζμεντ, η δημόσια διοίκηση οφείλει να καθοδηγείται από τον πελάτη και τις ανάγκες του (Μιχαλόπουλος, 2003).

Δύο ορισμοί που πιθανώς εξυπηρετούν καλύτερα την παρούσα μελέτη είναι ο ορισμός του UK Department of Health (1999): «Κάνοντας τα σωστά πράγματα για τους σωστούς ανθρώπους, στο σωστό χρόνο» και ο ορισμός του Institute of Medicine που υιοθετήθηκε από το Agency for Health Research and Quality: «Ο βαθμός στον οποίο οι υπηρεσίες υγείας για άτομα και ομάδες πληθυσμού αυξάνουν την πιθανότητα επιθυμητών υγειονομικών εκβάσεων και είναι συνεπείς με την τρέχουσα επιστημονική γνώση».

Οι δύο παραπάνω ορισμοί ενσωματώνουν τις αναζητήσεις που σχετίζονται με το πώς η επιδίωξη της ποιότητας ενσωματώνεται στην οργάνωση και διοίκηση υπηρεσιών υγείας. Υπονοούν ότι η αναζήτηση της ποιότητας αποτελεί έναν από τους αντικειμενικούς στόχους των υπηρεσιών υγείας. Καλύπτει δε η επιδίωξη της ποιότητας όλο το φάσμα των παρεχόμενων υπηρεσιών και όλο το πλαίσιο των διαδικασιών του υγειονομικού συστήματος. Συσχετίζουν, επιπλέον την αξιολόγηση της ποιότητας με το βαθμό επίτευξης υγειονομικών αποτελεσμάτων, δηλαδή τη βελτίωση του επιπέδου υγείας του πληθυσμού.

Επισημαίνουν ότι η αξιολόγηση της ποιότητας σε όρους υγειονομικών διαδικασιών και αποτελεσμάτων, εκτείνεται σε όλο το φάσμα της παραγωγής και προγραμματισμού των υπηρεσιών υγείας και επηρεάζουν το σύνολο ή ομάδες ασθενών ή πληθυσμού – χρηστών των υπηρεσιών υγείας.

Τονίζουν ότι η ποιότητα είναι μια δυναμική έννοια, ο βαθμός ικανοποίησης της οποίας πρέπει να μετράται και οι προς βελτίωση στόχοι να επαναπροσδιορίζονται διαρκώς. Ο επαναπροσδιορισμός δε των διαδικασιών και

των δεικτών κλινικής αποτελεσματικότητας του συστήματος θα πρέπει κάθε φορά να συναρτάται με τις εξελίξεις στην επιστημονική και επαγγελματική γνώση και την ενσωμάτωσή τους στην κλινική πράξη. Τέλος αυτοί οι ορισμοί αναδεικνύουν ότι ο στόχος της ποιότητας απαιτεί αμφίδρομη σχέση μεταξύ συστήματος υγείας και χρηστών καθώς η ποιότητα δεν αποτελεί μόνο εσωτερική διαδικασία που αφορά αποκλειστικά τους επαγγελματίες υγείας, αλλά απαιτεί και την «εξωτερική» της αξιολόγηση από τους χρήστες του συστήματος υγείας (Γείτονα, και συν, 2004).

Ανεξάρτητα από το τι ένας οργανισμός προσφέρει, υπάρχουν δύο βασικά χαρακτηριστικά τα οποία συνυπάρχουν σε κάθε προσφερόμενη υπηρεσία. Τα χαρακτηριστικά αυτά είναι η ικανοποίηση των αναγκών και τα αισθήματα που δημιουργούνται στους χρήστες κατά τη συναλλαγή – εξυπηρέτησή τους.

Συνειδητά ή υποσυνείδητα ο χρήστης υπηρεσιών υγείας, εφαρμόζει έναν απλό υπολογισμό ο οποίος θα μπορούσε να είναι και μαθηματικός για να προσδιορίσει την ποιότητα. Το πως ο χρήστης αντιλαμβάνεται την ποιότητα εξαρτάται από το τι αναμένει. Αν έχει λιγότερα απ' ό,τι ανέμενε, τότε υπάρχει πρόβλημα, αρνητική εμπειρία. Αν έχει μόνο αυτά που ανέμενε, συνήθως παραμένει αδιάφορος, ούτε καλή ούτε κακή εμπειρία. Αν έχει περισσότερα από ό,τι ανέμενε, συνήθως είναι ικανοποιημένος και αποκομίζει θετική εμπειρία.

Το ανταγωνιστικό πλεονέκτημα για κάθε οργανισμό προέρχεται από την ποιότητα του ανθρώπινου παράγοντα που διαθέτει και από την ποιότητα των προσφερόμενων υπηρεσιών που παρέχει. Όταν το νοσοκομείο είναι συνεπές στις υποχρεώσεις του, όταν οι υπηρεσίες του είναι διαθέσιμες περισσότερες ώρες, όταν το προσωπικό χαμογελά, όταν οι πληροφορίες δίδονται με ειλικρινές ενδιαφέρον, όταν ο υπάλληλος, ο ιατρός, ο νοσηλευτής, ο παρασκευαστής, ο διευθυντής, ο πρόεδρος είναι στο πλευρό του χρήστη υπηρεσιών υγείας, τότε ο χρήστης είναι περισσότερο ικανοποιημένος, θετικά διακείμενος και περισσότερο συνεργάσιμος. Οι στατιστικές αναφέρουν ότι ένας ευχαριστημένος χρήστης υπηρεσιών υγείας (πελάτης) επηρεάζει άλλους οκτώ, ενώ ο δυσαρεστημένος «μολύνει» άλλους δώδεκα και ο καθένας από τους δώδεκα άλλους πέντε. Άρα ο δυσαρεστημένος τελικά μεταφέρει το αρνητικό μήνυμα σε άλλους εβδομήντα δύο (Advanced Management Consultants, 2003 - a).

Ο Donabedian (1990) περιγράφει τα επτά χαρακτηριστικά γνωρίσματα της υγειονομικής φροντίδας που ορίζουν την ποιότητα:

1. Κλινική αποτελεσματικότητα (efficacy)
2. Αποτελεσματικότητα (effectiveness)

3. Αποδοτικότητα (efficiency)
4. Βελτιστότητα (optimality)
5. Αποδεκτικότητα (acceptability)
6. Νομιμότητα (legitimacy)
7. Δίκαιη διανομή ωφελειών (equity)

Σύμφωνα με τον Θεοδώρου (1992), οι λόγοι στους οποίους αποδίδεται το ιδιαίτερο ενδιαφέρον για την ποιότητα των υπηρεσιών της νοσοκομειακής περίθαλψης σε σχέση με τους άλλους τομείς υπηρεσιών υγείας, είναι γιατί:

1. Η νοσοκομειακή περίθαλψη και το νοσοκομείο ήταν και παραμένει ακόμα και σήμερα το κέντρο βάρους κάθε συστήματος παροχής υπηρεσιών υγείας
2. Στα νοσοκομεία προσφεύγουν οι περισσότεροι ασθενείς για την αντιμετώπιση των υγειονομικών τους προβλημάτων
3. Τα αποτελέσματα των υπηρεσιών υγείας που παρέχονται στους ασθενείς είναι άμεσα και εμφανή και συνεπώς και η ποιότητα πιο άμεσα μετρήσιμη
4. Οι δαπάνες που απορροφά η νοσοκομειακή περίθαλψη είναι πολύ υψηλότερες από κάθε άλλο τομέα του υγειονομικού συστήματος

Η ευθύνη για ποιότητα μέσα στον Οργανισμό Υγείας τοποθετείται σε πέντε κύριες ομάδες:

1. Τα κλινικά επίπεδα standards
2. Το φυσικό περιβάλλον
3. Την ικανοποίηση των χρηστών
4. Την ανάπτυξη του προσωπικού και

5. Τις σχέσεις με τους χρήστες

Η μέτρηση της ικανοποίησης του ασθενή είναι σημαντικός δείκτης ποιότητας. Κάθε ασθενής ατομικά μπορεί να δώσει πολύτιμες πληροφορίες σχετικά με το προσωπικό, τις υπηρεσίες που δεν γίνονται εύκολα αντιληπτές στα μέλη της διοίκησης. Ο ασθενής τις περισσότερες φορές βρίσκει τις προβληματικές περιοχές τις οποίες το management δεν έχει αγγίξει, συμβάλλοντας έτσι σε αυξημένη ποιότητα φροντίδας (Παπανικολάου, 1995).

Η αποτελεσματική καθοδήγηση του οργανισμού για τη διαρκή βελτίωση εξαρτάται από τη μετάδοση στους εργαζόμενους της γνώσης ότι ο οργανισμός αποτελεί σύστημα παραγωγής, δηλαδή μια ομάδα αλληλεξαρτώμενων ατόμων, στοιχείων, διεργασιών, προϊόντων και υπηρεσιών που έχουν κοινό στόχο ή σκοπό.

Η κατανόηση της εργασίας του οργανισμού, ως συστήματος παραγωγής και η διαχείρισή του για βελτίωση βασίζεται σε τρεις βασικές ερωτήσεις:

1. Πως ενεργούμε; Η ερώτηση αναφέρεται στα μέσα παραγωγής και η απάντησή της απαιτεί την οικοδόμηση γνώσης σε σχέση με τον τρόπο παραγωγής υπηρεσιών ή προϊόντων.
2. Γιατί ενεργούμε; Η ερώτηση αναφέρεται στο σκοπό του συστήματος και σχετίζεται με την ανάπτυξη και εμπάθυνση της «γνώσης του πελάτη» καθώς και την κατανόηση της κοινωνικής ανάγκης που εξυπηρετεί ο οργανισμός. Η «γνώση του πελάτη» περιλαμβάνει την κατανόηση των αξιολογικών κρίσεων των πελατών για την ποιότητα των παρεχόμενων υπηρεσιών ή προϊόντων.
3. Πώς βελτιώνουμε; Η ερώτηση αναφέρεται στη σημασία της ανάπτυξης γνώσης στο πλαίσιο της βελτίωσης, που οριοθετείται από το όραμα για το μέλλον με την εφαρμογή ειδικών σχεδίων βασισμένων στις προτεραιότητες βελτίωσης. Οι αλλαγές που βελτιώνουν τις δυνατότητές του για παροχή υπηρεσιών και προϊόντων και καλύπτουν τις ανάγκες και προσδοκίες των πελατών (Μουμτζόγλου, 2001).

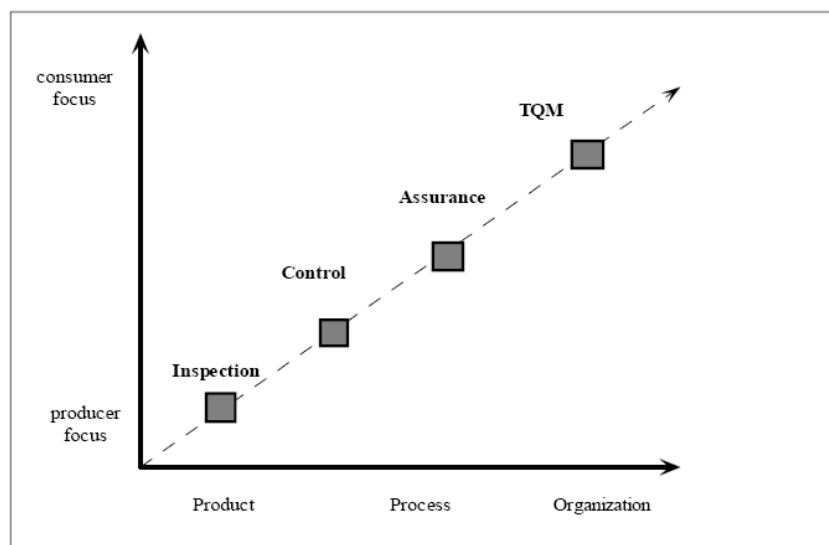
Οι Taylor και Hausman (1988) υποστηρίζουν ότι η νοσηλευτική δυσκολεύτηκε μέχρι τη δεκαετία του 60 να προσεγγίσει το βαθύτερο νόημα της ποιότητας. Έτσι τη χαρακτήρισαν «ομιχλώδη όρο», επειδή δεν υπήρχε ένας ενιαίος και ολοκληρωμένος ορισμός.

Η Lang (1976) όρισε την ποιότητα στη Νοσηλευτική ως μια διαδικασία επίτευξης του υψηλότερου βαθμού τελειότητας της παρεχόμενης φροντίδας.

Η ιστορία της σκέψης ποιότητας έχει τις ρίζες της στη μεταπολεμική βιομηχανοποίηση και την άνοδο της μαζικής παραγωγής. Η έμφαση όσον αφορά την ποιότητα των προϊόντων αρχικά εστιάζονταν στην επιθεώρηση και τον έλεγχο

Σταδιακά η προσοχή στράφηκε στις διαδικασίες και τη διασφάλιση της ποιότητας και κατόπιν στη Διοίκηση Ολικής Ποιότητας (TQM) που χαρακτηρίζεται από τη μόνιμη κινητοποίηση όλων των πόρων (ιδίως τα άτομα) να βελτιώνουν με ένα συνεχή τρόπο: όλες τις πτυχές ενός οργανισμού, την ποιότητα των αγαθών και των υπηρεσιών. Μεγαλύτερη έμφαση δόθηκε στο χρήστη και στην επίδραση που τα προσφερόμενα προϊόντα και οι υπηρεσίες είχαν σε αυτόν. Έτσι η λέξη ικανοποίηση του πολίτη μεταμορφώθηκε σε μια έννοια-κλειδί. (Thijs, & Staes, 2006).

Η εξέλιξη του κινήματος της Ποιότητας



Ο Garvin το 1988 όπως αναφέρει η Παπανικολάου (2005) προσπάθησε να χαρτογραφήσει την εξέλιξη του κινήματος της Ποιότητας. Το περιέγραψε από την άποψη τεσσάρων ξεχωριστών «εποχών Ποιότητας»

Κατά την πρώτη εποχή (το πρώτο στάδιο), η εισαγωγή της επίσημης Επιθεώρησης (Inspection) στις βιομηχανικές διαδικασίες, ήταν η αναγκαία συνέπεια της μαζικής παραγωγής στις αρχές του δέκατου ένατου αιώνα.

Κατά τη δεύτερη εποχή (το δεύτερο στάδιο), ο Έλεγχος Ποιότητας (Quality Control QC) εντοπίζεται στις αρχές του εικοστού αιώνα. Κατά την εποχή του ελέγχου ποιότητας αναπτύχθηκαν τα απαραίτητα μαθηματικά και στατιστικά εργαλεία του κινήματος ποιότητας. Ο έλεγχος ποιότητας είναι το σύνολο των λειτουργικών τεχνικών διαδικασιών, που επιβεβαιώνουν την ποιότητα ενός προϊόντος ή υπηρεσίας βάσει προδιαγραφών.

Η τρίτη εποχή, η Διασφάλιση της Ποιότητας (Quality Assurance QA) περιλαμβάνει την προσέγγιση του Ελέγχου Ολικής Ποιότητας που εισήγαγε ο Feigenbaum. Κατά την περίοδο της Διασφάλισης της Ποιότητας, η ποιότητα εξελίχθηκε από έναν κλάδο που βασιζόταν στην κατασκευή σε ένα κλάδο με ευρύτερες επιπτώσεις για τη διοίκηση. Η πρόληψη των προβλημάτων παρέμεινε ο πρωταρχικός στόχος, αλλά τα εργαλεία του επαγγέλματος επεκτάθηκαν πέρα από τις στατιστικές. Διασφάλιση της Ποιότητας είναι το σύνολο των προγραμματισμένων ή συστηματικών ενεργειών και διαδικασιών που είναι απαραίτητες για να εξασφαλίσουν ότι ένα προϊόν ή υπηρεσία θα πληροί ορισμένες προδιαγραφές.

Η τέταρτη εποχή, η Διοίκηση Ολικής Ποιότητας (ΔΟΠ), υποδηλώνει ένα νεοεμφανιζόμενο όραμα. Εισχώρησε στο στρατηγικό σχεδιασμό και ορίζεται από την άποψη του πελάτη. Η Διοίκηση Ολικής Ποιότητας είναι ένα δομικό σύστημα για τη δημιουργία πλήρους συμμετοχής των εργαζόμενων στο σχεδιασμό και στην εφαρμογή μιας συνεχούς διαδικασίας βελτίωσης σε όλο το εύρος του Οργανισμού, που να ξεπερνά τις προσδοκίες του πελάτη. Βασίζεται στην υπόθεση ότι το 90% των προβλημάτων του Οργανισμού είναι προβλήματα διαδικασίας και όχι προβλήματα εργαζομένων. Σήμερα η ΔΟΠ είναι μια διαδικασία διαρκούς προγραμματισμού, συνεχούς βελτίωσης εφαρμογής και αξιολόγησης των δομών, των συστημάτων, των διαδικασιών και των δραστηριοτήτων που εξασφαλίζουν την ποιότητα (Παπανικολάου, 2005).

2.2.1 Η Διοίκηση Ολικής Ποιότητας

Η Διοίκηση Ολικής Ποιότητας δεν είναι η μόδα της διοίκησης ούτε βέβαια μια επινόηση ενός τεχνάσματος της διοίκησης, αλλά ούτε η μία και μοναδική λύση σε όλες τις παθολογίες των διοικητικών συστημάτων. Πρόκειται για μια πρόταση διοίκησης που συμπυκνώνει το σύνολο των γνωστών αρχών του μάνατζμεντ που έχουν κατά καιρούς διατυπωθεί. Μέσω της ΔΟΠ προτείνεται ένα ολοκληρωμένο σύστημα διοίκησης και αξιολόγησης της διοικητικής δράσης που έχει εφαρμοστεί τόσο σε ιδιωτικές οργανώσεις όσο και σε υπηρεσίες του δημοσίου

τομέα, ενισχύοντας την ανταγωνιστική τους ικανότητα, την καινοτόμο δράση τους και την ανταπόκρισή τους στις συνθήκες των πολιτών. Τα διεθνή βραβεία ποιότητας έχουν θεσπιστεί συμβάλλοντας με τον τρόπο αυτό στην αναγνώριση της αξίας των προσφερόμενων υπηρεσιών (EUPAN, 2008).

Σύμφωνα με τον Μιχαλόπουλο (2003), η ενσωμάτωση των αρχών της ΔΟΠ στη φιλοσοφία, την ταυτότητα και την κουλτούρα των δημόσιων υπηρεσιών είναι το πρώτο αναγκαίο βήμα αναμόρφωσής τους και τελικά διατήρησής τους ως θεσμών αναγκαίων για τη διαχείριση αιτημάτων ταραχώδους και συχνά απρόβλεπτης εξέλιξης. Οι δημόσιες υπηρεσίες αλλάζουν εφαρμόζοντας πολιτικές ΔΟΠ, ανασχεδιάζουν τις δομές τους και στοχεύουν στην με έννομο, ποιοτικό και αποδοτικό τρόπο ικανοποίηση των αναγκών των πολιτών. Ίσως οι τρεις αυτές έννοιες να εικονογραφούν μια δημόσια διοίκηση που υπηρετεί τη δημοκρατία.

Αν και η ποιότητα έχει την έννοια της ικανοποίησης των αναγκών του πελάτη, η υπεροχή βρίσκεται στο να τις ξεπερνάει. Συχνά, είναι πιο λογικό, από πλευράς επιχειρηματικής λογικής, να ξεπερνάει κανείς τις προσδοκίες των πελατών (Παπανικολάου, 2005).

Ένας κύριος λόγος που απασχολούν τα θέματα της ποιότητας τους Οικονομολόγους της Υγείας είναι το συνεχώς αυξανόμενο κόστος των υπηρεσιών υγείας και η καλύτερη αξιοποίηση των διαθέσιμων πόρων που απασχολεί τα τελευταία χρόνια όλα τα αναπτυγμένα κράτη. Είναι φανερό η ανάγκη για μέτρηση της ποιότητας και των αποτελεσμάτων των παρεχόμενων υπηρεσιών προκειμένου να κριθεί η σωστή ή μη αξιοποίηση των διαθέσιμων πόρων.

Ένας δεύτερος λόγος είναι το καταναλωτικό κλίμα της εποχής και η αύξηση των αναγκών, ο έντονος ανταγωνισμός και η απαίτηση των καταναλωτών για αύξηση της υπευθυνότητας όσων προσφέρουν υπηρεσίες υγείας.

Ένας τρίτος ιδιαίτερα σημαντικός λόγος για την αύξηση του ενδιαφέροντος για τα θέματα της ποιότητας και τη μέτρηση της απόδοσης των υπηρεσιών υγείας είναι οι συνεχείς αλλαγές στην οργάνωση και στο είδος των υπηρεσιών λόγω της τεχνολογικής προόδου (Κυριόπουλος, και συν, 2003).

Στο επίκεντρο του ενδιαφέροντος τίθεται η διερεύνηση του παραγόμενου προϊόντος και των παραγόμενων υπηρεσιών που παρέχει ο τομέας της υγείας σε ότι αφορά τα αποτελέσματα που επιφέρει στην κοινωνία. Κατά τον Λαζάρου (1996) «Η αποτελεσματικότητα είναι το αποτέλεσμα, θετικό ή αρνητικό που η υπηρεσία ή το προϊόν προσφέρει. Αν λουπόν, το αποτέλεσμα δεν εξυπηρετεί το σκοπό που πρέπει, τότε η παραγωγικότητα χωλαίνει και πρέπει να εξετάσουμε, να θεραπεύσουμε και να αναπροσαρμόσουμε τις διαδικασίες».

Σύμφωνα με τον Τούντα (2007) «ως αποτελεσματικότητα μιας υπηρεσίας ή ενός συστήματος υγείας, ορίζεται ο βαθμός επίτευξης των στόχων που θέτει ο σχεδιασμός και ο προγραμματισμός τους. Επειδή όμως οι στόχοι άπτονται πολλών πεδίων (π.χ. ποιότητας, ισότητας, προσβασιμότητας), συνήθως ο όρος αναφέρεται στην κλινική αποτελεσματικότητα, δηλαδή στο βαθμό επίτευξης των στόχων των σχετικών με τα αποτελέσματα στην υγεία του πληθυσμού.»

Η έννοια της Αξιολόγησης.

Αξιολόγηση είναι η απόδοση αξίας σε μια παρέμβαση με τη συστηματική συλλογή αξιόπιστων και έγκυρων πληροφοριών σχετικά με αυτήν καθώς και συγκρίσεις με άλλες παρεμβάσεις. Ο σκοπός της είναι να υποστηρίξει του χρήστες της στις αποφάσεις τους, ή να κατανοήσουν αιτιώδεις μηχανισμούς ή γενικές αρχές (Δικαίος, και συν, 1999).

Όπως ορίζεται στην Ελληνική νομοθεσία, με τον όρο «Αξιολόγηση», νοείται η εκτίμηση, με συστηματικό τρόπο, του βαθμού επίτευξης προσχεδιασμένων και προκαθορισμένων σκοπών και στόχων, σε συγκεκριμένο χρονικό διάστημα, με αντικειμενικό σκοπό την επιβεβαίωση της επίτευξης των στόχων αυτών, καθώς και των μέσων και των διεργασιών που χρησιμοποιούνται για την επίτευξη αυτή (Νόμος 3230/2004).

Η Επιστήμη της Διοίκησης Υπηρεσιών Υγείας, έχει παραθέσει και αυτή ένα πλήθος τυπολογιών οι οποίες κατηγοριοποιούν τα βασικά στοιχεία αξιολόγησης των Υπηρεσιών Υγείας. Το τελικό όμως ζητούμενο της έννοιας της αξιολόγησης, αποτελεί η βελτίωση, στον βαθμό στον οποίο αυτή ορίζεται, των προσφερόμενων Υπηρεσιών Υγείας (Ναούμ, 2009).

Τούτο ενισχύεται καθώς υπάρχουν ευρύτεροι λόγοι που υποστηρίζουν ή επιβάλλουν την αξιολόγηση και τεκμηρίωση στο χώρο της υγείας και των υπηρεσιών της. Αυτοί είναι:

1. Η επίτευξη καλύτερης απόδοσης των ήδη περιορισμένων πόρων
2. Η επίτευξη βελτίωσης του μέσου επιπέδου υγείας του πληθυσμού
3. Η επίτευξη ισότητας στις υπηρεσίες υγείας
4. Η ταχύτητα ανάπτυξης καινούριων και ακριβών τεχνολογιών (Γκρέγκορ, 2005).

Η έννοια και τα οφέλη της Αυτοαξιολόγησης

Η αυτοαξιολόγηση είναι μια περιεκτική, συστηματική και τακτική ανασκόπηση ως προς τις δραστηριότητες και τα αποτελέσματα σε σχέση με το χρησιμοποιούμενο μοντέλο. Η διεργασία της αυτοαξιολόγησης επιτρέπει στον αξιολογούμενο φορέα να διακρίνει με ευκρίνεια τα δυνατά του σημεία, όπως επίσης και τα σημεία που πρέπει να γίνουν βελτιώσεις και που καταλήγουν σε προγραμματισμό δραστηριοτήτων βελτίωσης των οποίων η πρόοδος παρακολουθείται. Τα οφέλη της αυτοαξιολόγησης είναι:

1. Η παροχή μιας καλά δομημένης και βασισμένης σε γεγονότα τεχνικής για την εντόπιση και αξιολόγηση των δυνατών σημείων όπως επίσης και αυτών που χρειάζονται βελτίωση του αξιολογούμενου φορέα (Οργανισμού, Επιχείρησης κλπ) παράλληλα με την περιοδική μέτρηση της προόδου του.
2. Η βελτίωση του σχεδιασμού του στρατηγικού και επιχειρησιακού προγράμματος.
3. Η δημιουργία κοινής γλώσσας και ενός εννοιολογικού πλαισίου για τον τρόπο διοίκησης και βελτίωσης του Οργανισμού.
4. Η εκπαίδευση του προσωπικού στις θεμελιώδεις έννοιες της αριστείας και πώς σχετίζονται με τις αρμοδιότητες / ευθύνες τους.
5. Η ανάπτυξη των διοικητικών δεξιοτήτων του προσωπικού.
6. Η συμμετοχή του ανθρώπινου δυναμικού σε όλα τα επίπεδα και σε όλα τα τμήματα στις βελτιώσεις των διεργασιών.
7. Ο εντοπισμός και η διευκόλυνση της αλληλοενημέρωσης σε θέματα καλής πρακτικής στον Οργανισμό.
8. Η διευκόλυνση των συγκρίσεων με άλλους παρόμοιους Οργανισμούς, χρησιμοποιώντας τα ίδια κριτήρια.
9. Η παροχή ευκαιριών για τη διαπίστωση προόδου και εξαιρετικού επιπέδου επιτευγμάτων μέσω βραβείου.
(Advanced Management Consultants, 2003 - b)

Καθίσταται λοιπόν αναγκαία και απαραίτητη η ύπαρξη μιας δομημένης, κοινής για όλους μεθοδολογίας που να χρησιμοποιεί την πληροφόρηση μέσα από τις μετρήσεις, με τέτοιο τρόπο που να βοηθά τις υπηρεσίες του νοσοκομείου και εν προκειμένω τη νοσηλευτική υπηρεσία στην αυτοαξιολόγησή της και στον συνεχή

επαναπροσδιορισμό του σχεδιασμού της για την επίτευξη των προκαθορισμένων στόχων της. Το τελικό ζητούμενο της έννοιας της αξιολόγησης, αποτελεί η βελτίωση των προσφερόμενων Υπηρεσιών Υγείας.

Διάφορα μεθοδολογικά εργαλεία έχουν κατασκευαστεί και έχουν χρησιμοποιηθεί για την μέτρηση της αποτελεσματικότητας των υπηρεσιών υγείας. Παρουσιάζουν όμως σοβαρά μειονεκτήματα καθώς κατασκευάζονται για ένα νοσοκομείο και δεν επιτρέπουν τη συγκρισιμότητα των αποτελεσμάτων, την ανάπτυξη θεωρίας και εγκυρότερων μεθοδολογικών προσεγγίσεων. Ακόμη, εμφανίζουν έλλειμμα θεωρητικού υπόβαθρου και ορισμού των εννοιών καθώς και χρησιμοποίησης οργάνων χωρίς έλεγχο των ψυχομετρικών ιδιοτήτων δηλαδή της αξιοπιστίας και των εγκυρότητας των οργάνων μέτρησης

Το Κοινό Πλαίσιο Αξιολόγησης (ΚΠΑ), ανήκει στα εργαλεία της Διοίκησης Ολικής Ποιότητας (ΔΟΠ) και μετράει τα αποτελέσματα που επιφέρει ένας οργανισμός ή επιμέρους τομείς του (υπηρεσίες), ως προς την οργανωτική απόδοση, τους πελάτες / πολίτες και την κοινωνία (Thijs, & Staes, 2006).

Ωστόσο, για την προώθηση της ιδέας της ποιότητας και εν τέλει την εγκαθίδρυση μιας κουλτούρας ποιότητας στις υπηρεσίες αποτελεί η ύπαρξη πολιτικής υποστήριξης των θεμάτων της ποιότητας προκειμένου να εφαρμόζονται επιτυχώς και τα εργαλεία ΔΟΠ. Υπάρχουν χώρες που έχουν εγκαθιδρύσει συστήματα και εργαλεία ποιότητας και ήδη θεωρούνται ότι έχουν αποκτήσει παράδοση σε θέματα ποιότητας και οι οποίες αυξάνουν συνεχώς το ενδιαφέρον τους για την εγκαθίδρυση αντίστοιχων εργαλείων.

Προκειμένου να διαμορφωθεί σε μια χώρα μια κουλτούρα ποιότητας απαιτείται βαθιά κατανόηση των αρχών της ποιότητας και εκπαίδευση σε αυτές και στα οφέλη που απορρέουν από την υιοθέτησή της, ενώ βασική προϋπόθεση είναι να υποστηρίζονται από την ηγεσία. Τα συστήματα και τα εργαλεία ποιότητας δεν μπορούν να επιβληθούν καθώς αυτό υπονομεύει την μακροχρόνια εφαρμογή τους. Πρέπει να τεθούν σε σταδιακή μακροχρόνια εφαρμογή κάτι που φαίνεται να διασφαλίζει την αφομοίωσή τους (Staes, et al, 2011).

2.3. Ιστορική αναδρομή

2.3.1. Τα πρώτα βήματα προς την κατεύθυνση της Κοινού Πλαισίου Αξιολόγησης στην Ευρώπη

Το Κοινό Πλαίσιο Αξιολόγησης εμφανίστηκε πριν 13 χρόνια όταν, όπως συμβαίνει ακόμη και σήμερα, ο δημόσιος τομέας έχει να αντιμετωπίσει πολλές προκλήσεις και πρέπει να απαντήσει σε πολλές νέες ανάγκες, αλλά και στις απαιτήσεις της κοινωνίας, η οποία περισσότερο από ποτέ θέτει σε αμφισβήτηση τη Δημόσια Διοίκηση σε όλη την Ευρώπη. Γι αυτό χρειάζεται ο δημόσιος τομέας να αποδεικνύει συνεχώς την προστιθέμενη αξία του, να διατηρεί και να βελτιώνει περαιτέρω το κοινωνικό κράτος πρόνοιας.

Λόγω αυτών των προκλήσεων και την ασκούμενη πίεση, ο δημόσιος τομέας έχει αποτελέσει το αντικείμενο μεγάλων μεταρρυθμίσεων. Ειδικά σε περιόδους οικονομικών κρίσεων και σοβαρών περικοπών στις δημόσιες διοικήσεις, οι μεταρρυθμίσεις πάντα εστιάζονται στην αποδοτικότητα, την αποτελεσματικότητα, την προσοχή και τη διαφάνεια, παράγοντες που είναι ζωτικής σημασίας για την αντιμετώπιση των μεταβαλλόμενων αναγκών και των προσδοκιών των πολιτών και των επιχειρήσεων.

Ήδη από τη δεκαετία του 80 και μετά από χρόνια ανεπίσημων διαβουλεύσεων, υπήρξε μια αυξανόμενη ανάγκη στο πλαίσιο της Ευρωπαϊκής Κοινότητας για μια πιο εντατική και επίσημη απάντηση, προκειμένου να βελτιστοποιηθεί η συνεργασία όσον αφορά τον εκσυγχρονισμό της δημόσιας διοίκησης υπηρεσιών.

Πολλές προσπάθειες είχαν αναληφθεί για την εφαρμογή νέων τεχνικών και μεθόδων για τη βελτίωση της αποτελεσματικότητας, της οικονομικής και κοινωνικής ευθύνης των δημόσιων οργανισμών», Διαφορετικές προσεγγίσεις ξεκίνησαν σε όλους τους τύπους των δημοσίων οργανισμών και σε όλους τους τομείς της δημόσιας διοίκησης, σε ευρωπαϊκό, εθνικό, ομοσπονδιακό, περιφερειακό και τοπικό επίπεδο. Πολλές από αυτές τις πρωτοβουλίες ήταν επιτυχείς, ενώ άλλοι απέτυχαν, μερικές φορές λόγω της έλλειψης μια συνεκτικής και βιώσιμης προσέγγισης (Staes, et al, 2010).

Το Ευρωπαϊκό Δίκτυο Δημόσιας Διοίκησης, γνώριζε αυτό τον απόντα σύνδεσμο και προσκάλεσε εμπειρογνώμονες για την ανάπτυξη ενός εργαλείου που θα βοηθούσε τις δημόσιες διοικήσεις στην προσπάθειά τους για συνεχή βελτίωση.

Η δημιουργία του Ευρωπαϊκού Ινστιτούτου Δημόσιας Διοίκησης (European Institute of Public Administration EIPA) το 1981 συνέπεσε σχεδόν ακριβώς με την έναρξη των τακτικών συνεδριάσεων των Γενικών Διευθυντών των Δημόσιων υπηρεσιών σε ευρωπαϊκό επίπεδο. Οι συναντήσεις ήταν βασισμένες στο σκεπτικό της ανταλλαγής εμπειριών και απόψεων για τη βελτίωση της δημόσιας διοίκησης, καθώς ήταν κατανοητό πως οι Γενικοί Διευθυντές δεν είναι μόνο γενικά υπεύθυνοι για το πώς η δημόσια διοίκηση και η διοίκηση του προσωπικού οργανώνεται, αλλά ήταν υπεύθυνοι και των προγραμμάτων που αποσκοπούν στη βελτίωση και τον εκσυγχρονισμό της δημόσιας διοίκησης.

Το θέμα της ποιότητας ήταν στην ημερήσια διάταξη των συνεδριάσεων των Γενικών Διευθυντών κατά τη διάρκεια της εξαμηνιαίας φιλανδικής προεδρίας το 1996, υπό τον γενικό τίτλο: «Βελτίωση της Ποιότητας στη Δημόσια Υπηρεσία» και οι συζητήσεις επικεντρώνονταν στην ποιότητα των υπηρεσιών που παρέχονται από δημόσια διοίκηση σε "πελάτες χρήστες" της.

Κατά το πρώτο εξάμηνο του 1997, η Προεδρία της Ολλανδίας παρουσίασε μια συγκριτική μελέτη με εκτιμήσεις σχετικά με την ποιότητα της διοίκησης με κριτήρια την ταχύτητα, την αποτελεσματικότητα και την αξιοπιστία των παρεχόμενων υπηρεσιών στις δημόσιες διοικήσεις κρατών της Ευρώπης.

Κατά το δεύτερο εξάμηνο του 1997, η Προεδρία του Λουξεμβούργου προέβη σε έρευνα σχετικά με τον τρόπο που αντιμετωπίζονται οι πολίτες μεταξύ των δημόσιων διοικήσεων (Engel, 2002).

Σε αυτή την αλληλουχία των πρωτοβουλιών διαφαίνεται ο σθεναρός προσανατολισμός των κρατών της Ευρωπαϊκής Ένωσης (ΕΕ) προς την επίτευξη του επιδιωκόμενου στόχου, που δεν ήταν άλλος παρά η αποκατάσταση της ποιότητας των υπηρεσιών που παρέχονται στους πολίτες από τη δημόσια διοίκηση, με τη βελτίωση της ποιότητας των μέσων που χρησιμοποιούνται για την επίτευξη αυτού του στόχου.

