

Το Κοινό Πλαίσιο Αξιολόγησης

Common Assessment Framework



Καθηγητής Γεώργιος Μποχώρης
Γραφείο 435, Τηλ. 210 4142253
bohori@unipi.gr

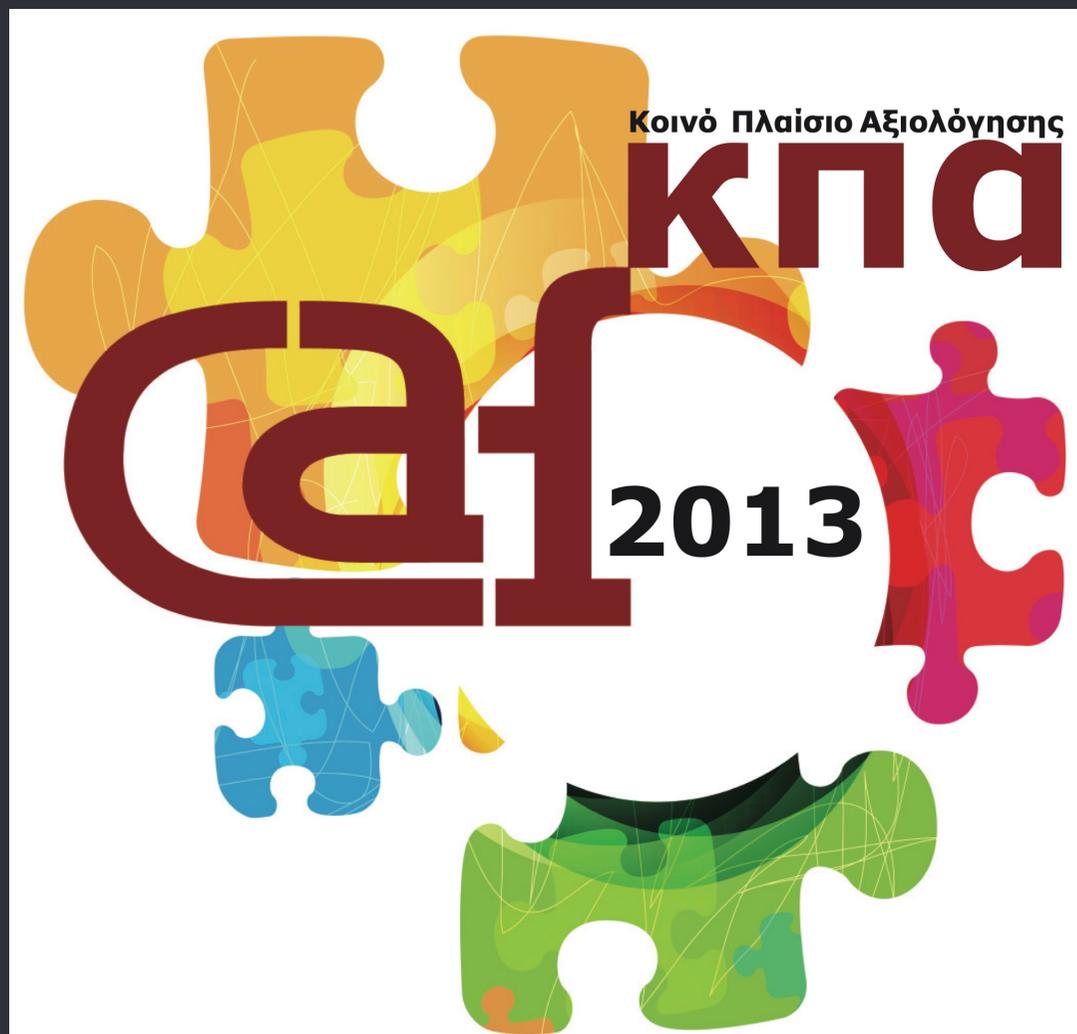
eMBA
Τμήμα ΟΔΕ
Πανεπιστήμιο Πειραιώς

Περιγραμματα

- Το ΚΠΑ
- Εισαγωγή
- Κριτήρια Προϋποθέσεων (1-5)
- Κριτήρια Αποτελεσμάτων (6-9)
- Προαιρετική Άσκηση Δημιουργίας νέων Εντύπων (1° Είδος Εγγράφου)
- Προαιρετική Άσκηση Δημιουργίας νέων Διαδικασιών (2° Είδος Εγγράφου)
- Προαιρετική Άσκηση Δημιουργίας νέων Οδηγιών (3° Είδος Εγγράφου)
- Προαιρετική Άσκηση Ολοκληρωμένης Διαχείρισης Απαιτήσεων

