

ΒΡΑΧΕΙΑ ΔΗΜΟΣΙΕΥΣΗ SHORT COMMUNICATION

ΑΡΧΕΙΑ ΕΛΛΗΝΙΚΗΣ ΙΑΤΡΙΚΗΣ 2019, 36(6):835-839
ARCHIVES OF HELLENIC MEDICINE 2019, 36(6):835-839

Εφαρμογή κοινού πλαισίου αξιολόγησης, ως εργαλείο διοίκησης ολικής ποιότητας, στα τακτικά εξωτερικά ιατρεία νοσοκομείου

Ε. Κουταλάς, Α. Εγγλεζοπούλου, Δ. Λιλής,
Κ. Μπέγκος, Γ. Δημητριάδης, Σ. Απίστολας,
Σ. Πετροπούλου, Θ. Αρκουμάνη,
Ι. Μιχαλακούκος

Γενικό Νοσοκομείο Αθηνών «Σισμανόγλειο-Αμαλία
Φλέμιγκ», Αθήνα

Implementation of the Common Assessment
Framework (CAF) as a quality management
instrument in a hospital outpatients' department

Abstract at the end of the article

Λέξεις ευρετηρίου: Διοίκηση ολικής ποιότητας, Κοινό πλαίσιο
αξιολόγησης, Ποιότητα

ΕΙΣΑΓΩΓΗ

Το κοινό πλαίσιο αξιολόγησης (ΚΠΑ) αποτελεί ευρωπαϊκό «εργαλείο» διαχείρισης ποιότητας οργανισμών της δημόσιας διοίκησης. Είναι απλό, οικονομικό, εύχρηστο και παρέχει τη δυνατότητα στη δημόσια διοίκηση να χρησιμοποιήσει τεχνικές διοίκησης ολικής ποιότητας, με στόχο τη βελτίωση της αποδοτικότητας και της αποτελεσματικότητας της οικονομικής και της κοινωνικής ευθύνης των δημόσιων οργανισμών. Η αποτελεσματικότητα και η αποδοτικότητα είναι δύο από τους βασικούς άξονες λειτουργίας της δημόσιας διοίκησης, των οποίων η παρακολούθηση και η διαρκής βελτίωση πραγματοποιείται με την εφαρμογή του συστήματος «διοίκηση μέσω στόχων» στις οργανώσεις του δημοσίου, όπως προβλέπεται

σε ευρωπαϊκό επίπεδο και στο ισχύον εθνικό θεσμικό πλαίσιο. Με το σύστημα της «διοίκησης μέσω στόχων» επιδιώκεται η αποτελεσματικότερη λειτουργία των δημόσιων υπηρεσιών και η ανταπόκριση του ανθρώπινου δυναμικού στις σύγχρονες ανάγκες και στα νέα πρότυπα διοίκησης. Ενισχύεται η συμμετοχή των υπαλλήλων στη διαμόρφωση και στην παρακολούθηση της στοχοθεσίας σε κάθε υπηρεσία, διευρύνεται το πεδίο εφαρμογής, δίνεται έμφαση στη διαφάνεια, στη νομιμότητα και στην καλή διακυβέρνηση, ενώ, παράλληλα, ενδυναμώνεται η αξιοκρατία στη δημόσια διοίκηση. Το ΚΠΑ φιλοδοξεί να αποτελέσει τον καταλύτη για μια ολοκληρωμένη διαδικασία βελτίωσης στο πλαίσιο μιας δημόσιας οργάνωσης και έχει πέντε βασικούς στόχους: Να εισάγει τη δημόσια διοίκηση στην κουλτούρα της αριστείας και στις αρχές της διοίκησης ολικής ποιότητας, να τις οδηγήσει προοδευτικά σε έναν ολοκληρωμένο κύκλο ποιότητας, που αποτελείται από τα στάδια του προγραμματισμού, της εκτέλεσης, του ελέγχου και της ανάδρασης, να διευκολύνει την αυτοαξιολόγηση του οργανισμού, ώστε να αποτυπωθεί επαρκώς η υφιστάμενη κατάσταση και να προσδιοριστούν δράσεις βελτίωσης, να αποτελέσει τη «γέφυρα» μεταξύ διαφορετικών προτύπων που χρησιμοποιούνται στη διοίκηση ποιότητας σε δημόσιο και ιδιωτικό τομέα και να διευκολύνει τη συγκριτική μάθηση μεταξύ των οργάνωσεων του δημοσίου τομέα.