Μετά την ανάληψη το δεύτερο εξάμηνο του 1998, η Αυστριακή Προεδρία προσφέρεται να δρομολογήσει ένα ευρωπαϊκό βραβείο για την ποιότητα στη δημόσια διοίκηση στα κράτη μέλη της ΕΕ, ιδίως με βάση την εμπειρία από τις γερμανόφωνες χώρες: την Γερμανία, την Αυστρία και την Ελβετία και με τη βοήθεια του Πανεπιστημίου Διοικητικών Επιστημών (Hochschule für Verwaltungswissenschaften) στο Speyer.

Τον Μάιο του 2000, η Ομάδα Καινοτόμων Δημοσίων Υπηρεσιών (Innovative Public Services Group IPSG) του Ευρωπαϊκού Δικτύου Δημόσιας Διοίκησης (European Public Administration Network EUPAN) παρουσίασε την πιλοτική έκδοση του Κοινού Πλαισίου Αξιολόγησης ΚΠΑ (Common Assessment Framework CAF), στο Πρώτο Συνέδριο Ποιότητας για τις δημόσιες διοικήσεις στην ΕΕ που πραγματοποιήθηκε στη Λισσαβόνα. Το Κοινό Πλαίσιο Αυτοαξιολόγησης που βασίζεται στις αρχές της Διοίκησης Ολικής Ποιότητας και προέρχεται από το μοντέλο European Foundation for Quality Management (EFQM) και το γερμανικό μοντέλο Speyer, ξεκίνησε ως το πρώτο ευρωπαϊκό μέσο διοίκησης της ποιότητας, ειδικά σχεδιασμένο από και προς τον ίδιο το δημόσιο τομέα (Polet, 2006).

Το ΚΠΑ αναθεωρήθηκε στην Κοπεγχάγη το 2002 και το 2006 στο Τάμπερε της Φιλανδίας. Το 2013 παρουσιάστηκε και η τέταρτη αναθεώρησή του (Staes, 2013).

2.3.2. Το Κοινό Πλαίσιο Αξιολόγησης σήμερα

Το ΚΠΑ είναι ένα γενικά απλό, προσιτό, εύκολο στη χρήση και δωρεάν εργαλείο για όλους τους οργανισμούς του δημόσιου τομέα σε όλη την Ευρώπη που ασχολείται με όλες τις πτυχές της οργανωτικής υπεροχής και θα μπορούσε να βοηθήσει τις δημόσιες διοικήσεις στην Ευρωπαϊκή Ένωση να κατανοήσουν και να χρησιμοποιήσουν σύγχρονες τεχνικές διοίκησης. Περισσότεροι από 3000 δημόσιοι οργανισμοί έχουν καταχωρηθεί ότι χρησιμοποίησαν το Κοινό Πλαίσιο Αξιολόγησης από την έναρξή του μέχρι σήμερα και χιλιάδες περισσότεροι σε όλη την Ευρώπη και έξω από αυτήν το χρησιμοποιούν για τους δικούς τους συγκεκριμένους σκοπούς ανάπτυξης.

Η συμμετοχή των χιλιάδων αυτών δημόσιων οργανώσεων σε όλη την Ευρώπη και εκτός αυτής, μας κάνει να καταλάβουμε ότι οι δημόσιες οργανώσεις αισθάνονται την ανάγκη να ακολουθήσουν έναν δρόμο βελτίωσης με στόχο την αριστεία διακρίνοντας το έλλειμμα στις λειτουργίες τους και επίσης ότι η ευρεία και όλο αυξανόμενη χρήση του ΚΠΑ αποδεικνύει ότι λειτουργεί (Staes, 2013).

Προκειμένου να ανταποκριθεί στις προσδοκίες τους και να ευθυγραμμιστεί το μοντέλο στην κάλυψη και ανάπτυξη της εξέλιξης της κοινωνίας, αναθεωρήθηκε δύο φορές, το 2002 και το 2006. Μετά από έξι χρόνια εργασίας εμπειρίας με την έκδοση του 2006, το 2013 το μοντέλο επικαιροποιήθηκε πάλι, με βάση την ανατροφοδότηση που έλαβε από 400 χρήστες του.

Η αναθεώρηση αυτή έχει δημιουργήσει το νέο Κοινό Πλαίσιο Αξιολόγησης του 2013 το οποίο είναι ακόμη ισχυρότερο από ότι πριν και καλύτερα εξοπλισμένο για να υποστηρίξει το δημόσιο τομέα προς όφελος όλων των ενδιαφερομένων μερών του γενικά και των πολιτών ειδικότερα.

Έννοιες όπως προσανατολισμός των χρηστών, δημόσια εκτέλεση, καινοτομία, ηθική, αποτελεσματικές εταιρικές σχέσεις με άλλες οργανώσεις και κοινωνική ευθύνη έχουν εμβυθιστεί και είναι αυτές που θα πρέπει να οδηγήσουν στη δημιουργία νέων ευκαιριών για την περαιτέρω ανάπτυξη των δημόσιων οργανισμών του δημόσιου τομέα (Staes, 2013).

2.4. Θεωρητικό πλαίσιο

Το υλικό της ανάπτυξης της ενότητας 2.4 αντλήθηκε από δύο εγχειρίδια, τον «Οδηγό Εφαρμογής του ΚΠΑ» και το «Κοινό Πλαίσιο Αξιολόγησης» τα οποία μεταφράστηκαν και δημοσιοποιήθηκαν από το Υπουργείο Διοικητικής Μεταρρύθμισης και Ηλεκτρονικής Διακυβέρνησης και βρίσκονται στη βιβλιογραφία της παρούσας μεταπτυχιακής διατριβής.

2.4.1 Σκοποί του Κοινού Πλαισίου Αξιολόγησης

Το Κοινό Πλαίσιο Αξιολόγησης έχει τέσσερις κύριους σκοπούς:

1. Να εισαγάγει στη δημόσια διοίκηση τις αρχές της Διοίκησης Ολικής Ποιότητας και προοδευτικά να την οδηγήσει, μέσω της χρήσης και της κατανόησης της αυτοαξιολόγησης, από την αλληλουχία των δραστηριοτήτων «Προγραμματισμός-Εκτέλεση» σε έναν ολοκληρωμένο κύκλο ποιότητας αποτελούμενο από τον Προγραμματισμό, την Εκτέλεση, τον Έλεγχο και την Ανάδραση.
2. Να διευκολύνει την αυτοαξιολόγηση μιας δημόσιας οργάνωσης, ώστε να αποτυπωθεί επαρκώς η υφιστάμενη κατάσταση και να σχεδιαστούν δράσεις βελτίωσης.
3. Να αποτελέσει τη «γέφυρα» μεταξύ των διαφορετικών μοντέλων που χρησιμοποιούνται στη διοίκηση ποιότητας.
4. Να διευκολύνει τη συγκριτική μάθηση μεταξύ των οργανώσεων του δημοσίου τομέα.

Αποτελείται από:

1. Εννέα κριτήρια και είκοσι οκτώ υποκριτήρια με τα ανάλογα παραδείγματα
2. Τις κατευθυντήριες αρχές για την λειτουργία της αυτοαξιολόγησης και τον τρόπο οργάνωσης της σχετικής ομάδας
3. Τις οδηγίες για τη διαμόρφωση έργων και διοικητικών βελτιώσεων μέσω του ΚΠΑ
4. Το γλωσσάριο

2.4.2 Πεδίο εφαρμογής του ΚΠΑ

Το ΚΠΑ μπορεί να εφαρμοστεί στο σύνολο των δημοσίων οργανώσεων ανεξάρτητα από επίπεδο λειτουργίας σε εθνικό, ομοσπονδιακό, περιφερειακό και τοπικό επίπεδο. Μπορεί επίσης να χρησιμοποιηθεί σε ένα μεγάλο εύρος συνθηκών όπως π.χ. ως μέρος ενός συστηματικού προγράμματος μεταρρύθμισης ή ως βάση στοχευμένων διοικητικών βελτιώσεων στο δημόσιο τομέα. Σε ορισμένες περιπτώσεις, και ειδικά σε πολύ μεγάλες οργανώσεις, μια αυτοαξιολόγηση μπορεί επίσης να λάβει χώρα σε έναν τομέα της οργάνωσης π.χ. σε ένα επιλεγμένο τμήμα ή διεύθυνση ή γενική διεύθυνση.

2.4.3 Δομή του ΚΠΑ

Η δομή του ΚΠΑ απεικονίζεται παρακάτω:



2.4.4 Κύρια Χαρακτηριστικά

Το δημόσιο μάνατζμεντ και η ποιότητα στο δημόσιο τομέα διαφέρουν σε σχέση με τον ιδιωτικό τομέα. Οι βασικές κοινές προϋποθέσεις λειτουργίας της δημόσιας διοίκησης στην ευρωπαϊκή κοινωνικοπολιτική και διοικητική κουλτούρα είναι: η νομιμότητα (δημοκρατική, κοινοβουλευτική), η αρχή του νόμου και η ηθική συμπεριφορά που βασίζεται σε κοινές αξίες και αρχές όπως ο ανοιχτός χαρακτήρας της διοίκησης, η υποχρέωση λογοδοσίας, η συμμετοχή, η ποικιλομορφία, η ισότητα, η κοινωνική δικαιοσύνη, η αλληλεγγύη, η συνεργασία και οι συμπράξεις.

Η χρήση του ΚΠΑ παρέχει στην οργάνωση ένα πλαίσιο αρχών και διαδικασιών των οποίων η εφαρμογή συμβάλλει στη συνεχή διοικητική βελτίωση. Το ΚΠΑ παρέχει:

1. Μια αξιολόγηση βασισμένη σε πραγματικά στοιχεία, δηλαδή σε ένα σύνολο κριτηρίων που έχουν γίνει ευρέως αποδεκτά από όλο τον ευρωπαϊκό δημόσιο τομέα.
2. Ευκαιρίες να αναγνωριστεί η πρόοδος που έχει συντελεστεί και να εντοπιστούν πεδία εξαιρετικών αποδόσεων.
3. Ένα μέσο διασφάλισης της συνέπειας και της συνέχειας ως προς το τι πρέπει να γίνει για να βελτιωθεί η δημόσια οργάνωση.
4. Ένα σύνδεσμο μεταξύ των διαφορετικών επιδιωκόμενων αποτελεσμάτων και των υποστηρικτικών πρακτικών ή προϋποθέσεων.
5. Ένα μέσο για να δημιουργηθεί ενθουσιασμός μεταξύ των υπαλλήλων με τη συμμετοχή τους στη διαδικασία βελτίωσης.
6. Ευκαιρίες να προωθηθούν και να γίνουν κοινό κτήμα οι καλές διοικητικές πρακτικές ενδο-διοικητικά αλλά και μεταξύ διαφορετικών οργανώσεων.
7. Ένα μέσο ενσωμάτωσης των διαφόρων πρωτοβουλιών ποιότητας στις καθημερινές επιχειρησιακές λειτουργίες.
8. Ένα μέσο μέτρησης της προόδου μέσω της περιοδικής αξιολόγησης ανά τακτά χρονικά διαστήματα.

2.4.5 Αξιολόγηση της απόδοσης

Η αξιολόγηση της απόδοσης αφορά τα εξής ζητήματα:

1. Την ικανότητα ανταπόκρισης στις ανάγκες των πολιτών και τη λογοδοσία.
2. Την έννομη λειτουργία της και τη δράση της εντός του προβλεπόμενου θεσμικού-κανονιστικού πλαισίου.
3. Την επικοινωνία με το πολιτικό επίπεδο.
4. Τη συμμετοχή των μετόχων και την εξισορρόπηση των αναγκών των μετόχων.

5. Την άριστη παροχή υπηρεσιών.
6. Την εξοικονόμηση πόρων.
7. Την επίτευξη των στόχων και
8. Τη διαχείριση του εκσυγχρονισμού, της καινοτομίας και της αλλαγής.

2.4.6 Αλληλένδετες λειτουργίες στο πλαίσιο του προτύπου

Η ολιστική προσέγγιση βάσει της Διοίκησης Ολικής Ποιότητας και του ΚΠΑ δε σημαίνει μόνο ότι οι λειτουργίες της δημόσιας οργάνωσης αξιολογούνται προσεκτικά, αλλά και ότι μετρούνται οι παραγόμενες επιπτώσεις από τη μεταξύ τους αλληλεξάρτηση. Ο διαχωρισμός που θα μπορούσε να γίνει είναι αυτός μεταξύ:

1. Της σχέσης αιτίου - αποτελέσματος, δηλαδή μεταξύ του αριστερού τμήματος του προτύπου (οι προϋποθέσεις – αιτίες) και του δεξιού τμήματος (τα αποτελέσματα - συνέπειες) και
2. Της ολιστικής σχέσης μεταξύ των αιτιών (προϋποθέσεων).

Μόνο στο τελευταίο μπορεί να εφαρμοστεί ο ολιστικός χαρακτήρας.

Η διασύνδεση μεταξύ του αριστερού και του δεξιού τμήματος του προτύπου έγκειται στη σχέση αιτίου - αποτελέσματος μεταξύ των προϋποθέσεων (αιτιών) και των αποτελεσμάτων (συνεπειών), καθώς και στην αλληλεπίδραση από το τελευταίο στο πρώτο. Η επαλήθευση των διασυνδέσεων αιτίου - αποτελέσματος είναι θεμελιώδους σημασίας στην αυτοαξιολόγηση, όπου ο αξιολογητής πρέπει πάντοτε να ελέγχει τη συνέπεια μεταξύ ενός δεδομένου αποτελέσματος (ή μιας σειράς ομοιογενών αποτελεσμάτων) και των «αποδείξεων» που έχουν συλλεχθεί στα σχετικά κριτήρια και υποκριτήρια από την πλευρά των προϋποθέσεων.

Μια τέτοια συνέπεια είναι μερικές φορές δύσκολο να επαληθευθεί, από τη στιγμή που εξαιτίας του ολιστικού χαρακτήρα της οργάνωσης, οι διαφορετικές αιτίες (προϋποθέσεις) αλληλεπιδρούν μεταξύ τους όταν παράγουν αποτελέσματα. Σε οποιαδήποτε περίπτωση, η ύπαρξη κατάλληλης ανάδρασης, από τα αποτελέσματα που εμφανίζονται στο δεξιό τμήμα στο αντίστοιχο κριτήριο του αριστερού τμήματος θα πρέπει να ελεγχθεί κατά την αξιολόγηση.

2.4.7 Διασύνδεση μεταξύ των κριτηρίων και των υποκριτηρίων των προϋποθέσεων

Από τη στιγμή που η ποιότητα των αποτελεσμάτων καθορίζεται σε μεγάλο βαθμό από τον τύπο και την ένταση των σχέσεων μεταξύ των προϋποθέσεων, αυτό το είδος σχέσης πρέπει να ερευνηθεί στην αυτοαξιολόγηση. Στην πραγματικότητα, η ένταση των σχέσεων είναι πολύ διαφορετική μεταξύ των διαφορετικών οργανώσεων και η φύση τους καθορίζει σε μεγάλο βαθμό την ποιότητα της οργάνωσης. Οι άριστες οργανώσεις χαρακτηρίζονται, παραδείγματος χάρη, από ισχυρές αλληλεπιδράσεις μεταξύ του κριτηρίου 1 και των κριτηρίων 2, 3 και 4, και μεταξύ του κριτηρίου 3 και των κριτηρίων 4 και 5. Οι σχέσεις προφανώς δεν περιορίζονται στο επίπεδο των κριτηρίων. Αρκετά συχνά παρατηρούνται και ουσιώδεις αλληλεπιδράσεις/σχέσεις στο επίπεδο των υποκριτηρίων.

2.4.8 Η σπουδαιότητα των αποδείξεων και των μετρήσεων

Η αυτοαξιολόγηση και η βελτίωση των δημοσίων οργανώσεων είναι πολύ δύσκολη χωρίς αξιόπιστη πληροφόρηση για τις διαφορετικές λειτουργίες της δημόσιας οργάνωσης. Το ΚΠΑ ενεργοποιεί τις οργανώσεις του δημοσίου τομέα προκειμένου να συλλέξουν και να χρησιμοποιήσουν πληροφορίες, αλλά πολύ συχνά αυτή η πληροφόρηση δεν είναι διαθέσιμη σε μια πρώτη αυτοαξιολόγηση. Αυτό συμβαίνει διότι το ΚΠΑ αντιμετωπίζεται συχνά ως μέτρηση που ξεκινά από μηδενική βάση. Υποδεικνύει τις περιοχές εκείνες που είναι βασικές για να ξεκινήσει η μέτρηση.

Όσο περισσότερο μια διοίκηση εξελίσσεται προς τη συνεχή βελτίωση τόσο περισσότερο θα συλλέγει και θα διαχειρίζεται την πληροφόρηση με συστηματικό και προοδευτικό τρόπο, εσωτερικά και εξωτερικά.

2.4.9 Ερωτηματολόγιο για την εφαρμογή του Κοινού Πλαισίου Αξιολόγησης

Το ερωτηματολόγιο που έχει κατασκευαστεί για την εφαρμογή του ΚΠΑ, έχει σχεδιαστεί προκειμένου να βοηθήσει τις Δημόσιες Οργανώσεις που το εφαρμόζουν, παρέχοντάς τους ένα μέσο:

1. Διερεύνησης της υφιστάμενης διοικητικής επιχειρησιακής λειτουργίας και πρακτικής και
2. Καταγραφής του τρόπου αντίληψης της λειτουργίας τους από το προσωπικό τους, τους πολίτες και τους κοινωνικούς φορείς που έρχονται σε επαφή με τις υπηρεσίες τους.

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

Προκειμένου να εξασφαλιστεί μια λογική δομή στο ερωτηματολόγιο και να διευκολυνθεί ο χρήστης στη διατύπωση των ορθών απαντήσεων με αβίαστο τρόπο, η σειρά των ερωτήσεων είναι από τις γενικότερες προς τις ειδικότερες, ενώ ορισμένες ερωτήσεις με περιεχόμενο που θα προβλημάτιζε τους χρήστες, έχουν τεθεί στο τέλος της κάθε ενότητας, ώστε τυχόν μια επιφυλακτική απάντηση από αυτές να μην επηρεάσει το σύνολο των ερωτήσεων ή τη ροή συμπλήρωσης του ερωτηματολογίου.

Τέλος επισημαίνεται ότι η δομή του ερωτηματολογίου έχει λάβει κατά το δυνατόν υπόψη την πραγματικότητα της Ελληνικής Δημόσιας Διοίκησης.

2.4.10 Ο ρόλος και ο τρόπος του συστήματος βαθμολόγησης

Ένα από τα συστατικά στοιχεία του ΚΠΑ είναι το σύστημα βαθμολόγησης. Αν και ο εντοπισμός των δυνατών σημείων και των πεδίων που χρειάζονται βελτίωση και των αντίστοιχων δράσεων βελτίωσης είναι οι πιο σημαντικές εκροές της αυτοξιολόγησης, οι δημόσιες οργανώσεις μερικές φορές ενδιαφέρονται για τις βαθμολογίες. Για αυτό το λόγο, το σύστημα βαθμολόγησης διατηρείται και εξελίσσεται στη νέα έκδοση του ΚΠΑ

Η βαθμολόγηση κάθε κριτηρίου και υποκριτηρίου του προτύπου ΚΠΑ έχει 4 κύριους στόχους:

1. Τον προσδιορισμό του επιπέδου λειτουργίας της Δημόσιας Οργάνωσης ανά Κριτήριο και Υποκριτήριο, με βάση την κλίμακα μέτρησης του γνωστού «Κύκλου Ποιότητας» του Demming, κάτι που είναι τελείως απαραίτητο, προκειμένου στη συνέχεια να υπάρξει αξιόπιστος σχεδιασμός δραστηριοτήτων διοικητικής βελτίωσης. Ο «Κύκλος Ποιότητας» περιέχει τις ακόλουθες φάσεις διοικητικής λειτουργίας: Προγραμματισμός, Εκτέλεση, Έλεγχος, Ανάδραση / Plan, Do, Check, Act.
2. Την εκτίμηση – μέτρηση του βαθμού διοικητικής βελτίωσης της δημόσιας οργάνωσης διαχρονικά, όταν το ΚΠΑ εφαρμόζεται περιοδικά κάθε 1 ή 2 χρόνια, οπότε δίδεται η δυνατότητα διενέργειας συγκρίσεων, με βάση τη βαθμολόγηση των Υποκριτηρίων και Κριτηρίων του ΚΠΑ.
3. Τον προσδιορισμό των καλών διοικητικών πρακτικών, οι οποίες είναι αυτές που συγκεντρώνουν τη μεγαλύτερη βαθμολογία.

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

Στην τρίτη έκδοση του 2006, το ΚΠΑ προβλέπει δύο τρόπους βαθμολόγησης, οι οποίοι βασίζονται στον «Κύκλο Ποιότητας»

1. Τον **απλό τρόπο (C.A.F. classical scoring)** και

2. Τον **αναλυτικό – παραμετροποιημένο τρόπο (C.A.F. fine tuned scoring)**, ο οποίος είναι κατάλληλος για οργανισμούς που επιθυμούν μια λεπτομερέστερη ανάλυση της διαδικασίας αξιολόγησης.

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

2.4.11 Το σύστημα απλής βαθμολόγησης

Για τη βαθμολόγηση των Κριτηρίων των Προϋποθέσεων (1 έως 5) επιλέγεται κατ αρχήν σε κάθε περίπτωση του επιπέδου του «Κύκλου Ποιότητας PDCA» στο οποίο αντιστοιχεί το υπό βαθμολόγηση υποκριτήριο και δίνεται ο βαθμός στην κλίμακα 0 – 100. Η επιλογή του κατάλληλου επιπέδου έχει προσθετικό – σωρευτικό χαρακτήρα. Δηλαδή απαραίτητη προϋπόθεση για την επιλογή του επιπέδου είναι η εκπλήρωση όλων των προϋποθέσεων των κατώτερων επιπέδων από αυτό. Στα κριτήρια των προϋποθέσεων η φάση PDCA (συνεχούς βελτιωτικού κύκλου ποιότητας) νοείται μόνο όταν υπάρχουν συγκριτικές δραστηριότητες στο πλαίσιο της προσπάθειας οργανωτικής βελτίωσης της Δημόσιας Οργάνωσης.

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

2.4.12 Το σύστημα της αναλυτικής – παραμετροποιημένης βαθμολόγησης

Η αναλυτική παραμετροποιημένη βαθμολόγηση αποτελεί ένα πιο σύνθετο τρόπο βαθμολόγησης. Στα Κριτήρια των Προϋποθέσεων (1 έως 5), η έμφαση δίνεται περισσότερο στον «Κύκλο Ποιότητας» ως μια διαδικασία συνολικής οργανωτικής βελτίωσης, όπου εμφανίζεται ισχυρή αλληλεπίδραση μεταξύ των επιμέρους κύκλων. Οι δραστηριότητες σύγκρισης (Bench learning) λαμβάνονται υπόψη μόνο στο υψηλότερο επίπεδο της κάθε φάσης. Αυτός ο τρόπος βαθμολόγησης παρέχει περισσότερες λεπτομέρειες για τις εφαρμοζόμενες δράσεις διοικητικής βελτίωσης, καθώς και τα πεδία όπου εμφανίζονται οργανωτικές και λειτουργικές αδυναμίες. Αυτό συμβαίνει διότι παρέχεται μεγαλύτερη ανάλυση και επεξήγηση στον τρόπο με τον οποίο δίνεται η βαθμολογία, καθώς επίσης καταδεικνύεται επαρκέστερα η αναγκαιότητα επιτάχυνσης της διαδικασίας υλοποίησης των στόχων της Δημόσιας Οργάνωσης.

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

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

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

Πηγή: Οδηγός Εφαρμογής Κοινού Πλαισίου Αξιολόγησης

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




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

Πηγή: Οδηγός Εφαρμογής Κοινού Πλαισίου Αξιολόγησης

το εκατό (100) όπως αναγράφεται στον κατωτέρω Πίνακα:

Οι βαθμοί στα πενήτε (2) κριτήρια των Προηποθέσεων απογευματινής μετρούβλιας της Δημόσιας Οβλάνωας, κληακώλονται από το ηυδελ (0) έως Β. Σύαυηα αναγναικίς – παβαηερβουοιηελίς βραηουόλιους (C·A·E· ηίηε ηίηηεη εσοίηη):

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

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

Πηγή: Οδηγός Εφαρμογής Κοινού Πλαισίου Αξιολόγησης

2.4.13 Η έκθεση αξιολόγησης για την εφαρμογή του ΚΠΑ

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

Στην έκθεση αξιολόγησης περιγράφονται συνοπτικά οι δράσεις της Δημόσιας Οργάνωσης, που τεκμηριώνουν τον βαθμό αποτελεσματικότητάς της σε κάθε Υποκριτήριο και βαθμολογούνται σύμφωνα με την κλίμακα βαθμολογίας του ΚΠΑ. Αναγράφονται επίσης τα έγγραφα τεκμηρίωσης ή άλλο υλικό σε κάθε υποκριτήριο. Επιπρόσθετα, προσδιορίζονται οι τομείς στους οποίους εμφανίζονται δείγματα καλής λειτουργίας της Δημόσιας Οργάνωσης και θετικά αποτελέσματα δράσης, καθώς επίσης και οι τομείς στους οποίους εντοπίζονται προβλήματα ή εμφανίζουν αρνητικά αποτελέσματα και χρήζουν βελτίωσης. Τέλος, με βάση την προηγηθείσα ανάλυση βαθμολογείται αιτιολογημένα κάθε Κριτήριο και Υποκριτήριο σύμφωνα με τις οδηγίες του αναλυτικού Οδηγού Εφαρμογής.

2.4.14 Η σύνταξη έκθεσης Μέτρων Βελτίωσης

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

Η έκθεση μέτρων βελτίωσης αποτελεί έναν από τους βασικούς σκοπούς εφαρμογής του ΚΠΑ σε κάθε Δημόσια Οργάνωση και οφείλει να λάβει υπόψη της τα βασικά στοιχεία, τα οποία προκύπτουν από την έκθεση αξιολόγησης. Η έκθεση μέτρων βελτίωσης πρέπει να αποτελέσει την ολοκληρωμένη εκείνη παρέμβαση η οποία θα περιλάβει μια συνεκτική δέσμη μέτρων διοικητικής βελτίωσης της Οργάνωσης που εφάρμοσε το ΚΠΑ, η οποία θα αναβαθμίσει συνολικά τη λειτουργία της.

Τα πλεονεκτήματά της συνοψίζονται στα εξής:

1. Αποτελεί συνολική και ολοκληρωμένη δέσμη μέτρων για όλη τη λειτουργία της Δημόσιας Οργάνωσης, τα οποία διασυνδέονται μεταξύ τους, με αποτέλεσμα να αποφεύγονται οι αποσπασματικές και μεμονωμένες δράσεις βελτίωσης οι οποίες εφαρμόζονται συνήθως.

2. Είναι αποτέλεσμα παρατήρησης και συλλογής πρωτογενών στοιχείων της λειτουργίας της Δημόσιας Οργάνωσης με αποτέλεσμα να προσαρμόζεται στα ιδιαίτερα χαρακτηριστικά της και να επιφέρει τις απαραίτητες βελτιώσεις όπως τις αντιλαμβάνεται η Δημόσια Οργάνωση.

3. Εντοπίζει τις επιμέρους αδυναμίες σε όλο το φάσμα της διοικητικής λειτουργίας, ώστε να αποτελέσει εργαλείο λήψης των σωστών αποφάσεων στη λήψη βελτιωτικών μέτρων από την ηγεσία της Δημόσιας Οργάνωσης.

4. Οδηγεί σε σταδιακή και συνεχή διοικητική βελτίωση, με την περιοδική εφαρμογή του ΚΠΑ και την υλοποίηση των αντίστοιχων περιοδικών προγραμμάτων διοικητικής βελτίωσης της Δημόσιας Οργάνωσης, αποτελώντας ένα σταθερό εργαλείο συνεχούς βελτίωσης.

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

5. Την οργάνωση των δομών της

6. Τη λειτουργία των διαδικασιών της

7. Τη διαχείριση του ανθρώπινου δυναμικού που υπηρετεί σε αυτήν

8. Τη διοίκηση των δημοσιονομικών και οικονομικών πτυχών της

9. Την ανάπτυξη των υλικοτεχνικών και άλλων υποδομών της.

2.4.15 Αξιολόγηση των εννέα Κριτηρίων

Συνοπτικά, η αυτοαξιολόγηση με το Κοινό Πλαίσιο Αξιολόγησης προσφέρει στη Δημόσια Οργάνωση μια ευκαιρία να μάθει περισσότερα για τον εαυτό της. Συγκρινόμενο με ένα πλήρως αναπτυγμένο πρότυπο Διοίκησης Ολικής Ποιότητας, το ΚΠΑ σχεδιάστηκε για να είναι φιλικό προς το χρήστη ως ένα εισαγωγικό πρότυπο. Εννοείται ότι οποιαδήποτε οργάνωση σκοπεύει να προχωρήσει περισσότερο θα επιλέξει ένα από τα πιο αναπτυγμένα πρότυπα (όπως το πρότυπο Spreyer ή EFQM). Το ΚΠΑ έχει το πλεονέκτημα να είναι συμβατό

με αυτά τα πρότυπα και να αποτελεί έτσι ένα πρώτο βήμα για τη δημόσια οργάνωση που επιθυμεί να ασχοληθεί περισσότερο με τη Διοίκηση Ολικής Ποιότητας.

2.4.16 Περιληπτική περιγραφή των 9 Κριτηρίων

1. Πρώτο Κριτήριο - Ηγεσία.. Στο κριτήριο αυτό αξιολογείται ο τρόπος με τον οποίο οι επικεφαλής και οι διοικητές διαμορφώνουν την αποστολή ενός δημόσιου οργανισμού διευκολύνουν την επίτευξή της και συμβάλλουν στην πραγματοποίηση του οράματος.

Το πρώτο κριτήριο αποτελείται από 4 Υποκριτήρια:

- **Υποκριτήριο 1.1** που μελετά τα αποδεικτικά στοιχεία σχετικά με το τι κάνει η ηγεσία της Δημόσιας Οργάνωσης για να δώσει μία σαφή κατεύθυνση στην οργάνωση ώστε να αναπτύξει και να γνωστοποιήσει το όραμα, την αποστολή και τις αξίες της. Αποτελείται από 6 ερωτήσεις.
- **Υποκριτήριο 1.2** που μελετά τα αποδεικτικά στοιχεία σχετικά με το τι κάνει η ηγεσία της Υπηρεσίας για να αναπτύξει και να εφαρμόζει ένα σύστημα διοίκησης της απόδοσης και της αλλαγής στην Υπηρεσία. Αποτελείται από 8 ερωτήσεις.
- **Υποκριτήριο 1.3** που μελετά τα αποδεικτικά στοιχεία σχετικά με το τι κάνει η ηγεσία της Υπηρεσίας για να υποκινήσει και υποστηρίξει τους υπαλλήλους της υπηρεσίας και να δράσει ως πρότυπο ρόλου. Αποτελείται από 8 ερωτήσεις.
- **Υποκριτήριο 1.4** που μελετά τα αποδεικτικά στοιχεία σχετικά με το τι κάνει η ηγεσία της Υπηρεσίας για να διαχειρίζεται τις σχέσεις με τους πολιτικούς και με τις άλλες ομάδες συμφερόντων ώστε να εξασφαλιστούν οι κοινές ευθύνες. Αποτελείται από 5 ερωτήσεις.

2. Δεύτερο Κριτήριο - Στρατηγική και Προγραμματισμός: Στο Κριτήριο αυτό μελετάται ο τρόπος με τον οποίο ο οργανισμός υλοποιεί την αποστολή του μέσω μιας συγκεκριμένης στρατηγικής προσανατολισμένης προς τις ομάδες συμφερόντων και με την υποστήριξη δημόσιων πολιτικών, προγραμμάτων, διαδικασιών κ.λ.π.

Το δεύτερο κριτήριο αποτελείται από 4 επίσης Υποκριτήρια:

- **Υποκριτήριο 2.1** που μελετά τα αποδεικτικά στοιχεία σχετικά με το τι κάνει η ηγεσία της Υπηρεσίας για να συλλέξει πληροφορίες που σχετίζονται με τις παρούσες και μελλοντικές ανάγκες των μετόχων (πολίτες, ασθενείς, εργαζόμενοι, κοινωνία, διοίκηση κλπ). Αποτελείται από 3 ερωτήσεις.
- **Υποκριτήριο 2.2** που μελετά τα αποδεικτικά στοιχεία σχετικά με το τι κάνει η ηγεσία της Υπηρεσίας για να αναπτύξει, αναθεωρήσει και επικαιροποιήσει τη στρατηγική και τον προγραμματισμό λαμβάνοντας υπόψη τις ανάγκες των μετόχων και τους διαθέσιμους πόρους. Αποτελείται από 5 ερωτήσεις.
- **Υποκριτήριο 2.3** που μελετά τα αποδεικτικά στοιχεία σχετικά με το τι κάνει η ηγεσία της Υπηρεσίας για να εφαρμόζει τη στρατηγική και τον προγραμματισμό σε όλη την έκτασή της. Αποτελείται από 3 ερωτήσεις.
- **Υποκριτήριο 2.4** που μελετά τα αποδεικτικά στοιχεία σχετικά με το τι κάνει η ηγεσία της Υπηρεσίας για να σχεδιάσει, εφαρμόζει και επικαιροποιήσει το πρόγραμμα για τον εκσυγχρονισμό και την καινοτομία. Αποτελείται από 5 ερωτήσεις.

3. Τρίτο Κριτήριο - Διοίκηση Ανθρώπινου Δυναμικού. Στο Κριτήριο αυτό μελετάται ο τρόπος με τον οποίο ένας Δημόσιος Οργανισμός διαχειρίζεται και αναπτύσσει τις γνώσεις και τις δεξιότητες του προσωπικού του.

Το τρίτο κριτήριο αποτελείται από 3 Υποκριτήρια:

- **Υποκριτήριο 3.1** που μελετά τα αποδεικτικά στοιχεία σχετικά με το τι κάνει η ηγεσία της Υπηρεσίας για να προγραμματίσει, διοικήσει και βελτιώσει το ανθρώπινο δυναμικό με διαφάνεια σε σχέση με τη στρατηγική και τον προγραμματισμό της. Αποτελείται από 7 ερωτήσεις.
- **Υποκριτήριο 3.2** που μελετά τα αποδεικτικά στοιχεία σχετικά με το τι κάνει η ηγεσία της Υπηρεσίας για να προσδιορίσει, αναπτύξει και χρησιμοποιήσει τις ικανότητες των υπαλλήλων εναρμονίζοντας τους ατομικού στόχους με τους σκοπούς και στόχους της οργάνωσης. Αποτελείται από 7 ερωτήσεις.
- **Υποκριτήριο 3.3** που μελετά τα αποδεικτικά στοιχεία σχετικά με το τι κάνει η ηγεσία της Υπηρεσίας για να ενεργοποιήσει το προσωπικό μέσω της ανάπτυξης του διαλόγου και της ενδυνάμωσής του. Αποτελείται από 5 ερωτήσεις.

4. Τέταρτο Κριτήριο - Εξωτερικές Συνεργασίες και Πόροι: Στο Κριτήριο αυτό μελετάται ο τρόπος με τον οποίο η οργάνωση σχεδιάζει και διαχειρίζεται τις εξωτερικές της συνεργασίες και τους εσωτερικούς πόρους της

προκειμένου να υποστηρίξει την πολιτική και στρατηγική της και την αποτελεσματική λειτουργία των διαδικασιών της.

Το τέταρτο Κριτήριο αποτελείται από 6 Υποκριτήρια:

- **Υποκριτήριο 4.1** που μελετά τα αποδεικτικά στοιχεία σχετικά με το τι κάνει η ηγεσία της Υπηρεσίας για να αναπτύξει και να υλοποιήσει βασικές σχέσεις συνεργασίας. Αποτελείται από 5 ερωτήσεις.
- **Υποκριτήριο 4.2** που μελετά τα αποδεικτικά στοιχεία σχετικά με το τι κάνει η ηγεσία της Υπηρεσίας για να αναπτύξει και να εφαρμόσει τις συνεργασίες με τους πελάτες-πολίτες. Αποτελείται από 4 ερωτήσεις.
- **Υποκριτήριο 4.3** που μελετά τα αποδεικτικά στοιχεία σχετικά με το τι κάνει η ηγεσία της Υπηρεσίας για να διαχειρίζεται τα οικονομικά. Αποτελείται από 10 ερωτήσεις.
- **Υποκριτήριο 4.4** που μελετά τα αποδεικτικά στοιχεία σχετικά με το τι κάνει η ηγεσία της Υπηρεσίας για να διαχειρίζεται την πληροφορία και τη γνώση. Αποτελείται από 5 ερωτήσεις.
- **Υποκριτήριο 4.5** που μελετά τα αποδεικτικά στοιχεία σχετικά με το τι κάνει η ηγεσία της Υπηρεσίας για να διαχειρίζεται την τεχνολογία. Αποτελείται από 3 ερωτήσεις.
- **Υποκριτήριο 4.6** που μελετά τα αποδεικτικά στοιχεία σχετικά με το τι κάνει η ηγεσία της Υπηρεσίας για να διαχειρίζεται τις εγκαταστάσεις της. Αποτελείται από 6 ερωτήσεις.