Το Κοινό Πλαίσιο Αξιολόγησης

3



Το Κοινό Πλαίσιο Αξιολόγησης

4



Κοινό Πλαίσιο Αξιολόγησης
ΚΠΑ
CAF 2013

Βελτιώνοντας τις δημόσιες οργανώσεις μέσω
της αυτο-αξιολόγησης

 Resource Centre
European Institute of Public Administration

 EIPA
European Institute of Public Administration

 EUPAN
European Public Administration Network

Το Κοινό Πλαίσιο Αξιολόγησης

5



Το Κοινό Πλαίσιο Αξιολόγησης

6

8 Βασικές Αρχές



Το Κοινό Πλαίσιο Αξιολόγησης

Κριτήρια Προϋποθέσεων	15
Κριτήριο 1: Ηγεσία	17
Κριτήριο 2: Στρατηγική και Προγραμματισμός	21
Κριτήριο 3: Ανθρώπινο Δυναμικό	25
Κριτήριο 4: Συνεργασίες και Πόροι	29
Κριτήριο 5: Διαδικασίες	35
Κριτήρια Αποτελεσμάτων	39
Κριτήριο 6: Αποτελέσματα προσανατολισμένα προς τον πολίτη/πελάτη	41
Κριτήριο 7: Αποτελέσματα για το ανθρώπινο δυναμικό	44
Κριτήριο 8: Αποτελέσματα σχετικά με την κοινωνική ευθύνη	47
Κριτήριο 9: Κύρια αποτελέσματα επίδοσης	50

Το Κοινό Πλαίσιο Αξιολόγησης

9 Κριτήρια

28 υπό Κριτήρια

.... υπό υπό Κριτήρια

Το Κοινό Πλαίσιο Αξιολόγησης

Κριτήρια Αποτελεσμάτων

Από το κριτήριο 6 και στο εξής, η εστίαση της αξιολόγησης μετατοπίζεται από τις Προϋποθέσεις στα Αποτελέσματα. Στα 3 πρώτα κριτήρια των αποτελεσμάτων μετράμε την αντίληψη για τη δημόσια οργάνωση: τι σκέφτονται για τον τρόπο λειτουργίας της οι εργαζόμενοι σε αυτήν, οι πολίτες/πελάτες και η κοινωνία. Διαθέτουμε επίσης εσωτερικούς δείκτες απόδοσης που δείχνουν κατά πόσο έχουμε πετύχει τους στόχους που έχουμε θέσει για τον εαυτό μας – τα αποτελέσματα. Η αξιολόγηση των αποτελεσμάτων απαιτεί ένα διαφορετικό σύνολο απαντήσεων, επομένως από το σημείο αυτό και στο εξής οι απαντήσεις βασίζονται στην Ομάδα Αξιολόγησης Αποτελεσμάτων (Βλ. βαθμολόγηση ΚΠΑ και Ομάδες Αξιολόγησης).

Το Κοινό Πλαίσιο Αξιολόγησης

10

Η δημόσια διοίκηση σε όλη την Ευρώπη, σήμερα περισσότερο από ποτέ, καλείται από την κοινωνία να αποδείξει και να βελτιώσει την προστιθέμενη αξία που φέρει ως προς τη διατήρηση και την περαιτέρω ανάπτυξη της κοινωνικής ευημερίας

Το Κοινό Πλαίσιο Αξιολόγησης

11

Σε καιρούς κοινωνικοοικονομικής κρίσης και λιτότητας, η αποτελεσματικότητα της δημόσιας πολιτικής, η επιχειρησιακή επάρκεια και η ποιότητα των δημοσίων υπηρεσιών αποτελούν ζωτικής σημασίας παράγοντες που καθορίζουν την ανταπόκριση στις μεταβαλλόμενες ανάγκες και προσδοκίες των πολιτών και των επιχειρήσεων.