ΠΛΕΟΝΕΚΤΗΜΑΤΑ ΑΠΟ ΤΗΝ ΕΦΑΡΜΟΓΗ ΤΟΥ ΚΟΙΝΟΥ ΠΛΑΙΣΙΟΥ ΑΞΙΟΛΟΓΗΣΗΣ

Ανάλογα με την αποστολή της κάθε υπηρεσίας, δίνεται ιδιαίτερη έμφαση σε δράσεις και στόχους που συμβάλλουν στην ουσιαστική βελτίωση της λειτουργίας της υπηρεσίας, καθώς και στην εξυπηρέτηση των πολιτών, στην απλούστευση των διαδικασιών και στην καταπολέμηση της γραφειοκρατίας και της κακοδιοίκησης. Η έναρξη εφαρμογής του ΚΠΑ αναφέρεται ανάμεσα στις προκρίτεες

δράσεις-στόχους. Οι οργανισμοί που αποφασίζουν την εφαρμογή του ΚΠΑ φιλοδοξούν να επιτύχουν την άριστη απόδοση και επιθυμούν να εισάγουν τη φιλοσοφία της αριστείας, βασισμένοι στη δομή των εννέα κριτηρίων του ερωτηματολογίου (προϋποθέσεις-αποτελέσματα), που πρέπει να ληφθούν υπ' όψη στην οργανωσιακή ανάλυση.

ΥΛΙΚΟ ΚΑΙ ΜΕΘΟΔΟΣ

Στη Νοσοκομειακή Μονάδα «Αμαλία Φλέμιγκ», που ανήκει στο Γενικό Νοσοκομείο Αθηνών «Σισμανόγλειο-Αμαλία Φλέμιγκ», η Επιτροπή Ποιότητας, στο πλαίσιο υλοποίησης επιχειρησιακού σχεδίου δράσης μέσω στόχων για τη βελτίωση της ποιότητας των παρεχομένων υπηρεσιών, εισηγήθηκε και εγκρίθηκε, από τη διοίκηση, η εφαρμογή του ΚΠΑ στα Τακτικά Εξωτερικά Ιατρεία του Νοσοκομείου. Συγκροτήθηκε Ομάδα Αυτοαξιολόγησης και καθορίστηκε χρονοδιάγραμμα εργασιών για την επεξεργασία των δεδομένων και την παράδοση Έκθεσης Αυτοαξιολόγησης και Έκθεσης Μέτρων Βελτίωσης. Τα Τακτικά Εξωτερικά Ιατρεία του Νοσοκομείου λειτουργούν στο πλαίσιο των ιατρικών τομέων της διεύθυνσης ιατρικής υπηρεσίας και των τμημάτων που ανήκουν σε αυτούς με τη συμμετοχή ειδικευμένων ιατρών κλάδου του Εθνικού Συστήματος Υγείας (ΕΣΥ). Στο πλαίσιο της Διεύθυνσης Νοσηλευτικής Υπηρεσίας, τα Τακτικά Εξωτερικά Ιατρεία εντάσσονται στον Εργαστηριακό Νοσηλευτικό Τομέα. Τέλος, το Τμήμα Γραμματείας Τακτικών Εξωτερικών Ιατρείων (πρωινών και απογευματινών) λειτουργεί στο πλαίσιο της Διεύθυνσης Διοικητικής Υπηρεσίας με τη συμμετοχή διοικητικού προσωπικού. Στον οδηγό εφαρμογής, που έχει εκδοθεί από το ευρωπαϊκό δίκτυο δημόσιας διοίκησης και έχει μεταφραστεί από το Υπουργείο Διοικητικής Ανασυγκρότησης, το ΚΠΑ θέτει τη μεθοδολογία εφαρμογής, τα κριτήρια και την ενιαία μέθοδο αξιολόγησης, μεταξύ ομοειδών οργανισμών. Το ερωτηματολόγιο του ΚΠΑ περιλαμβάνει τις επονομαζόμενες «κλειστές» ερωτήσεις αξιολόγησης (εννέα κριτήρια) (προϋποθέσεις-αποτελέσματα), οι οποίες απαντώνται βάσει κλίμακα, ως εξής: Καθόλου=0, πολύ λίγο=1, λίγο=2, πολύ=3, πάρα πολύ=4, απόλυτα=5. Τα εννέα κριτήρια, που περιλαμβάνονται στο ερωτηματολόγιο, χωρίζονται σε 28 υποκριτήρια, τα οποία προσδιορίζουν τα κύρια θέματα που πρέπει να ληφθούν υπ' όψη όταν αξιολογείται ο οργανισμός. Τα κριτήρια 1-5 αφορούν στις διοικητικές πρακτικές του οργανισμού και λέγονται «προϋποθέσεις». Οι προϋποθέσεις καθορίζουν τον σκοπό ύπαρξης του οργανισμού και πώς επιτελεί την αποστολή του, ώστε να επιτύχει τα επιθυμητά αποτελέσματα. Σε αυτά τα κριτήρια τίθεται βαθμολογία από τους εργαζόμενους και από την ομάδα αυτοαξιολόγησης, η οποία διαθέτει και τα συγκεκριμένα τεκμήρια, βάσει των οποίων αποδεικνύεται ο βαθμός οργάνωσης και διοίκησης του οργανισμού. Στα κριτήρια 6-9, τα «αποτελέσματα» που επιτυγχάνει ο δημόσιος οργανισμός ως προς τους πολίτες, το ανθρώπινο δυναμικό, την κοινωνική ευθύνη και τους σημαντικούς τομείς της απόδοσης, υπολογίζονται με τη χρήση εκτιμήσεων και μετρήσεων της απόδοσης. Ομοίως, στα εν λόγω κριτήρια τίθεται βαθμολογία από τους εργαζόμενους και από την ομάδα αυτοαξιολόγησης και επί πλέον, σε επιλεγμένα υποκριτήρια,