5. Πέμπτο Κριτήριο - Διοίκηση Διαδικασιών και Αλλαγών: Στο Κριτήριο αυτό μελετάται ο τρόπος με τον οποίο ο οργανισμός διαχειρίζεται και βελτιώνει τις διαδικασίες για να υποστηρίξει τη στρατηγική του και να ικανοποιήσει τους πελάτες/πολίτες του.

Το πέμπτο Κριτήριο αποτελείται από 3 Υποκριτήρια:

- **Υποκριτήριο 5.1** που μελετά τα αποδεικτικά στοιχεία σχετικά με το τι κάνει η ηγεσία της Υπηρεσίας για να προσδιορίσει, σχεδιάσει, διαχειριστεί και βελτιώσει τις διαδικασίες της. Αποτελείται από 9 ερωτήσεις.
- **Υποκριτήριο 5.2** που μελετά τα αποδεικτικά στοιχεία σχετικά με το τι κάνει η ηγεσία της Υπηρεσίας για να αναπτύξει και να παρέχει υπηρεσίες και προϊόντα προσανατολισμένα προς τον πελάτη/ πολίτη. Αποτελείται από 7 ερωτήσεις.

- **Υποκριτήριο 5.3** που μελετά τα αποδεικτικά στοιχεία σχετικά με το τι κάνει η ηγεσία της Υπηρεσίας για να αναπτύξει καινοτόμες διαδικασίες με τη συμμετοχή των πολιτών / πελατών. Αποτελείται από 4 ερωτήσεις.

6. Έκτο Κριτήριο - Αποτελέσματα προσανατολισμένα προς τον Πελάτη/Πολίτη. Στο Κριτήριο αυτό μελετώνται τα αποτελέσματα που πετυχαίνει ο δημόσιος οργανισμός σχετικά με την ικανοποίηση των εξωτερικών και εσωτερικών πελατών του.

Το έκτο Κριτήριο αποτελείται από 2 Υποκριτήρια:

- **Υποκριτήριο 6.1** που μελετά τα αποτελέσματα που πετυχαίνει η δημόσια οργάνωση σχετικά με την ικανοποίηση των εσωτερικών και εξωτερικών της πελατών. Αποτελείται από 8 ερωτήσεις.
- **Υποκριτήριο 6.2** που μελετά τους δείκτες που αφορούν τις μετρήσεις με προσανατολισμό στον πελάτη-πολίτη. Αποτελείται από 7 ερωτήσεις.

7. Έβδομο Κριτήριο - Αποτελέσματα για το Ανθρώπινο Δυναμικό: Στο Κριτήριο αυτό μελετώνται α αποτελέσματα τα οποία επιτυγχάνει ο δημόσιος οργανισμός σε σχέση με την ικανοποίηση του ανθρώπινου δυναμικού του.

Το έβδομο Κριτήριο αποτελείται από 2 Υποκριτήρια:

- **Υποκριτήριο 7.1** που μελετά τα αποτελέσματα μέτρησης της ικανοποίησης του ανθρώπινου δυναμικού και της μέτρησης της υποκίνησης. Αποτελείται από 20 ερωτήσεις.
- **Υποκριτήριο 7.2** που μελετά τους δείκτες αποτελεσματικότητας ανθρώπινου δυναμικού. Αποτελείται από 10 ερωτήσεις.

8. Όγδοο Κριτήριο - Αποτελέσματα σχετικά με την Κοινωνία. Στο Κριτήριο αυτό μελετάται τι επιτυγχάνει ο Δημόσιος Οργανισμός για την ικανοποίηση των αναγκών και προσδοκιών της κοινωνίας, για θέματα όπως η ποιότητα ζωής, η διατήρηση των παγκόσμιων πόρων κ.ά.

Το όγδοο Κριτήριο αποτελείται από 2 Υποκριτήρια:

- **Υποκριτήριο 8.1** που μελετά τα αποτελέσματα των κοινωνικών μετρήσεων όπως τα αντιλαμβάνονται οι μέτοχοι. Αποτελείται από 9 ερωτήσεις.
- **Υποκριτήριο 8.2** που μελετά τους δείκτες κοινωνικής απόδοσης καθιερωμένοι από την υπηρεσία.. Αποτελείται από 8 ερωτήσεις.

9. Ένατο Κριτήριο - Κύρια αποτελέσματα: Στο Κριτήριο αυτό μελετάται τι επιτυγχάνει ο δημόσιος οργανισμός σε σχέση με τη θεσμοθετημένη εντολή του και τους προκαθορισμένους στόχους του, καθώς και σε σχέση με την ικανοποίηση των αναγκών και προσδοκιών όσων έχουν οικονομικό συμφέρον ή συμμετέχουν στο δημόσιο οργανισμό.

Το ένατο Κριτήριο αποτελείται από 2 Υποκριτήρια:

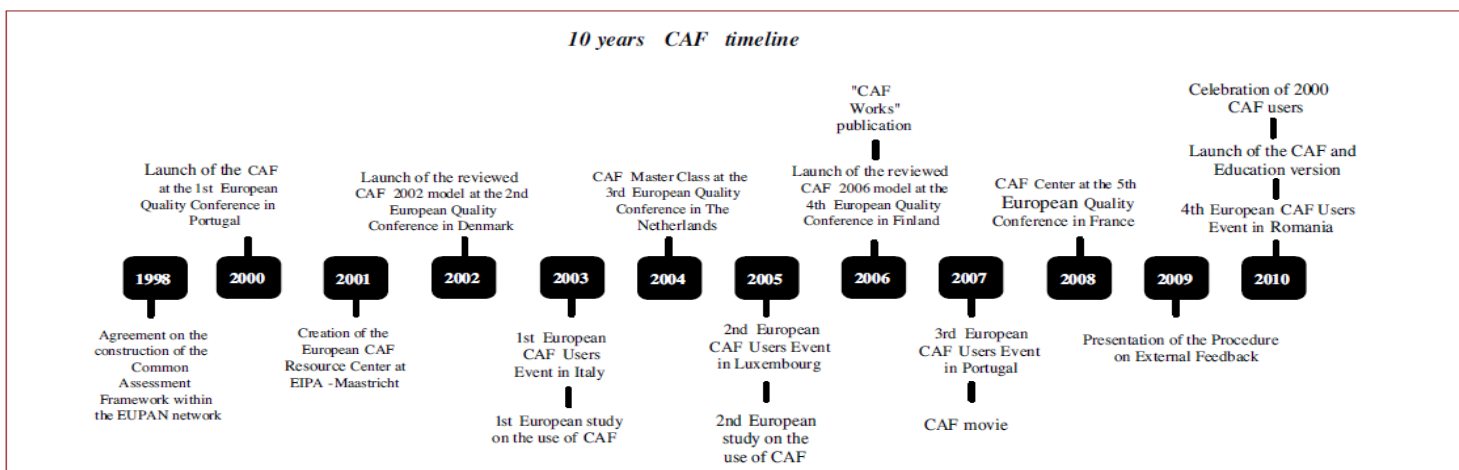
- **Υποκριτήριο 9.1** που μελετά τα αποδεικτικά στοιχεία των καθορισμένων στόχων που έχουν επιτευχθεί από την υπηρεσία σε σχέση με τα εξωτερικά αποτελέσματα, τις εκροές και αποτελέσματα σε σχέση με τους στόχους. Αποτελείται από 7 ερωτήσεις.
- **Υποκριτήριο 9.2** που μελετά τα αποδεικτικά στοιχεία των καθορισμένων στόχων που έχουν επιτευχθεί από την υπηρεσία σε σχέση με τα εσωτερικά αποτελέσματα. Αποτελείται από 11 ερωτήσεις.

Η επαλήθευση των διασυνδέσεων προϋποθέσεων-αποτελέσματος είναι θεμελιώδους σημασίας στην αυτό-αξιολόγηση, όπου ο αξιολογητής πρέπει πάντοτε να ελέγχει τη συνέπεια μεταξύ ενός δεδομένου αποτελέσματος (ή μιας σειράς ομοιογενών αποτελεσμάτων) και των «αποδείξεων» που έχουν συλλεχθεί στα σχετικά κριτήρια και υποκριτήρια από την πλευρά των προϋποθέσεων.

2.5. Διεθνής πραγματικότητα

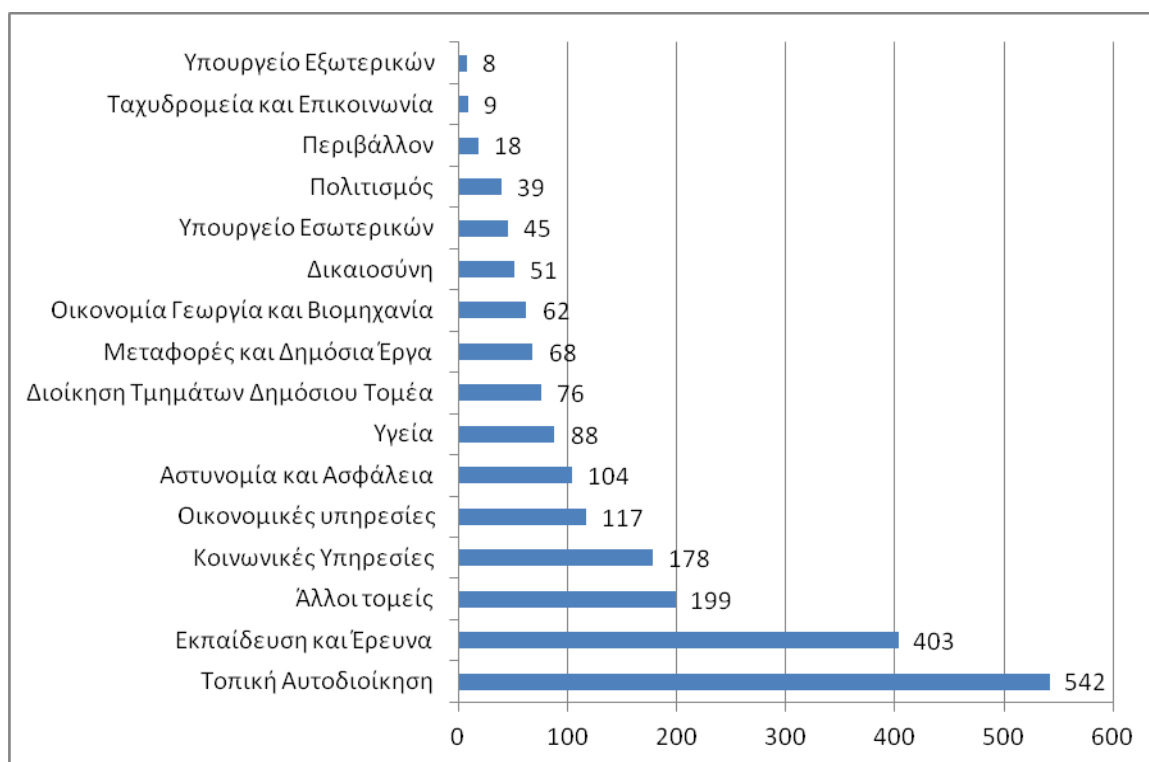
Στο παρακάτω σχεδιάγραμμα απεικονίζεται η διαδρομή από τη δημιουργία τη λειτουργία και τη χρήση του Κοινού Πλαισίου Αξιολόγησης από το 1998 μέχρι το 2010

10 years CAF timeline



Πηγή: Staes, et al, 2010

Στο παρακάτω γράφημα απεικονίζονται οι τομείς της δημόσιας διοίκησης που χρησιμοποιούν το Κοινό Πλαίσιο Αξιολόγησης



Πηγή: Staes,

et al, 2010

Στον παρακάτω πίνακα απεικονίζονται οι επίσημες καταγραφές χρήσης του Κοινού Πλαισίου Αξιολόγησης τόσο στις χώρες της Ευρώπης όσο και εκτός αυτής μέχρι το 2010.

ΙΤΑΛΙΑ	322	ΙΣΠΑΝΙΑ	44	ΜΕΓΑΛΗ ΒΡΕΤΤΑΝΙΑ	7
ΒΕΛΓΙΟ	284	ΕΛΛΑΔΑ	39	ΙΡΛΑΝΔΙΑ	5
ΔΑΝΙΑ	250	ΣΛΟΒΑΚΙΑ	39	ΣΟΥΗΔΙΑ	5
ΠΟΛΩΝΙΑ	160	ΡΟΥΜΑΝΙΑ	33	ΡΩΣΣΙΑ	4

ΠΟΡΤΟΓΑΛΙΑ	112	ΕΛΒΕΤΙΑ	20	ΚΡΟΑΤΙΑ	3
ΟΥΓΓΑΡΙΑ	104	ΚΥΠΡΟΣ	19	ΚΙΝΑ	2
ΑΥΣΤΡΙΑ	90	ΒΟΣΝΙΑ - ΕΡΖΕΓΟΒΙΝΗ	18	ΝΑΜΙΜΠΙΑ	2
ΝΟΡΒΗΓΙΑ	85	ΕΣΘΟΝΙΑ	18	ΟΛΛΑΝΔΙΑ	2
ΓΕΡΜΑΝΙΑ	68	ΓΑΛΛΙΑ	16	ΣΚΟΠΙΑ	2
ΤΣΕΧΙΚΗ ΔΗΜΟΚΡΑΤΙΑ	64	ΛΟΥΞΕΜΒΟΥΡΓΟ	12	ΤΥΝΗΣΙΑ	1
ΔΟΜΙΝΙΚΑΝΗ ΔΗΜΟΚΡΑΤΙΑ	54	ΛΙΘΟΥΑΝΙΑ	9	ΣΕΡΒΙΑ	1
ΣΛΟΒΕΝΙΑ	50	ΒΟΥΛΓΑΡΙΑ	8		
ΦΙΝΛΑΝΔΙΑ	50	ΤΟΥΡΚΙΑ	7		

Πηγή:: Staes, et al, 2010

2.6. Ελληνική πραγματικότητα

2.6.1 Το Κοινό Πλαίσιο Αξιολόγησης Στην Ελλάδα

Η προσπάθεια για την εισαγωγή εργαλείων ποιότητας στην Ελληνική Δημόσια Διοίκηση ξεκίνησε δειλά το 1990. Η σύσταση της Ειδικής Μονάδας Αποδοτικότητας & Ποιότητας, η οποία υπαγόταν στη Γενική Γραμματεία Δημόσιας Διοίκησης του Υπουργείου Εσωτερικών, έδωσε το έναυσμα για να ξεκινήσει το «ταξίδι» της Ποιότητας στη χώρα μας.

Δεκατέσσερα χρόνια μετά, το 2004, η ψήφιση του Ν.3230 εισάγει επίσημα πλέον στην Ελληνική Δημόσια Διοίκηση την έννοια της Ποιότητας. Κύριος στόχος είναι «η βελτίωση της αποδοτικότητας και της αποτελεσματικότητας της ποιότητας των δημοσίων υπηρεσιών, η πελατοκεντρική προσέγγιση στην εξυπηρέτηση των πολιτών, η διευκόλυνση της πρόσβασης στις δημόσιες υπηρεσίες από τους πολίτες και τις επιχειρήσεις, η δημιουργία κουλτούρας αποτελέσματος και η ελαχιστοποίηση της γραφειοκρατίας». Η αρμοδιότητα για την προώθηση της ποιότητας στη χώρας μας ανατέθηκε με το Ν.3230/04 στη Διεύθυνση Ποιότητας και Αποδοτικότητας (ΔΙΠΑ) (Ν.3230/2004 ΦΕΚ 44/11.2.2004).

Οι πρωτοβουλίες που ανέλαβε η Ειδική Μονάδα Ποιότητας αρχικά και η ΔΙΠΑ στη συνέχεια ήταν η θεσμοθέτηση της Διοίκησης Μέσω Στόχων και η προαιρετική υιοθέτηση του ΚΠΑ από τους οργανισμούς, ενώ πέντε παράλληλες δράσεις σχεδιάστηκαν από τη ΔΙΠΑ προκειμένου να στηρίξουν την όλη προσπάθεια των

οργανισμών: η ενημέρωση των ενδιαφερομένων, η εκπαίδευση προσωπικού, η υποστήριξη των χρηστών ΚΠΑ, η αναγνώριση και η ανταμοιβή των βέλτιστων πρακτικών.

Οι κυριότερες αλλαγές που προβλεπόταν να επιφέρει το νέο αυτό σύστημα αναφορικά με τον παραδοσιακό χαρακτήρα λειτουργίας του δημοσίου, ήταν η εστίαση στον πολίτη/πελάτη, η μείωση του κόστους και κυρίως η ολιστική προσέγγιση στον τρόπο οργάνωσης της υπηρεσίας, η οποία χαρακτηρίζεται από διαλειτουργικότητα τόσο ενδοϋπηρεσιακά όσο και στο σύνολο του δημόσιου τομέα (Τσολάκη, 2011)

2.6.2 Το Σύστημα Διοίκησης Μέσω Στόχων στη Δημόσια Διοίκηση της χώρας μας

Όπως αναφέρει η Τσολάκη (2011) «...πέρασαν περίπου 20 χρόνια ώσπου να ψηφιστεί ο νόμος 3230 / 2004 ο οποίος καθιέρωνε το σύστημα Διοίκησης Μέσω Στόχων στην Ελληνική Δημόσια Διοίκηση, η οποία σύμφωνα με τον νόμο είναι μια διαδικασία μέσα από την οποία προσδιορίζονται οι επιδιώξεις της εκάστοτε υπηρεσίας, οι οποίες λαμβάνουν τη μορφή συγκεκριμένων και προγραμματισμένων χρονικά δράσεων, έχοντας περιγράψει το πλάνο που θα ακολουθηθεί προκειμένου να επιτευχθούν, επιφέροντας έτσι καλύτερα αποτελέσματα και εγκαθιδρύοντας μια νέα κουλτούρα συνεχούς βελτίωσης των επιδόσεών της. Ο βασικός σκοπός του Νόμου αυτού ήταν να προσανατολίσει το ανθρώπινο δυναμικό σε νέα σύγχρονα μοντέλα διοίκησης και ως εκ τούτου να εκσυγχρονίσει τη λειτουργία των δημόσιων υπηρεσιών και να βελτιώσει την αποτελεσματικότητά τους.»

2.6.3 Προώθηση του ΚΠΑ στις Υπηρεσίες του Ελληνικού Δημοσίου

Για να προωθηθεί το ΚΠΑ στη χώρα μας η Διεύθυνση Ποιότητας και Αποδοτικότητας του Υπουργείου Εσωτερικών Δημόσιας Διοίκησης και Αποκέντρωσης το 2007, μετέφρασε την αναθεωρημένη έκδοσή του και εξέδωσε τον Οδηγό Εφαρμογής του ΚΠΑ, ενώ το Εθνικό Κέντρο Δημόσιας Διοίκησης διοργάνωνε και συνεχίζει μέχρι σήμερα, εκπαιδευτικά σεμινάρια προωθώντας τη γνώση του ΚΠΑ στους κόλπους της Δημόσιας Διοίκησης και ενθαρρύνοντας τις υπηρεσίες του δημοσίου να το εφαρμόσουν. Ισχυρό κίνητρο στην ενθάρρυνση αυτή αποτέλεσε και η καθιέρωση του Εθνικού Βραβείου Ποιότητας των Δημόσιων Υπηρεσιών, το οποίο για πρώτη φορά απονεμήθηκε το 2007 (Τσολάκη, 2011).

2.7. Συμπεράσματα

Συνοψίζοντας, τα ανωτέρω συμπεραίνουμε ότι το ΚΠΑ είναι ένα εργαλείο Διοίκησης Ολικής Ποιότητας του οποίου η εφαρμογή προτείνεται στις Δημόσιες Οργανώσεις της Ευρωπαϊκής και ως εκ τούτου και της Ελληνικής Δημόσιας Διοίκησης, προκειμένου να χρησιμοποιούν ένα διοικητικό εργαλείο για τη βελτίωση της διοικητικής τους ικανότητας το οποίο κατέχουν και δεν χρειάζεται να προστρέχουν απαραίτητως σε εξωτερικές πηγές οι οποίες συνήθως είναι και ιδιαίτερα δαπανηρές.

Το ΚΠΑ με τις αναθεωρήσεις – επικαιροποιήσεις βελτιωτικού χαρακτήρα που έχει υποστεί μέχρι τώρα, έχει καταστεί ένα ιδιαίτερα χρήσιμο εργαλείο στα χέρια της Δημόσιας Διοίκησης που αναπτύσσεται διαρκώς και βρίσκει συνεχώς νέους ενδιαφερόμενους χρήστες. Αυτό αποδεικνύεται από την ιστορική του εξέλιξη κατά την οποία αρχικά χρησιμοποιήθηκε από μερικές εκατοντάδες δημόσιες υπηρεσίες στην Ευρώπη, ενώ σήμερα οι υπηρεσίες και οι Οργανισμοί που το χρησιμοποιούν είναι πολλές χιλιάδες και επιπλέον η χρήση του έχει ξεπεράσει τα σύνορα της Ευρώπης και βρίσκει εκφραστές του σε όλες τις Ηπείρους.

Ο πιο σημαντικός λόγος για να χρησιμοποιηθεί το ΚΠΑ είναι ως εργαλείο μέτρησης που υποβάλει την οργάνωση σε μια γρήγορη σάρωση, προκειμένου να εντοπίσει έναν αριθμό ισχυρών και ασθενών σημείων, τα οποία στη συνέχεια θα χρησιμοποιηθούν ως εφαλτήριο για έναν αριθμό σχεδίων βελτίωσης.

Αυτή η σαφής ταυτοποίηση των πλεονεκτημάτων και των αδυναμιών της οργάνωσης είναι η σημαντικότερη προστιθέμενη αξία της αυτοαξιολόγησης. Αυτή η SWOT analysis μπορεί να χρησιμοποιηθεί περαιτέρω ως βάση για να δημιουργήσει στοχευμένες δράσεις βελτίωσης. Επιπλέον, τα θέματα όπως η αυξημένη ευαισθητοποίηση των οργανωτικών προβλημάτων, μια καλύτερη εικόνα για τη συνολική λειτουργία του οργανισμού και η ανταλλαγή ιδεών από την άποψη αυτή φαίνεται να είναι σημαντικές πτυχές (Staes, et al, 2005)

Για την υποβοήθηση των Δημόσιων Οργανώσεων που επιθυμούν να αξιολογήσουν τις Προϋποθέσεις και τα Αποτελέσματα της λειτουργίας τους με τη χρήση του ΚΠΑ έχει εκπονηθεί ήδη από το 2007 από το Υπουργείο Εσωτερικών Δημόσιας Διοίκησης και Αποκέντρωσης ο αντίστοιχος Οδηγός Εφαρμογής ο οποίος περιλαμβάνει κατευθυντήριες οδηγίες για την υλοποίηση της διαδικασίας, καθώς και εύχρηστα εργαλεία τα οποία συμβάλλουν καθοριστικά στην εξασφάλιση της αποτελεσματικότητας των σχετικών ενεργειών.

Εδώ και πέντε χρόνια έως και σήμερα, η Εθνική Σχολή Δημόσιας Διοίκησης και Αυτοδιοίκησης διενεργεί σε όλη τη χώρα το σεμινάριο στο οποίο εκπαιδεύονται δημόσιοι υπάλληλοι στη χρήση του Κοινού Πλαισίου Αξιολόγησης, διάρκειας 35 ωρών.

Το Κοινό Πλαίσιο Αξιολόγησης προσέλκυσε το ενδιαφέρον και άλλων ελλήνων φοιτητών, κάποιοι εκ των οποίων εκτόνησαν αντίστοιχου επιπέδου μεταπτυχιακές διατριβές όπως:

1. Η κ. Βακαλοπούλου Μελπομένη το 2009 με θέμα: «Η εφαρμογή του Κοινού Πλαισίου Αξιολόγησης στη Δημόσια Διοίκηση, καλές πρακτικές στην Ευρωπαϊκή Ένωση, εμπόδια και προοπτικές».
2. Η κ. Αναστασοπούλου Αργυρή το 2010 με θέμα: «Κοινό πλαίσιο αξιολόγησης (ΚΠΑ) - Εργαλείο Διοίκησης Ολικής Ποιότητας στη Δημόσια Διοίκηση - Βελτιώνοντας μία δημόσια οργάνωση μέσω της αυτό-αξιολόγησης Κ.Π.Α.
3. Η κ. Κατσάνη Ευαγγελία το 2010 με θέμα: «Κοινό Πλαίσιο Αξιολόγησης ως εργαλείο για τη δημόσια διοίκηση»
4. Η κ. Καρυπίδου Χρυσάνθη το 2011 με θέμα: «Η εμπειρία από την εφαρμογή του Κοινού Πλαισίου Αξιολόγησης στην ελληνική δημόσια διοίκηση. Προβλήματα, δυσκολίες, οφέλη, προτάσεις βελτίωσης»
5. Ο κ. Λαγουδάς Χρίστος το 2011 με θέμα: «Στρατηγική στη Δημόσια Διοίκηση και Κοινό Πλαίσιο Αξιολόγησης – Η περίπτωση της Νομαρχιακής Αυτοδιοίκησης Σερρών».

Τέλος, τη συστηματική εφαρμογή του Κοινού Πλαισίου Αξιολόγησης διενεργούν και αρκετοί Δήμοι της χώρας μας, μεταξύ άλλων ο Δήμος Αμαρουσίου, Αργυρούπολης, Βούλας, Περιστερίου και Νέας Πεντέλης.

Κεφάλαιο Τρίτο

3. Μεθοδολογία

3.1. Σκοπός - Στόχοι

Σκοπός της παρούσας μεταπτυχιακής διατριβής είναι:

Η αξιολόγηση της διοικητικής απόδοσης της Νοσηλευτικής Υπηρεσίας του Γενικού Νοσοκομείου Σύρου μέσω της εφαρμογής του Κοινού Πλαισίου Αξιολόγησης

Στόχοι της παρούσας μεταπτυχιακής διατριβής είναι:

1. Η διερεύνηση της υφιστάμενης διοικητικής επιχειρησιακής λειτουργίας και πρακτικής της Νοσηλευτικής Υπηρεσίας του Γενικού Νοσοκομείου Σύρου.
2. Η καταγραφή του τρόπου αντίληψης της λειτουργίας της υπηρεσίας από το προσωπικό της, τους πολίτες και τους κοινωνικούς φορείς, που έρχονται σε επαφή με αυτήν.
3. Η κατάδειξη του Κοινού Πλαισίου Αξιολόγησης ως εργαλείου που μπορεί να χρησιμοποιηθεί στα Ελληνικά νοσοκομεία για την αξιολόγηση της διοικητικής λειτουργίας τους.

3.2. Βασικά ερευνητικά ερωτήματα:

Τα βασικά ερευνητικά ερωτήματα που προσδοκά να απαντήσει η παρούσα μελέτη διερευνώντας τα με τη χρήση του Κοινού Πλαισίου Αξιολόγησης, είναι τα εξής:

1. Πως αποτυπώνεται η εφαρμογή της ηγεσίας στην υπηρεσία;
2. Ποια είναι η υφιστάμενη διοικητική και επιχειρησιακή λειτουργία και πρακτική της Νοσηλευτικής Υπηρεσίας του Γενικού Νοσοκομείου Σύρου;
3. Πώς η Νοσηλευτική Υπηρεσία του Γ.Ν. Σύρου διαχειρίζεται το ανθρώπινο δυναμικό της;
4. Πως επιδρούν οι συνεργασίες και οι πόροι στη λειτουργία της Νοσηλευτικής Υπηρεσίας του Γ.Ν. Σύρου;
5. Πως καταγράφεται ο τρόπος αντίληψης της λειτουργίας της από τους πολίτες τους εργαζόμενους και τους κοινωνικούς φορείς που έρχονται σε επαφή με την υπηρεσία;
6. Ποια τα αποτελέσματα τα οποία επιτυγχάνει η δημόσια οργάνωση σε σχέση με την ικανότητα, τα κίνητρα, την ικανοποίηση και την απόδοση του ανθρώπινου δυναμικού της;
7. Είναι αποτελεσματικός ο τρόπος με τον οποίο η δημόσια οργάνωση εντοπίζει, διαχειρίζεται, βελτιώνει και αναπτύσσει τις βασικές της διαδικασίες ώστε να υποστηρίξει τη στρατηγική και τον προγραμματισμό της;
8. Προσδιορίζει, σχεδιάζει, διαχειρίζεται και βελτιώνει τις διαδικασίες της σε συνεχόμενη βάση;
9. Αναπτύσσει και παρέχει υπηρεσίες και προϊόντα προσανατολισμένα προς τον πελάτη;
10. Αναπτύσσει καινοτόμες διαδικασίες με τη συμμετοχή των πολιτών/ πελατών;
11. Ποιο το μέγεθος της ικανοποίησης του πολίτη από τις υπηρεσίες που προσφέρει;

3.3. Σχεδιασμός

Ο σχεδιασμός που ακολουθείται για την οργάνωση και συλλογή των δεδομένων ακολουθείται από μια σειρά βημάτων που προβλέπονται στον Οδηγό Εφαρμογής του ΚΠΑ και ονομάζονται βήματα διαδικασίας εφαρμογής του ΚΠΑ και είναι τα εξής:

1. Απόφαση της Διεύθυνσης και έγγραφη έγκριση – δέσμευση της Διοίκησης για εφαρμογή του ΚΠΑ.

2. Γνωστοποίηση της απόφασης σε όλο το προσωπικό της υπηρεσίας και ενημέρωσή του για τα οφέλη του ΚΠΑ.

3. Ορισμός από τη Διεύθυνση Υπεύθυνου Έργου και **σύσταση της Ομάδας Έργου - Αυτοαξιολόγησης**, η οποία πρέπει να είναι αντιπροσωπευτική από τις διάφορες κατηγορίες και τα ιεραρχικά επίπεδα του προσωπικού.

Συνήθως στην Ομάδα Έργου - Αυτοαξιολόγησης συμμετέχουν υπάλληλοι από διαφορετικά τμήματα, με διαφορετική εμπειρία και επίπεδο εκπαίδευσης. Τα πρόσωπα όμως που θα πλαισιώνουν την Ομάδα Αυτοαξιολόγησης θα πρέπει να είναι ικανά να παρέχουν την πιο ακριβή και λεπτομερή εσωτερική απεικόνιση της Υπηρεσίας.

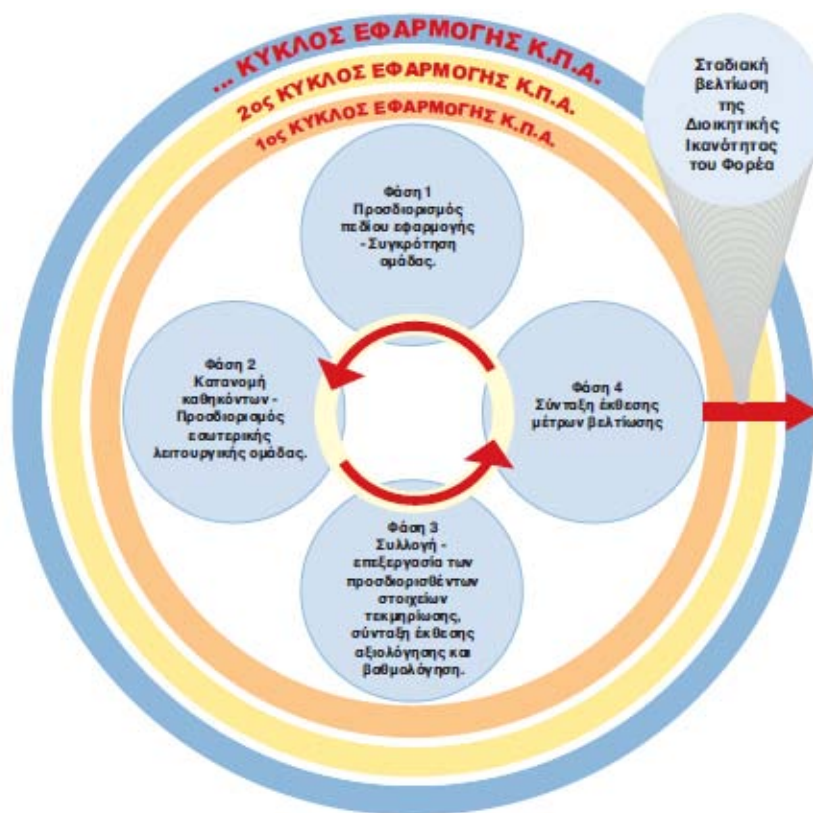
Για την υλοποίηση του 1, η Διεύθυνση της Νοσηλευτικής Υπηρεσίας κατέθεσε το με αριθμό πρωτοκόλλου 10285 – 22/10/2012 έγγραφο αίτημα (No 1) προς τον Διοικητή του Γενικού Νοσοκομείου Σύρου (επισυνάπτεται στο Παράρτημα 1 με τίτλο Αδειοδοτήσεις – Εγκρίσεις διενέργειας της μελέτης).

Η άδεια της Διοίκησης για την εφαρμογή του ΚΠΑ δόθηκε με το υπ αριθμό πρωτοκόλλου 10825 – 7/12/2012 έγγραφό της (No 2) (επισυνάπτεται στο Παράρτημα 1 με τίτλο Αδειοδοτήσεις – Εγκρίσεις διενέργειας της μελέτης)

Για την υλοποίηση του 2 δηλαδή για τη γνωστοποίηση της απόφασης και ενημέρωση του προσωπικού για τα οφέλη του ΚΠΑ διακινήθηκε το έγγραφο (No 3) όπως επισυνάπτεται στο Παράρτημα 1 με τίτλο Αδειοδοτήσεις – Εγκρίσεις διενέργειας της μελέτης) και οργάνωσε ανοιχτή συζήτηση με το προσωπικό για την επίλυση αποριών και την ενίσχυση της ιδέας εφαρμογής.

Για την υλοποίηση του 3 και αφού προηγήθηκε κατ'ιδίαν συνάντηση με όλο το προσωπικό της Νοσηλευτικής Υπηρεσίας στο Γενικό Νοσοκομείο Σύρου (σύνολο 105 άτομα) για τη σύσταση της Ομάδας Έργου - Αυτοαξιολόγησης υλοποίησης του ΚΠΑ η ομάδα συγκροτήθηκε με το έγγραφο No 4 κατ'εφαρμογή της Υπουργικής Εγκυκλίου του Υπουργού Δημόσιας Διοίκησης και Αποκέντρωσης (έγγραφο No 5) με Αριθμό Πρωτ.: ΔΙΠΑ/Φ.1/οικ.9537 – 12/4/2007 με θέμα: **«Οδηγίες για τη Σύσταση και Λειτουργία της Ομάδας Αυτοαξιολόγησης και το ρόλο του Προέδρου»** (Υπουργική απόφαση 9537, 2007), η οποία μαζί με το έγγραφο No 4 (επισυνάπτεται ως έγγραφο στο Παράρτημα 1 με τίτλο Αδειοδοτήσεις – Εγκρίσεις διενέργειας της μελέτης).

Η Ομάδα Έργου Αυτοαξιολόγησης θέτει σε λειτουργία τον 1^ο κύκλο της εφαρμογής του ΚΠΑ ο οποίος χωρίζεται σχηματικά στις ακόλουθες φάσεις:



Πηγή: Οδηγός Εφαρμογής Κοινού Πλαισίου Αξιολόγησης

1. Προετοιμασία της Ομάδας Αυτοαξιολόγησης. (1^η και 2^η φάση στο σχήμα)
2. Αξιολόγηση της Υπηρεσίας από την Ομάδα Αυτοαξιολόγησης. (3^η φάση στο σχήμα)
3. Ετοιμασία Έκθεσης από την Ομάδα Αυτοαξιολόγησης με τα πορίσματα της αξιολόγησης. (4^η φάση στο σχήμα). **Τέλος εργασιών Ομάδας Έργου – Αυτοαξιολόγησης.**

4. Ετοιμασία και εφαρμογή Σχεδίου Δράσης για προώθηση βελτιωτικών ενεργειών. (Ακολουθεί σχεδιασμός υλοποίησης από τα Όργανα Διοίκησης)
5. Παρακολούθηση της υλοποίησης του Σχεδίου Δράσης.
6. Νέος κύκλος αυτοαξιολόγησης σε εύλογο χρονικό διάστημα (π.χ. 2 χρόνια).