Το Κοινό Πλαίσιο Αξιολόγησης

12

Το **Κοινό Πλαίσιο Αξιολόγησης (ΚΠΑ)** είναι
ένα
εργαλείο διοίκησης ολικής ποιότητας που
αναπτύχθηκε από τον δημόσιο τομέα,
εμπνευσμένο από το **Πρότυπο Αριστείας** του
Ευρωπαϊκού Ιδρύματος για τη Διοίκηση
Ποιότητας
(**European Foundation Quality Management -**
EFQM).

Το Κοινό Πλαίσιο Αξιολόγησης

Κριτήρια Προϋποθέσεων



Τα κριτήρια 1 – 5 σχετίζονται με τις διοικητικές πρακτικές μιας οργάνωσης, τις λεγόμενες προϋποθέσεις λειτουργίας της. Οι προϋποθέσεις αυτές καθορίζουν το τι κάνει η δημόσια οργάνωση και πώς προσεγγίζει το έργο της, ώστε να επιτύχει τα επιθυμητά αποτελέσματα. Η αξιολόγηση των δράσεων που συνδέονται με τις προϋποθέσεις απόδοσης θα πρέπει να βασίζονται στην Ομάδα Αξιολόγησης Προϋποθέσεων (βλέπε βαθμολόγηση του ΚΠΑ και Ομάδες Αξιολόγησης).

Το Κοινό Πλαίσιο Αξιολόγησης

14

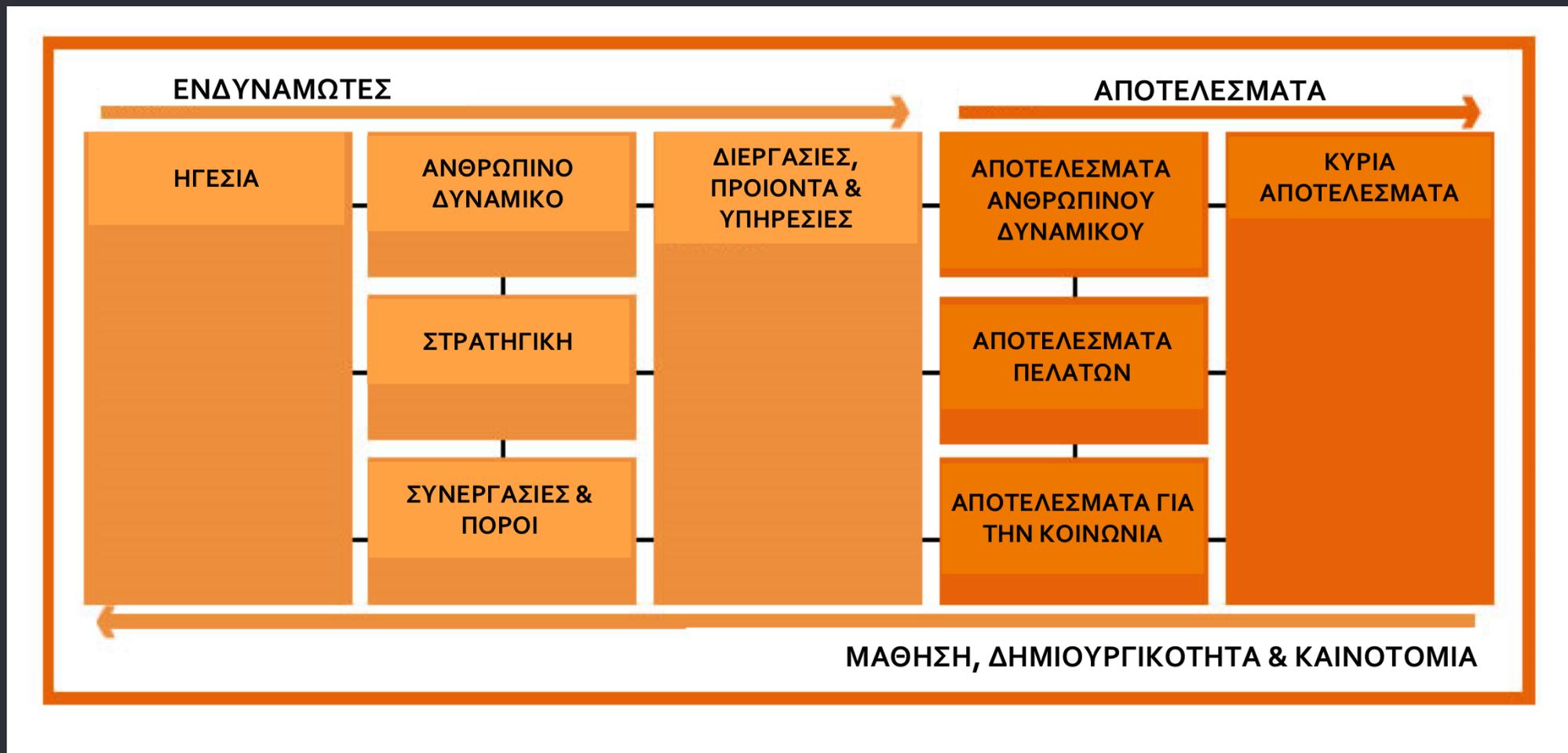
βασίζεται στην παραδοχή
ότι τα **άριστα αποτελέσματα** ως προς
την **οργανωσιακή απόδοση**, τους
πελάτες/πολίτες και την **κοινωνία**
είναι **άρρηκτα συνδεδεμένα** με την **ηγεσία**
που **καθοδηγεί** τη **στρατηγική** και το
σχεδιασμό, το **ανθρώπινο δυναμικό**, τις
συνεργασίες, τους **πόρους** και τις
διοικητικές διαδικασίες.

