

Πρακτικός οδηγός για τη διασφάλιση της ποιότητας στις διαδικασίες ασύλου

Εξέταση αιτήσεων διεθνούς
προστασίας



Πρακτικός οδηγός για τη διασφάλιση της ποιότητας στις διαδικασίες ασύλου

Εξέταση αιτήσεων διεθνούς προστασίας

Απρίλιος 2024

Η αναπαραγωγή επιτρέπεται εφόσον αναφέρεται η πηγή. Για κάθε χρήση ή αναπαραγωγή στοιχείων τα οποία δεν ανήκουν στον ΕΥΑΑ, ενδέχεται να απαιτείται άδεια απευθείας από τους κατόχους των σχετικών δικαιωμάτων.



Ημερομηνία σύνταξης: Μάρτιος 2024

Ούτε ο Οργανισμός της Ευρωπαϊκής Ένωσης για το Άσυλο (ΕΥΑΑ) ούτε οποιοδήποτε πρόσωπο ενεργεί εξ ονόματος του ευθύνεται για ενδεχόμενη χρήση των παρακάτω πληροφοριών.

Λουξεμβούργο: Υπηρεσία Εκδόσεων της Ευρωπαϊκής Ένωσης, 2025

Print ISBN 978-92-9410-584-4 doi: 10.2847/5494232 BZ-03-23-310-EL-C

PDF ISBN 978-92-9410-583-7 doi: 10.2847/7965475 BZ-03-23-310-EL-N

© Οργανισμός της Ευρωπαϊκής Ένωσης για το Άσυλο (ΕΥΑΑ), 2025

Εικόνα εξωφύλλου: WavebreakMediaMicro © AdobeStock

Στις 19 Ιανουαρίου 2022 η Ευρωπαϊκή Υπηρεσία Υποστήριξης για το Άσυλο (EASO) αντικαταστάθηκε από τον Οργανισμό της Ευρωπαϊκής Ένωσης για το Άσυλο (ΕΥΑΑ). Κάθε αναφορά στην EASO, καθώς και στα προϊόντα και στους φορείς της EASO, θα πρέπει να εκλαμβάνεται ως αναφορά στον ΕΥΑΑ.



Σχετικά με τον οδηγό

Γιατί δημιουργήθηκε ο παρών οδηγός; Αποστολή του Οργανισμού της Ευρωπαϊκής Ένωσης για το Ασύλο (ΕΥΑΑ) είναι να διευκολύνει και να υποστηρίζει τις δραστηριότητες των κρατών μελών της ΕΕ και των συνδεδεμένων χωρών [χώρες ΕΕ+ (1)] στην εφαρμογή του Κοινού Ευρωπαϊκού Συστήματος Ασύλου (ΚΕΣΑ). Σύμφωνα με τον γενικό του στόχο να προωθεί την ορθή και αποτελεσματική εφαρμογή του ΚΕΣΑ και να διευκολύνει τη σύγκλιση, ο ΕΥΑΑ αναπτύσσει κοινά επιχειρησιακά πρότυπα και δείκτες, κατευθυντήριες γραμμές και πρακτικά εργαλεία.

Πώς εκπονήθηκε ο παρών οδηγός; Ο παρών οδηγός εκπονήθηκε από εμπειρογνώμονες από όλη την ΕΕ, με την πολύτιμη συνεισφορά της Ευρωπαϊκής Επιτροπής, της Ύπατης Αρμοστείας των Ηνωμένων Εθνών για τους Πρόσφυγες και του Ευρωπαϊκού Συμβουλίου για τους Πρόσφυγες και τους Εξόριστους (2). Ο ΕΥΑΑ διευκόλυνε και συντόνισε την εκπόνηση του οδηγού. Πριν από την οριστικοποίησή του, πραγματοποιήθηκε διαβούλευση με όλες τις χώρες της ΕΕ+ μέσω του δικτύου διαδικασιών ασύλου του ΕΥΑΑ. Θα θέλαμε να ευχαριστήσουμε τα μέλη της ομάδας εργασίας που συνέταξε το σχέδιο του παρόντος οδηγού: Ingrid Riemsma, Siiri Veijonen και Matthias Wild.

Σε ποιον απευθύνεται ο παρών οδηγός; Ο παρών οδηγός απευθύνεται κυρίως στα πρόσωπα που είναι υπεύθυνα για την αξιολόγηση της ποιότητας των προσωπικών συνεντεύξεων και των αποφάσεων σχετικά με τις αιτήσεις διεθνούς προστασίας. Ταυτόχρονα, ο παρών οδηγός απευθύνεται σε υψηλόβαθμους και μεσαίου επιπέδου διοικητικούς υπαλλήλους και σε υπαλλήλους που είναι αρμόδιοι για την εφαρμογή και τον συντονισμό της διασφάλισης ποιότητας στις εθνικές διοικήσεις. Επιπλέον, το παρόν εργαλείο είναι χρήσιμο για κάθε άλλο πρόσωπο που εργάζεται ή εμπλέκεται στον τομέα της διεθνούς προστασίας στο πλαίσιο της ΕΕ.