από τους πολίτες που εξυπηρετούνται στον οργανισμό και από τους κοινωνικούς φορείς με τους οποίους συνεργάζεται ο οργανισμός. Μετά τη βαθμολόγηση των εννέα κριτηρίων και των 28 υποκριτηρίων συντάσσεται μια τυπική έκθεση αυτοαξιολόγησης, η οποία περιέχει τα δυνατά σημεία και τους τομείς που χρήζουν βελτίωσης για κάθε υποκριτήριο με τεκμηρίωση από το σχετικό υλικό, και τη βαθμολογία η οποία να δικαιολογείται από την ομάδα βαθμολόγησης και τις προτάσεις για δράσεις βελτίωσης. Τέλος, η έκθεση αυτοαξιολόγησης οδηγεί στην εκπόνηση ενός σχεδίου δράσης, στο οποίο ιεραρχούνται οι δράσεις βελτίωσης κατά προτεραιότητα, βάσει προσημωμένων κριτηρίων, ανατίθεται η ευθύνη διοίκησης κάθε δράσης και προσδιορίζονται το χρονοδιάγραμμα εφαρμογής και οι αναγκαίοι πόροι. Η εφαρμογή ακολούθησε τα συγκεκριμένα προαπαιτούμενα στάδια που ορίζονται στον οδηγό εφαρμογής, δηλαδή: Πολιτική απόφαση/δέσμευση της διοίκησης, συγκρότηση ομάδας αυτοαξιολόγησης, συλλογή και ανάλυση δεδομένων, μετά από βαθμολογία που θα πρέπει να τεθεί από τους εργαζόμενους, από τους πολίτες οι οποίοι εξυπηρετούνται στα Τακτικά Εξωτερικά Ιατρεία του Νοσοκομείου, από τους κοινωνικούς φορείς με τους οποίους συνεργάζεται ο οργανισμός (Νοσοκομείο) και από τα μέλη της ομάδας αυτοαξιολόγησης και σύνταξη έκθεσης αυτοαξιολόγησης, μετά του υλικού τεκμηρίωσης, που είναι υποχρεωμένη να συλλέξει η ομάδα αυτοαξιολόγησης. Κατά τη σύνταξη της έκθεσης αυτοαξιολόγησης η αποδοτικότητα του οργανισμού (Νοσοκομείου) διαπιστώθηκε από τη σύγκριση της βαθμολογίας που τέθηκε από τους εργαζόμενους, τους πολίτες, τους κοινωνικούς φορείς και από την ομάδα αυτοαξιολόγησης.