Σχηματικά δηλαδή ακολουθούνται τα παρακάτω βήματα:



Πηγή:

Οδηγός Εφαρμογής Κοινού Πλαισίου Αξιολόγησης

3.4. Πληθυσμός – Δείγμα

3.4.1. Διάρθρωση της Νοσηλευτικής Υπηρεσίας στο Γενικό Νοσοκομείο Σύρου

Στην Νοσηλευτική Υπηρεσία του Νοσοκομείου Σύρου εργάζονται 101 άτομα των εξής κατηγοριών:

1. 3 Νοσηλευτές κατηγορίας ΠΕ
2. 19 Νοσηλευτές κατηγορίας ΤΕ

3. 6 Μαίες κατηγορίας ΤΕ
4. 3 Επισκέπτες Υγείας κατηγορίας ΤΕ
5. 53 Νοσηλευτές κατηγορίας ΔΕ
6. 7 Βοηθοί Θαλάμων κατηγορίας ΥΕ και
7. 10 Τραυματιοφορείς κατηγορίας ΥΕ

Στο σύνολο υπηρετούν 16 άνδρες και 85 γυναίκες

3.4.2. Οργανόγραμμα Νοσηλευτικής Υπηρεσίας



3.4.3. Δείγμα της μελέτης

Από το σύνολο των 101 ατόμων, 32 άτομα (περίπου 1/3 του συνόλου) αποτέλεσαν την Ομάδα Έργου – Αυτοαξιολόγησης και παράλληλα και τον πληθυσμό της μελέτης. Στην σύνθεση της ομάδας αντιπροσωπεύονταν όλα τα ιεραρχικά επίπεδα της υπηρεσίας και ακολουθήθηκαν οι βασικοί κανόνες που περιγράφονται στον Οδηγό Εφαρμογής για τα μέλη της που είναι οι εξής:

1. Τα μέλη της Ομάδας, πρέπει να προέρχονται από ένα ευρύ φάσμα υπηρεσιών της Δημόσιας Οργάνωσης, από διαφορετικούς κλάδους και κατηγορίες προσωπικού και να έχουν διαφορετική επαγγελματική εμπειρία.
2. Η συμμετοχή στην Ομάδα, θα πρέπει να γίνεται σε εθελοντική βάση.
3. Ο συνολικός αριθμός των εμπλεκόμενων υπαλλήλων, θα εξαρτηθεί από το εύρος του πεδίου εφαρμογής και το συνολικό αριθμό των υπαλλήλων της Δημόσιας Οργάνωσης.

Την Ομάδα Έργου – Αυτοαξιολόγησης αποτέλεσαν 4 άνδρες και 28 γυναίκες. Οι κατηγορίες κατανέμοντας ως εξής:

1. 2 Νοσηλευτές κατηγορίας ΠΕ
2. 13 Νοσηλευτές κατηγορίας ΤΕ
3. 2 Μαιές κατηγορίας ΤΕ
4. 2 Επισκέπτες Υγείας κατηγορίας ΤΕ
5. 11 Νοσηλευτές κατηγορίας ΔΕ
6. 2 Βοηθοί Θαλάμων κατηγορίας ΥΕ

Κατά τη διαδικασία απαιτείται το υποκριτήριο 6.1 να απαντηθεί από τους χρήστες των υπηρεσιών υγείας. Για το σκοπό αυτό διανεμήθηκαν 100 ερωτηματολόγια με τα ερωτήματα του υποκριτηρίου 6.1 σε ασθενείς από το διάστημα από 20 Μαρτίου 2013 έως και 31 Μαρτίου 2013.

3.5. Μέθοδος συλλογής δεδομένων

3.5.1. Περιγραφή ερευνητικού εργαλείου

Οι ερωτήσεις του ερωτηματολογίου είναι συγκεκριμένες και προβλέπονται στον Οδηγό Εφαρμογής του Κοινού Πλαισίου Αξιολόγησης και σχετίζονται με το νόημα και το περιεχόμενο των Παραδειγμάτων κάθε Υποκριτηρίου του Κ.Π.Α.. Δεν υπάρχει πλήρης αντιστοιχία του αριθμού των Παραδειγμάτων με τον αριθμό των ερωτήσεων, αλλά υπάρχει η κάλυψη όλων των ουσιαστικών θεμάτων όπως αυτά αναπτύσσονται στο επίπεδο των παραδειγμάτων του Κ.Π.Α.. Μερικά Παραδείγματα επικαλυπτόμενα από άλλα Παραδείγματα, έχουν συγχωνευθεί σε ενιαίες ερωτήσεις όπου αυτό κρίθηκε απαραίτητο.

Προκειμένου να εξασφαλιστεί μια λογική δομή στο ερωτηματολόγιο και να διευκολυνθεί ο χρήστης στην διατύπωση των ορθών απαντήσεων με αβίαστο τρόπο, η σειρά των ερωτήσεων είναι από τις γενικές προς τις ειδικότερες, με εξαίρεση κάποια εξειδικευμένα θέματα όπως π.χ. η ικανότητα των πολιτών, όπου ακολουθείται η λογική σειρά της διαδικασίας εξυπηρέτησης, δηλαδή πρόσβαση, πληροφόρηση, εξυπηρέτηση, συμμετοχή στις διαδικασίες κτλ.

Ορισμένες ερωτήσεις με περιεχόμενο που θα προβλημάτιζε τους χρήστες, έχουν τεθεί στο τέλος κάθε ενότητας, όπως και ερωτήσεις που δημιουργούν ένα κλίμα εμπιστοσύνης μεταξύ συνεντευκτή – συνεντευξιζόμενου, έχουν τεθεί στην αρχή ορισμένων εννοτήτων, ενώ ερωτήσεις που με οποιοδήποτε τρόπο συσχετίζονται και αλληλοεπηρεάζονται ως προς το περιεχόμενό τους, έχουν διασπαρθεί καταλλήλως ώστε να μην επηρεάζει η μία απάντηση την άλλη.

Όσον αφορά τη γλώσσα της σύνταξης των ερωτήσεων, έχει καταβληθεί προσπάθεια ώστε να είναι όσον το δυνατόν απλούστερη, ενώ αποφεύγεται η χρήση λέξεων που θα μπορούσαν να προκαλέσουν αρνητικές ή θετικές αντιδράσεις και θα επηρέαζαν την αξιοπιστία των απαντήσεων. Τέλος, επισημαίνεται ότι η δομή του ερωτηματολογίου έχει λάβει, κατά το δυνατόν, υπόψη την πραγματικότητα της Ελληνικής Δημόσιας Διοίκησης.

Έχουν επιλεγεί οι λεγόμενες «κλειστές ερωτήσεις αξιολόγησης», οι οποίες απαντώνται με βάση προτεινόμενο και προκαθορισμένο κατάλογο λέξεων, γιατί κατ' αυτόν τον τρόπο διευκολύνεται η επεξεργασία και η κωδικοποίηση των απαντήσεων και εστιάζεται η προσοχή του συνεντευξιζόμενου σε κρίσιμα σημεία. Η κλίμακα των πιθανών απαντήσεων στις ερωτήσεις, διαμορφώνεται σε ένα εύρος έξι απαντήσεων ώστε να συνάδει με την ανάλογη κλίμακα βαθμολόγησης των Κριτηρίων- Υποκριτηρίων - Παραδειγμάτων του Κ.Π.Α,

προκειμένου τα συμπεράσματα που θα εξαχθούν από την επεξεργασία των απαντήσεων, να μπορούν να συνδυαστούν με ομοιογένεια και συνάφεια, με την βαθμολογία της Ομάδας Αξιολόγησης.

Η εν λόγω κλίμακα έχει ως εξής:

ΚΑΘΟΛΟΥ (0)

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

ΠΟΛΥ ΛΙΓΟ (1)

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

ΛΙΓΟ (2)

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

ΠΟΛΥ (3)

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

ΠΑΡΑ ΠΟΛΥ (4)

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

ΑΠΟΛΥΤΑ (5)

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

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

Τα ερωτήματα των Κριτηρίων παρατίθενται στο Παράρτημα 2.

3.5.2. Περιγραφή της διαδικασίας συλλογής δεδομένων.

Τα ερωτηματολόγια συμπληρώθηκαν από την Ομάδα Αυτοαξιολόγησης σε 9 προγραμματισμένες συναντήσεις που διεξήχθησαν από τις αρχές Φεβρουαρίου μέχρι και το τέλος Μαρτίου 2013.

Κατά τις συναντήσεις όλα τα μέλη είχαν μπροστά τους τα ερωτήματα, το υλικό τεκμηρίωσης, καθώς και ένα διαμορφωμένο έντυπο στο οποίο έβαζαν τη βαθμολογία τους. Η βαθμολογία ακολουθούσε την προαναφερθείσα εξαβάθμια κλίμακα 0 (καθόλου), 1 (πολύ λίγο), 2 (λίγο), 3 (πολύ), 4 (πάρα πολύ), 5 (απόλυτα).

Κατά τη διαδικασία ο Πρόεδρος της Ομάδας εκφωνούσε τα ερωτήματα και για κάθε ερώτημα παρουσίαζε και τα αντίστοιχα τεκμήρια όπου και στο βαθμό που υπήρχαν. Διασαφηνίζονταν πριν την απάντηση οι όποιες απορίες που αφορούσαν την παρουσιαζόμενη τεκμηρίωση, γίνονταν διαυκρινιστικές συζητήσεις όπου χρειαζόνταν και κατόπιν το κάθε μέλος της Ομάδας προχωρούσε σε ατομική βαθμολογία στο έντυπο βαθμολογίας που διατηρούσε. Η διαδικασία αυτή ακολουθούνταν για κάθε ερώτημα.

Το υλικό τεκμηρίωσης είναι απαραίτητο για να διαπιστωθεί με αντικειμενικό τρόπο – κι από τρίτους, εξωτερικούς παρατηρητές – η αντιστοίχιση της περιγραφής με την πραγματική κατάσταση της Δημόσιας Οργάνωσης. Το υλικό τεκμηρίωσης αποτελείται από νόμους, προεδρικά διατάγματα, κανονιστικές αποφάσεις της διοίκησης, διοικητικά έγγραφα, αποφάσεις συλλογικών διοικητικών οργάνων, επίσημα στατιστικά στοιχεία ή αποτελέσματα ερευνών, άλλο έντυπο υλικό ή υλικό σε ηλεκτρονική μορφή, ηλεκτρονικές βάσεις πληροφοριακών δεδομένων στο διαδίκτυο ή σε εσωτερικό δίκτυο, με κοινό χαρακτηριστικό όλων τη συσχέτιση που έχουν με την οργάνωση και λειτουργία της Δημόσιας Οργάνωσης, καθώς και με τα αποτελέσματα των δραστηριοτήτων της.

Το υλικό τεκμηρίωσης διακρίνεται:

1. Σε υλικό διάγνωσης της υπάρχουσας κατάστασης της Δημόσιας Οργάνωσης και αναφέρεται στα πέντε πρώτα Κριτήρια των προϋποθέσεων αποτελεσματικής λειτουργίας.
2. Σε υλικό προσδιορισμού των αποτελεσμάτων της δραστηριότητας της Δημόσιας Οργάνωσης, που αναφέρεται στα τέσσερα τελευταία Κριτήρια του Κ.Π.Α.

Το υποκριτήριο 6.1 σύμφωνα με τον Οδηγό Εφαρμογής, απαιτείται να απαντηθεί από τους χρήστες των υπηρεσιών υγείας. Για το σκοπό αυτό διανεμήθηκαν 100 ερωτηματολόγια με τα ερωτήματα του υποκριτηρίου 6.1 σε ασθενείς από το διάστημα από 20 Μαρτίου 2013 έως και 31 Μαρτίου 2013 με τυχαίοποιημένο τρόπο ανά δύο εισαγωγές σε όλες τις κλινικές, εκ των οποίων επιστράφησαν τα 60 τα οποία και κωδικοποιήθηκαν.

3.6. Ηθικές προεκτάσεις

Η διεξαγωγή της μελέτης αδειοδοτήθηκε κατόπιν αιτήματος από τον Διοικητή του Νοσοκομείου κ. Τσιργή Δημήτριο μετά από αίτημα της Νοσηλευτικής Υπηρεσίας. Τα έγγραφα παρατίθενται στο Παράρτημα 1.

Κεφάλαιο Τέταρτο

4. Αποτελέσματα

4.1. Κριτήριο 1: Ηγεσία

Το κριτήριο 1 που αφορά στην Ηγεσία, αξιολογεί τον τρόπο με τον οποίο οι επικεφαλές διαμορφώνουν την αποστολή μιας δημόσιας οργάνωσης, διευκολύνουν την επίτευξή της και συμβάλλουν στην πραγματοποίηση του οράματος, εξασφαλίζουν την ανάπτυξη των απαιτούμενων αξιών και συμμετέχουν προσωπικά στην εξασφάλιση της ανάπτυξης και της υλοποίησης του συστήματος διοίκησης της οργάνωσης. Απαρτίζεται από 4 Υποκριτήρια.

4.1.1 Υποκριτήριο 1.1

Ο μέσος όρος της βαθμολογίας του Υποκριτηρίου 1.1 είναι 60,35

4.1.2 Υποκριτήριο 1.2

Ο μέσος όρος της βαθμολογίας του Υποκριτηρίου 1.2 είναι 57,53

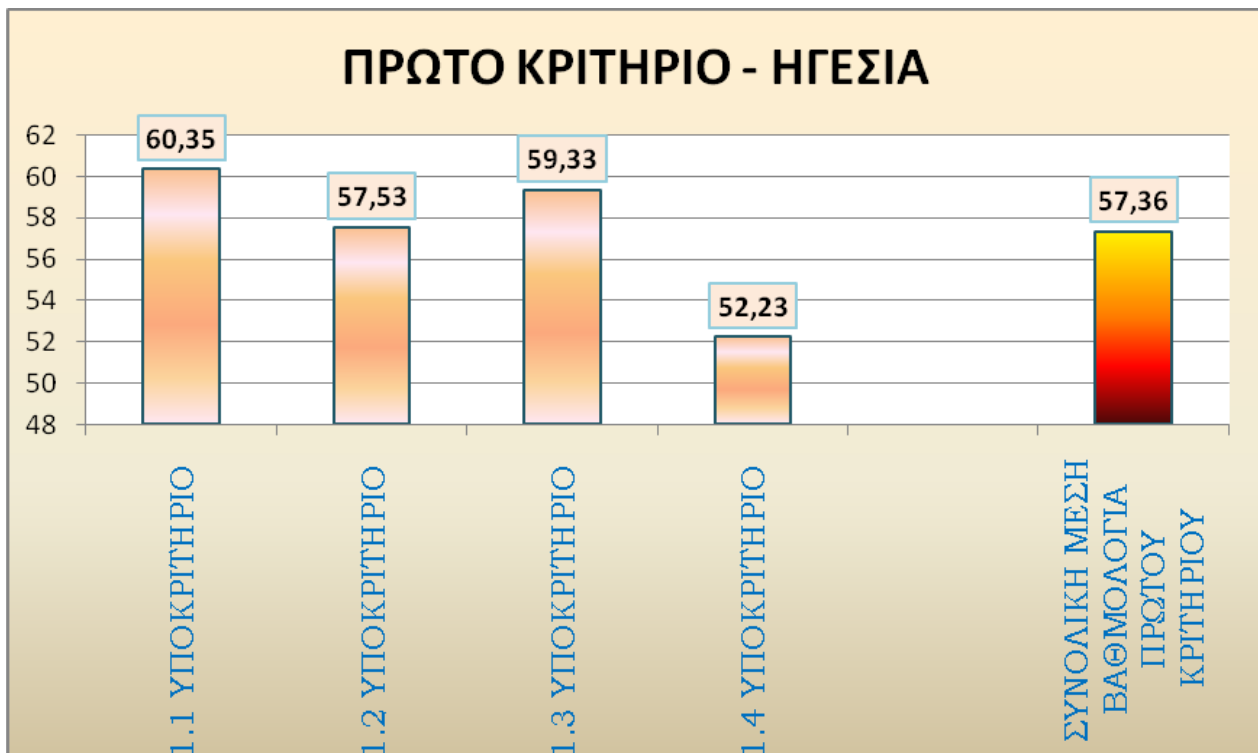
4.1.3 Υποκριτήριο 1.3

Ο μέσος όρος της βαθμολογίας του Υποκριτηρίου 1.3 είναι 59,33

4.1.4 Υποκριτήριο 1.4

Ο μέσος όρος της βαθμολογίας του Υποκριτηρίου 1.4 είναι 52,23

Ο μέσος όρος της βαθμολογίας του Πρώτου Κριτηρίου που αφορά στην Ηγεσία είναι 57,36.



Γράφημα 1. Βαθμολογία του Πρώτου Κριτηρίου που αφορά στην Ηγεσία

4.2. Κριτήριο 2: Στρατηγική και Προγραμματισμός

Το κριτήριο 2 που αφορά στη Στρατηγική και τον Προγραμματισμό, αξιολογεί τον τρόπο με τον οποίο η οργάνωση υλοποιεί την αποστολή της μέσω μιας συγκεκριμένης στρατηγικής προσανατολισμένης προς τις ομάδες συμφερόντων και υποστηριζόμενη από τις αναγκαίες δημόσιες πολιτικές, προγράμματα, σκοπούς, στόχους και διαδικασίες.

4.2.1 Υποκριτήριο 2.1

Ο μέσος όρος της βαθμολογίας του Υποκριτηρίου 2.1 είναι 41,21

4.2.2 Υποκριτήριο 2.2

Ο μέσος όρος της βαθμολογίας του Υποκριτηρίου 2.2 είναι 41,33

4.2.3 Υποκριτήριο 2.3

Ο μέσος όρος της βαθμολογίας του Υποκριτηρίου 2.3 είναι 47,72

4.2.4 Υποκριτήριο 2.4

Ο μέσος όρος της βαθμολογίας του Υποκριτηρίου 2.4 είναι 46,16

Ο μέσος όρος της βαθμολογίας του Δεύτερου Κριτηρίου που αφορά στη Στρατηγική και τον Προγραμματισμό είναι 44,10.



Γράφημα 2. Βαθμολογία του Δεύτερου Κριτηρίου που αφορά στη Στρατηγική και τον Προγραμματισμό

4.3. Κριτήριο 3: Διαχείριση Ανθρώπινου Δυναμικού

Το κριτήριο 3 που αφορά στη Διαχείριση Ανθρώπινου Δυναμικού, αξιολογεί τον τρόπο με τον οποίο η οργάνωση διαχειρίζεται, αναπτύσσει, απελευθερώνει τις γνώσεις και όλες τις δυνατότητες του προσωπικού της σε επίπεδο ατόμου, ομάδας και υπηρεσίας, και σχεδιάζει τις δράσεις αυτές προκειμένου να υποστηρίξει την πολιτική, τη στρατηγική της και την αποτελεσματική λειτουργία του προσωπικού της.

4.3.1 Υποκριτήριο 3.1

Ο μέσος όρος της βαθμολογίας του Υποκριτηρίου 3.1 είναι 50,56

4.3.2 Υποκριτήριο 3.2

Ο μέσος όρος της βαθμολογίας του Υποκριτηρίου 3.2 είναι 45,47

4.3.3 Υποκριτήριο 3.3

Ο μέσος όρος της βαθμολογίας του Υποκριτηρίου 3.3 είναι 54,2

Ο μέσος όρος της βαθμολογίας του Τρίτου Κριτηρίου που αφορά στη Διαχείριση του Ανθρώπινου Δυναμικού είναι 50,07.



Γράφημα 3. Βαθμολογία του Τρίτου Κριτηρίου που αφορά στη Διοίκηση Ανθρώπινου Δυναμικού

4.4. Κριτήριο 4: Εξωτερικές Συνεργασίες και Πόροι

Το κριτήριο 4 που αφορά στις Εξωτερικές Συνεργασίες και τους Πόρους, αξιολογεί τον τρόπο με τον οποίο η οργάνωση σχεδιάζει και διαχειρίζεται τις εξωτερικές της συνεργασίες και τους εσωτερικούς πόρους της προκειμένου να υποστηρίξει την πολιτική και στρατηγική της και την αποτελεσματική λειτουργία των διαδικασιών της.

4.4.1 Υποκριτήριο 4.1

Ο μέσος όρος της βαθμολογίας του Υποκριτηρίου 4.1 είναι 49,73

4.4.2 Υποκριτήριο 4.2

Ο μέσος όρος της βαθμολογίας του Υποκριτηρίου 4.2 είναι 33,91

4.4.3 Υποκριτήριο 4.3

Ο μέσος όρος της βαθμολογίας του Υποκριτηρίου 4.3 είναι 26,97

4.4.4 Υποκριτήριο 4.4

Ο μέσος όρος της βαθμολογίας του Υποκριτηρίου 4.4 είναι 49,63

4.4.5 Υποκριτήριο 4.5

Ο μέσος όρος της βαθμολογίας του Υποκριτηρίου 4.5 είναι 48,05

4.4.6 Υποκριτήριο 4.6

Ο μέσος όρος της βαθμολογίας του Υποκριτηρίου 4.6 είναι 38,83

Ο μέσος όρος της βαθμολογίας του Τέταρτου Κριτηρίου που αφορά στις Συνεργασίες και τους Πόρους είναι 41,18.



Γράφημα 4. Βαθμολογία του Τέταρτου Κριτηρίου που αφορά στις Συνεργασίες και τους Πόρους

4.5. Κριτήριο 5: Διοίκηση Διαδικασιών και Αλλαγών

Το Κριτήριο 5 που αφορά στη Διοίκηση Διαδικασιών και Αλλαγών, αξιολογεί τον τρόπο με τον οποίο η οργάνωση διαχειρίζεται, βελτιώνει και αναπτύσσει τις διαδικασίες της για να διαμορφώσει καινοτομίες και να υποστηρίξει την πολιτική και τη στρατηγική της και ταυτόχρονα να ικανοποιεί τους πελάτες-πολίτες και να βελτιώνει την αξία της για αυτούς και τους άλλους μετόχους.

4.5.1 Υποκριτήριο 5.1

Ο μέσος όρος της βαθμολογίας του Υποκριτηρίου 5.1 είναι 40,43.

4.5.2 Υποκριτήριο 5.2

Ο μέσος όρος της βαθμολογίας του Υποκριτηρίου 5.2 είναι 29,32

4.5.3 Υποκριτήριο 5.3

Ο μέσος όρος της βαθμολογίας του Υποκριτηρίου 5.3 είναι 20,37.

Ο μέσος όρος της βαθμολογίας του Πέμπτου Κριτηρίου που αφορά στις Διαδικασίες είναι 41,18.



Γράφημα 5. Βαθμολογία του Πέμπτου Κριτηρίου που αφορά στις Διαδικασίες

Κριτήριο 6: Αποτελέσματα Προσανατολισμένα προς τον Πολίτη / Πελάτη

Το Κριτήριο 6 αξιολογεί τα αποτελέσματα που πετυχαίνει η δημόσια οργάνωση σχετικά με την ικανοποίηση των εσωτερικών και εξωτερικών της πελατών.

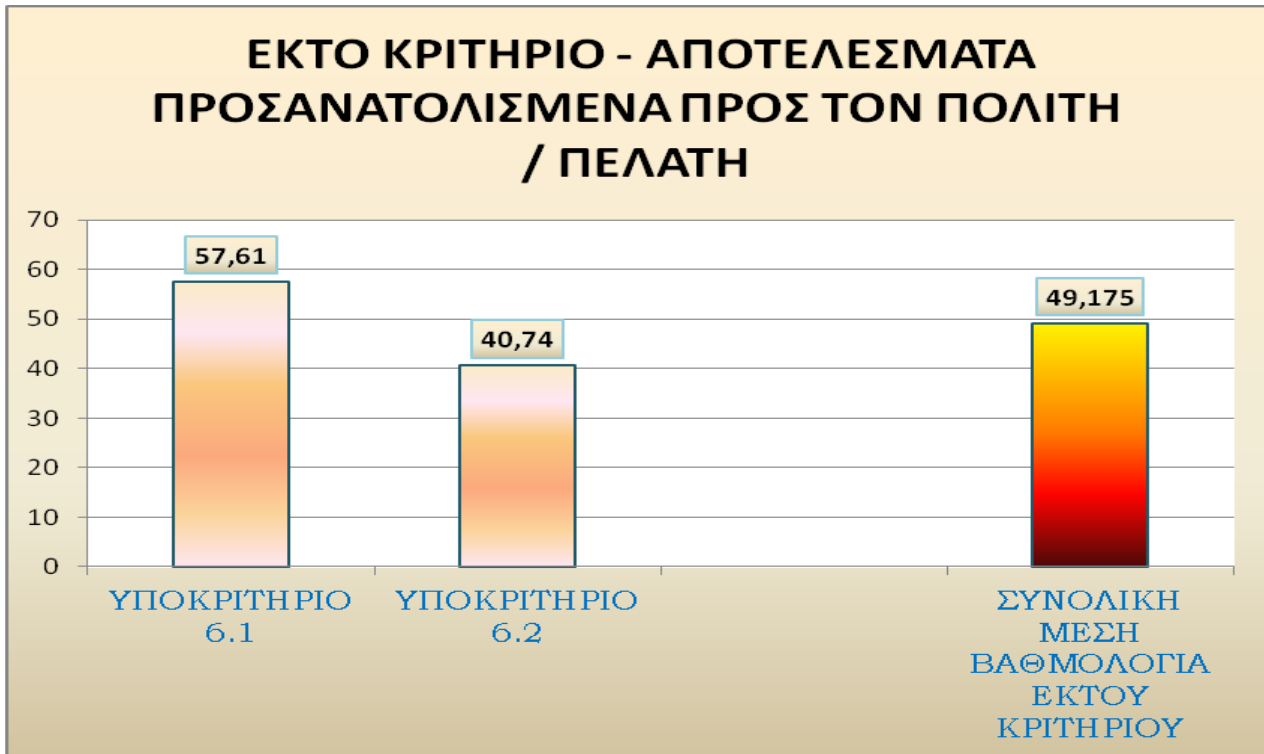
4.6.1 Υποκριτήριο 6.1

Ο μέσος όρος της βαθμολογίας του Υποκριτηρίου 6.1 είναι 57,61.

4.6.2 Υποκριτήριο 6.2

Ο μέσος όρος της βαθμολογίας του Υποκριτηρίου 6.2 είναι 34,73.

Ο μέσος όρος της βαθμολογίας του Έκτου Κριτηρίου που αφορά στα αποτελέσματα προς τον πολίτη / πελάτη είναι 49,17.



Γράφημα 6. Βαθμολογία του Έκτου Κριτηρίου που αφορά στα Αποτελέσματα προς τον Πολίτη / Πελάτη

Κριτήριο 7: Αποτελέσματα για το Ανθρώπινο Δυναμικό

Το Κριτήριο 7 αξιολογεί τα αποτελέσματα τα οποία επιτυγχάνει η δημόσια οργάνωση σε σχέση με την ικανοποίηση του ανθρώπινου δυναμικού της.

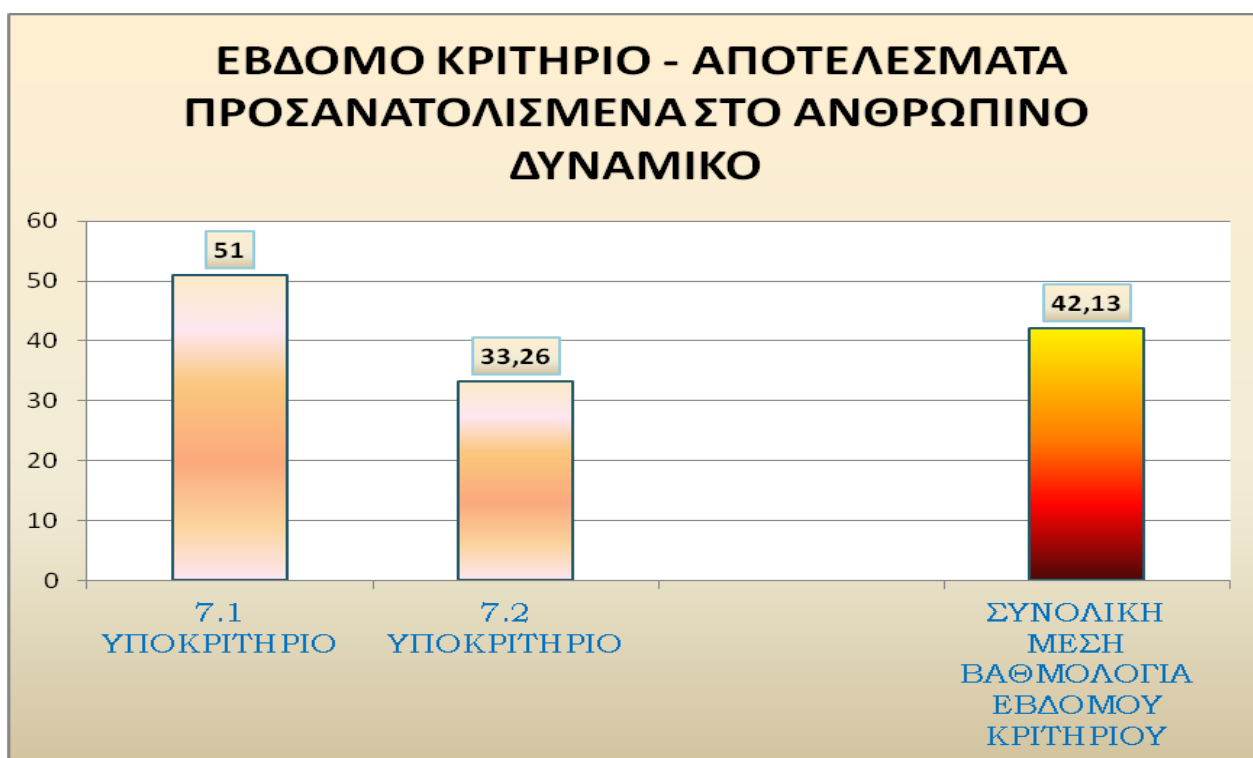
4.7.1 Υποκριτήριο 7.1

Ο μέσος όρος της βαθμολογίας του Υποκριτηρίου 7.1 είναι 50,96.

4.7.2 Υποκριτήριο 7.2

Ο μέσος όρος της βαθμολογίας του Υποκριτηρίου 7.2 είναι 33,26.

Ο μέσος όρος της βαθμολογίας του Έκτου Κριτηρίου που αφορά στα αποτελέσματα για το ανθρώπινο δυναμικό είναι 42,13.



Γράφημα 7. Βαθμολογία του Έβδομου Κριτηρίου που αφορά στα Αποτελέσματα στο Ανθρώπινο Δυναμικό

Κριτήριο 8: Αποτελέσματα σχετικά με την Κοινωνία

Το κριτήριο 8 αξιολογεί τα αποτελέσματα σχετικά με το τι επιτυγχάνει η δημόσια οργάνωση για την ικανοποίηση των αναγκών και των προσδοκιών της τοπικής, εθνικής και διεθνούς κοινωνίας γενικότερα (ανάλογα με την περίπτωση). Αυτό περιλαμβάνει τον τρόπο θεώρησης από τη δημόσια οργάνωση της ποιότητας ζωής του περιβάλλοντος και της διατήρησης των παγκόσμιων πόρων όπως επίσης και τα εσωτερικά μέτρα της οργάνωσης για την αποτελεσματικότητά της. Επίσης, συμπεριλαμβάνονται οι σχέσεις της με τις άλλες δημόσιες αρχές και φορείς οι οποίοι επηρεάζουν και ρυθμίζουν την επιχειρησιακή της λειτουργία.

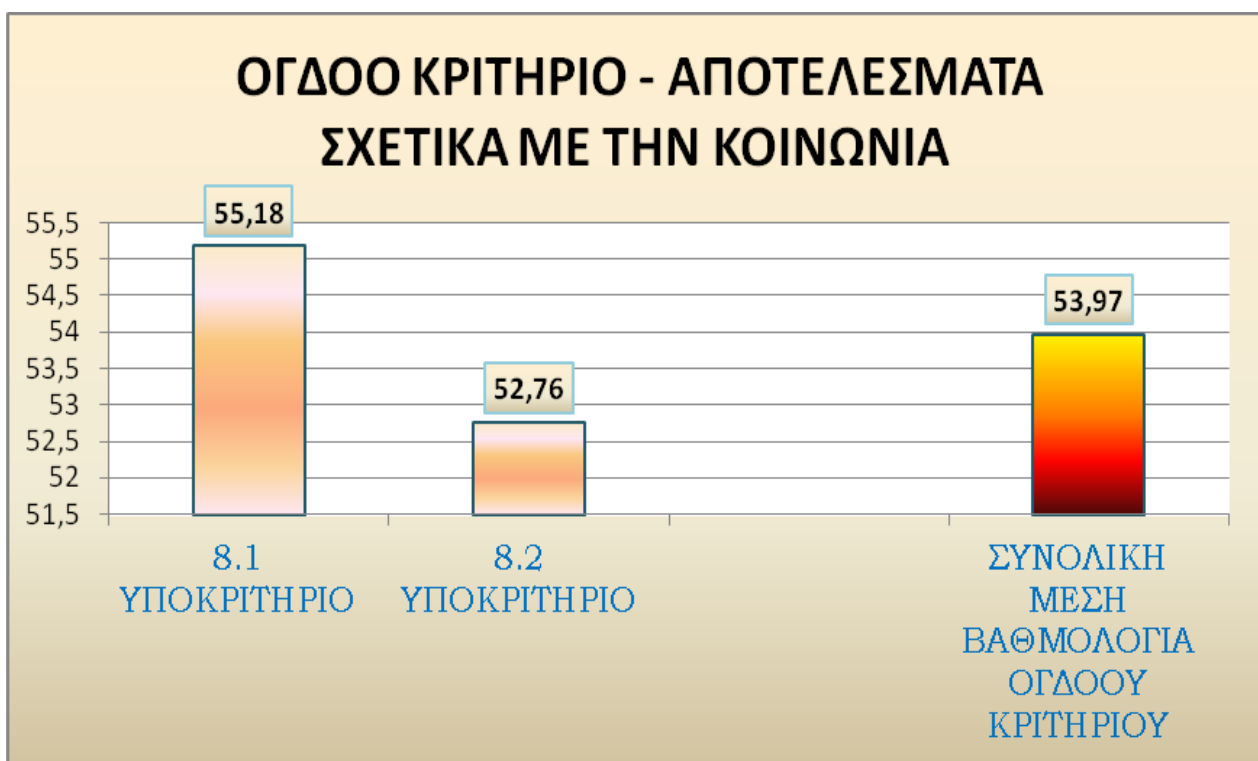
4.8.1 Υποκριτήριο 8.1

Ο μέσος όρος της βαθμολογίας του Υποκριτηρίου 8.1 είναι 55,18.

4.8.2 Υποκριτήριο 8.2

Ο μέσος όρος της βαθμολογίας του Υποκριτηρίου 8.2 είναι 52,76.

Ο μέσος όρος της βαθμολογίας του Όγδου Κριτηρίου που αφορά στα αποτελέσματα σχετικά με την κοινωνία είναι 53,97.



Γράφημα 8. Βαθμολογία του Όγδου Κριτηρίου που αφορά στα Αποτελέσματα σχετικά με την Κοινωνία

Κριτήριο 9: Κύρια Αποτελέσματα

Το κριτήριο 9 αξιολογεί τα αποτελέσματα σχετικά με το τι επιτυγχάνει η δημόσια οργάνωση σε σχέση με τη θεσμοθετημένη εντολή της και τους προκαθορισμένους στόχους της καθώς και με την ικανοποίηση των αναγκών και των προσδοκιών όσων έχουν οικονομικό συμφέρον από αυτήν ή όσων άλλων συμμετέχουν στη δημόσια οργάνωση.