Το Κοινό Πλαίσιο Αξιολόγησης

15



Το ΕΜΕΑ



Το Κοινό Πλαίσιο Αξιολόγησης

17



... Κριτήριο 1 ...

Αξιολογεί τον τρόπο με τον οποίο οι επικεφαλές & οι διοικητές :

18

- διαμορφώνουν την αποστολή ενός Δημοσίου Οργανισμού,
- διευκολύνουν την επίτευξή της και
- συμβάλλουν στην πραγματοποίηση του οράματος.

Το Κοινό Πλαίσιο Αξιολόγησης

19



... Κριτήριο 1 ...

... διερευνάται μέσα από 4 υπό κριτήρια ...

Υποκριτήριο 1.1

Η διαμόρφωση σαφούς κατεύθυνσης στην οργάνωση διατυπώνοντας την αποστολή, το όραμα και τις αξίες της

Υποκριτήριο 1.2

Η διοίκηση της οργάνωσης,
της απόδοσής της
και της συνεχούς βελτίωσής της

Υποκριτήριο 1.3

Η υποκίνηση και η υποστήριξη των υπαλλήλων της οργάνωσης, και η λειτουργία της ηγεσίας ως πρότυπο ρόλου

Υποκριτήριο 1.4

Η αποτελεσματική διαχείριση των σχέσεων με την πολιτική ηγεσία και τις άλλες ομάδες συμφερόντων



Προαιρετική Άσκηση

Σχεδιασμός Εγγράφων

- Επιλέξτε ένα Δημόσιο Οργανισμό (Α/Ο)
- Καταγράψτε την Δήλωση Αποστολής / Οράματος (Α/Ο)
- Επιλέξτε 3-4 άλλους Δημόσιους Οργανισμούς
- Καταγράψτε τις Δηλώσεις Αποστολής / Οράματος ('ανταγωνισμός')
- Βρείτε τα κοινά σημεία & τις διαφορές
- Αναζητείστε στη βιβλιογραφία τα δομικά στοιχεία (Α/Ο)
- Προτείνετε αναδιατύπωση των Δηλώσεων Α/Ο του ΔΟ
- Σχεδιάστε δύο νέα Έντυπα με περιεχόμενα τα προαναφερθέντα

Το Κοινό Πλαίσιο Αξιολόγησης

25



... Κριτήριο 2...