Η έρευνα άρχισε στις 4.12.2017 και ολοκληρώθηκε στις 22.12.2017. Διανεμήθηκαν ερωτηματολόγια στο προσωπικό, σε εξεταζόμενους πολίτες και σε κοινωνικούς φορείς. Από τα 66 ερωτηματολόγια που διανεμήθηκαν στο προσωπικό, συγκεντρώθηκαν συνολικά 31 (ποσοστό 47%). Από τα 300 ερωτηματολόγια που διανεμήθηκαν στους εξεταζόμενους προς απάντηση του υποκριτηρίου 6.1. (αποτελέσματα προσανατολισμένα στον πολίτη: Μέτρηση της αντίληψης των πολιτών για τον οργανισμό), συγκεντρώθηκαν συνολικά 186 (ποσοστό 62%) και από τα 9 ερωτηματολόγια τα οποία διανεμήθηκαν σε κοινωνικούς φορείς προς απάντηση του κριτηρίου 8 (αποτελέσματα σχετικά με την κοινωνία), συγκεντρώθηκαν συνολικά 2 (22%). Περαιτέρω, τα 5 μέλη της Ομάδας Αυτοαξιολόγησης συμπλήρωσαν τα ερωτηματολόγια στο σύνολό τους.

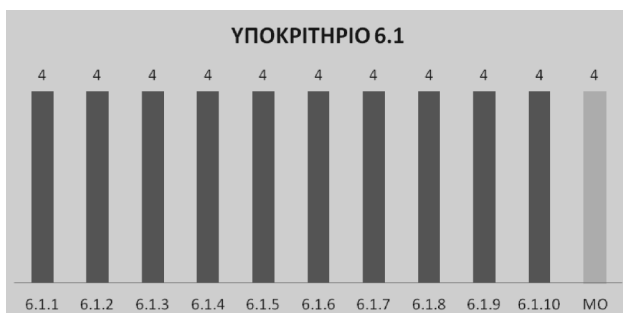
ΑΠΟΤΕΛΕΣΜΑΤΑ ΚΑΙ ΣΥΖΗΤΗΣΗ

Αξιολογήθηκαν τα Τακτικά Εξωτερικά Ιατρεία του Νοσοκομείου «Αμαλία Φλέμιγκ» του Γενικού Νοσοκομείου Αθηνών «Σισμανόγλειο-Αμαλία Φλέμιγκ» για τη διοικητική λειτουργία και την οργανωτική τους απόδοση. Στο πλαίσιο των προϋποθέσεων (κριτήρια 1-5) διαπιστώθηκε η προσπάθεια της διοίκησης και των επικεφαλής των διευθύνσεων των υπηρεσιών για σωστό προγραμματισμό, σχεδιασμό και υλοποίηση δράσεων που κατευθύνουν το προσωπικό