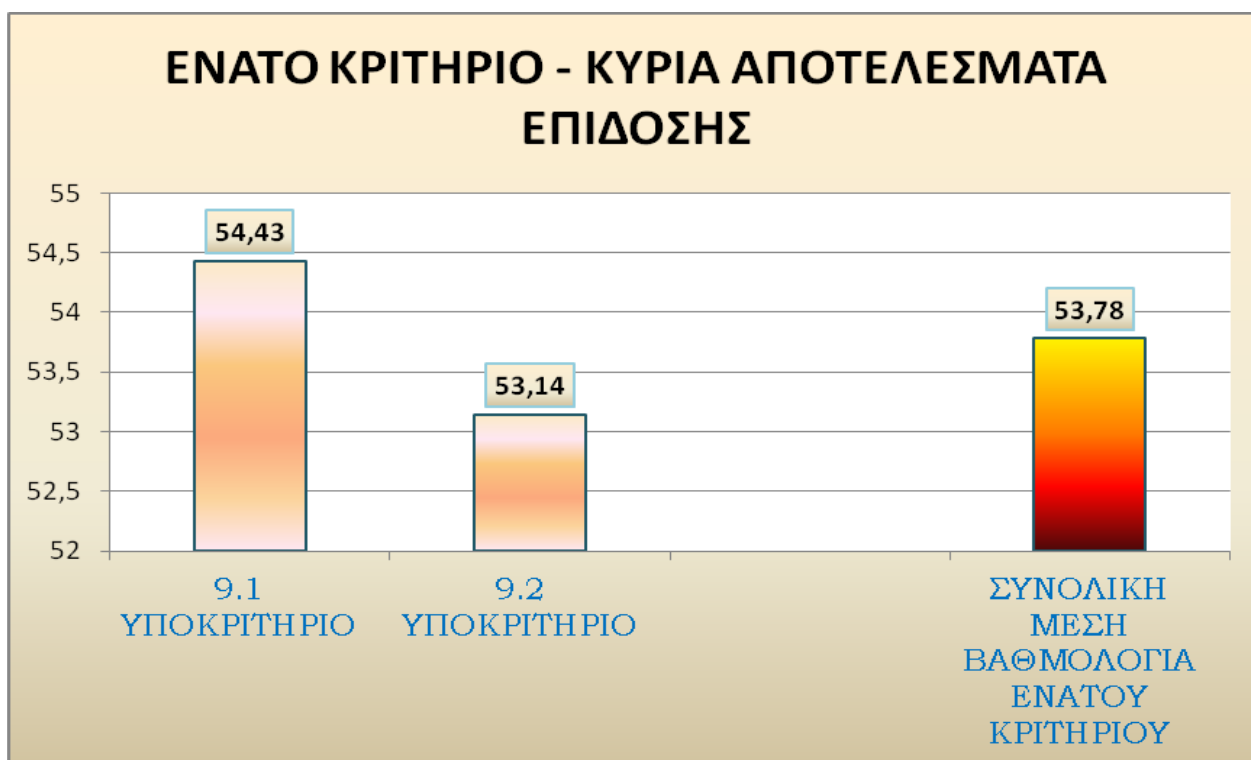
4.9.1 Υποκριτήριο 9.1

Ο μέσος όρος της βαθμολογίας του Υποκριτηρίου 9.1 είναι 54,43.

4.9.2 Υποκριτήριο 9.2

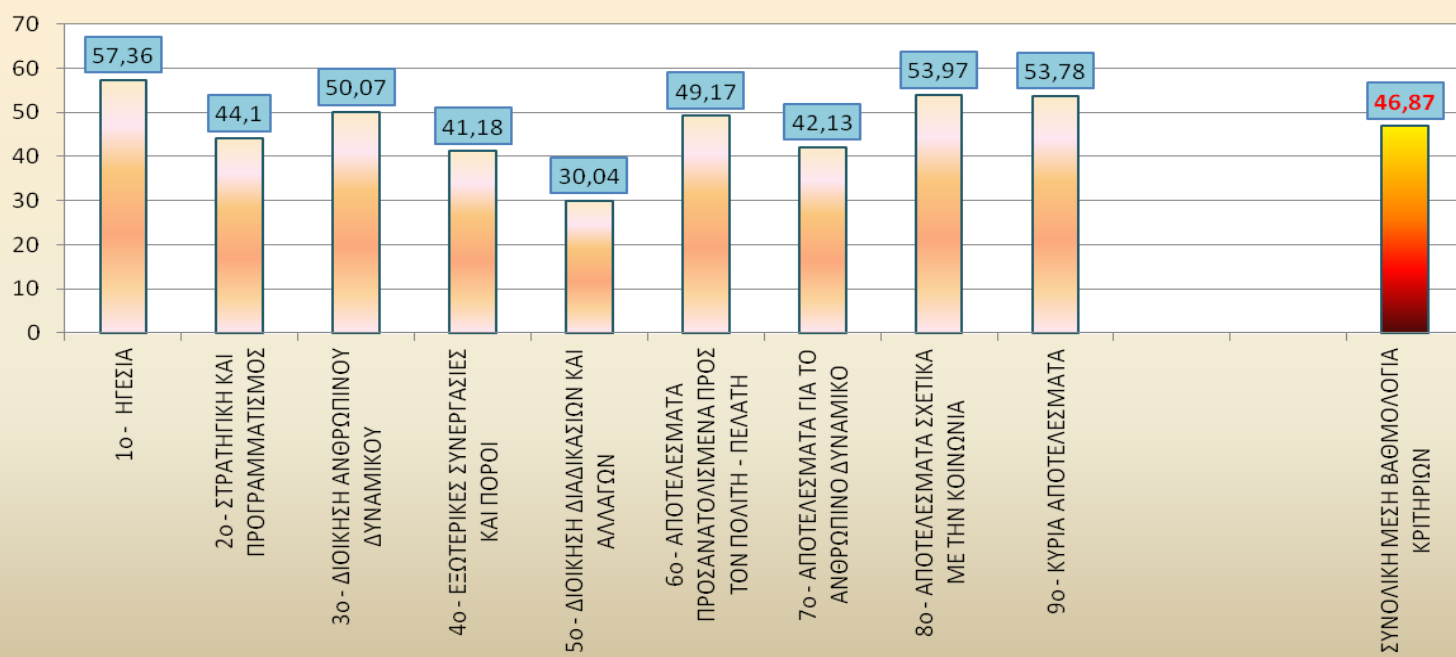
Ο μέσος όρος της βαθμολογίας του Υποκριτηρίου 9.2 είναι 53,14.

Ο μέσος όρος της βαθμολογίας του Ένατου Κριτηρίου που αφορά στα κύρια αποτελέσματα επίδοσης, είναι 53,78.



Γράφημα 9. Βαθμολογία του Ένατου Κριτηρίου που αφορά στα Κύρια Αποτελέσματα Επίδοσης

ΣΥΝΟΛΙΚΗ ΒΑΘΜΟΛΟΓΙΑ ΚΡΙΤΗΡΙΩΝ ΚΠΑ



Γράφημα 10. Συνολική βαθμολογία της Διοικητικής Λειτουργίας της Νοσηλευτικής Υπηρεσίας του Γενικού Νοσοκομείου Σύρου, σύμφωνα με τα Κριτήρια του Κοινού Πλαισίου Αξιολόγησης

Αναλυτικότερα τα ερωτήματα που διαμόρφωσαν τη βαθμολογία μεταξύ 31 και 50 ανά Κριτήριο είναι τα εξής:

Για το κριτήριο 1 που αφορά στην Ηγεσία

- Υποκριτήριο 1.2 ερώτημα 7 που αφορά στο βαθμό εφαρμογής συστήματος Διοίκησης Ολικής Ποιότητας ή ισορροπημένης βαθμολόγησης ή μέτρησης της αποδοτικότητας της λειτουργίας της υπηρεσίας (π.χ. προβλέψεις Ν.3230/2004). **Βαθμός 36,33.**
- Υποκριτήριο 1.4 ερώτημα 4 που αφορά στο βαθμό συμμετοχής εμπλεκόμενων φορέων στη λειτουργία της υπηρεσίας στον καθορισμό των στόχων. **Βαθμός 27,5.**

Για το Κριτήριο 2 που αφορά στη Στρατηγική και τον Προγραμματισμό

3. Υποκριτήριο 2.1 ερώτημα 3 που αφορά το βαθμό αξιολόγησης των αναγκών των εμπλεκόμενων φορέων με κριτήρια κινδύνου ευκαιρίας. **Βαθμός 7,16.**
4. Υποκριτήριο 2.2 ερώτημα 1 που αφορά το βαθμό εφαρμογής μεθόδων μέτρησης παρακολούθησης και αξιολόγησης της απόδοσης σε όλα τα επίπεδα στην υπηρεσία. **Βαθμός 21,83.**
5. Υποκριτήριο 2.2 ερώτημα 2 που αφορά στην αξιολόγηση και αναθεώρηση της λειτουργίας της υπηρεσίας με εφαρμογή κριτηρίων κινδύνων και ευκαιριών. **Βαθμός 19,16.**
6. Υποκριτήριο 2.2 ερώτημα 4 που αφορά στο βαθμό εξισορρόπηση μεταξύ διατιθέμενων πόρων και πιέσεων από την πλευρά των εμπλεκόμενων φορέων στη λειτουργία της υπηρεσίας. **Βαθμός 49,33.**
7. Υποκριτήριο 2.3 ερώτημα 2 που αφορά στο βαθμό επιδίωξης της συμμετοχής των εμπλεκόμενων φορέων στη λειτουργία της υπηρεσίας κατά την ανάπτυξη του στρατηγικού σχεδιασμού. **Βαθμός 25.**
8. Υποκριτήριο 2.3 ερώτημα 3 που αφορά στο βαθμό που οι στρατηγικοί και επιχειρησιακοί στόχοι υλοποιούνται με συστηματικό σχεδιασμό και ανάθεση ευθυνών και καθηκόντων. **Βαθμός 47,72.**
9. Υποκριτήριο 2.4 ερώτημα 3 που αφορά στο βαθμό που εφαρμόζονται πρότυπα Διοίκησης Ολικής Ποιότητας. **Βαθμός 30,16.**
10. Υποκριτήριο 2.3 ερώτημα 4 που αφορά στο βαθμό που εφαρμόζεται κάποιο σύστημα διοίκησης αλλαγών και καινοτομιών. **Βαθμός 32,16.**
11. Υποκριτήριο 2.4 ερώτημα 5 που αφορά στο βαθμό που εξασφαλίζονται οι απαραίτητοι πόροι για την υλοποίηση των αλλαγών που σχεδιάζονται. **Βαθμός 49,33.**

Για το Κριτήριο 3 που αφορά στη Διαχείριση του Ανθρώπινου Δυναμικού

12. Υποκριτήριο 3.1 ερώτημα 1 που αφορά στο βαθμό που αναλύονται οι υφιστάμενες και οι μελλοντικές ανάγκες σε ανθρώπινους πόρους λαμβάνοντας υπόψη τις ανάγκες των εμπλεκόμενων στη λειτουργία της υπηρεσίας. **Βαθμός 26,5.**

13. Υποκριτήριο 3.1 ερώτημα 5 που αφορά στο βαθμό που τα κριτήρια για την πρόσληψη ανθρώπινου δυναμικού αλλά των ανταμοιβών, προαγωγών κλπ, εξασφαλίζουν ίση και δίκαιη μεταχείριση. **Βαθμός 47,83.**
14. Υποκριτήριο 3.2 ερώτημα 2 που αφορά στο βαθμό που δημιουργείται συμφωνημένη πολιτική ανάπτυξης, δεξιοτήτων σε ατομικό και οργανωσιακό επίπεδο. **Βαθμός 30,16.**
15. Υποκριτήριο 3.2 ερώτημα 5 που αφορά στο βαθμό που προωθείται η εσωτερική (εντός της υπηρεσίας) ή η εξωτερική (σε άλλους φορείς) κινητικότητα των υπαλλήλων. **Βαθμός 43,33.**
16. Υποκριτήριο 3.2 ερώτημα 7 που αφορά στο βαθμό που παρακολουθούνται οι εκπαιδευτικές δραστηριότητες σε σχέση με το κόστος αλλά και το όφελος που προκύπτει. **Βαθμός 8,33.**
17. Υποκριτήριο 3.3 ερώτημα 5 που αφορά στο βαθμό που διεξάγονται έρευνες ικανοποίησης του προσωπικού της υπηρεσίας εάν αυτό είναι ικανοποιημένο και σε ποιο βαθμό από τις συνθήκες εργασίας του. **Βαθμός 32,16.**

Για το Κριτήριο 4 που αφορά στις Εξωτερικές Συνεργασίες και Πόρους

18. Υποκριτήριο 4.1 ερώτημα 3 που αφορά στο βαθμό που είναι ξεκάθαρες οι ευθύνες και αρμοδιότητες κάθε πλευράς στην ανάπτυξη συνεργασιών. **Βαθμός 39.**
19. Υποκριτήριο 4.1 ερώτημα 4 που αφορά στο βαθμό που δημιουργούνται οι κατάλληλες συνθήκες για την ανταλλαγή υπαλλήλων της υπηρεσίας με υπαλλήλους των δημόσιων ή ιδιωτικών φορέων που αποτελούν τους βασικούς συνεργάτες της και κατά πόσο η διαδικασία αυτή κρίνεται αποτελεσματική. **Βαθμός 41,66.**
20. Υποκριτήριο 4.2 ερώτημα 1 που αφορά στο βαθμό που η δράση της υπηρεσίας ενθαρρύνει την ενεργό και οργανωμένη συμμετοχή (συμβουλευτικά όργανα, σφυγμομετρήσεις, σε διάφορα θέματα κτλ) των πολιτών στη διαδικασία λήψης απόφασης που αφορούν τη λειτουργία της. **Βαθμός 26,5.**
21. Υποκριτήριο 4.2 ερώτημα 3 που αφορά στο βαθμό που υπάρχει οργανωμένη πολιτική ενημέρωσης – πληροφόρησης των πολιτών. **Βαθμός 7,66.**

22. Υποκριτήριο 4.2 ερώτημα 3 που αφορά στο βαθμό που εξασφαλίζεται η διαφανής διοικητική δραστηριότητα της υπηρεσίας (π.χ. με τη δημοσίευση ετήσιων αναφορών για τη λειτουργία της, με ανακοινώσεις στο διαδίκτυο κλπ). **Βαθμός 46,83.**
23. Υποκριτήριο 4.3 ερώτημα 2 που αφορά στο βαθμό που εξασφαλίζεται η διαφανής οικονομική διαχείριση στο πλαίσιο της λειτουργίας της υπηρεσίας. **Βαθμός 11,83.**
24. Υποκριτήριο 4.3 ερώτημα 3 που αφορά στο βαθμό που εξασφαλίζεται η αποδοτική διαχείριση των οικονομικών πόρων της υπηρεσίας. **Βαθμός 6,66.**
25. Υποκριτήριο 4.3 ερώτημα 5 που αφορά στο βαθμό που ελέγχεται συστηματικά το κόστος παροχής των υπηρεσιών – προϊόντων προς το κοινό. **Βαθμός 3.**
26. Υποκριτήριο 4.3 ερώτημα 6 που αφορά στο βαθμό που η οικονομική διαχείριση είναι αποκεντρωμένη στις καθ ύλη οργανικές μονάδες της υπηρεσίας με παράλληλο κεντρικά επιτηρούμενο έλεγχο των δαπανών. **Βαθμός 44,66.**
27. Υποκριτήριο 4.3 ερώτημα 7 που αφορά στο βαθμό που Σε ποιο βαθμό οι αποφάσεις που ενέχουν κόστος ανάγονται στη λογική κόστους – οφέλους. **Βαθμός 6,66.**
28. Υποκριτήριο 4.4 ερώτημα 2 που αφορά στο βαθμό που εξασφαλίζεται η αποτελεσματική χρήση της πληροφορίας – ενημέρωσης που έχει η υπηρεσία από το εξωτερικό της περιβάλλον. **Βαθμός 39,5.**
29. Υποκριτήριο 4.4 ερώτημα 3 που αφορά στο βαθμό που παρακολουθείται τακτικά και αξιολογείται η διαθέσιμη πληροφορία και η γνώση και συνδέεται με το στρατηγικό προγραμματισμό της υπηρεσίας. **Βαθμός 49,33.**
30. Υποκριτήριο 4.5 ερώτημα 1 που αφορά στο βαθμό που εφαρμόζεται μια ολοκληρωμένη πολιτική εισαγωγής των νέων και καινοτόμων Τεχνολογιών Πληροφορικής και Επικοινωνιών σε όλες τις διαστάσεις της λειτουργίας της υπηρεσίας. **Βαθμός 38.**
31. Υποκριτήριο 4.5 ερώτημα 2 που αφορά στο βαθμό που χρησιμοποιούνται οι σύγχρονες τεχνολογίες στην καθημερινή λειτουργία (π.χ. πρόσβαση στο δίκτυο, πρόσβαση σε βάσεις δεδομένων, εξ αποστάσεως εκπαίδευση κλπ). **Βαθμός 47,33.**

32. Υποκριτήριο 4.6 ερώτημα 3 που αφορά στο βαθμό που εξασφαλίζεται ένα περιβάλλον εργασίας που είναι ασφαλές και βοηθά στην καλύτερη λειτουργία της υπηρεσίας αξιοποιώντας ανάλογα τους διατιθέμενους χώρους και τον υπάρχοντα εξοπλισμό. **Βαθμός 33,83.**

33. Υποκριτήριο 4.6 ερώτημα 4 που αφορά στο βαθμό που η χρήση και η συντήρηση των εγκαταστάσεων, του τεχνικού εξοπλισμού, των μεταφορικών μέσων και των ενεργειακών πόρων της υπηρεσίας είναι αποδοτική, αποτελεσματική και συντελεί στην υλοποίηση των στόχων της και στην ικανοποίηση των υπαλλήλων της. **Βαθμός 34,83.**

34. Υποκριτήριο 4.6 ερώτημα 5 που αφορά στο βαθμό που είναι ικανοποιητική η κτιριακή υποδομή όσον αφορά την κάλυψη των αναγκών πρόσβασης των υπαλλήλων και των εξυπηρετούμενων από την υπηρεσία (προβλέψεις ΑΜΕΑ, χώροι στάθμευσης, εσωτερικοί χώροι για ειδικές δραστηριότητες όπως καπνιστήριο, άθληση κλπ). **Βαθμός 26,5.**

35. Υποκριτήριο 4.6 ερώτημα 6 που αφορά στο βαθμό που υπάρχει ολοκληρωμένη πολιτική της υπηρεσίας για τη διαχείριση των υποδομών της. **Βαθμός 15.**

Για το Κριτήριο 5 που αφορά τη Διοίκηση Διαδικασιών και Αλλαγών

36. Υποκριτήριο 5.1 ερώτημα 3 που αφορά στο βαθμό που ανατίθεται η διαχείριση συγκεκριμένων διαδικασιών – λειτουργιών σε καθορισμένους υπαλλήλους και αυτοί συμμετέχουν στη διαδικασία σχεδιασμού τους. **Βαθμός 9,83.**

37. Υποκριτήριο 5.1 ερώτημα 5 που αφορά στο βαθμό που υπάρχουν δείκτες μέτρησης για την παρακολούθηση, αξιολόγηση και βελτίωση της αποτελεσματικότητας των διαδικασιών της υπηρεσίας. **Βαθμός 4,16.**

38. Υποκριτήριο 5.1 ερώτημα 6 που αφορά στο βαθμό που αξιολογείται η επιρροή των εφαρμογών διαδικτύου και ηλεκτρονικής διακυβέρνησης στις διαδικασίες της υπηρεσίας. **Βαθμός 43,66.**

39. Υποκριτήριο 5.1 ερώτημα 8 που αφορά στο βαθμό που υιοθετούνται λογικές «υπηρεσιών μιας στάσης» ως προσπάθεια βελτίωσης των διοικητικών διαδικασιών – λειτουργιών της υπηρεσίας. **Βαθμός 39,5.**

40. Υποκριτήριο 5.1 ερώτημα 9 που αφορά στο βαθμό που αξιολογούνται και αναθεωρούνται οι διαδικασίες βάσει της αποδοτικότητάς τους. **Βαθμός 44,33.**
41. Υποκριτήριο 5.2 ερώτημα 1 που αφορά στο βαθμό που συμμετέχουν οι πολίτες στο σχεδιασμό και τη βελτίωση της διαδικασίας παροχής υπηρεσιών. **Βαθμός 5,1.**
42. Υποκριτήριο 5.2 ερώτημα 2 που αφορά στο βαθμό που η νομοθεσία που διέπει τη λειτουργία της υπηρεσίας είναι κατανοητή και σαφής στους πολίτες που συναλλάσσονται μ αυτήν. **Βαθμός 16,66.**
43. Υποκριτήριο 5.2 ερώτημα 3 που αφορά στο βαθμό που οι πολίτες στην ανάπτυξη και το σχεδιασμό των διαύλων και μεθόδων επικοινωνίας τους με την υπηρεσία. **Βαθμός 8,33.**
44. Υποκριτήριο 5.2 ερώτημα 4 που αφορά στο βαθμό που διατίθεται η κατάλληλη και αξιόπιστη πληροφόρηση με στόχο την εξυπηρέτηση και υποβοήθηση των πολιτών. **Βαθμός 48,33.**
45. Υποκριτήριο 5.2 ερώτημα 5 που αφορά στο βαθμό που είναι εύκολα προσβάσιμες στο κοινό οι παρεχόμενες υπηρεσίες (διάθεση μέσω διαδικτύου, διευρυμένο ωράριο κλπ). **Βαθμός 47,83.**
46. Υποκριτήριο 5.2 ερώτημα 6 που αφορά στο βαθμό που χρησιμοποιούνται ηλεκτρονικά μέσα επικοινωνίας της υπηρεσίας με τους πολίτες που συναλλάσσονται μ αυτήν. **Βαθμός 28,5.**
47. Υποκριτήριο 5.3 ερώτημα 1 που αφορά στο βαθμό που υπάρχει αξιοποίηση των καινοτομιών άλλων φορέων σε εθνικό και διεθνές επίπεδο για τη βελτίωση των διοικητικών διαδικασιών – λειτουργιών της υπηρεσίας. **Βαθμός 20,83.**
48. Υποκριτήριο 5.3 ερώτημα 2 που αφορά στο βαθμό που συμμετέχουν οι εμπλεκόμενοι φορείς στη λειτουργία της υπηρεσίας, στο σχεδιασμό καινοτόμων διαδικασιών (π.χ. σε πιλοτικές εφαρμογές παροχής νέων υπηρεσιών με τη χρήση μεθόδων ηλεκτρονικής διακυβέρνησης κλπ). **Βαθμός 7,66.**
49. Υποκριτήριο 5.3 ερώτημα 3 που αφορά στο βαθμό που είναι επαρκείς οι πόροι και διατίθενται για τον σχεδιασμό και την εφαρμογή καινοτόμων διαδικασιών. **Βαθμός 14.**
50. Υποκριτήριο 5.3 ερώτημα 4 που αφορά στο βαθμό που αναλύονται και αντιμετωπίζονται οι παράγοντες που αποτελούν εμπόδιο στην υποστήριξη καινοτομιών. **Βαθμός 39.**

Για το Κριτήριο 6 που αφορά στα Αποτελέσματα Προσανατολισμένα προς τον Πολίτη/ Πελάτη.

51. Υποκριτήριο 6.2 ερώτημα 1 που αφορά στο βαθμό που υπάρχουν μετρήσεις βάσει δεικτών για θέματα που αφορούν την εικόνα της υπηρεσίας προς το κοινό. Π.χ. αριθμός παραπόνων πολιτών, επίπεδο ικανοποίησης – εμπιστοσύνης των πολιτών για την υπηρεσία, τα προϊόντα και τις υπηρεσίες της, χρόνος αναμονής 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 κλπ. **Βαθμός 45,99.**

52. Υποκριτήριο 6.2 ερώτημα 2 που αφορά στο βαθμό που κρίνετε ότι βρίσκεται το επίπεδο της υπηρεσίας σε θέματα που αφορούν τη συμμετοχή των εμπλεκόμενων φορέων στη λειτουργία της (πολίτες, άλλες υπηρεσίες, επιχειρήσεις κλπ) στη διαδικασία σχεδιασμού και της παροχής προϊόντων και υπηρεσιών καθώς και διαδικασίες λήψης αποφάσεων. **Βαθμός 16.**

53. Υποκριτήριο 6.2 ερώτημα 3 που αφορά στο βαθμό που υπάρχουν μετρήσεις βάσει δεικτών για την αξιοποίηση προτάσεων πολιτών για οργανωτικές βελτιώσεις. **Βαθμός 27.**

54. Υποκριτήριο 6.2 ερώτημα 4 που αφορά στο βαθμό που υπάρχουν μετρήσεις βάσει δεικτών για την αποτελεσματικότητα της χρήσης νέων και καινοτόμων μεθόδων στη διαδικασία διεκπεραίωσης υποθέσεων πολιτών. **Βαθμός 1,5.**

55. Υποκριτήριο 6.2 ερώτημα 5 που αφορά στο βαθμό που έχουν προβλεφθεί πολιτικές όπως η κατάρτιση χαρτών εξυπηρέτησης πολιτών, δημιουργία κέντρων πληροφόρησης πολιτών κλπ. **Βαθμός 43,66.**

56. Υποκριτήριο 6.2 ερώτημα 6 που αφορά στο βαθμό που διαπιστώνεται βάσει μετρήσιμων στοιχείων η ύπαρξη σφαλμάτων που οδηγούν στην επανεξέταση υποθέσεων και στην ανάκληση αποφάσεων. **Βαθμός 45,83.**

Για το Κριτήριο 7 που αφορά στα Αποτελέσματα για το Ανθρώπινο Δυναμικό

57. Υποκριτήριο 7.1 ερώτημα 6 που αφορά στο βαθμό που επιβραβεύονται οι ατομικές και ομαδικές προσπάθειες των υπαλλήλων από τη δημόσια οργάνωση. **Βαθμός 47,33.**

58. Υποκριτήριο 7.1 ερώτημα 8 που αφορά στο βαθμό που οι διοικητικές διαδικασίες που ακολουθεί η υπηρεσία στην καθημερινή της λειτουργία, θεωρούνται αποτελεσματικές. **Βαθμός 47,33**
59. Υποκριτήριο 7.1 ερώτημα 9 που αφορά στο βαθμό που οι προσπάθειες διοικητικού εκσυγχρονισμού που καταβάλλει η υπηρεσία θεωρούνται ικανοποιητικές. **Βαθμός 49,33.**
60. Υποκριτήριο 7.1 ερώτημα 11 που αφορά στο βαθμό που ο χώρος στέγασης της υπηρεσία και το περιβάλλον εργασίας σε αυτήν είναι ικανοποιητικά. **Βαθμός 40.**
61. Υποκριτήριο 7.1 ερώτημα 15 που αφορά στο βαθμό που η υπηρεσία αντιμετωπίζει αποτελεσματικά θέματα όπως η άνεση, η υγιεινή και η ασφάλεια στους χώρους εργασίας. **Βαθμός 45,83.**
62. Υποκριτήριο 7.1 ερώτημα 17 που αφορά στο βαθμό που η συμμετοχή των υπαλλήλων στη διαδικασία λήψης αποφάσεων για θέματα αποτελεσματικής λειτουργίας της υπηρεσίας είναι ουσιαστικό μέτρο υποκίνησης και εφαρμόζεται. **Βαθμός 43,16.**
63. Υποκριτήριο 7.1 ερώτημα 18 που αφορά στο βαθμό που το ισχύον σύστημα αξιολόγησης προσωπικού αποτελεί μέσο υποκίνησης του ανθρώπινου δυναμικού και βοηθά την προσπάθεια αποτελεσματικής λειτουργίας της υπηρεσίας. **Βαθμός 39,5.**
64. Υποκριτήριο 7.2 ερώτημα 4 που αφορά στο βαθμό που η απόδοση του προσωπικού μετριέται με τη χρήση δεικτών. **Βαθμός 5,16.**
65. Υποκριτήριο 7.2 ερώτημα 5 που αφορά στο βαθμό που κρίνετε ως επαρκή τη χρήση των Τεχνολογιών Πληροφορικής και Τηλεπικοινωνιών από το προσωπικό. **Βαθμός 45,16.**
66. Υποκριτήριο 7.2 ερώτημα 6 που αφορά στο βαθμό που αξιολογούνται συστηματικά τομείς όπως η ανάπτυξη δεξιοτήτων. **Βαθμός 42,66.**
67. Υποκριτήριο 7.2 ερώτημα 8 που αφορά στο βαθμό που κρίνετε επαρκή την εναλλαγή καθηκόντων μέσα στην υπηρεσία. **Βαθμός 39,5.**
68. Υποκριτήριο 7.2 ερώτημα 9 που αφορά στο βαθμό που υπάρχει πολιτική υποκίνησης με τη χρήση δεικτών για το προσωπικό. **Βαθμός 7,16.**

69. Υποκριτήριο 7.2 ερώτημα 10 που αφορά στο βαθμό που καταγράφονται οι συγκρούσεις συμφερόντων μεταξύ υπαλλήλων ή ομάδων εντός της υπηρεσίας. **Βαθμός 41,66.**

Για το Κριτήριο 8 που αφορά στα Αποτελέσματα σχετικά με την Κοινωνία

70. Υποκριτήριο 8.1 ερώτημα 7 που αφορά στο βαθμό που θεωρείτε ικανοποιητική τη λειτουργία της υπηρεσίας για την προστασία του περιβάλλοντος (προσπάθειες εξοικονόμησης ενέργειας, χρήση εναλλακτικών πηγών ενέργειας, διαχείριση αποβλήτων, συμμόρφωση σε περιβαλλοντικές προδιαγραφές κλπ). **Βαθμός 48,83.**

71. Υποκριτήριο 8.2 ερώτημα 5 που αφορά στο βαθμό που ενθαρρύνει η υπηρεσία 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. **Βαθμός 46,33.**

Για το Κριτήριο 9 που αφορά στα Κύρια Αποτελέσματα

72. Υποκριτήριο 9.1 ερώτημα 6 που αφορά στο βαθμό που θεωρείτε ικανοποιητική την αποδοτικότητα των υφιστάμενων διαδικασιών – λειτουργιών της υπηρεσίας. **Βαθμός 49,33.**

Έτσι γίνεται εμφανές ένα πλαίσιο που περιλαμβάνει την ανάγκη βελτιωτικών δράσεων σε τουλάχιστον 72 σημεία.

Κεφάλαιο Πέμπτο

5. Συζήτηση – Συμπεράσματα - Εισηγήσεις

5.1. Συζήτηση

Στην παρούσα μεταπτυχιακή διατριβή έγινε αξιολόγηση της Διοικητικής Επιχειρησιακής Λειτουργίας και πρακτικής της Νοσηλευτικής Υπηρεσίας του Γενικού Νοσοκομείου Σύρου με τα κριτήρια που θέτει το Κοινό Πλαίσιο Αξιολόγησης.

Σύμφωνα με τον απλό τρόπο βαθμολόγησης που ακολουθήθηκε για την αξιολόγηση της εν λόγω υπηρεσίας, οι βαθμολογίες της στα Κριτήρια του ΚΠΑ κυμάνθηκαν από 30,4 έως 57,36.

Σε τέσσερα κριτήρια εκ των οποίων τα δύο ανήκουν στην κατηγορία των Προϋποθέσεων (που περιλαμβάνει 5 κριτήρια) και τα άλλα δύο στην κατηγορία των Αποτελεσμάτων (που περιλαμβάνει 4 κριτήρια), βαθμολογήθηκε με βαθμό πάνω από το μέσο όρο 50, ενώ κάτω από το μέσο όρο βαθμολογήθηκε στα υπόλοιπα κριτήρια.

Η κατάταξή της στη Φάση Κύκλου Ποιότητας σύμφωνα με τον απλό τρόπο βαθμολόγησης για τα τρία πιο χαμηλά βαθμολογημένα Κριτήρια των Προϋποθέσεων που είναι: α) Η Διοίκηση Διαδικασιών και αλλαγών – Πέμπτο Κριτήριο (30,04), β) Ο Στρατηγικός Προγραμματισμός – Δεύτερο Κριτήριο (44,1) και γ) Οι Εξωτερικές Συνεργασίες και πόροι – Τέταρτο Κριτήριο (44,18), τοποθετείται στο επίπεδο της Εκτέλεσης που περιλαμβάνει τις βαθμολογίες από 31 έως 50 ξεπερνώντας τον Προγραμματισμό, κάτι που σημαίνει ότι στα Κριτήρια αυτά υπάρχει Προγραμματισμός και Εφαρμογή Δράσεων.

Αντιστοίχως, τα υπόλοιπα δύο πιο υψηλά βαθμολογημένα Κριτήρια των Προϋποθέσεων που είναι: α) Η Διοίκηση Ανθρώπινου Δυναμικού – Τρίτο Κριτήριο (50,07) και β) Η Ηγεσία – Πρώτο Κριτήριο (57,36), τοποθετούνται στο επίπεδο του Ελέγχου που περιλαμβάνει τις βαθμολογίες από 51 έως 70 ξεπερνώντας τον Προγραμματισμό και την Εκτέλεση, κάτι που σημαίνει ότι στα Κριτήρια αυτά υπάρχει Προγραμματισμός, Εφαρμογή και Επιθεώρηση των Δράσεων.

Κατά τον ίδιο τρόπο, η κατάταξή της στη Φάση Κύκλου Ποιότητας σύμφωνα με τον απλό τρόπο βαθμολόγησης για τα δύο πιο χαμηλά βαθμολογημένα Κριτήρια των Αποτελεσμάτων που είναι: α) Τα Αποτελέσματα για το Ανθρώπινο Δυναμικό – Έβδομο Κριτήριο (42,13) και β) Αποτελέσματα Προσανατολισμένα προς τον Πολίτη / Πελάτη – Έκτο Κριτήριο (49,17), που βαθμολογήθηκαν με βαθμούς μεταξύ 31 έως 50, σημαίνει ότι στα Κριτήρια αυτά Υπάρχουν Μετρήσιμα Αποτελέσματα που Δείχνουν Σταθερές Τάσεις ή Επιτυχία Ορισμένων από τους Σχετικούς Στόχους.

Αντιστοίχως για τα δύο πιο υψηλά βαθμολογημένα Κριτήρια των Αποτελεσμάτων που είναι: α) Τα Κύρια Αποτελέσματα – Ένατο Κριτήριο (53,78) και β) Τα σχετικά με την Κοινωνία Αποτελέσματα – Όγδοο Κριτήριο

(53,97), που βαθμολογήθηκαν με βαθμούς μεταξύ 51 έως 70, σημαίνει ότι στα Κριτήρια αυτά Υπάρχουν Μετρήσιμα Αποτελέσματα που Δείχνουν Τάσεις Βελτίωσης ή Επιτυχία στους Περισσότερους από τους Σχετικούς Στόχους.

5.2. Περιορισμοί και δυσκολίες στη μελέτη

Η μελέτη αυτή διεξήχθη για πρώτη φορά σε Νοσηλευτική Υπηρεσία δημόσιου νοσοκομείου στην Ελλάδα. Ως εκ τούτου δεν υπάρχουν στη βιβλιογραφία στοιχεία για να προβούμε σε αντιστοίχιση και σύγκριση βαθμολογιών σε ομοειδή και εντός του ίδιου Συστήματος Υγείας Νοσοκομεία.

Μετά από μια έρευνα που έγινε το από το Ευρωπαϊκό Ινστιτούτο Δημόσιας Διοίκησης (EIPA, 2005) σε ένα αντιπροσωπευτικό δείγμα 133 δημόσιων υπηρεσιών, καταγράφηκαν και βαθμολογήθηκαν οι βασικές δυσκολίες – εμπόδια που αυτές συνάντησαν κατά τη διαδικασία της αυτοαξιολόγησης. Εκεί καταγράφονται προβλήματα και εμπόδια που συναντήθηκαν με μεγάλη ομοιότητα και στην παρούσα μεταπτυχιακή διατριβή. Αυτά ήταν:

1. Η έλλειψη προηγούμενης εμπειρίας από την Ομάδα Αυτοαξιολόγησης στη μέτρηση και στην αυτοαξιολόγηση.
2. Το γεγονός ότι η εφαρμογή διενεργήθηκε από την Ομάδα Αυτοαξιολόγησης σε 9 συναντήσεις παράλληλα με τα επαγγελματικά καθήκοντα των συμμετεχόντων και αυτό δημιουργούσε ένα μικρό άγχος κάτι που ρυθμιζόνταν ως ένα μέρος αφού η Ομάδα είχε την άδεια της Διοίκησης για την εφαρμογή.
3. Οι συμμετέχοντες δεν είχαν εικόνα όλης της υπηρεσίας σε πολλά ερωτήματα που έπρεπε να απαντήσουν κάτι που ως ένα βαθμό ρυθμιζόνταν με την παρουσίαση των τεκμηρίων.
4. Τα Κριτήρια θέτουν μια φιλοσοφία με την οποία δεν ήταν απόλυτα εξοικειωμένη η Ομάδα. Αυτό απαιτούσε ανάλυση και εξηγήσεις που πολλές φορές χρειάζονταν αρκετός χρόνος ώσπου να υπάρξει κοινή συμφωνία περί του νοήματος.
5. Η ύπαρξη αρχικά μιας δυσκολίας στην κατανόηση του συστήματος βαθμολόγησης .