... διερευνάται μέσα από 4 υπό κριτήρια ...

Στρατηγική & Προγραμματισμός

Υποκριτήριο 2.1

Η συλλογή πληροφοριών σχετικά με τις παρούσες και μελλοντικές ανάγκες των μετόχων καθώς και πληροφοριών σχετικών με τη διοίκηση

Στρατηγική & Προγραμματισμός

Υποκριτήριο 2.2

Η ανάπτυξη της στρατηγικής και του σχεδιασμού λαμβάνοντας υπόψη τις πληροφορίες που έχουν συλλεχθεί

Στρατηγική & Προγραμματισμός

Υποκριτήριο 2.3

Η επικοινωνία και η εφαρμογή της στρατηγικής και του προγραμματισμού σε όλη τη δημόσια οργάνωση και η τακτική αναθεώρησή τους

Στρατηγική & Προγραμματισμός

Υποκριτήριο 2.4

Ο σχεδιασμός, η εφαρμογή και η αξιολόγηση της καινοτομίας και της αλλαγής

Το Κοινό Πλαίσιο Αξιολόγησης

Λοιπά Κριτήρια



Κύρια Αποτελέσματα Επίδοσης



... διερευνάται μέσα από 2 υπό κριτήρια ...

Κύρια Αποτελέσματα Επίδοσης

32

Κύρια
Αποτελέσματα
Επίδοσης



Κύρια Αποτελέσματα Επίδοσης



33

... διερευνάται μέσα από 2 υπό κριτήρια ...

Κύρια Αποτελέσματα Επίδοσης

υπο-Κριτήριο 9.1

Εξωτερικές Επιδόσεις: Εκροές & Αποτελέσματα σε Στόχους

Οι εξωτερικές επιδόσεις αποτελούν τις μετρήσεις της αποτελεσματικότητας της στρατηγικής της οργάνωσης. Εστιάζουν στην ικανότητά της οργάνωσης να ικανοποιεί τις προσδοκίες των εξωτερικών μετόχων, σύμφωνα με την αποστολή και το όραμά της. Κάθε οργάνωση του δημόσιου τομέα πρέπει να αξιολογεί σε ποιο βαθμό οι στόχοι των βασικών δραστηριοτήτων της επιτυγχάνονται, όπως ορίζονται στο στρατηγικό σχέδιο για τις εκροές –υπηρεσίες και προϊόντα - και για τα αποτελέσματα - επιπτώσεις των βασικών δραστηριοτήτων της οργάνωσης στα εξωτερικά εμπλεκόμενα μέρη και στην κοινωνία, προκειμένου να είναι σε θέση η οργάνωση να βελτιώσει τις επιδόσεις της με αποτελεσματικό τρόπο.

Παραδείγματα:

1. Τα αποτελέσματα που αφορούν τις εκροές (ποσότητα και ποιότητα στην παροχή υπηρεσιών και προϊόντων).
2. Οι επιδόσεις σε σχέση με τις εκροές (οι επι-

πτώσεις της παρεχόμενης εκροής υπηρεσιών και προϊόντων στην κοινωνία καθώς και στους άμεσους δικαιούχους).

3. Το επίπεδο της ποιότητας των υπηρεσιών ή των προϊόντων που παρέχονται σε σχέση με τα πρότυπα και τους κανονισμούς.
4. Ο βαθμός επίτευξης των συμβάσεων/συμφωνιών μεταξύ των δημόσιων αρχών και της οργάνωσης.
5. Οι επιδόσεις των επιθεωρήσεων και των ελέγχων σχετικά με τις εκροές και τα αποτελέσματα.
6. Οι επιδόσεις της συγκριτικής αξιολόγησης (συγκριτική ανάλυση) όσον αφορά στις εκροές και τα αποτελέσματα.
7. Τα αποτελέσματα της καινοτομίας των υπηρεσιών/προϊόντων για τη βελτίωση της εκροής.