Πώς συνδέεται ο παρών οδηγός με άλλα εργαλεία του ΕΥΑΑ; Ο οδηγός θα πρέπει να χρησιμοποιείται σε συνδυασμό με τις κατευθυντήριες γραμμές του ΕΥΑΑ σχετικά με τη διαδικασία ασύλου (3) και το εργαλείο διασφάλισης της ποιότητας (4), καθώς και με τους άλλους πρακτικούς οδηγούς και τα εργαλεία που διατίθενται δημοσίως στον δικτυακό τόπο του ΕΥΑΑ (<https://euaa.europa.eu/practical-tools-and-guides>).

Πώς συνδέεται ο παρών οδηγός με την εθνική νομοθεσία και πρακτική; Πρόκειται για ένα ήπιο εργαλείο σύγκλισης. Ο οδηγός δεν είναι νομικά δεσμευτικός και αντικατοπτρίζει τα από κοινού συμφωνηθέντα πρότυπα, όπως εγκρίθηκαν από το διοικητικό συμβούλιο του ΕΥΑΑ στις 29 Απριλίου 2024.

Δήλωση αποποίησης ευθύνης

Ο παρών οδηγός καταρτίστηκε με την επιφύλαξη της αρχής ότι μόνο το Δικαστήριο της Ευρωπαϊκής Ένωσης μπορεί να δώσει έγκυρη ερμηνεία του δικαίου της ΕΕ.

(1) Τα 27 κράτη μέλη της Ευρωπαϊκής Ένωσης, καθώς και η Ελβετία, η Ισλανδία, το Λιχτενστάιν και η Νορβηγία.

(2) Επισημαίνεται ότι ο τελικός οδηγός δεν αντικατοπτρίζει απαραίτητα τη θέση της Ύπατης Αρμοστείας των Ηνωμένων Εθνών για τους Πρόσφυγες και του Ευρωπαϊκού Συμβουλίου για τους Πρόσφυγες και τους Εξόριστους.

(3) EASO, [Κατευθυντήριες γραμμές της EASO για τη διαδικασία ασύλου: Επιχειρησιακά πρότυπα και δείκτες](#), Σεπτέμβριος 2019.

(4) EASO, [Εργαλείο διασφάλισης ποιότητας: Εξέταση της αίτησης διεθνούς προστασίας](#), Ιούλιος 2019.





Περιεχόμενα

Συντομογραφίες	6
Συνοπτική παρουσίαση	7
Εισαγωγή	8
1. Συστηματική προσέγγιση της ποιότητας στο πλαίσιο της διαδικασίας ασύλου	9
1.1. Καθορισμός της ποιότητας στο πλαίσιο της διαδικασίας ασύλου	9
1.2. Οργανωτική δομή των λειτουργιών διαχείρισης της ποιότητας των διοικήσεων ασύλου.....	10
1.2.1. Πλήρως συγκεντρωτικές λειτουργίες διαχείρισης ποιότητας	11
1.2.2. Εν μέρει αποκεντρωμένες λειτουργίες διαχείρισης της ποιότητας	13
1.3. Εφαρμογή του κύκλου «σχέδιο-εκτέλεση-έλεγχος-δράση» στη διαδικασία ασύλου.....	14
1.4. Οργανωτικές αρχές για μια αποτελεσματική νοοτροπία ποιότητας.....	15
1.4.1. Ηγεσία και δέσμευση της διοίκησης.....	15
1.4.2. Προσανατολισμένη στα αποτελέσματα και τεκμηριωμένη διαχείριση.....	15
1.4.3. Συμμετοχή του προσωπικού.....	16
1.4.4. Οργανωτική δομή μάθησης	16
1.4.5. Διαχείριση γνώσης.....	16
1.4.6. Ανατροφοδότηση και θετική προσέγγιση στην αντιμετώπιση των σφαλμάτων	17
1.4.7. Νοοτροπία παροχής υπηρεσίας.....	17
1.4.8. Πρόσληψη, κατάρτιση και επαγγελματική εξέλιξη.....	18
2. Μηχανισμοί διαβούλευσης	22
2.1. Εποπτεία και μεντορία (mentoring)	23
2.2. Η αρχή του διπλού ελέγχου	25
2.3. Τακτική διαβούλευση	26
2.3.1. Διαβούλευση με τους χειριστές υποθέσεων.....	26
2.3.2. Διυπηρεσιακή διαβούλευση.....	28
2.3.3. Διαβουλεύσεις με εξωτερικούς ενδιαφερόμενους φορείς.....	29
2.4. Γραφείο υποστήριξης	30
3. Εργαλεία υποστήριξης της ποιότητας	32
3.1. Καθοδήγηση.....	35
3.2. Πρότυπες επιχειρησιακές οδηγίες.....	36
3.3. Υποδείγματα	37
3.4. Επιλογή σχετικής νομολογίας	39
3.5. Παραδείγματα πρακτικών συνεντεύξεων και αποφάσεων.....	40