6. Η ύπαρξη αρχικά μιας δυσκολίας και μιας αβεβαιότητας για το σκοπό και το αποτέλεσμα της αυτοαξιολόγησης.
7. Η έλλειψη από ένα μέρος της Ομάδας πίστης στην αξία της εφαρμογής.
8. Η ύπαρξη αρχικά μιας δυσκολίας στο να πειστεί η Ομάδα πόσο σημαντικό για την υπηρεσία και τα αποτελέσματα είναι να είναι ειλικρινείς και ευθείς στις απαντήσεις τους.

5.3. Συμπεράσματα

Η Δημόσια Διοίκηση στη χώρα μας αλλάζει και προσπαθεί με ιλιγγιώδεις ρυθμούς μέσα στην οικονομική κρίση να προσαρμοστεί και να ανταποκριθεί στο επιτακτικό αίτημα για βελτίωση της αποτελεσματικότητας και αποδοτικότητας των δημόσιων υπηρεσιών. Αυτό βεβαίως δεν είναι μόνο ζήτημα που αφορά τη χώρα μας αλλά και όλη την Ευρώπη.

Η Διοίκηση Ολικής Ποιότητας και τα εργαλεία που διαθέτει όπως και αυτό του Κοινού Πλαισίου Αξιολόγησης φαίνεται να διαδραματίζουν σημαντικό ρόλο στην επανάκτηση της στρατηγικής θέσης των υπηρεσιών στο περιβάλλον που λειτουργούν.

Με την εφαρμογή της διεργασίας αξιολόγησης μέσω του Κοινού Πλαισίου Αξιολόγησης που αποτελεί μια πλήρη μελέτη της δομής και λειτουργίας μιας δημόσιας οργάνωσης σε ένα καθορισμένο χρονικό σημείο, αξιολογήθηκε η διοικητική λειτουργία και η οργανωτική απόδοση της Νοσηλευτικής Υπηρεσίας του Γ. Νοσοκομείου Σύρου από το προσωπικό της, τους πολίτες και τους κοινωνικούς φορείς που έρχονται σε επαφή μαζί της και έτσι μέσα από την προσδοθείσα γνώση έγιναν εμφανή τουλάχιστον 72 σημεία που πρέπει να δοθεί έμφαση για τη βελτίωσή τους και διαμορφώνονται έτσι οι απαραίτητες προϋποθέσεις για την σύνταξη της έκθεσης αυτοαξιολόγησης και του νέου Στρατηγικού Πλάνου το οποίο αφού υλοποιηθεί επαναξιολογείται και πάλι το ΚΠΑ, προκειμένου να υπάρχει συνεχής διοικητική βελτίωση.

Ένα τα συμπεράσματα της μελέτης του Ευρωπαϊκού Ινστιτούτου Δημόσιας Διοίκησης (EIPA, 2005) είναι ότι το Κοινό Πλαίσιο Αξιολόγησης κατέχει πλέον μια πολύ υψηλή θέση ανάμεσα στα εργαλεία της Διοίκησης Ολικής Ποιότητας που χρησιμοποιούνται στην Ευρώπη.. Μπορούμε να πούμε με βεβαιότητα από την μελέτη των

συμπερασμάτων των φορέων που το εφάρμοσαν ότι αυτό ισχύει και στη χώρα μας παρά το γεγονός ότι δεν έχει ακόμη την ευρεία εφαρμογή που γνωρίζει στην υπόλοιπη Ευρώπη.

Στην ίδια μελέτη αναφέρεται ότι η εφαρμογή πρέπει να παραμένει εθελοντική καθώς έτσι διασφαλίζεται η αξιοπιστία των αποτελεσμάτων. Η Ελλάδα έχει υιοθετήσει αυτή την αρχή και πράγματι παρά το γεγονός ότι η εφαρμογή του είναι νομοθετημένη, ωστόσο στη νομοθεσία ενθαρρύνεται η χρήση του και δεν επιβάλλεται.

Στη μελέτη των Dearing et al (2006) από την εφαρμογή του ΚΠΑ σε 15 Ευρωπαϊκές χώρες συμπεραίνουν μεταξύ άλλων ότι η διαδικασία εφαρμογής οδηγεί σε μετρήσιμη βελτίωση, καθώς όσο πιο συστηματικά ο Οργανισμός εφαρμόζει την αυτοαξιολόγηση, τόσο καλύτερα αποτελέσματα έχει. Στην ίδια μελέτη αναφέρεται ότι το ΚΠΑ είναι αποτελεσματικό μόνο όταν ενθαρρύνεται από την ηγεσία του Οργανισμού, εφαρμόζεται με ειλικρίνεια και μόνο τότε αποτελεί και παράγοντα υποκίνησης του ανθρώπινου δυναμικού. Η βιωματική εμπειρία της εφαρμογής στο Γενικό Νοσοκομείο Σύρου συμπίπτει με τα παραπάνω συμπεράσματα της μελέτης.

Καταθέτοντας τα συμπεράσματα της παρούσας μεταπτυχιακής διατριβής σε σχέση με τα βασικά ερευνητικά ερωτήματα που έχουν τεθεί μπορούμε να πούμε πως αποτυπώθηκαν πολύ ευκρινώς όλα τα σημεία που απαντούν σε αυτά σε σχέση με την εφαρμογή της ηγεσίας, την υφιστάμενη διοικητική και επιχειρησιακή λειτουργία της Νοσηλευτικής Υπηρεσίας του Γ.Ν. Σύρου, τη διαχείριση του ανθρώπινου δυναμικού της, την επίδραση των συνεργασιών και των πόρων καθώς και του τρόπου που αντιλαμβάνονται τη λειτουργία της οι εργαζόμενοι, οι πολίτες και οι εμπλεκόμενοι κοινωνικοί φορείς.

Επιπλέον, διαφάνηκαν τα αποτελέσματα που επιτυγχάνει σε σχέση με την ικανότητα, τα κίνητρα, την ικανοποίηση και την απόδοση του ανθρώπινου δυναμικού της και ο βαθμός της αποτελεσματικότητας του τρόπου με τον οποίο η νοσηλευτική υπηρεσία εντοπίζει, διαχειρίζεται, βελτιώνει και αναπτύσσει τις βασικές της διαδικασίες ώστε να υποστηρίζει τη στρατηγική και τον προγραμματισμό της. Επιπρόσθετα, κατεγράφησαν τα αποτελέσματα της ποιότητας των υπηρεσιών που παρέχει στους πολίτες και την κοινωνία.

Κατά τη γνώμη του συγγραφέα της παρούσας μεταπτυχιακής διατριβής, το Κοινό Πλαίσιο Αξιολόγησης καταδείχθηκε ως ένα εργαλείο που είναι εφαρμόσιμο στις υπηρεσίες υγείας και βεβαίως και στα νοσοκομεία της χώρας μας και παρέχει πολύ σημαντική πληροφορία για το επίπεδο που βρίσκεται ο εκάστοτε αξιολογούμενος Οργανισμός.

5.4. Εισηγήσεις

Το σημαντικότερο συμπέρασμα που προέκυψε από την εφαρμογή του Κ.Π.Α. είναι πως πρόκειται για εξαιρετικά χρήσιμο εργαλείο ενδεδειγμένης εκτίμησης των επιδόσεων ενός δημόσιου οργανισμού, και πως για να γίνει η αξιοποίησή του θα πρέπει κάποιο μέρος των προτάσεων βελτίωσης να υλοποιηθούν μέχρι την επόμενη εφαρμογή του, ώστε να αποδειχθεί και η εγκυρότητά του ως εργαλείου Διοίκησης Ολικής Ποιότητας.

Προκειμένου να έχουμε όμως μια πιο συνολική εικόνα της εφαρμογής του στο χώρο της υγείας, καθίσταται αναγκαία και σκόπιμη η διεύρυνση της χρήσης του και η εφαρμογή του και σε άλλες υπηρεσίες υγείας ώστε να αναπτυχθεί και η δυνατότητα που δίνει ως εργαλείο της σύγκρισης των αποτελεσμάτων μεταξύ των αξιολογούμενων οργανισμών.

Έτσι δημιουργείται το πλαίσιο ώστε αντίστοιχες πρωτοβουλίες να μην θεωρηθούν μεμονωμένες και να επιβεβαιωθεί η συνεχώς αυξανόμενη τάση τόσο των Ανατολικών όσο και των Δυτικών χωρών της Ευρώπης, προς την κατεύθυνση της δημιουργίας μιας κοινής γλώσσας και ενός κοινού πλαισίου αναφοράς. Εργαλεία ποιότητας, όπως το ΚΠΑ μπορεί να χρησιμεύσει ως πλαίσιο για αυτή την κοινή γλώσσα.

5.5. Βιβλιογραφία:

- Αγραφιώτης, Δ. (2003). *Υγεία, Αρρώστια, Κοινωνία – Τόποι και τρόποι σύμπτωσης*. Αθήνα: Εκδόσεις Τυποθήτω
- Advanced Management Consultants (2003 a). *Η ποιότητα στην εξυπηρέτηση του χρήστη υπηρεσιών υγείας*. Αθήνα: Εκδόσεις AMC
- Advanced Management Consultants (2003 b) *Βασικές Έννοιες και Αρχές Διοίκησης Ποιότητας. Το μοντέλο Αριστείας EFQM..* Αθήνα: Εκδόσεις AMC
- Γείτονα, Μ., Καρόκης, Α., Κυριόπουλος, Γ., Λιονής, Χ., Σισσούρας, Α., Υφαντόπουλος, Γ. (2004). *Η αναζήτηση της ποιότητας στην υγεία και τη φροντίδα υγείας*. Αθήνα: Εκδόσεις Παπαζήση.
- Γκρέγκορυ, Σ. (2005). *Τεκμηρίωση και Αξιολόγηση στην Υγεία και τις Υπηρεσίες Υγείας*. Αθήνα: Έκδοση Εθνική Σχολή Δημόσιας Υγείας
- Dearing, E., Staes, P., Prorok, T.(2006). CAF works - Better service for the citizens by using CAF. Διαθέσιμο στην ιστοσελίδα: http://www.eipa.eu/files/repository/product/CAFworks_EN.pdf (5/8/2012)
- Δικαίος, Κ., & συν. (1999), *Βασικές Αρχές Διοίκησης Διαχείρισης Υπηρεσιών Υγείας*. Πάτρα: Ελληνικό Ανοικτό Πανεπιστήμιο.
- Δικτυακός τόπος Υπουργείου Διοικητικής Μεταρρύθμισης και Ηλεκτρονικής Διακυβέρνησης: <http://www.gspa.gr/%282716060822083252%29/eCPortal.asp?id=3771&nt=19&lang=1&PID=235&p2ID=811&lang=1> Κοινό Πλαίσιο Αξιολόγησης (2007-a). Διαθέσιμο στην ιστοσελίδα <http://www.gspa.gr/%282716060822083252%29/documents/κπα%202006.pdf> (5/8/2012)
- Δικτυακός τόπος Υπουργείου Διοικητικής Μεταρρύθμισης και Ηλεκτρονικής Διακυβέρνησης: <http://www.gspa.gr/%282716060822083252%29/eCPortal.asp?id=3771&nt=19&lang=1&PID=235&p2ID=811&lang=1> (2007-b) «Οδηγός Εφαρμογής του ΚΠΑ». Διαθέσιμο στην ιστοσελίδα:

<http://www.gspa.gr/%282716060822083252%29/documents/οδηγοσ%20εφαρμογησ%20κπα%20.pdf>
(5/8/2012)

Donabedian, A. (1988). The quality of care: How it be assessed? *Jama*, τχ. 260, pp. 853 – 872.

Donabedian, A. (1990) The Seven Pillars of Quality. *Archives of Pathology and Laboratory Medicine*, 114: pp. 14-16

European Institute Of Public Administration, (2005). Study on the use of the Common Assessment Framework in European Public Administrations. Διαθέσιμο στην ιστοσελίδα: http://www.eipa.eu/CAF/Articles/CAFpublication_2005_EN_V01_7dec05.pdf (5/8/2012)

Engel, C. (2002). Common Assessment Framework: The state of affairs, *Eirascope*, (1), pp. 35-39.

European Public Administration Network (EUPAN) (2008). Quality Management in Public Administration of the EU Member States, Comparative Analysis. Διαθέσιμο στο δικτυακό τόπο: <http://www.eupan.eu/files/repository/QM.pdf> (5/8/2012)

Θεοδώρου, Μ. (1992). Ο ποιοτικός έλεγχος στις Υπηρεσίες Υγείας. *Ιατρική Επιθεώρηση ΙΚΑ*, τομ 3 τχ 1, σ. 41 – 47

Κυριόπουλος, Γ., Λιονής, Χ., Σουλιώτης, Κ., Τσάκος, Γ. (2003). *Η ποιότητα στις υπηρεσίες υγείας*. Αθήνα: Θεμέλιο.

Λαζάρου Ξ.(1996) *Η δημόσια Υπηρεσία και η Τέχνη της Παραγωγικότητας*. Λευκωσία: Εκδόσεις Ίμπριντα

Λανάρα, Β. (2006). *Διοίκηση Νοσηλευτικών υπηρεσιών*. Αθήνα: Εκδόσεις Ηγεσία - ΙΒ Έκδοση.

Lang, N. (1976). Issues in quality assurance in nursing. In: *Issues in Evaluation Research*. American Nurses Association (Ed.). Kansas City: American Nurses Association. Διαθέσιμο στο δικτυακό τόπο: http://www.nursing.upenn.edu/centers/hcgne/lang_news.htm (10/12/2012)

Λιαρόπουλος, Λ. (2005). *Τα «Εγώ» του ΕΣΥ*. Αθήνα: Εκδόσεις Βήτα.

- Livingston, S., (2002), Πυγμαλίωνας στο Management. Στο Harvard Business Review, *Για τη Διοίκηση Ανθρώπινου Δυναμικού* (σελ. 45 – 72) Αθήνα: Εκδόσεις Κλειδάριθμος.
- Μιχαλόπουλος, Ν. (2003). *Από τη Δημόσια Γραφειοκρατία στο Δημόσιο Management*. Αθήνα: Εκδόσεις Παπαζήσης
- Μουμτζόγλου, Α. (2001). *Η ποιότητα στις υπηρεσίες υγείας*. Αθήνα: Εκδόσεις Management.
- Μωραϊτάκη, Α., Βασιλάκης, Π. (2007). *Νησιά: Πρόταση για την Υγεία*. Αθήνα: Εκδόσεις Παπαζήση
- Ναούμ. Μ. (2009). Η σημασία των Δεικτών Αξιολόγησης Θεραπευτικών Παρεμβάσεων, Λειτουργίας Υπηρεσιών Υγείας και Υγείας του Πληθυσμού, στο Σχεδιασμό Πολιτικής Υγείας. *Ελληνικό Περιοδικό της Νοσηλευτικής Επιστήμης*. Τόμος 2, Τεύχος 1, Ιανουάριος – Μάρτιος.
- Νιφλή, Ε. (2008). *Νοσηλευτική Διοίκηση – Θεωρία και Πράξη*. Λάρισα: Λαβδάκης.
- Νόμος 3230/2004 ΦΕΚ 44/11.2.2004 «Καθιέρωση συστήματος διοίκησης με στόχους, μέτρηση της αποδοτικότητας και άλλες διατάξεις»
- Palmer, H.,(1997). Quality of care. *Jama*, tx 277, pp.1896-1897
- Παπανικολάου, Β. (1995). Η ικανοποίηση του ασθενή ως δείκτης ποιότητας της νοσοκομειακής φροντίδας. *Επιθεώρηση Υγείας*, Τομ. 6, τχ. 4, σ. 56 - 64
- Παπανικολάου, Β. (2005). *Ποιότητα στις Υπηρεσίες Υγείας*. Αθήνα: Έκδοση Εθνική Σχολή Δημόσιας Υγείας
- Polet, R. (2006). Exchange of Best Practices: The CAF Experience (EIPASCOPE: 25th Anniversary Special Issue EIPA 1994-2004 Διαθέσιμο στο δικτυακό τόπο:
- http://www.eipa.eu/files/repository/eipascope/Scop06_2e_11.pdf
- Ραμματά (Μ.) «Η διαχείριση και ανάπτυξη των ανθρώπινων πόρων ως συνιστώσες του εκσυγχρονισμού στη δημόσια διοίκηση» Διοικητική Ενημέρωση, Τετραμηνιαία Επιθεώρηση Διοικητικής Επιστήμης, Τεύχος 32, Ιαν.-Μάρτ.2000

Σιγάλας, Ι. (1999). Κοινωνιολογικές πτυχές της ταυτότητας και της λειτουργίας του νοσοκομείου. Στο Δικαίος, Κ., Κουτούζης, Μ., Πολύζος, Ν., Σιγάλας, Ι., Χλέτσος, Μ. (Eds), *Βασικές αρχές διοίκησης διαχείρισης υπηρεσιών υγείας* (σ. 465). Πάτρα: Ελληνικό Ανοικτό Πανεπιστήμιο,

Staes, P., Thijs, N. (2005). Report on the State of Affairs of the Common Assessment Framework (CAF) after Five Years. EIPASCOPE Διαθέσιμο στο δικτυακό τόπο: http://www.eipa.eu/files/repository/eipascope/Scope2005_3_6%282%29.pdf (11/3/2013)

Staes, P., Nick Thijs, N., Stoffels, A., Geldof, S. (2011). Five Years of CAF 2006: From Adolescence to Maturity – What Next? A study on the use, the support and the future of the Common Assessment Framework. Διαθέσιμο στο δικτυακό τόπο: http://www.eipa.eu/files/File/CAF/CAF%20Study%202011_v5_2,3%20MB.pdf (15/1/2013)

Staes, P., Nick Thijs, N., Stoffels, A., & Heidler, L. (2010). 10 Years of CAF’ More than 2000 CAF users. EIPASCOPE 2010/2. Διαθέσιμο στο δικτυακό τόπο: http://www.eipa.eu/files/repository/eipascope/20101022102451_Eipascope_2010_2_Report.pdf (15/1/2013)

Staes P., Thijs N., Stoffels A., Heidler L. (2010). 10 years of CAF’ More than 2000 CAF users, EIPASCOPE Διαθέσιμο στο δικτυακό τόπο: http://www.eipa.eu/files/repository/eipascope/20101022095446_Eipascope_2010_2_web.pdf (15/1/2013)

Staes, P. (2013). Improving Public Organisations through Self-Assessment CAF 2013. European Institute of Public Administration EIPA www.eipa.eu/CAF The Common Assessment Framework (CAF) Διαθέσιμο στο δικτυακό τόπο: http://www.eipa.eu/files/File/CAF/CAF_2013.pdf (20/11/2012)

Taylor, A., Hausman, G. (1988). Meaning and Measurement of quality nursing care. *Applied Nursing Research*, 1(2): 84-88

Taylor, C., Lillis, C., Le Mone, P. (2002). *Θεμελιώδεις αρχές της Νοσηλευτικής. Η Επιστήμη και η Τέχνη της Νοσηλευτικής Φροντίδας*. Τόμος 1. Αθήνα: Εκδόσεις Παπαζήση.

Thijs, N., Staes, P. (2006). The use of organizational performance information for organizational improvement Paper for the EGPA conference: Study group on productivity and quality in the public sector. Milan:

Bocconi University. Διαθέσιμο στο δικτυακό τόπο:
http://webh01.ua.ac.be/pubsector/milan/thijs_staes.pdf (7/11/2012)

Τούντας, Γ., Οικονόμου, Ν. Α. (2007). Αξιολόγηση υπηρεσιών και συστημάτων υγείας. Αρχεία Ελληνικής Ιατρικής, 24 (1): 7-21

Τσολάκη, Ά. (2011). Η συμβολή του Κοινού Πλαισίου Αξιολόγησης στη διαμόρφωση των Αντιλήψεων των Μεσαίων Διοικητικών Στελεχών για την Ποιότητα στην Περιφέρεια Ανατολικής Μακεδονίας – Θράκης. Μεταπτυχιακή Εργασία στο Τμήμα Οικονομικών και Κοινωνικών Σπουδών. Διαθέσιμη στο δικτυακό τόπο: <http://dspace.lib.uom.gr/bitstream/2159/14395/3/TsolakiArtemisMsc2011.pdf> (10/11/2012)

Υπουργείο Δημόσιας Διοίκησης και Αποκέντρωσης (2007). Απόφαση με αριθμό 9537, με θέμα: «*Οδηγίες για τη Σύσταση και Λειτουργία της Ομάδας Αυτοαξιολόγησης και το ρόλο του Προέδρου*».

Χατζηπαντελή, Π. (1999). *Διοίκηση Ανθρώπινου Δυναμικού*. Αθήνα: Εκδόσεις Μεταίχμιο

Χυτήρης, Λ. (1996). *Οργανωσιακή Συμπεριφορά. Η ανθρώπινη συμπεριφορά σε οργανισμούς και επιχειρήσεις*. Αθήνα: Εκδόσεις Interbooks.

5.6. Παράρτημα 1

5.6.1 Αδειοδοτήσεις – Εγκρίσεις διενέργειας της μελέτης

Έγγραφο (No 1) – Αίτηση για άδεια διενέργειας της μελέτης από τη Διοίκηση του Γ. Νοσοκομείου Σύρου



ΕΛΛΗΝΙΚΗ ΔΗΜΟΚΡΑΤΙΑ
ΥΠΟΥΡΓΕΙΟ ΥΓΕΙΑΣ
& ΚΟΙΝ. ΑΛΛΗΛΕΓΓΥΗΣ
ΔΙΟΙΚΗΣΗ 2^{ης} ΥΓΕΙΟΝΟΜΙΚΗΣ ΠΕΡΙΦΕΡΕΙΑΣ
ΠΕΙΡΑΙΩΣ-ΑΙΓΑΙΟΥ
ΓΕΝΙΚΟ ΝΟΣΟΚΟΜΕΙΟ ΣΥΡΟΥ
«ΒΑΡΔΑΚΕΙΟ & ΠΡΩΪΟ»

.....
Ταχ.Δ/νση: Γ.Παπανδρέου 2

ΠΡΟΣ

1) Το Διοικητή του Γενικού Νοσοκομείου Σύρου
2) Επιστημονικό Συμβούλιο Γ.Ν Σύρου

Ερμούπολη-Σύρος 841 00
.....

Διεύθυνση Νοσηλευτικής Υπηρεσίας Γ. Ν. Σύρου
Τηλέφωνο : 22813 60502

ΘΕΜΑ: Αίτημα για εφαρμογή του Κοινού Πλαισίου Αξιολόγησης στη Νοσηλευτική Υπηρεσία του Νοσοκομείου μας σε επίπεδο μεταπτυχιακής διπλωματικής μελέτης.

Αξιότιμε κύριε Διοικητά και αξιότιμοι κ.κ του Επιστημονικού Συμβουλίου, με το παρόν θα ήθελα να ζητήσω την άδειά σας προκειμένου να διενεργηθεί μελέτη κατά την οποία θα εφαρμοστεί το Κοινό Πλαίσιο Αξιολόγησης (ΚΠΑ) στη Νοσηλευτική Υπηρεσία του Γενικού Νοσοκομείου Σύρου.

Το ΚΠΑ είναι ένα εργαλείο διοίκησης ολικής ποιότητας που έχει επηρεαστεί από το Πρότυπο Αριστείας του Ευρωπαϊκού Ιδρύματος για τη Διοίκηση Ποιότητας (European Foundation Quality Management - EFQM) και το πρότυπο του Γερμανικού Πανεπιστημίου Διοικητικών Επιστημών Spreyer, το οποίο στην αναθεωρημένη του έκδοση του 2007 προτείνεται για την αξιολόγηση της διοικητικής λειτουργίας και της οργανωτικής απόδοσης κάθε επιπέδου οργάνωσης του δημοσίου από ένα απλό τμήμα, έως ολόκληρες δομές. Στην προκειμένη δε περίπτωση η Νοσηλευτική Υπηρεσία.

Ήδη από το 2007 η Διεύθυνση Ποιότητας και Αποδοτικότητα της Γενικής Γραμματείας Δημόσιας Διοίκησης και Ηλεκτρονικής Διακυβέρνησης του Υπουργείου Εσωτερικών – Δημόσιας Διοίκησης και Αποκέντρωσης, ενθάρρυνε την χρήση του εργαλείου κοινοποιώντας από τότε σε κάθε υπηρεσία της χώρας τη σχετική εγκύκλιο(http://www.eipa.eu/files/File/CAF/Brochure2006/Greek_2006.pdf).

Το Κοινό Πλαίσιο Αξιολόγησης έχει τέσσερις κύριους σκοπούς:

1. Να εισαγάγει στη δημόσια διοίκηση τις αρχές της Διοίκησης Ολικής Ποιότητας και προοδευτικά να την οδηγήσει, μέσω της χρήσης και της κατανόησης της αυτό-αξιολόγησης, από την αλληλουχία των δραστηριοτήτων «Προγραμματισμός-Εκτέλεση» σε έναν ολοκληρωμένο κύκλο ποιότητας αποτελούμενο από τον Προγραμματισμό, την Εκτέλεση, τον Έλεγχο και την Ανάδραση.
2. Να διευκολύνει την αυτό-αξιολόγηση μιας δημόσιας οργάνωσης, ώστε να αποτυπωθεί επαρκώς η υφιστάμενη κατάσταση και να σχεδιαστούν δράσεις βελτίωσης οι οποίες με τη σειρά τους μπορούν να επαναξιολογηθούν σε 1 ή δύο χρόνια σε επανάληψη της μεθόδου όπως προτείνεται.
3. Να αποτελέσει τη «γέφυρα» μεταξύ των διαφορετικών μοντέλων που χρησιμοποιούνται στη διοίκηση ποιότητας.
4. Να διευκολύνει τη συγκριτική μάθηση μεταξύ των οργανώσεων του δημοσίου τομέα.

Το Κοινό Πλαίσιο Αξιολόγησης ως εργαλείο αξιολογεί εννιά βασικά «κριτήρια» της διοίκησης:

- Την ηγεσία
- Τη στρατηγική και τον προγραμματισμό
- Το ανθρώπινο δυναμικό
- Τις συνεργασίες και τους πόρους
- Τις διαδικασίες
- Τις συνεργασίες και τους πόρους
- Τις διαδικασίες
- Τα αποτελέσματα για το ανθρώπινο δυναμικό
- Τα αποτελέσματα που είναι προσανατολισμένα προς τον πολίτη - πελάτη
- Τα κύρια αποτελέσματα της επίδοσης
- Τα αποτελέσματα σχετικά με την κοινωνία

Η δομή του ΚΠΑ απεικονίζεται παρακάτω:



Σκοποί της προτεινόμενης μελέτης είναι:

1. Η πιλοτική εφαρμογή του Κοινού Πλαισίου Αξιολόγησης στην αξιολόγηση της Νοσηλευτικής Υπηρεσίας του Γενικού Νοσοκομείου Σύρου.
2. Η διερεύνηση της υφιστάμενης διοικητικής επιχειρησιακής λειτουργίας και πρακτικής της συγκεκριμένης υπηρεσίας.
3. Η καταγραφή του τρόπου αντίληψης της λειτουργίας της υπηρεσίας από το προσωπικό της, τους πολίτες και τους κοινωνικούς φορείς, που έρχονται σε επαφή με αυτήν.
4. Η κατάδειξη του ως εργαλείου που μπορεί να χρησιμοποιηθεί στα Ελληνικά νοσοκομεία για την αξιολόγηση της διοικητικής λειτουργίας τους.

Τα βασικά ερευνητικά ερωτήματα της μελέτης είναι:

1. Ποια είναι η υφιστάμενη διοικητική και επιχειρησιακή λειτουργία και πρακτική της Νοσηλευτικής Υπηρεσίας του Γενικού Νοσοκομείου Σύρου;
2. Πως καταγράφεται ο τρόπος αντίληψης της λειτουργίας της από τους πολίτες τους εργαζόμενους και τους κοινωνικούς φορείς που έρχονται σε επαφή με την υπηρεσία;

3. Ποιός ο ρόλος των προϊστάμενων και πώς χειρίζονται τις ηγετικές τους αρμοδιότητες;
4. Ποιός ο τρόπος που οι επαγγελματίες υγείας της υπηρεσίας αλληλεπιδρούν μεταξύ τους;
5. Πως επιδρούν οι συνεργασίες και οι πόροι για τη λειτουργία της υπηρεσίας;
6. Είναι αποτελεσματικός ο τρόπος με τον οποίο η δημόσια οργάνωση εντοπίζει, διαχειρίζεται, βελτιώνει και αναπτύσσει τις βασικές της διαδικασίες ώστε να υποστηρίξει τη στρατηγική και τον προγραμματισμό της;
7. Προσδιορίζει, σχεδιάζει, διαχειρίζεται και βελτιώνει τις διαδικασίες της σε συνεχόμενη βάση;
8. Αναπτύσσει και παρέχει υπηρεσίες και προϊόντα προσανατολισμένα προς τον πελάτη;
9. Αναπτύσσει καινοτόμες διαδικασίες με τη συμμετοχή των πολιτών/ πελατών;
10. Ποιο το μέγεθος της ικανοποίησης του πολίτη από τις υπηρεσίες που προσφέρει;
11. Ποια τα αποτελέσματα τα οποία επιτυγχάνει η δημόσια οργάνωση σε σχέση με την ικανότητα, τα κίνητρα, την ικανοποίηση και την απόδοση του ανθρώπινου δυναμικού της;

Αναγκαιότητα και σπουδαιότητα της έρευνας:

Η Εφαρμογή του Κοινού Πλαισίου Αξιολόγησης από την Ελληνική Δημόσια Διοίκηση εντάσσεται εκ των πραγμάτων στην προσπάθεια ανταπόκρισής της σε δύο βασικές ανάγκες:

1. Στην προσαρμογή της με τα δεδομένα των διοικήσεων των χωρών της Ευρωπαϊκής Ένωσης
2. Στην εφαρμογή καινοτόμων διαδικασιών που θα βοηθήσουν στον ριζικό αναπροσανατολισμό της προς μία αποδοτική και αποτελεσματική Δημόσια Διοίκηση που να είναι παράλληλα ανοιχτή, δίκαιη και συμμετοχική.

Η παρούσα ερευνητική πρόταση βασίζεται στην εφαρμογή ενός εργαλείου αξιολόγησης λειτουργιών της διοίκησης όπως είναι το Κοινό Πλαίσιο Αξιολόγησης, που δεν έχει βρει ποτέ μέχρι στιγμής πεδίο εφαρμογής σε υπηρεσίες υγείας. Προσδοκία μας είναι να τεκμηριωθεί η αποτελεσματικότητά του, να διαδοθεί η χρήση του ευρύτερα, να αναδειχτεί ως ένα εργαλείο το οποίο μπορούν να χρησιμοποιούν τα νοσοκομεία προκειμένου να έχουν μια βάση αξιολόγησης με κοινά κριτήρια.

Προτεινόμενη μεθοδολογία όπως προτείνεται από την Υπουργική εγκύκλιο:

Η εφαρμογή του ΚΠΑ μπορεί να υλοποιηθεί μέσα από 4 διαδοχικές φάσεις:

ΦΑΣΗ 1η: Προσδιορισμός πεδίου εφαρμογής – Συγκρότηση ομάδας

- Προσδιορισμός εφαρμογής του ΚΠΑ (σε όλη τη δημόσια οργάνωση ή σε ορισμένες οργανικές μονάδες αυτής).
- Συγκρότηση και ορισμός μελών Ομάδας Έργου για εφαρμογή ΚΠΑ

ΦΑΣΗ 2η: Κατανομή Καθηκόντων - Προσδιορισμός εσωτερικής λειτουργίας

- Ενημέρωση των συμμετεχόντων για τη διαδικασία αξιολόγησης σύμφωνα με οδηγίες (π.χ. Οδηγός Εφαρμογής)
- Διανομή του απαραίτητου έντυπου υλικού για την υποβοήθηση εφαρμογής του ΚΠΑ (Βιβλίο ΚΠΑ, Οδηγός Εφαρμογής)
- Αρχική συζήτηση ανά Κριτήριο – Υποκριτήριο – Παράδειγμα και αρχικός προσδιορισμός στοιχείων τεκμηρίωσης της βαθμολογίας (π.χ. νομοθεσία, διάφορα έγγραφα)

ΦΑΣΗ 3η: Συλλογή – επεξεργασία των προσδιορισθέντων στοιχείων τεκμηρίωσης, σύνταξη έκθεσης αξιολόγησης και βαθμολόγηση (α)

- Διενέργεια συνεντεύξεων, συμπλήρωση δομημένων ερωτηματολογίων από τους προκαθορισμένους υπαλλήλους.
- Επεξεργασία των δομημένων ερωτηματολογίων από τα μέλη της Ομάδας Αξιολόγησης που είναι υπεύθυνα

ΦΑΣΗ 4: Σύνταξη έκθεσης μέτρων βελτίωσης

- Εξαγωγή συμπερασμάτων και συλλογή πληροφοριών με την καταγραφή των δυνατών – αδύνατων σημείων ανά Κριτήριο – Υποκριτηρίου για τη δημιουργία βάσης σχεδιασμού μεσομακροπρόθεσμου προγράμματος διοικητικής βελτίωσης
- Προσδιορισμός της σειράς προτεραιότητας των πεδίων πολιτικής που χρήζουν βελτιωτικές παρεμβάσεις

Χρονοδιάγραμμα εργασιών:

1. Τέλος Νοεμβρίου 2012 θα ολοκληρωθεί η πρώτη και δεύτερη φάση.
2. Μέχρι το τέλος Φεβρουαρίου 2013 η τρίτη φάση.
3. Μέχρι το τέλος Μαρτίου 2012 η τέταρτη φάση.

Μέχρι το τέλος Απριλίου 2012 θα κατατεθεί η διατριβή και θα ανακοινωθούν τα αποτελέσματα στην υπηρεσία.

Αξιότιμε κύριε Διοικητά, και κ.κ. του Επιστημονικού Συμβουλίου, ως Διευθυντής της Νοσηλευτικής Υπηρεσίας κατέβαλλα προσπάθεια το διάστημα που υπηρετώ στη θέση αυτή να δημιουργηθούν θεσμικές δομές όπως ο εσωτερικός κανονισμός λειτουργίας της Νοσηλευτικής Υπηρεσίας, το γραφείο εκπαίδευσης και η επακόλουθη συνεχιζόμενη εκπαίδευση, το γραφείο ποιότητας, η εγκαθίδρυση του μοντέλου διοίκησης μέσω στόχων και η ετήσια στοχοθεσία σύμφωνα με τις υπουργικές οδηγίες, η ανακατανομή του προσωπικού με βάση τις ανάγκες της υπηρεσίας και των υπαλλήλων όπου ήταν εφικτό, η εφαρμογή νοσηλευτικών πρωτοκόλλων και διαδικασιών, το άνοιγμα της υπηρεσίας μας στην κοινότητα, οι επιστημονικές εκδηλώσεις σε σταθερή βάση κ.α.

Οι θεσμικές αυτές δομές επιχειρούν:

- Να θέσουν στέρεες βάσεις λειτουργίας της υπηρεσίας μας τώρα και στο μέλλον,
- Να βελτιώσουν τις παρεχόμενες υπηρεσίες και
- Να ισχυροποιήσουν τους επαγγελματίες που τις παρέχουν.

Οι θεσμικές όμως δομές χρειάζεται να αξιολογούνται έτσι ώστε να διαφανεί το μέγεθος της ωφέλειας από την εφαρμογή τους, αλλά κυρίως να διαφανούν οι παράγοντες στους οποίους χρειάζεται να επικεντρώσουμε πιο επισταμένα το ενδιαφέρον μας και να βελτιώσουμε στην υπηρεσία μας τα επόμενα χρόνια.