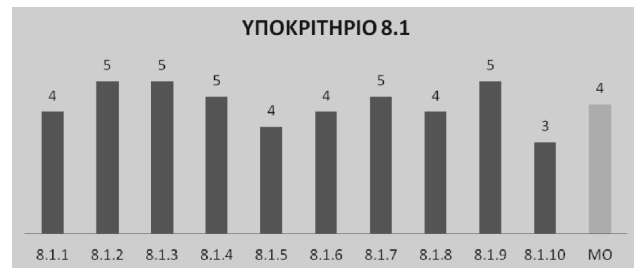
και οργανώνουν καλύτερα τη λειτουργία του Οργανισμού (Νοσοκομείου). Στο πλαίσιο των αποτελεσμάτων (κριτήρια 6–9) διαπιστώθηκε ότι οι μετρήσεις της αποδοτικότητας (εκροές) του τμήματος Τακτικών Εξωτερικών Ιατρείων τεκμηριώνουν την ικανοποίηση των εξωτερικών ασθενών, των κοινωνικών φορέων και των εργαζομένων, σε αρκετά μεγάλο βαθμό, σύμφωνα με τη βαθμολογία που τέθηκε σε συνδυασμό με το υλικό τεκμηρίωσης και τα αξιόπιστα δεδομένα τα οποία αντλήθηκαν από το πληροφοριακό σύστημα του Νοσοκομείου. Η βαθμολογία που τέθηκε από τους πολίτες έδειξε υψηλό βαθμό ικανοποίησης από τις παρεχόμενες υπηρεσίες, σε σχέση με κριτήρια όπως η δίκαιη και φιλική μεταχείριση, η ευέλικτη αντιμετώπιση μεμονωμένων προβλημάτων πολιτών, η προσβασιμότητα και η ισότητα, η εγκυρότητα και η αξιοπιστία. Η σύγκριση, ως μέσος όρος (ΜΟ), με τη βαθμολογία της ομάδας αυτοαξιολόγησης (που διαθέτει τα τεκμήρια) ταυτίζεται απόλυτα (εικ. 1).

Περαιτέρω, οι κοινωνικοί φορείς βαθμολόγησαν, επίσης, με υψηλή βαθμολογία πώς ο Οργανισμός επιτυγχάνει την οργάνωση σχετικά με την κοινωνική της ευθύνη. Μετρήθηκε πώς κρίνουν οι κοινωνικοί φορείς τη δημόσια εικόνα, την αποτελεσματική συνεργασία, τις αλλαγές που επιτελούνται ως ανταπόκριση στις μεταβολές του κοινωνικού περιβάλλοντος, τη συμπεριφορά του Οργανισμού στη διαχείριση των αποβλήτων και γενικά τη συμμόρφωση με περιβαλλοντικές προδιαγραφές, τη διαφάνεια και τη λογοδοσία, την ανταλλαγή γνώσης και εμπειριών Οργανισμού και κοινωνικών φορέων και την ανάληψη πρωτοβουλιών πρόληψης κινδύνων και ατυχημάτων, καθώς και την ετοιμότητα αντιμετώπισης εκτάκτων αναγκών. Η σύγκριση, ως ΜΟ, με τη βαθμολογία της ομάδας αυτοαξιολόγησης (που διαθέτει τα τεκμήρια) φαίνεται ότι συγκλίνει σε αρκετά σημεία (εικόνες 2, 3).

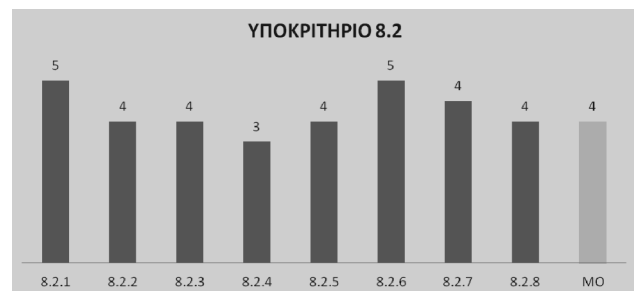
Σε σύγκριση με τη βαθμολογία η οποία τέθηκε από τους εργαζόμενους, που έκριναν την οργάνωση και τη



Εικόνα 1. Μέτρηση ικανοποίησης πολιτών/ασθενών για τις παρεχόμενες υπηρεσίες υγείας. ΜΟ: Μέσος όρος.



Εικόνα 2. Μέτρηση αντίληψης κοινωνίας για την κοινωνική ευθύνη του Οργανισμού. ΜΟ: Μέσος όρος.



Εικόνα 3. Μέτρηση απόδοσης σχετικά με την κοινωνία. ΜΟ: Μέσος όρος.