(Δώστε βαθμολογία χρησιμοποιώντας τον Πίνακα Αξιολόγησης Αποτελεσμάτων).

Κύρια Αποτελέσματα Επίδοσης

υπο-Κριτήριο 9.2

Εσωτερικές Επιδόσεις: Επίπεδο της Αποτελεσματικότητας

Οι εσωτερικές επιδόσεις σχετίζονται με την αποδοτικότητα, την αποτελεσματικότητα των εσωτερικών διαδικασιών και των οικονομικών μετρήσεων της λειτουργίας της οργάνωσης. Οι εσωτερικές επιδόσεις λαμβάνουν υπόψη τη διαχείριση των διαδικασιών (π.χ. παραγωγικότητα, σχέση κόστους/αποτελεσματικότητας ή ελαττωματικότητα), τη χρηματοοικονομική επίδοση (αποτελεσματική χρήση των οικονομικών πόρων, συμμόρφωση με τον προϋπολογισμό), την αποτελεσματική χρήση των πόρων (εταιρικές σχέσεις, πληροφορίες, τεχνολογία κλπ), τη δυνατότητα ενεργούς συμμετοχής των ενδιαφερομένων στην οργάνωση, καθώς και τα αποτελέσματα των εσωτερικών επιθεωρήσεων και ελέγχων.

Παραδείγματα:

1. Η ανταπόκριση της ηγεσίας στα αποτελέσματα και τα ευρήματα των μετρήσεων, συμπεριλαμβανομένης της διαχείρισης κινδύνων.
2. Η αποτελεσματικότητα της οργάνωσης στη διαχείριση των διαθέσιμων πόρων, συμπεριλαμβανομένης της διαχείρισης των ανθρώπινων πόρων, τη διαχείριση της γνώσης και των υποδομών με το βέλτιστο τρόπο (εισροές έναντι εκροών).
3. Οι επιδόσεις των βελτιώσεων απόδοσης και των καινοτομιών των προϊόντων και των υπηρεσιών.
4. Τα αποτελέσματα της συγκριτικής αξιολόγησης (συγκριτική ανάλυση).

Κύρια Αποτελέσματα Επίδοσης

υπο-Κριτήριο 9.2

Εσωτερικές Επιδόσεις: Επίπεδο της Αποτελεσματικότητας

5. Η αποτελεσματικότητα των συνεργασιών (π.χ. βαθμός επίτευξης των συμφωνιών συνεργασίας, κοινές δραστηριότητες).
6. Η προστιθέμενη αξία από τη χρήση των τεχνολογιών της πληροφορικής και της επικοινωνίας προκειμένου να αυξηθεί η αποδοτικότητα, να μειωθούν τα διοικητικά βάρη, να βελτιωθεί η ποιότητα των παρεχομένων υπηρεσιών (π.χ. μειωμένο κόστος, λιγότερη γραφειοκρατία, συνεργασία με άλλους παρόχους υπηρεσιών, διαλειτουργικότητα, εξοικονόμηση χρόνου).
7. Οι επιδόσεις των μετρήσεων από τις επιθεωρήσεις και τους ελέγχους για τη λειτουργία της οργάνωσης.
8. Τα αποτελέσματα από τη συμμετοχή σε διαγωνισμούς, βραβεία ποιότητας και την πιστοποίηση του συστήματος διαχείρισης ποιότητας (Βραβεία Αριστείας κλπ).
9. Η εκπλήρωση δημοσιονομικών στόχων καθώς και στόχων που αφορούν στον προϋπολογισμό.
10. Τα αποτελέσματα των επιθεωρήσεων και των οικονομικών ελέγχων σχετικά με τη δημοσιονομική διαχείριση.
11. Η σχέση κόστους-αποτελεσματικότητας (αποτελέσματα που επιτυγχάνονται με το χαμηλότερο δυνατό κόστος).

(Δώστε βαθμολογία χρησιμοποιώντας τον Πίνακα Αξιολόγησης Αποτελεσμάτων).



σας ευχαριστώ ...

Ερωτήσεις ;