Αυτό μπορούμε να το πετύχουμε με την εφαρμογή σε διετή ή και ετήσια βάση του Κοινού Πλαισίου Αξιολόγησης το οποίο μας δείχνει ουσιαστικά που βρισκόμαστε και ποιο κενό πρέπει να καλύψουμε. Άρα να θέσουμε στόχους που αντικειμενικά θα βελτιώσουν τη λειτουργία της υπηρεσίας και συνεπώς και τις προσφερόμενες υπηρεσίες. Η εφαρμογή του ΚΠΑ είναι μια επίτονη διαδικασία, αλλά κατά τη γνώμη μου απαραίτητη.

Παρακαλώ πολύ να κάνετε δεκτό το αίτημά μου να προβώ στη μελέτη αυτή, η οποία θα διενεργηθεί στο πλαίσιο της διπλωματικής εργασίας μου στο μεταπτυχιακό πρόγραμμα που παρακολουθώ στη Διοίκηση Υπηρεσιών Υγείας του Ανοικτού Πανεπιστημίου Κύπρου.

Σας ευχαριστώ.

Με εκτίμηση
Απόστολος Ευκαρπίδης
Προϊστάμενος Διεύθυνσης Νοσηλευτικής Υπηρεσίας
Γ.Ν. Σύρου

Έγγραφο (No 2) Απάντηση της Διοίκησης του Γ.Ν. Σύρου για διενέργεια της εφαρμογής του ΚΠΑ



ΕΛΛΗΝΙΚΗ ΔΗΜΟΚΡΑΤΙΑ
ΥΠΟΥΡΓΕΙΟ ΥΓΕΙΑΣ & ΚΟΙΝ. ΑΛΛΗΛΕΓΓΥΗΣ
ΔΙΟΙΚΗΣΗ 2^{ης} Υ.ΠΕ. ΠΕΙΡΑΙΩΣ & ΑΙΓΑΙΟΥ
ΓΕΝΙΚΟ ΝΟΣΟΚΟΜΕΙΟ ΣΥΡΟΥ
«ΒΑΡΔΑΚΕΙΟ ΚΑΙ ΠΡΩΪΟ»



ΔΙΕΥΘΥΝΣΗ ΔΙΟΙΚΗΤΙΚΗΣ ΥΠΗΡΕΣΙΑΣ
ΤΜΗΜΑ ΠΡΟΣΩΠΙΚΟΥ

Βα/Πρ.

Ταχυδρομική Διεύθυνση:
Γ. Παπανδρέου 2
Ερμούπολη-Σύρος Τ.Κ. 84100

Πληροφορίες: Ε. Καζάκης
Τηλέφωνο : 22813-60530
Fax : 22813-60570
e-mail : vardakio@otenet.gr
Web site : www.vardakeio.gr

Ερμούπολη: 7/12/2012
Αριθ.Πρωτ: 10825

ΠΡΟΣ

τη Διεύθυνση της
Νοσηλευτικής Υπηρεσίας του
Γενικού Νοσοκομείου Σύρου

ΘΕΜΑ: Έγκριση για εφαρμογή του Κοινού Πλαισίου Αξιολόγησης στη Νοσηλευτική Υπηρεσία του Γ.Ν. Σύρου. Έγκριση σύστασης Ομάδας Έργου – Αυτοαξιολόγησης.

Σε απάντηση του με αρ. πρωτ. 10285 – 22/10/2012 εγγράφου σας, κάνουμε δεκτό το αίτημά σας για εφαρμογή του Κοινού Πλαισίου Αξιολόγησης στην Νοσηλευτική Υπηρεσία του Γενικού Νοσοκομείου Σύρου και ως εκ τούτου εγκρίνεται η δημιουργία της Ομάδας Έργου – Αυτοαξιολόγησης.

Αναγνωρίζοντας τη σημασία και την αξία της προσπάθειας αυτής, σας παρέχεται η απαραίτητη στήριξη της Διοίκησης για την απρόσκοπτη τέλεση της εφαρμογής μέχρι την ολοκλήρωσή της..

Ο Διοικητής
των ΓΝ Σύρου & ΓΝ-ΚΥ Νάξου
Δημήτριος Τσιργής



Έγγραφο (No 3) ενημέρωσης του νοσηλευτικού προσωπικού για της διενέργεια της μελέτης



ΕΛΛΗΝΙΚΗ ΔΗΜΟΚΡΑΤΙΑ
ΥΠΟΥΡΓΕΙΟ ΥΓΕΙΑΣ & ΚΟΙΝ. ΑΣΦΑΛΙΣΤΙΚΗΣ
ΔΙΟΙΚΗΣΗ 2^{ης} Υ.ΠΕ. ΠΕΙΡΑΙΩΣ & ΑΙΓΑΙΟΥ
ΓΕΝΙΚΟ ΝΟΣΟΚΟΜΕΙΟ ΣΕΡΟΥ
«ΒΑΡΔΑΚΕΙΟ ΚΑΙ ΠΡΩΪΟ»



ΔΙΕΥΘΥΝΣΗ ΝΟΣΗΛΕΥΤΙΚΗΣ ΥΠΗΡΕΣΙΑΣ

Ταχυδρομική Διεύθυνση:
Γ. Παπανδρέου 2
Ερμούπολη-Σέρρες Τ.Κ. 84100

Ερμούπολη: 24/11/2012
Αριθ. Πρωτ:

ΓΡΑΦΕΙΟ Διευθυντή Νοσηλευτικής Υπ.
Τηλέφωνο : 22813-60502
Fax : 22813-60570
e-mail : apostolossefkarpidis@yahoo.gr
Web site : www.vardakeio.gr

ΠΡΟΣ

Το Νοσηλευτικό προσωπικό του
Γενικού Νοσοκομείου Σέρου

Κοινοποίηση:
Διοικητή Γ. Ν. Σέρου κ. Τσαργή Δημήτριο

ΘΕΜΑ: Αξιολόγηση της Διοικητικής και Οργανωτικής λειτουργίας της Νοσηλευτικής Υπηρεσίας του Γενικού Νοσοκομείου Σέρου σε σχέση με τις προσφερόμενες υπηρεσίες της με της βοήθεια του ΚΟΙΝΟΥ ΠΛΑΙΣΙΟΥ ΑΞΙΟΛΟΓΗΣΗΣ (ΚΠΑ). Σύσταση Ομάδας Έργου - Αυτοαξιολόγησης.

*ΠΑΝΤΑ ΥΠΑΡΧΕΙ ΚΑΛΥΤΕΡΟΣ ΤΡΟΠΟΣ
ΒΟΗΘΗΣΕ ΤΗΝ ΥΠΗΡΕΣΙΑ ΣΟΥ ΝΑ ΒΕΛΤΩΘΕΙ...*

Συναδέλφαι με το παρόν θα ήθελα να σας ενημερώσω για τη διαδικασία σταδιακής εφαρμογής του Κοινού Πλαισίου Αξιολόγησης στη Νοσηλευτική Υπηρεσία του Γενικού Νοσοκομείου Σέρου, μια διαδικασία αξιολόγησης της λειτουργίας της ως προς τους στόχους που επιτελεί, με τελικό σκοπό τη δημιουργία ενός Σχεδίου Δράσης για την ενίσχυση των δυνατών σημείων της και τη βελτίωση με μετρήσιμο τρόπο των αδύνατων σημείων της.

Παγκόσμια έχουν αναδειχθεί πολλά «εργαλεία» που μπορούν με τεκμηριωμένο τρόπο να εκτιμήσουν τη διοικητική λειτουργία μιας υπηρεσίας ή ενός οργανισμού. Στην Ευρώπη για την αντίστοιχη εκτίμηση έχει δημιουργηθεί και προτείνεται για όλες τις χώρες της Ευρωπαϊκής Ένωσης, το Κοινό Πλαίσιο Αξιολόγησης (ΚΠΑ) ή Common Assessment Framework (CAF).

Η διαδικασία δεν είναι δύσκολη. Απαιτεί συναντήσεις (περίπου 5 με 6 στο σύνολο) στις οποίες θα συζητούνται τα δεδομένα μιας βάσει των όσων ορίζει το ΚΠΑ, θα κατατίθενται τα τεκμήρια, και κατόπιν το κάθε μέλος της ομάδας θα βαθμολογεί στα συγκεκριμένα πεδία που ορίζει η διαδικασία. Οι συναντήσεις μπορούν να γίνουν σε χρόνο εργασίας που θα επιλέξουμε από κοινού. Στους συμμετέχοντες στην Ομάδα Έργου – Αυτοαξιολόγησης (βλέπε παρακάτω), θα χορηγηθούν οφειλόμενα ρεπό, ο αριθμός των οποίων θα προκύψει συλλογικά από την τελική εκτίμηση της συμμετοχής στη διαδικασία αξιολόγησης. **Η συμμετογή είναι εθελοντική.**

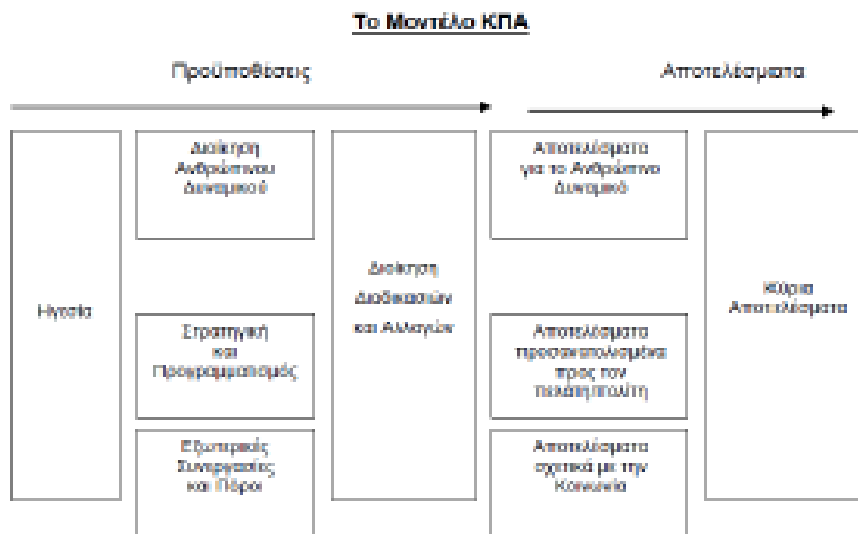
Αναβάζοντας τις παρακάτω διευκρινιστικές πληροφορίες θα γίνει κατανοητή η μεθοδολογία, ο σκοπός και τα οφέλη από το εν λόγω εγχείρημα και να ανοίξει ο διάλογος.

ΤΙ ΕΙΝΑΙ ΤΟ ΚΟΙΝΟ ΠΛΑΙΣΙΟ ΑΞΙΟΛΟΓΗΣΗΣ;

Το ΚΠΑ είναι ένα Εργαλείο Διοίκησης Ολικής Ποιότητας (Total Quality Management Tool) το οποίο δημιουργήθηκε και λειτουργεί στα πλαίσια ενός δικτύου συνεργασίας των κρατών μελών της Ευρωπαϊκής Ένωσης (EUPAN), για θέματα Δημόσιας Διοίκησης.

Με το Κοινό Πλαίσιο αξιολόγησης (ΚΠΑ), αξιολογούνται οι δημόσιοι οργανισμοί με στόχο τον εντοπισμό των δυνατών τους σημείων και των περιοχών που επιδέχονται βελτίωση, με σκοπό τη λήψη μέτρων για την ενίσχυση των δυνατών τους σημείων και άρση των αδυναμιών τους με τρόπο που να επέρχεται συνεχής βελτίωση της απόδοσης του Οργανισμού.

Το ΚΠΑ αποτελεί μια ολιστική ανάλυση της οργανωτικής απόδοσης, βάσει των πιο κάτω 9 κριτηρίων – παραμέτρων, βασισμένη σε πραγματικά και πλήρως τεκμηριωμένα στοιχεία. Τα 9 κριτήρια – παράμετροι αφορούν τους **5 τομείς προϋποθέσεων** και τους **4 τομείς αποτελεσμάτων** μιας οργάνωσης. Η αξιολόγηση διενεργείται από ομάδα υπαλλήλων του ίδιου του οργανισμού και τα αποτελέσματά της (βαθμολόγηση) προσορίζονται αποκλειστικά για εσωτερική χρήση.



ΠΟΙΑ ΕΙΝΑΙ Η ΕΝΝΟΙΑ ΤΩΝ ΚΡΙΤΗΡΙΩΝ – ΠΑΡΑΜΕΤΡΩΝ ΤΟΥ ΚΠΑ;

Οι Προϋποθέσεις:

1. **Η ηγεσία.** Δηλαδή ο τρόπος με τον οποίο οι Προϊστάμενοι (οι ασκούντες ηγεσία) υποδεικνύουν τον προσανατολισμό της υπηρεσίας και αναπτύσσουν την αποστολή, το όραμα και τις αξίες που απαιτούνται για την μακροχρόνια και επιτοχή λειτουργία της.

2. **Το ανθρώπινο δυναμικό.** Δηλαδή:

- ❖ Ο τρόπος με τον οποίο ο οργανισμός διαχειρίζεται τους ανθρώπους του.
- ❖ Οι αλληλεπιδράσεις μεταξύ των ανθρώπων αυτών και
- ❖ Ο τρόπος χειρισμού από αυτούς των διαθέσιμων πόρων του οργανισμού.

3. **Η στρατηγική και ο προγραμματισμός.** Δηλαδή η διαμόρφωση στρατηγικής, η δημιουργία προγραμμάτων και ο καθορισμός μετρήσιμων επιμέρους στόχων για εφαρμογή πολιτικών, καπνοτομιών και εκσυγχρονιστικών μέτρων με στόχο την υλοποίηση της αποστολής και του οράματος του οργανισμού.

4. **Οι συνεργασίες και οι πόροι.** Δηλαδή ο τρόπος με τον οποίο η υπηρεσία δημιουργεί και διαχειρίζεται τις συνεργασίες με τρίτους και αξιοποιεί τους πόρους της (ανθρώπινο δυναμικό, εξοπλισμός, τεχνολογία κλπ).

5. **Οι διαδικασίες.** Δηλαδή ο τρόπος με τον οποίο η υπηρεσία εντοπίζει, διαχειρίζεται, βελτιώνει και αναπτύσσει τις βασικές της διαδικασίες ώστε να υποστηρίζεται η στρατηγική και ο προγραμματισμός της.

Όλες οι παραπάνω προϋποθέσεις αποτελούν τους βασικούς παράγοντες επίτευξης των επιθυμητών αποτελεσμάτων της υπηρεσίας σε σχέση με:

1. Τους στόχους που σχετίζονται με την αποστολή της υπηρεσίας και την ικανοποίηση αναγκών των συναλλασσόμενων και επηρεαζόμενων από αυτήν.
2. Την ικανοποίηση των πολιτών από τις παρεχόμενες υπηρεσίες της.
3. Την ικανοποίηση του ανθρώπινου δυναμικού της υπηρεσίας
4. Την ικανοποίηση των προσδοκιών της κοινωνίας ευρύτερα.

Στόχος της αυτοαξιολόγησης στη βάση του ΚΠΑ είναι:

- ❖ Η διαπίστωση των δυνατών και ασθενών σημείων της αξιολογούμενης υπηρεσίας
- ❖ Η διαπίστωση δυνατοτήτων βελτίωσης
- ❖ Ο προγραμματισμός βελτιωτικών δράσεων

Σκοπός είναι η αποτελεσματική και μεθοδική καθέρωση της αυτοαξιολόγησης ως μηχανισμού τεκμηριωμένης διάγνωσης αδυναμιών και δυνατοτήτων βελτίωσης, ιεράρχησης προτεραιοτήτων διοικητικής βελτίωσης, συγκροτημένου σχεδιασμού προγραμμάτων βελτίωσης αλλά και επιθεώρησης προόδου εφαρμογής τους, προκειμένου να ενδυναμωθεί μια ολιστική οργανωτική ανάπτυξη.

ΠΟΙΑ ΤΑ ΠΛΕΟΝΕΚΤΗΜΑΤΑ ΤΟΥ ΚΠΑ;

Το ΚΠΑ χαρακτηρίζεται από τα παρακάτω πλεονεκτήματα:

- ❖ Αποτελεί μια πρώτη προσπάθεια αντιμετώπισης της διαφορετικότητας των διοικητικών συστημάτων των κρατών μελών της Ε.Ε. θέτοντας κοινά κριτήρια και ενιαία μέθοδο αξιολόγησης, ώστε τα συμπεράσματά της να είναι συγκρίσιμα, κοινώς αποδεκτά και αξιοποιήσιμα, προκειμένου να σχεδιαστούν κοινές πολιτικές, αν και όταν οι συνθήκες το επιτρέψουν.
- ❖ Επιτρέπει την ανάπτυξη επαφών, επικοινωνίας και συνεργασίας των φορέων της δημόσιας διοίκησης, καθώς και την ανταλλαγή εμπειριών για ζητήματα διοικητικής λειτουργίας και οργάνωσης.
- ❖ Συμβάλλει αποφασιστικά στην εισαγωγή της φιλοσοφίας και των εννοιών της Διοίκησης Ολικής Ποιότητας και του Δημόσιου Management γενικότερα στις δημόσιες οργανώσεις.
- ❖ Ενισχύει τη συμμετοχή του προσωπικού μιας Δημόσιας Οργάνωσης στη διαδικασία της αξιολόγησης της, αφού στην ουσία πρόκειται για μια μέθοδο αυτοαξιολόγησης.
- ❖ Αποτελεί μια πλήρη μελέτη της δομής και λειτουργίας μιας Δημόσιας Οργάνωσης σε ένα καθορισμένο χρονικό σημείο. Η διαδικασία αυτοαξιολόγησης είναι βασισμένη σε πραγματικά στοιχεία και απολογημένες κρίσεις για κάθε θέμα που εξετάζει και μπορεί να υλοποιηθεί από τους ίδιους τους υπαλλήλους χωρίς την προσφυγή σε εξωτερικούς συνεργάτες.
- ❖ Η εφαρμογή του ΚΠΑ είναι μια συνεχόμενη διαδικασία αφού τα πορίσματα της αξιολόγησης οδηγούν στην εκπόνηση σχεδίου δράσεων βελτίωσης της διοικητικής λειτουργίας, οι οποίες αφού υλοποιηθούν επαναξιολογούνται με βάση και πάλι το ΚΠΑ, προκειμένου να υπάρξει συνεχής διοικητική βελτίωση.

- ❖ Δεν αφορά την αξιολόγηση της ουσίας των δημόσιων πολιτικών που εφαρμόζει μια Δημόσια Οργάνωση, αλλά τη διοικητική λειτουργία της η οποία και αξιολογείται.
- ❖ Δεν συνδέεται με κανένα τρόπο με την αξιολόγηση του προσωπικού της Δημόσιας Διοίκησης, σε οποιοδήποτε ιεραρχικό επίπεδο ευθύνης.
- ❖ Μπορεί να εφαρμοστεί είτε στο σύνολο μιας Δημόσιας Οργάνωσης, είτε σε ορισμένες μονάδες της, αλλά πάντα ολοκληρωμένο ως ενιαίο σύστημα και όχι αποσπασματικά με την επιλεκτική εφαρμογή ορισμένων κριτηρίων και υποκριτηρίων.

ΠΟΙΑ Η ΣΗΜΑΣΙΑ ΤΗΣ ΕΦΑΡΜΟΓΗΣ ΤΟΥ ΚΠΑ ΣΤΟΝ ΟΡΓΑΝΙΣΜΟ;

- ❖ Αποτελεί μέσο εκσυγχρονισμού των οργανισμών και κατ'επέκταση της Δημόσιας Διοίκησης.
- ❖ Ωθεί τους οργανισμούς και τις υπηρεσίες στην αυτοκριτική με στόχο τον εντοπισμό δυσλειτουργιών και τομέων βελτίωσης και κατά συνέπεια στο σχεδιασμό βελτιωτικών δράσεων.
- ❖ Παρέχει τη δυνατότητα για λειτουργικό και οργανωτικό ανασχεδιασμό με στόχο τη συνεχή βελτίωση της διοικητικής ικανότητας των οργανισμών και των υπηρεσιών.
- ❖ Οδηγεί σε πληρέστερη αξιοποίηση των διαθέσιμων πόρων με σκοπό τη βελτίωση της αποδοτικότητας και αποτελεσματικότητας του οργανισμού.
- ❖ Στοχεύει στην άμεση ανταπόκριση στις αυξανόμενες απαιτήσεις των πολιτών.
- ❖ Ενισχύει τη συμμετοχή του προσωπικού στη διαδικασία αξιολόγησης της λειτουργίας της υπηρεσίας με αποτέλεσμα την παρακίνησή του.
- ❖ Ενθαρρύνει την μεταξύ αντίστοιχων οργανισμών του εσωτερικού ή εξωτερικού συγκριτική επίδοση (benchmarking).

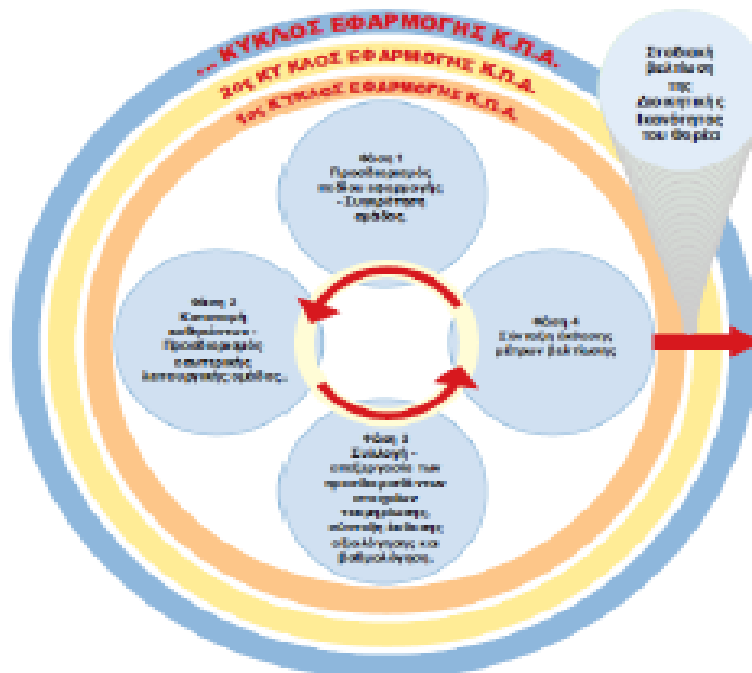
ΠΟΙΑ ΤΑ ΟΦΕΛΗ ΤΗΣ ΕΦΑΡΜΟΓΗΣ ΤΟΥ ΓΙΑ ΤΗΝ ΥΠΗΡΕΣΙΑ;

- ❖ Εντοπίζονται τα δυνατά και αδύνατα σημεία και παρέχει συνεχή βελτίωση μέσω της περιοδικής αυτοαξιολόγησής της.
- ❖ Αυξάνεται η αποδοτικότητα και αποτελεσματικότητα μέσω της σύγκρισης με τις καλύτερες υπηρεσίες στην Ευρώπη στο είδος της.
- ❖ Παρέχει μετρήσιμα αποτελέσματα απόδοσης.
- ❖ Προσφέρει αύξηση της ικανοποίησης όλων των ενδιαφερόμενων μερών (πολιτών, εργαζομένων κλπ).
- ❖ Προσφέρει καλύτερη δυνατότητα διαχείρισης λειτουργιών και πόρων.
- ❖ Μειώνει το κόστος λειτουργίας.
- ❖ Προσδίδει σημαντική προβολή στην κοινωνία.
- ❖ Διασφαλίζει την ενεργό συμμετοχή και δέσμευση όλων των συμμετεχόντων στην προσπάθεια βελτίωσης.

ΠΟΙΑ ΤΑ ΒΗΜΑΤΑ ΣΤΗ ΔΙΑΔΙΚΑΣΙΑ ΕΦΑΡΜΟΓΗΣ ΤΟΥ ΚΠΑ;

- ❖ Απόφαση της Διεύθυνσης και έγγραφη έγκριση – δέσμευση της Διοίκησης για εφαρμογή του ΚΠΑ.
 - ❖ Γνωστοποίηση της απόφασης σε όλο το προσωπικό της υπηρεσίας και ενημέρωσή του για τα οφέλη του ΚΠΑ.
 - ❖ Ορισμός από τη Διεύθυνση Υπεύθυνου Έργου και σύσταση της Ομάδας Έργου - Αυτοαξιολόγησης, η οποία πρέπει να είναι αντιπροσωπευτική από τις διάφορες κατηγορίες και τα ιεραρχικά επίπεδα του προσωπικού.
- Συνήθως στην Ομάδα Έργου - Αυτοαξιολόγησης συμμετέχουν παράλληλοι από διαφορετικά τμήματα, με διαφορετική εμπειρία και επίπεδο εκπαίδευσης. Τα πρόσωπα όμως που θα πλαισιώνουν την Ομάδα Αυτοαξιολόγησης θα πρέπει να είναι ικανά να παρέχουν την πιο ακριβή και λεπτομερή εσωτερική απεικόνιση της Υπηρεσίας.

Η Ομάδα Έργου - Αυτοαξιολόγησης θα υλοποιήσει το ΚΠΑ σε συνεργασία με τη Διεύθυνση Ποιότητας και Αποδοτικότητας του ΥΠ.Ε.Σ.Δ.Α.Α. και θα θέσει σε λειτουργία τον 1^ο κύκλο της εφαρμογής του ΚΠΑ ο οποίος χωρίζεται σχηματικά στις ακόλουθες φάσεις όπως αναλυτικά διευκρινίζονται και στον Οδηγό Εφαρμογής του ΚΠΑ που έχει εκπονηθεί από το Υπουργείο:



- ❖ Προετοιμασία της Ομάδας Αυτοαξιολόγησης. (1^η και 2^η φάση στο σχήμα)
- ❖ Αξιολόγηση της Υπηρεσίας από την Ομάδα Αυτοαξιολόγησης. (3^η φάση στο σχήμα)
- ❖ Ετοιμασία Έκθεσης από την Ομάδα Αυτοαξιολόγησης με τα πορίσματα της αξιολόγησης. (4^η φάση στο σχήμα). Τέλος εργασιών Ομάδας Έργου – Αυτοαξιολόγησης.
- ❖ Ετοιμασία και εφαρμογή Σχεδίου Δράσης για προώθηση βελτιωτικών ενεργειών. (Ακολουθεί σχεδιασμός υλοποίησης από τα Όργανα Διοίκησης)
- ❖ Παρακολούθηση της υλοποίησης του Σχεδίου Δράσης.
- ❖ Νέος κύκλος αυτοαξιολόγησης σε εύλογο χρονικό διάστημα (π.χ. 2 χρόνια). Σχηματικά δηλαδή ακολουθούνται τα παρακάτω βήματα:



Με εκτίμηση
 Απόστολος Ευκαρπίδης
 Διευθυντής Νοσηλευτικής Υπηρεσίας
 Γ.Ν. Σόρου

Έγγραφο Νο 4 Ορισμού Ομάδας Αυτοαξιολόγησης



ΕΛΛΗΝΙΚΗ ΔΗΜΟΚΡΑΤΙΑ
ΥΠΟΥΡΓΕΙΟ ΥΓΕΙΑΣ & ΚΟΙΝ. ΑΣΦΑΛΙΣΤΙΚΗΣ
ΔΙΟΙΚΗΣΗ 2^{ης} Υ.ΠΕ. ΠΕΙΡΑΙΑΣ & ΑΙΓΑΙΟΥ
ΓΕΝΙΚΟ ΝΟΣΟΚΟΜΕΙΟ ΣΥΡΟΥ
«ΒΑΡΔΑΚΕΙΟ ΚΑΙ ΠΡΩΪΟ»



ΔΙΕΥΘΥΝΣΗ ΝΟΣΗΛΕΥΤΙΚΗΣ ΥΠΗΡΕΣΙΑΣ

Ταχυδρομική Διεύθυνση:
Γ. Παπανδρέου 2
Ερμούπολη-Σύρος Τ.Κ. 84100

ΓΡΑΦΕΙΟ Διευθυντή Νοσηλευτικής Υπ.
Τηλέφωνο : 22813-60502
Fax : 22813-60570
e-mail : apostolosefkarpidis@yahoo.gr
Web site : www.vardakeio.gr

Ερμούπολη: 10/1/2013
Αρ.Πρωτ.:

ΠΡΟΣ

Τον Διοικητή του Γενικού
Νοσοκομείου Σύρου
Κ. Δημήτριο Τσιργή

Κοινοποίηση: Ομάδα Αυτοαξιολόγησης

ΘΕΜΑ : «Συγκρότηση και ορισμός μελών Ομάδας Εργασίας για την εφαρμογή του Κοινού Πλαισίου Αξιολόγησης στη Νοσηλευτική Υπηρεσία του Γενικού Νοσοκομείου Σύρου».

ΑΠΟΦΑΣΗ ΣΥΓΚΡΟΤΗΣΗΣ ΟΜΑΔΑΣ ΑΥΤΟΑΞΙΟΛΟΓΗΣΗΣ

Έχοντας υπόψη:

1. Τις διατάξεις

α) του άρθρου 18 παρ. 18 του Ν.2503/97 (ΦΕΚ 107/Α/30.5.97) «Διοίκηση, οργάνωση, στελέχωση της Περιφέρειας, ρύθμιση θεμάτων για την τοπική αυτοδιοίκηση και άλλες διατάξεις».

β) του άρθρου 7 του Ν. 3469/06 (ΦΕΚ 131/Α/28.6.06) «Εθνικό Τοπογραφείο, Εφημερίς της Κυβερνήσεως και λοιπές διατάξεις»

γ) της με αριθμό πρωτοκόλλου 10825 -7/12/2012 εγκρίσεως της Διοίκησης του Γενικού Νοσοκομείου για την εφαρμογή του Κοινού Πλαισίου Αξιολόγησης στη Νοσηλευτική Υπηρεσία

δ) Την ανάγκη εφαρμογής του Κοινού Πλαισίου Αξιολόγησης στη Νοσηλευτική Υπηρεσία

ε)Το γεγονός ότι με την παρούσα δεν προκαλείται δαπάνη στον Κρατικό Προϋπολογισμό.

ΑΠΟΦΑΣΙΖΟΥΜΕ

Α. Συγκροτούμε στην Ερμούπολη Ομάδα Εργασίας αποτελούμενη από τους κατωτέρω, ως εξής:

- | | |
|---|--|
| 1. Ευκαρπίδης Απόστολος | 18. Γουδεσίδου Αθανασία |
| 2. Πέτρου Άννα | 19. Ζαμανοπούλου Ελπίδα |
| 3. Αλτουβά Ελένη | 20. Χριστοδούλου Κωνσταντίνα |
| 4. Θωμά Ζηνοβία | 21. Σολωμονίδου Ελισάβετ
kalgeor@hotmail.com |
| 5. Ζαράρη Βιργινία | 22. Δέσση Στυλιανή |
| 6. Μαρώνης Αντώνιος | 23. Γιαννοπούλου Ελευθερία |
| 7. Καλογεράκη Κατερίνα
kiithira71@yahoo.gr | 24. Ηλιοπούλου Βαρβάρα
bar23bar@yahoo.gr |
| 8. Ασλανίδου Αθηνά | 25. Καπλάνη Αθανασία |
| 9. Κολιού Έλσα
ELSAKOLIOY@GMAIL.COM | 26. Σιγάλα Δήμητρα |
| 10. Τσαβδαρίδου Μαρία | 27. Καλαβιάζη Καρμελίνα |
| 11. Βελοοδίου Κωνσταντίνα
villasmarasda@yahoo.gr | 28. Ερμιόνη Ελευθερία |
| 12. Πλυτάς Γεώργιος | 29. Δέσποινα Καλλιόπη |
| 13. Γιακουμή Ευαγγελία | 30. Παναγιωτίδης Γρηγόρης |
| 14. Καλογεράκη Ουρανία | 31. Ταξίδης Αντώνιος |
| 15. Πανταζή Αργυρώ | 32. Λουκίδου Σοφία
sofiolytidou@yahoo.gr |
| 16. Χατζηαθανασίου Χριστίνα | |
| 17. Σαγοράρη Κυριακή
kikoxas@hotmail.gr | |

Β. Έργο της Ομάδας Εργασίας είναι η εφαρμογή του Κοινού Πλαισίου Αξιολόγησης (Κ.Π.Α.) στη Νοσηλευτική Υπηρεσία του Γενικού Νοσοκομείου Σύρου.

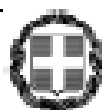
Γ. Η Ομάδα Εργασίας θα συνεδριάζει εντός των ωρών εργασίας.

Δ. Η ομάδα Εργασίας οφείλει να ολοκληρώσει το έργο της έως τις 15 Μαρτίου 2013

Ο πρόεδρος της Ομάδας Αυτοαξιολόγησης
Απόστολος Ευκαρπίδης



Έγγραφο Νο 5 Υπουργική Εγκύκλιος



ΕΛΛΗΝΙΚΗ ΔΗΜΟΚΡΑΤΙΑ
ΥΠΟΥΡΓΕΙΟ ΕΣΩΤΕΡΙΚΩΝ,
ΔΗΜΟΣΙΑΣ ΔΙΟΙΚΗΣΗΣ ΚΑΙ
ΑΠΟΚΕΝΤΡΩΣΗΣ
ΓΕΝΙΚΗ ΓΡΑΜΜΑΤΕΙΑ
ΔΗΜΟΣΙΑΣ ΔΙΟΙΚΗΣΗΣ ΚΑΙ
ΗΛΕΚΤΡΟΝΙΚΗΣ ΔΙΑΚΥΒΕΡΝΗΣΗΣ

ΓΕΝΙΚΗ ΔΙΕΥΘΥΝΣΗ
ΔΙΟΙΚΗΤΙΚΟΥ ΕΚΕΥΓΧΡΟΝΙΣΜΟΥ
ΔΙΕΥΘΥΝΣΗ ΠΟΙΟΤΗΤΑΣ ΚΑΙ
ΑΠΟΔΟΤΙΚΟΤΗΤΑΣ
ΤΜΗΜΑ ΤΕΚΜΗΡΙΩΣΗΣ ΚΑΙ
ΚΑΛΥΤΕΡΩΝ ΠΡΑΚΤΙΚΩΝ

Ταχ. Δ/ση: Βασ. Σοφίας 15
106 74, Αθήνα

Πληροφορίες: Π.Ταγκαλάκης
Ερ. Παπαθανάκου

Τηλέφωνα: 210-33.93.474
210-33.93.327

Fax : 210-33.93.329

Αθήνα, 12 Απριλίου 2007

Αριθμ.Πρωτ.:
ΔΠΔ/Φ.1/οικ.9537

Αποστολή με ηλεκτρονικό
ταχυδρομείο

ΠΡΟΣ :

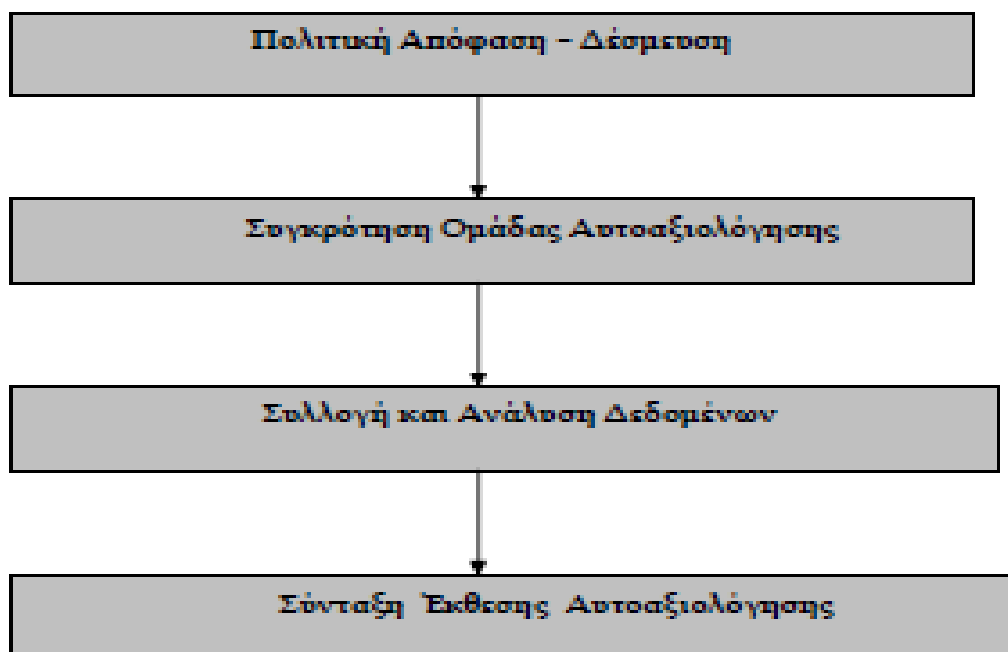
Όπως ο πίνακας
αποδεκτών

**ΘΕΜΑ: «Οδηγίες για τη Σύσταση και Λειτουργία της Ομάδας Αυτοαξιολόγησης
και το ρόλο του Προέδρου»**

Η εισαγωγή και καθιέρωση ενός συστήματος Διοίκησης Ολικής Ποιότητας είναι άρρηκτα συνδεδεμένη με τη διαρκή και ουσιαστική διοικητική βελτίωση. Στην κατεύθυνση αυτή εγγράφεται η εφαρμογή του Κοινού Πλαισίου Αξιολόγησης (Κ.Π.Α.) το οποίο είναι ένα εύχρηστο, χρήσιμο και με χαμηλό κόστος εργαλείο Διοίκησης Ολικής Ποιότητας για την αυτοαξιολόγηση των δημοσίων οργανώσεων.