λειτουργία, και από την ομάδα αυτοαξιολόγησης, η οποία έκρινε την οργάνωση και τη λειτουργία διαθέτοντας τα σχετικά τεκμήρια, διαπιστώθηκε σχεδόν ταυτόσημη βαθμολογία σχετικά με το ότι η Διοίκηση παρέχει σαφείς κατευθύνσεις στον Οργανισμό, με στόχο την αύξηση του βαθμού αποτελεσματικότητας και αποδοτικότητας και αναπτύσσει στρατηγική αφού μελετήσει τις υφιστάμενες πληροφορίες και προγραμματίζει δράσεις για την κάλυψη των μελλοντικών αναγκών των πολιτών/ασθενών με εστίαση σε καινοτομίες. Το ανθρώπινο δυναμικό διοικείται με διαφάνεια, συμμετέχει ενεργά στην επίτευξη των στόχων της διοίκησης, αξιολογούνται τα υφιστάμενα προσόντα και λαμβάνεται πρόβλεψη για επικαιροποίηση των ικανοτήτων και των γνώσεων. Ο Οργανισμός αναπτύσσει συνεργασίες με την πολιτική ηγεσία και με τους πολίτες/ασθενείς για τον προγραμματισμό δράσεων καινοτομίας, απλοποίησης διαδικασιών και καλύτερης εξυπηρέτησης, διαχειριζόμενος τους υφιστάμενους πόρους (δομές, εγκαταστάσεις, οικονομικά, τεχνολογίες πληροφοριών και επικοινωνίας). Έχουν εγκατασταθεί και εφαρμόζονται διαδικασίες ώστε να παρέχονται οργανωμένα και συντονισμένα υπηρεσίες προσανατολισμένες προς τον πολίτη/ασθενή. Αναφορικά με τα αποτελέσματα διαπιστώθηκε θετική η απόδοση του Οργανισμού ως προς την ικανοποίηση των ασθενών. Επί πλέον, ο Οργανισμός κατορθώνει να ανταποκριθεί στις ανάγκες και στις προσδοκίες του ανθρώπινου δυναμικού. Τέλος, ο Οργανισμός φαίνεται ότι εμπλέκει ικανοποιητικά

όλους τους εμπλεκόμενους κατά τη διάρκεια λήψης αποφάσεων, ενισχύει την ομαδικότητα και τη συνεργασία, ενώ ο τρόπος λειτουργίας συμβάλλει στην ορθή διαχείριση των υφιστάμενων πόρων. Η σύγκριση με τη βαθμολογία της ομάδας αυτοαξιολόγησης (που διαθέτει τα τεκμήρια) φαίνεται ότι συγκλίνει σε αρκετά σημεία (εικ. 4).

Πλέον των δυνατών σημείων καταγράφηκε ότι απαιτείται εστίαση στην αναβάθμιση ψηφιακών εφαρμογών, στον έλεγχο, στις μετρήσεις και στην ανατροφοδότηση. Διαπιστώθηκε ότι η εισαγωγή «εργαλείων» Διοίκησης Ολικής Ποιότητας συνεισφέρει στην προστιθέμενη αξία και στη φήμη του Νοσοκομείου. Τα οφέλη που προσδοκείται να προκύψουν βάσει της στοχοθεσίας και των δράσεων βελτίωσης, από την εφαρμογή του ΚΠΑ στο τμήμα Τακτικών Εξωτερικών Ιατρείων, είναι η επίτευξη καλύτερης εσωτερικής λειτουργίας, η διάχυση του οράματος, των στόχων, της αποστολής και των αξιών του Οργανισμού, η δημιουργία περιγραμμάτων θέσεων εργασίας, η ενίσχυση

στη χρήση Τεχνολογιών Πληροφορικής και Επικοινωνίας, η καλύτερη συνεργασία και επικοινωνία μεταξύ του προσωπικού, η συνεργασία με εξωτερικούς φορείς, η άμεση απόκριση αιτημάτων πολιτών, η επέκταση της δράσης και σε άλλα τμήματα του Νοσοκομείου, η συστηματική συγκέντρωση στοιχείων, η εκτίμηση κινδύνων και η ανάληψη πρωτοβουλιών για τη μη εμφάνισή τους, η υποβολή προτάσεων βελτίωσης, η σύνδεση οικονομικών πόρων με τους στρατηγικούς στόχους, η άμεση και ασφαλής πληροφόρηση των πολιτών/ασθενών, η τήρηση εντύπων ελέγχου στις εγκαταστημένες διαδικασίες, η ενδεδειγμένη έρευνα και η εκτίμηση των συγκεντρωτικών αποτελεσμάτων.