Με την ευκαιρία της έκδοσης του αναθεωρημένου Κοινού Πλαισίου Αξιολόγησης καθώς και του Οδηγού Εφαρμογής του, επισημαίνονται κάποια κρίσιμα σημεία για την επιτυχή εφαρμογή τους από τις υπηρεσίες.

Η εφαρμογή του Κοινού Πλαισίου Αξιολόγησης σε μια υπηρεσία θα πρέπει να ακολουθήσει τα παρακάτω περιγραφόμενα στάδια όπως απεικονίζονται στο ακόλουθο διάγραμμα φάσεων :



1^ο Στάδιο : Πολιτική Απόφαση - Δέσμευση

Βασική προϋπόθεση για την εφαρμογή του Κοινού Πλαισίου Αξιολόγησης είναι η λήψη της απόφασης από την πολιτική ηγεσία για την έναρξη της διαδικασίας αυτοαξιολόγησης. Η εξασφάλιση της ενεργούς και συστηματικής υποστήριξης από την πολιτική ηγεσία της Δημόσιας Οργάνωσης πρέπει να εκφραστεί έμπρακτα μέσω ενεργειών όπως π.χ. η διοργάνωση ειδικής εκδήλωσης για την ενημέρωση και την συμμετοχή όλου του προσωπικού και ο ορισμός υπεύθυνου / επικεφαλής υπαλλήλου (project leader).

Ακολουθεί η έκδοση απόφασης για τη συγκρότηση αντιπροσωπευτικής Ομάδας Έργου καθώς και για τον καθορισμό του πεδίου εφαρμογής του Κοινού Πλαισίου Αξιολόγησης (σε όλη τη Δημόσια Οργάνωση ή σε ορισμένες μονάδες).

Στη συνέχεια η Δημόσια Οργάνωση, η οποία πρόκειται να εφαρμόσει το Κοινό Πλαίσιο Αξιολόγησης θα πρέπει να ξεκινήσει με την εκπόνηση ενός σχεδίου δράσης όπου θα περιγράφονται το χρονοδιάγραμμα και η διαδικασία για την υλοποίηση του εγχειρήματος.

2^ο Στάδιο : Συγκρότηση Ομάδας Αυτοαξιολόγησης

Ιδιαίτερα σημαντικό ρόλο για την επιτυχή εφαρμογή του Κοινού Πλαισίου Αξιολόγησης έχει η Ομάδα Έργου - Αυτοαξιολόγησης. Θα πρέπει, λοιπόν, να δοθεί ιδιαίτερη προσοχή στην συγκρότηση και στον τρόπο λειτουργίας της Ομάδας. Η Ομάδα που θα δημιουργηθεί πρέπει να μπορεί να λειτουργήσει αποτελεσματικά και να είναι ικανή να παρέχει ακριβή και λεπτομερή εσωτερική απεικόνιση της Δημόσιας Οργάνωσης.

Η σύνθεση της Ομάδας πρέπει να αντιπροσωπεύει όλες τις υπηρεσίες και τα ιεραρχικά επίπεδα της δομής της Δημόσιας Οργάνωσης, καθώς και τις κατηγορίες προσωπικού που υπηρετούν σε αυτήν.

Ειδικότερα :

1. Τα μέλη της Ομάδας πρέπει να προέρχονται από ένα ευρύ φάσμα υπηρεσιών της Δημόσιας Οργάνωσης, από διαφορετικούς κλάδους και κατηγορίες προσωπικού.
2. Ο συνολικός αριθμός των εμπλεκόμενων υπαλλήλων θα εξαρτηθεί από το εύρος του πεδίου εφαρμογής και το συνολικό αριθμό των υπαλλήλων της Δημόσιας Οργάνωσης. Σε κάθε περίπτωση όμως, ένα ευέλκτο σχήμα θα ήταν μια ομάδα 7-9 ατόμων.

Όσον αφορά τον τρόπο λειτουργίας της Ομάδας θα πρέπει να επισημανθούν τα ακόλουθα:

1. Είναι απαραίτητο να καθοριστεί από την Ομάδα ένα χρονοδιάγραμμα όπου θα καθορίζονται η διάρκεια και τα στάδια της διαδικασίας εφαρμογής του Κ.Π.Α.
2. Πρέπει να ρυθμιστούν διαδικαστικά θέματα λειτουργίας της Ομάδας (π.χ. αν θα τηρούνται πρακτικά συνεδριάσεων, αν οι συναντήσεις θα είναι προκαθορισμένες ή μη) και να διασφαλιστεί η αποτελεσματική και έγκυρη επικοινωνία των μελών της (π.χ. μέσω ανταλλαγής τηλεφώνων, φαξ, διευθύνσεων ηλεκτρονικού ταχυδρομείου).
3. Τα μέλη της Ομάδας θα πρέπει να ενημερωθούν για τη διαδικασία αξιολόγησης ώστε να είναι σύμφωνη με το Κοινό Πλαίσιο Αξιολόγησης, τον Οδηγό Εφαρμογής, και τις άλλες κατευθυντήριες γραμμές που έχουν δοθεί από τη Διεύθυνση Ποιότητας και Αποδοτικότητας του Υπουργείου Εσωτερικών Δημόσιας Διοίκησης και Αποκέντρωσης.
4. Θα πρέπει να γίνει διανομή του σχετικού έντυπου υλικού στα μέλη της Ομάδας (Κοινό Πλαίσιο Αξιολόγησης και Οδηγός Εφαρμογής).
5. Ο Πρόεδρος της Ομάδας θα μπορούσε να προβεί σε εσωτερική κατανομή καθηκόντων/ αρμοδιοτήτων μεταξύ των μελών.
6. Θα πρέπει να προσδιοριστούν τα στοιχεία ταξινόμησης και να συνταχθεί δελτίο των εν λόγω στοιχείων σε πίνακα βάσει του Οδηγού Εφαρμογής του Κ.Π.Α.
7. Θα πρέπει να γίνει καθορισμός του τρόπου συλλογής των απαραίτητων στοιχείων ταξινόμησης βαθμολογίας.
8. Θα πρέπει να ορισθούν οι υπαλλήλων που θα κληθούν να απαντήσουν στα δομημένα ερωτηματολόγια. Η επιλογή πρέπει να είναι αντιπροσωπευτική και για το σκοπό αυτό η Ομάδα μπορεί να συνεργαστεί με τους Προϊσταμένους των αντίστοιχων υπηρεσιών.

Στο παράρτημα της εγκυκλίου επισυνάπτεται υπόδειγμα σχεδίου απόφασης για τη σύσταση Ομάδας Αυτοαξιολόγησης.

Περισσότερες πληροφορίες για τη σύσταση και τον τρόπο λειτουργίας της ομάδας υπάρχουν στο βιβλίο του Κοινού Πλαισίου Αξιολόγησης και στον Οδηγό Εφαρμογής του. Είναι χρήσιμο να γίνει αξιοποίηση των κατευθύνσεων του Οδηγού Εφαρμογής του Κοινού Πλαισίου Αξιολόγησης (όπως αναπτύσσονται στο κεφάλαιο 3 Οδηγού Εφαρμογής) και να υπάρχει συνεργασία με τη Διεύθυνση Ποιότητας και Αποδοτικότητας του ΥΠ.Ε.Σ.Δ.Δ.Α., η οποία έχει και την αρμοδιότητα της ενημέρωσης και προετοιμασίας των μελών της Ομάδας και μέσω της οποίας θα υποστηριχθεί αποτελεσματικά η αποστολή της.

3^ο Στάδιο : Συλλογή και Ανάλυση Δεδομένων

Στο στάδιο αυτό γίνεται η συλλογή και η επεξεργασία των προσδιορισθέντων στοιχείων τεκμηρίωσης, η βαθμολόγηση και η σύνταξη έκθεσης αξιολόγησης. Αναλυτικότερα προβλέπεται:

- Διενέργεια συνεντεύξεων, συμπλήρωση δομημένων ερωτηματολογίων από τους προκαθορισμένους υπαλλήλους
- Συλλογή και επεξεργασία των δομημένων ερωτηματολογίων από τα μέλη της Ομάδας Αξιολόγησης που έχουν αναλάβει το συγκεκριμένο έργο καθώς και των υπολοίπων στοιχείων τεκμηρίωσης
- Ευζήτηση και αξιολόγηση των συλλεχθέντων στοιχείων
- Βαθμολόγηση των παραδειγμάτων-υποκριτηρίων-κριτηρίων
- Σύνταξη έκθεσης αξιολόγησης

4^ο Στάδιο : Σύνταξη Έκθεσης Αυτοαξιολόγησης

Η διαδικασία αυτοαξιολόγησης πέρα από την σύνταξη της σχετικής έκθεσης αξιολόγησης πρέπει να οδηγήσει στην υποβολή έκθεσης βελτιωτικών μέτρων. Στο τελικό στάδιο προβλέπεται:

- Εξαγωγή συμπερασμάτων και καταγραφή δυνατών-αδύνατων σημείων ώστε να αποτελέσουν βάση για το σχεδιασμό μεσο-μακροπρόθεσμου προγράμματος διοικητικής βελτίωσης
- Προσδιορισμός των πεδίων πολιτικής που χρήζουν βελτιωτικών παρεμβάσεων
- Καθορισμός συγκεκριμένων εξειδικευμένων πεδίων δράσεων βελτίωσης και προσδιορισμός του σχετικού χρονοδιαγράμματος

Ο ρόλος του Προέδρου της Ομάδας Αυτοαξιολόγησης

Ο ρόλος του Προέδρου της ομάδας είναι ιδιαίτερα σημαντικός για την καλή λειτουργία της ομάδας και την επίτευξη του στόχου της την εφαρμογή του Κ.Π.Α. και τη σύνταξη σχετικής έκθεσης. Ο Πρόεδρος θα πρέπει να δημιουργήσει τις κατάλληλες συνθήκες για την εύρυθμη και αποτελεσματική ομαδική εργασία και για το λόγο αυτό θα πρέπει να:

1. Διαμορφώσει και να αναπτύξει το όραμα και την αποστολή της ομάδας έτσι ώστε όλοι όσοι συμμετέχουν στην ομάδα να νιώσουν κοινωνικοί-προσβετούς του οράματος αυτού. Το όραμα και η αποστολή θα πρέπει να γνωστοποιηθεί από τον Πρόεδρο, να μεταδοθεί στα μέλη της ομάδας έτσι ώστε να αποτελέσει παράγοντα κινητοποίησης τους για την εκπλήρωσή του σκοπού της ομάδας.

2. Καλλιεργήσει κλίμα αμοιβαίας εμπιστοσύνης, σεβασμού και συνεργασίας μεταξύ των μελών της ομάδας. Στην ανάπτυξη αρμονικής συνεργασίας, σεβασμού και εμπιστοσύνης στο πλαίσιο μίας ομάδας συντελεί η υιοθέτηση ενός αξιακού πλαισίου που εμπεριέχει τη διαφάνεια και την ηθική και στηρίζεται σε κοινές αξίες και αρχές όπως η συναίνεση, η συμμετοχή, η ποικιλομορφία, η ισότητα, η αλληλεγγύη. Σημαντικό ρόλο, επίσης, παίζει η ύπαρξη ενός περιβάλλοντος που ευνοεί την ανοικτή επικοινωνία και η ελευθερία έκφρασης στο πλαίσιο της ομάδας

3. Κατευθύνει τη διαδικασία, εξασφαλίζοντας την πρόοδο του έργου. Για το λόγο αυτό πρέπει να καθορίζει εσωτερικούς κανόνες και διαδικασίες λειτουργίας της Ομάδας. Οι κανόνες πρέπει να εξασφαλίζουν τη συμμετοχή όλων στη διαδικασία, την διατύπωση αιτιολογημένων απόψεων για τα υπό εξέταση θέματα. Θα πρέπει επίσης, να εξασφαλίζει την ύπαρξη συνεργειών που θα οδηγήσουν σε αποφάσεις που είναι καλύτερες από το σύνολο των ατομικών αποφάσεων. Να αναθέτει καθηκόντα/ευθύνες ανάλογα με το προφίλ του κάθε μέλους. Επιπλέον, θα πρέπει να θέτει διευκρινιστικές ερωτήσεις και να συνοψίζει ανά τακτά διαστήματα τις απόψεις που έχουν διατυπωθεί.

Οι Διευθύνσεις Διοικητικού/ Προσωπικού των Υπουργείων, Γενικών και Ειδικών Γραμματειών, των Περιφερειών, σε συνεργασία με τις Διευθύνσεις/ Τμήματα Ποιότητας και Αποδοτικότητας, όπου υφίστανται, καθώς και η Διεύθυνση Οργάνωσης και Λειτουργίας ΟΤΑ του ΥΠΕΣΔΔΑ παρακαλούνται να κοινοποιήσουν την παρούσα εγκύκλιο στις Διευθύνσεις Διοικητικού/ Προσωπικού των φορέων που εποπτεύουν και στους Ο.Τ.Α. α' βαθμού αντίστοιχα.

Η παρούσα εγκύκλιος, το Κοινό Πλαίσιο Αξιολόγησης, καθώς και ο Οδηγός Εφαρμογής βρίσκονται στο δικτυακό τόπο της Υπηρεσίας μας, www.espa.gr, στη διαδρομή *Δημόσια Διοίκηση/ Εκσυγχρονισμός/ Διεύθυνση Ποιότητας και Αποδοτικότητας*. Για διευκρινίσεις επί του περιεχομένου της εγκυκλίου, οι ενδιαφερόμενες Υπηρεσίες μπορούν να απευθύνονται στη Διεύθυνση Ποιότητας και Αποδοτικότητας του Υπουργείου Εσωτερικών Δημόσιας Διοίκησης και Αποκέντρωσης.

Ο Υπουργός

Πρόδρομος Παυλάτουλος

Συνημμένα:

Υπόδειγμα Απόφασης Σοφρότητας Ομάδας Αυτοξιολόγησης

5.7. Παράρτημα 2

5.7.1 Ερωτήματα Κριτηρίων

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.

Α/Α	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 (πού θέλουμε να πάμε) με τη συμμετοχή και των άλλων εμπλεκόμενων φορέων στη λειτουργία της καθώς και των υπαλλήλων της;	0	1	2	3	4	5
2	Σε ποιο βαθμό η ηγεσία της Δημόσιας Οργάνωσης έχει καθορίσει τους στρατηγικούς στόχους και την εξειδίκευσή τους σε επιχειρησιακούς στόχους;	0	1	2	3	4	5
3	Σε ποιο βαθμό η ηγεσία της Δημόσιας Οργάνωσης έχει καθορίσει πλαίσιο αξιών και συμπεριφοράς των υπαλλήλων της;	0	1	2	3	4	5
4	Σε ποιο βαθμό η ηγεσία της Δημόσιας Οργάνωσης δημιουργεί σχέσεις εμπιστοσύνης και συνθήκες αποτελεσματικής επικοινωνίας μεταξύ των εμπλεκόμενων, κατά τον καθορισμό του οράματος, των αξιών, των στρατηγικών και επιχειρησιακών στόχων;	0	1	2	3	4	5
5	Σε ποιο βαθμό αναθεωρεί περιοδικά η ηγεσία την αποστολή, το όραμα, τις αξίες, τους στρατηγικούς και επιχειρησιακούς στόχους, βάσει των αλληλαγών 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 αλληλαγής.

Α/Α	Ερώτηση	Απάντηση					
		Καθόλου					(0)
		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 εμπλεκόμενων 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 – προϊσταμένων;	0	1	2	3	4	5
4	Σε ποιο βαθμό το πλαίσιο και περιβάλλον λειτουργίας της Δημόσιας Οργάνωσης, ευνοεί την ομαδική εργασία και τη διοίκηση έργων (projects);	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;	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;	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 ισορροπημένης βαθμολόγησης (Business Balanced Scorecard) ή μέτρησης της αποδοτικότητας της λειτουργίας της Δημόσιας Οργάνωσης (π.χ. προβλέψεις Ν. 3230/2004);	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 αλληλαγής;	0	1	2	3	4	5

Υποκριτήριο 1.3: Υποκινήσει και υποστηρίξει τους υπαλλήλους της Δημόσιας Οργάνωσης και να δράσει ως πρότυπο ρόλου.

Α/Α	Ερώτηση	Απάντηση					
		Καθόλου					(0)
		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;	0	1	2	3	4	5
2	Σε ποιο βαθμό η ηγεσία, επανακαθορίζει τη στάση της, ανάλογα με τις αντιδράσεις και προτάσεις των υπαλλήλων;	0	1	2	3	4	5
3	Σε ποιο βαθμό ενημερώνεται το προσωπικό για σημαντικά θέματα που απασχολούν τη Δημόσια Οργάνωση;	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;	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;	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;	0	1	2	3	4	5
7	Σε ποιο βαθμό παρακολουθούν οι υπάλληλοι επιμορφωτικές δράσεις για τη βελτίωση της αποτελεσματικότητας της λειτουργίας της Δημόσιας Οργάνωσης;	0	1	2	3	4	5
8	Με ποιο βαθμό επάρκειας αντιμετωπίζονται από την ηγεσία, οι ατομικές ανάγκες των υπαλλήλων;	0	1	2	3	4	5

Υποκρίτήριο 1.4: Διαχειρίζεται τις σχέσεις με τους πολιτικούς και τις άλλες ομάδες συμφερόντων ώστε να εξασφαλιστούν οι κοινές ευθύνες.

A/A Ερώτηση		Απάντηση					
		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;	0	1	2	3	4	5
2	Σε ποιο βαθμό αναπτύσσονται και διατηρούνται πάγιες ή τακτικές συνεργασίες με πολίτες, Μη Κυβερνητικές Οργανώσεις, ομάδες συμφερόντων, επιχειρήσεις, άλλες Δημόσιες Οργανώσεις κτλ;	0	1	2	3	4	5
3	Σε ποιο βαθμό υπάρχει η συμμετοχή διαφόρων εμπλεκομένων φορέων στη λειτουργία της Δημόσιας Οργάνωσης και συγκεκριμένα στον καθορισμό στόχων;	0	1	2	3	4	5
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;	0	1	2	3	4	5
5	Σε ποιο βαθμό υπάρχει συμμετοχή υπηρεσιακών παραγόντων σε επαγγελματικές ενώσεις, αντιπροσωπευτικούς οργανισμούς και ομάδες συμφερόντων;	0	1	2	3	4	5

Κριτήριο 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;	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 αξιολογείται και αναθεωρείται η λειτουργία της Δημόσιας Οργάνωσης με εφαρμογή κριτηρίων κινδύνων και ευκαιριών και με αναγνώριση και παρακολούθηση των κρίσιμων παραγόντων λειτουργίας;	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 αξιολογούνται τα ασκούμενα από τους υπαλλήλους καθήκοντα σε σχέση με τα παραγόμενα αποτελέσματα και τις επιπτώσεις τους;	0 1 2 3 4 5 <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/>
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;	0 1 2 3 4 5 <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/>
5 Σε ποιο βαθμό αξιολογείται η ανάγκη για την αναθεώρηση του στρατηγικού και επιχειρησιακού σχεδιασμού καθώς και για την αναδιοργάνωση της Δημόσιας Οργάνωσης;	0 1 2 3 4 5 <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/>

Υποκριτήριο 2.3: Εφαρμόσει τη στρατηγική και τον προγραμματισμό σε όλη 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 ο στρατηγικός προγραμματισμός εφαρμόζεται με τη συμφωνία των υπηρεσιακών παραγόντων στον καθορισμό προτεραιοτήτων, και χρονοδιαγραμμάτων;	0	1	2	3	4	5
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;	0	1	2	3	4	5
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;	0	1	2	3	4	5

Υποκρίτήριο 2.4: Σχεδιάσει, εφαρμόσει και επικαιροποιήσει το πρόγραμμα για τον εκσυγχρονισμό και την καινοτομία.

Α/Α	Ερώτηση	Απάντηση					
		Καθόλου					(0)
		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, τη συγκριτική μέτρηση ικανοτήτων και επιδόσεων και το στρατηγικό προγραμματισμό;	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 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
		<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
3	Σε ποιο βαθμό εφαρμόζονται πρότυπα Διοίκησης Ολικής Ποιότητας;	0	1	2	3	4	5
		<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
4	Σε ποιο βαθμό εφαρμόζεται κάποιο σύστημα διοίκησης αλλαγών και καινοτομιών;	0	1	2	3	4	5
		<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
5	Σε ποιο βαθμό εξασφαλίζονται οι απαραίτητοι πόροι για την υλοποίηση των αλλαγών που σχεδιάζονται;	0	1	2	3	4	5
		<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

Κριτήριο 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.

Α/Α 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 τα κριτήρια για την πρόσληψη ανθρώπινου δυναμικού αλλά και για τις ανταμοιβές, προαγωγές κτλ εξασφαλίζουν ίση και δίκαιη αντιμετώπιση;	0	1	2	3	4	5
6	Σε ποιο βαθμό εξασφαλίζονται ικανοποιητικές συνθήκες εργασίας στην υπηρεσία;	0	1	2	3	4	5
7	Σε ποιο βαθμό λαμβάνεται κατάλληλη μέριμνα για την ικανοποίηση των ιδιαίτερων αναγκών των υπαλλήλων Α.Μ.Ε.Α.;	0	1	2	3	4	5

Υποκριτήριο 3.2: Προσδιορίσει, αναπτύξει και χρησιμοποιήσει τις ικανότητες των υπαλλήλων εναρμονίζοντας τους ατομικούς στόχους με τους σκοπούς και τους στόχους της Δημόσιας Οργάνωσης.

Α/Α	Ερώτηση	Απάντηση					
		Καθόλου					(0)
		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
		<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
2	Σε ποιο βαθμό δημιουργείται συμφωνημένη πολιτική ανάπτυξης δεξιοτήτων σε ατομικό και οργανωσιακό επίπεδο;	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 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
		<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
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
		<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
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
		<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
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
		<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
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
		<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

Υποκρίτήριο 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;	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;	ΝΑΙ <input type="checkbox"/> (αν ΝΑΙ, σημειώστε σε ποιο βαθμό)		ΟΧΙ <input type="checkbox"/> (αν ΟΧΙ, προχωρήστε στην επόμενη ερώτηση)		0	5
3	Σε ποιο βαθμό δημιουργούνται οι προϋποθέσεις για την υποβολή και προώθηση εισηγήσεων, πρωτοβουλιών, προτάσεων των υπαλλήλων;	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;	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;	ΝΑΙ <input type="checkbox"/> (αν ΝΑΙ, σημειώστε σε ποιο βαθμό)		ΟΧΙ <input type="checkbox"/> (αν ΟΧΙ, προχωρήστε στην επόμενη ερώτηση)		0	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; (ηρομηθευτές, άλλες υπηρεσίες, προϊστάμενες αρχές κ.α.)	0	1	2	3	4	5
2	Ελέγχονται τα αποτελέσματα των συνεργασιών αυτών και αν ναι σε ποιο βαθμό αξιολογούνται ως ικανοποιητικά;	ΝΑΙ <input type="checkbox"/> (αν ΝΑΙ, σημειώστε σε ποιο βαθμό)		ΟΧΙ <input type="checkbox"/> (αν ΟΧΙ, προχωρήστε στην επόμενη ερώτηση)			
		0	1	2	3	4	5
3	Σε ποιο βαθμό είναι ξεκάθαρες οι ευθύνες και αρμοδιότητες κάθε πλευράς στην ανάπτυξη συνεργασιών;	0	1	2	3	4	5
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;	ΝΑΙ <input type="checkbox"/> (αν ΝΑΙ, σημειώστε σε ποιο βαθμό)		ΟΧΙ <input type="checkbox"/> (αν ΟΧΙ, προχωρήστε στην επόμενη ερώτηση)			
		0	1	2	3	4	5
5	Δημιουργούνται εξειδικευμένες συνεργασίες και κοινά projects με άλλους Δημοσίους Φορείς;	ΝΑΙ <input type="checkbox"/> (αν ΝΑΙ, σημειώστε σε ποιο βαθμό)		ΟΧΙ <input type="checkbox"/> (αν ΟΧΙ, προχωρήστε στην επόμενη ερώτηση)			
		0	1	2	3	4	5

Υποκρίτήριο 4.2: Αναπτύσσει και εφαρμόζει τις συνεργασίες με τους πολίτες/πελάτες.

Α/Α	Ερώτηση	Απάντηση					
		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.

Α/Α	Ερώτηση	Απάντηση					
		Καθόλου	Πολύ Λίγο	Λίγο	Πολύ	Πάρα Πολύ	Απόλυτα
		(0)	(1)	(2)	(3)	(4)	(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 εισάγονται καινοτόμα συστήματα οικονομικού προγραμματισμού (π.χ. πολυετή οικονομικά προγράμματα, οικονομική διαχείριση σε επίπεδο κάθε έργου, προϋπολογισμός ανά μονάδα και όχι Κ.Α.Ε., κατάρτιση προϋπολογισμού από μηδενική βάση κτλ);	0	1	2	3	4	5
5	Σε ποιο βαθμό ελέγχεται συστηματικά το κόστος παροχής των υπηρεσιών-προϊόντων προς το κοινό;	0	1	2	3	4	5
6	Σε ποιο βαθμό η οικονομική διαχείριση είναι αποκεντρωμένη στις καθ' ύλην οργανικές μονάδες της Δημόσιας Οργάνωσης με παράλληλο κεντρικά επιτηρούμενο έλεγχο των δαπανών;	0	1	2	3	4	5
7	Σε ποιο βαθμό οι αποφάσεις που ενέχουν κόστος αναλύονται στη λογική κόστους-οφέλους;	0	1	2	3	4	5
8	Σε ποιο βαθμό εφαρμόζονται σύγχρονες μέθοδοι οικονομικού ελέγχου και λογιστικής υποστήριξης της λειτουργίας της Δημόσιας Οργάνωσης;	0	1	2	3	4	5
9	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
10	Σε ποιο βαθμό γίνονται συγκριτικές αναλύσεις με άλλους Δημοσικούς Φορείς σε θέματα οικονομικής διαχείρισης;	0	1	2	3	4	5

Υποκριτήριο 4.4: Διαχειρίζεται την πληροφορία και τη γνώση.

Α/Α	Ερώτηση	Απάντηση					
		Καθόλου					(0)
		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;	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;	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 δίαυλοι ενημέρωσης και διάδοσης της διοικητικής πληροφορίας, 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;	<table border="0"> <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 χρησιμοποιούνται οι σύγχρονες τεχνολογίες στην καθημερινή λειτουργία; (π.χ. πρόσβαση σε Βάσεις Δεδομένων, εξ αποστάσεως εκπαίδευση κτλ)	<table border="0"> <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 η Δημόσια Οργάνωση επικοινωνεί με τους εμπλεκόμενους φορείς στη λειτουργία της με τη χρήση σύγχρονων τεχνολογιών; (π.χ. διαδίκτυο, ασύρματα δίκτυα, εσωτερικό δίκτυο κτλ)	<table border="0"> <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"/>									

Υποκριτήριο 4.6: Διαχειρίζεται τις εγκαταστάσεις της

Α/Α 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;	0	1	2	3	4	5
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
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
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 ικανοποίηση των υπαλλήλων της;	0	1	2	3	4	5
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; (προβλήψεις 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.

Α/Α	Ερώτηση	Απάντηση					
		Καθόλου	Πολύ Λίγο	Λίγο	Πολύ	Πάρα Πολύ	Απόλυτα
		(0)	(1)	(2)	(3)	(4)	(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 στρατηγικών στόχων;	0	1	2	3	4	5
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 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 «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

Υποκρίτήριο 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 πληροφορηση 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 διεθνές επίπεδο για τη βελτίωση των διοικητικών διαδικασιών – λειτουργιών της Δημόσιας Οργάνωσης;	0	1	2	3	4	5
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
3	Σε ποιο βαθμό είναι επαρκείς οι πόροι που διατίθενται για τον σχεδιασμό και την εφαρμογή καινοτόμων διαδικασιών;	0	1	2	3	4	5
4	Σε ποιο βαθμό αναλύονται και αντιμετωπίζονται οι παράγοντες που αποτελούν εμπόδιο στην ανάπτυξη καινοτομιών;	0	1	2	3	4	5

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	Πολύ Λίγο	Λίγο	Πολύ	Πάρα Πολύ	Απόλυτα
		(0)	(1)	(2)	(3)	(4)	(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; (με τα ΜΜΜ, χώροι στάθμευσης, χώροι αναμονής πολιτών, ειδικές προβλέψεις Α.Μ.Ε.Α.)	0	1	2	3	4	5
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 αφορούν;	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

Υποκρίτήριο 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 <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/>
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 της παροχής διοικητικών προϊόντων και υπηρεσιών καθώς και σχετικές διαδικασίες λήψης αποφάσεων;	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 υπάρχουν μετρήσεις βάσει δεικτών για την αξιοποίηση προτάσεων των πολιτών για οργανωτικές βελτιώσεις;	0 1 2 3 4 5 <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/>
4	Σε ποιο βαθμό υπάρχουν μετρήσεις βάσει δεικτών για την αποτελεσματικότητα της χρήσης νέων και καινοτόμων μεθόδων, στην διαδικασία διεκπεραίωσης υποθέσεων πολιτών;	0 1 2 3 4 5 <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/>
5	Σε ποιο βαθμό έχουν προβλεφθεί πολιτικές όπως η κατάρτιση χαρτών εξυπηρέτησης πολιτών, δημιουργία κέντρων πληροφόρησης πολιτών κτλ;	0 1 2 3 4 5 <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/>
6	Σε ποιο βαθμό βάσει μετρήσιμων στοιχείων διαπιστώνεται η ύπαρξη ασφαλήτων που οδηγούν στην επανεξέταση υποθέσεων και στην ανάκληση αποφάσεων;	0 1 2 3 4 5 <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/>
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 συναλλιάσσονται με αυτήν;	0 1 2 3 4 5 <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/>

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:

Υποκριτήριο 7.1: Αποτελέσματα μέτρησης της ικανοποίησης του ανθρώπινου δυναμικού και μέτρησης της υποκίνησης.

Α/Α	Ερώτηση	Απάντηση					
		Καθόλου					(0)
		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
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

Υποκρίτήριο 7.2: Δείκτες αποτελεσματικότητας ανθρώπινου δυναμικού.

Α/Α	Ερώτηση	Απάντηση					
		Καθόλου	Πολύ Λίγο	Λίγο	Πολύ	Πάρα Πολύ	Απόλυτα
		(0)	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)
1	Σε ποιο βαθμό καταγράφονται αδικαιολόγητες απουσίες του προσωπικού από τη Δημόσια Οργάνωση;	0	1	2	3	4	5
2	Σε ποιο βαθμό κρίνετε ότι το προσωπικό υποπίπτει σε σφάλματα σχετικά με την υπηρεσιακή του συμπεριφορά;	0	1	2	3	4	5
3	Σε ποιο βαθμό το προσωπικό υποβάλλει παράπονα για υπηρεσιακά θέματα;	0	1	2	3	4	5
4	Σε ποιο βαθμό η απόδοση του προσωπικού μετριέται με τη χρήση δεικτών;	0	1	2	3	4	5
5	Σε ποιο βαθμό κρίνετε ως επαρκή τη χρήση των Τεχνολογιών Πληροφορικής και Τηλεπικοινωνιών από το προσωπικό;	0	1	2	3	4	5
6	Σε ποιο βαθμό αξιολογούνται συστηματικά τομείς όπως η ανάπτυξη δεξιοτήτων;	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;	0	1	2	3	4	5
8	Σε ποιο βαθμό κρίνετε επαρκή την εναλλαγή καθηκόντων μέσα στη Δημόσια Οργάνωση;	0	1	2	3	4	5
9	Σε ποιο βαθμό υπάρχει πολιτική υποκίνησης με τη χρήση δεικτών για το προσωπικό;	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:

Υποκριτήριο 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 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

Υποκρίτήριο 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 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 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: Κύρια 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 :

Υποκριτήριο 9.1: Εξωτερικά αποτελέσματα: Εκροές και αποτελέσματα σε σχέση με τους στόχους.

Α/Α	Ερώτηση	Απάντηση					
		Καθόλου	Πολύ Λίγο	Λίγο	Πολύ	Πάρα Πολύ	Απόλυτα
		(0)	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)
1	Σε ποιο βαθμό κρίνετε ως αποτελεσματική τη λειτουργία της Δημόσιας Οργάνωσης, δηλαδή σε ποιο βαθμό επιτυγχάνει τους στόχους που έχουν τεθεί;	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;	0	1	2	3	4	5
3	Σε ποιο βαθμό θεωρείτε αποδοτική τη λειτουργία της Δημόσιας Οργάνωσης; (επίτευξη στόχων με το χαμηλότερο δυνατό κόστος).	0	1	2	3	4	5
4	Σε ποιο βαθμό θεωρείτε αποτελεσματικούς τους οικονομικούς ελέγχους (εσωτερικούς ή εξωτερικούς) που διενεργούνται στη Δημόσια Οργάνωση;	0	1	2	3	4	5
5	Σε ποιο βαθμό κρίνετε θετική τη συμμετοχή της Δημόσιας Οργάνωσης, καθώς και την ανάπτυξη και πιστοποίηση των Πολιτικών και Προτύπων Ποιότητας;	0	1	2	3	4	5
6	Σε ποιο βαθμό κρίνετε θετικά τα αποτελέσματα συγκριτικών μετρήσεων με άλλους φορείς;	0	1	2	3	4	5
7	Σε ποιο βαθμό θεωρείτε ότι ο τρόπος λειτουργίας της Δημόσιας Οργάνωσης συμβάλλει στην ορθολογική διαχείριση των οικονομικών της πόρων;	0	1	2	3	4	5

Υποκριτήριο 9.2: Εσωτερικά αποτελέσματα.

Α/Α	Ερώτηση	Απάντηση					
		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 θεωρείτε ότι εκτελείται επιτυχώς ο προϋπολογισμός της Δημόσιας Οργάνωσης;	0	1	2	3	4	5
8	Σε ποιο βαθμό η Δημόσια Οργάνωση βασίζεται για την λειτουργία της, σε ίδια έσοδα και πηγές χρηματοδότησης από την κοστολόγηση των παρεχόμενων από αυτήν υπηρεσιών;	0	1	2	3	4	5
9	Σε ποιο βαθμό η Δημόσια Οργάνωση ικανοποιεί τις οικονομικές απαιτήσεις των εμπλεκόμενων φορέων (αμοιβές στο προσωπικό, κοστολόγηση προϊόντων σε πολίτες, αμοιβές προμηθευτών - συνεργατών κτλ) στη λειτουργία του;	0	1	2	3	4	5
10	Σε ποιο βαθμό θεωρείτε αποτελεσματική τη διαχείριση των πόρων της Δημόσιας Οργάνωσης;	0	1	2	3	4	5
11	Σε ποιο βαθμό θεωρείτε αποτελεσματικές τις διαδικασίες οικονομικού ελέγχου που ακολουθούνται από τη Δημόσια Οργάνωση;	0	1	2	3	4	5