ΕΥΧΑΡΙΣΤΙΕΣ

Η συγγραφική ομάδα απευθύνει θερμές ευχαριστίες στην Επιτροπή Ποιότητας και στη Διευθύντρια Διοικητικής Υπηρεσίας, για τη σημαντική βοήθειά τους στην τεκμηριωμένη εφαρμογή του ΚΠΑ, και στο προσωπικό των Τακτικών Εξωτερικών Ιατρείων και σε όλο το προσωπικό του Νοσοκομείου «Αμαλία Φλέμιγκ», που έλαβε μέρος στην έρευνα.

ABSTRACT

Implementation of the Common Assessment Framework (CAF) as a quality management instrument in a hospital outpatients' department

E. KOUTALAS, A. ENGLEZOPOULOU, D. LILIS, K. BEGKOS, G. DEMITRIADIS, S. APISTOLAS, S. PETROPOULOU, T. ARKOUMANI, I. MICHALAKOUKOS

"Sismanoglio-Amalia Fleming" General Hospital, Athens, Greece

Archives of Hellenic Medicine 2019, 36(6):835–839

The Common Assessment Framework (CAF) is a European instrument for evaluation of quality management in the public sector, based on self-assessment of a public institution. It was developed in 2000, specifically for use in the public administration sector, as part of an effort to improve the administrative capacity of public organizations and the services that they provide to the citizens. The outpatients' department of the Amalia Fleming Hospital, which belongs to the General Hospital of Athens "Sismanoglio-Amalia Fleming" Trust was evaluated, using the CAF, for its administrative functioning and organizational performance. It was found that specific procedures have been established and they are being followed. In addition, patient satisfaction was evalu-



Εικόνα 4. Βαθμολογία εργαζομένων και ομάδας αυτοαξιολόγησης επί των κριτηρίων του ερωτηματολογίου (1–5 προϋποθέσεις και 6–9 αποτελέσματα).

ated positively, but work is required on upgrading digital applications, quality control, measurement and feedback.

Key words: Common assessment framework (CAF), Quality, Total quality management (TQM)

Βιβλιογραφία

- PAPALAZAROU I, TSOULFAS GT. Principal management concepts in Greek public sector: Part I – the Common Assessment Framework. *Holistica* 2018, 9:49–64
- KALFA M, YETIM AA. Organizational self-assessment based on common assessment framework to improve the organizational quality in public administration. *Total Qual Manag Bus* 2018, 29:5–6
- ΤΖΩΡΤΖΟΠΟΥΛΟΣ Α. Εφαρμογή αρχών και εργαλείων της Διοίκησης Ολικής Ποιότητας στον υγειονομικό τομέα – εγγύηση στην ποιοτική αναβάθμιση των νοσοκομείων και του Εθνικού Συστήματος Υγείας. *Αρχ Έλλ Ιατρ* 2018, 35:649–664
- ΒΑΚΑΛΟΡΟΥΛΟΥ ΜΑ, ΤΣΙΟΤΡΑΣ ΓΔ, ΓΟΤΖΑΜΑΝΙ Κ. Implementing CAF in public administration: Best practices in Europe – obstacles and challenges. *BIJ* 2013, 20:744–746
- BRYSON JM, CROSBY BC, BLOOMBERG L. Public value governance: Moving beyond traditional public administration and the new public management. *PAR* 2014, 74:445–456
- ΤΣΙΟΚΑ Α, ΠΑΓΚΑΚΗ Ε, ΕΥΘΥΜΙΑΔΗ Α, ΠΑΓΔΑΤΟΓΛΟΥ Κ, ΚΟΥΚΟΥΜΠΑΝΗ Τ, ΣΤΑΥΡΟΘΑΝΑΣΟΠΟΥΛΟΥ Α ΚΑΙ ΣΥΝ. Πρωτόκολλο εφαρμογής του Κοινού Πλαισίου Αξιολόγησης, ενός εργαλείου ποιότητας για τους δημόσιους οργανισμούς, στη ΜΕΘ του ΓΝ Τρικάλων, με σκοπό τη βελτίωση παροχών υγείας. *The Greek e-Journal of Perioperative Medicine* 2016, 14:3–14
- ROBERTS A. The aims of public administration: Reviving the classical view. *PMRA* 2018, 1:73–85
- ΕΥΚΑΡΠΙΔΗΣ Α. Η εφαρμογή του Κοινού Πλαισίου Αξιολόγησης στην αξιολόγηση της διοικητικής λειτουργίας και απόδοσης νοσηλευτικής υπηρεσίας: Η περίπτωση ενός Γενικού Νοσοκομείου νησιωτικής περιοχής. *Ελληνικό Περιοδικό της Νοσηλευτικής Επιστήμης* 2016, 9:34–43
- EUROPEAN COMMISSION. Towards a Joint Assessment Framework in the area of health. EC, Brussels, 2015
- ΥΠΟΥΡΓΕΙΟ ΔΙΟΙΚΗΤΙΚΗΣ ΑΝΑΣΥΓΚΡΟΤΗΣΗΣ. Οδηγός εφαρμογής του Κοινού Πλαισίου Αξιολόγησης. 5η έκδοση. Αθήνα, 2017
- EUROPEAN INSTITUTE OF PUBLIC ADMINISTRATION. The Common Assessment Framework: Improving an organisation through self-assessment. Third revision, launched at the 4th European Quality Conference, Finland, 2006
- PEARCE J, EDWARDS D, FRAILLON J, COATES H, CANNY BJ, WILKINSON D. The rationale for and use of assessment frameworks: improving assessment and reporting quality in medical education. *Perspect Med Educ* 2015, 4:110–118
- MATEI A, ΒĂLĂŢEANU EB. Performance through the Common Assessment Framework. A critical review for Romania. *Procd Soc Behav Sci* 2014, 143:862–866
- ΥΠΟΥΡΓΕΙΟ ΔΙΟΙΚΗΤΙΚΗΣ ΑΝΑΣΥΓΚΡΟΤΗΣΗΣ. Το Κοινό Πλαίσιο Αξιολόγησης (ΚΠΑ): Βελτιώνοντας τις δημόσιες οργανώσεις μέσω της αυτο-αξιολόγησης. Αθήνα, 2013
- ΤΟΜΑΖΕΒΙČ Ν, SELJAC J, ARISTONVIK A. The impact of CAF enablers on job satisfaction: The case of the Slovenian law enforcement agency. *Total Qual Man Bus* 2014, 25:1336–1351
- FERNANDEZ N, DORY V, STE-MARIE LG, CHAPUT M, CHARLIN B, BOUCHER A. Varying conceptions of competence: An analysis of how health sciences educators define competence. *Med Educ* 2012, 46:357–365
- NATIONAL QUALITY FORM. Driving quality – a health IT assessment framework for measurement: A consensus report. NQF, Washington, DC, 2010
- HOLMES L, McDERMID S, PADLEY M, SOPER J. Exploration of the costs and impact of the common assessment framework. Ref: DFE-RB210. Department of Education, GOV.UK, Manchester, 2012
- ΜΑΗΜΟΥΔΙ Σ, ΓΗΑΣΕΜΙ F, ΜΟΗΑΜΜΑΔFΑΜ Ι, ΣΟΛΕΙΜΑΝΙ Ε. Framework for continuous assessment and improvement of occupational health and safety issues in construction companies. *Saf Health Work* 2014, 5:125–130

Corresponding author:

A. Englezopoulou, 17 Alkiviadou street, 151 27 Melissia, Greece
e-mail: megglezopoulou@yahoo.gr