4. Παρακολούθηση της ποιότητας.....	42
4.1. Καθορισμός προτύπων και δεικτών (για προσωπικές συνεντεύξεις και πρωτοβάθμιες αποφάσεις).....	44
4.1.1. Νομικά πρότυπα.....	44
4.1.2. Επιχειρησιακά πρότυπα.....	44
4.1.3. Δείκτες	45
4.1.4. Πρότυπα και δείκτες για τις προσωπικές συνεντεύξεις και τις πρωτοβάθμιες αποφάσεις.....	46
4.2. Συλλογή δεδομένων	48
4.2.1. Μεθοδολογία για τη δειγματοληψία των προσωπικών συνεντεύξεων και των πρωτοβάθμιων αποφάσεων που πρέπει να επανεξεταστούν	48
4.3. Αξιολόγηση και ανάλυση.....	51
4.4. Ανατροφοδότηση και υποβολή αναφορών	52
4.5. Στοιχεία από διάφορες πηγές για την παρακολούθηση της διαδικασίας ασύλου.....	53
4.5.1. Εξωτερικές αξιολογήσεις και έλεγχοι	54
4.5.2. Μηχανισμοί υποβολής καταγγελιών για αιτούντες και εξωτερικούς ενδιαφερόμενους φορείς.....	54
4.5.3. Έρευνες που απευθύνονται στους αιτούντες	56
4.5.4. Αποφάσεις σε δεύτερο βαθμό και δικαστικές αποφάσεις.....	58
4.5.5. Πληροφορίες από εσωτερικούς ενδιαφερόμενους φορείς.....	61
4.6. Συστάσεις με βάση την ανατροφοδότηση και τις εκθέσεις σχετικά με την ποιότητα.....	62
4.7. Εφαρμογή.....	62





Συντομογραφίες

Συντομογραφία	Ορισμός
ΕΥΑΑ	Οργανισμός της Ευρωπαϊκής Ένωσης για το Άσυλο
PDCA	Σχεδιασμός–εκτέλεση–έλεγχος–δράση (plan–do–check–act)
ISO	Διεθνής Οργανισμός Τυποποίησης
ΚΕΣΑ	Κοινό Ευρωπαϊκό Σύστημα Ασύλου
ΚΠΑ	Κοινό πλαίσιο αξιολόγησης
ΟΔΑ (αναδιατύπωση)	Οδηγία για τις διαδικασίες ασύλου (αναδιατύπωση) – Οδηγία 2013/32/ΕΕ του Ευρωπαϊκού Κοινοβουλίου και του Συμβουλίου, της 26ης Ιουνίου 2013, σχετικά με κοινές διαδικασίες για τη χορήγηση και ανάκληση του καθεστώτος διεθνούς προστασίας (αναδιατύπωση)
ΠΕΟ	Πρότυπες επιχειρησιακές οδηγίες
ΠΧΚ	Πληροφορίες σχετικά με τη χώρα καταγωγής
Χώρες ΕΕ+	Τα 27 κράτη μέλη της Ευρωπαϊκής Ένωσης συν την Ελβετία, την Ισλανδία, το Λιχτενστάιν και τη Νορβηγία





Συνοπτική παρουσίαση

Ο στόχος της διασφάλισης της ποιότητας, όπως περιγράφεται στον παρόντα οδηγό, είναι η διασφάλιση δίκαιων και αποτελεσματικών διαδικασιών ασύλου, οι οποίες διεξάγονται με διαφανή τρόπο σύμφωνα με τα νομικά πρότυπα που καθορίζονται από το Κοινό Ευρωπαϊκό Σύστημα Ασύλου. Η ανάπτυξη μιας μεθοδολογίας διασφάλισης της ποιότητας βάσει του υποδείγματος «σχεδιασμός–εκτέλεση–έλεγχος–δράση» (plan–do–check–act) από τις εθνικές αρχές ασύλου βελτιώνει τις επιδόσεις τους με συνεχή και βιώσιμο τρόπο.

Η δέσμευση της διοίκησης για την καθιέρωση μιας οργανωτικής νοοτροπίας ποιότητας είναι το κλειδί για την αποτελεσματική λειτουργία των μηχανισμών διασφάλισης ποιότητας. Μια οργανωτική νοοτροπία ποιότητας χαρακτηρίζεται από διαχείριση προσανατολισμένη στα αποτελέσματα και βασισμένη σε στοιχεία, συμμετοχή των ατόμων, διαχείριση της μάθησης και της γνώσης, ανατροφοδότηση και θετική προσέγγιση στην αντιμετώπιση σφαλμάτων, νοοτροπία παροχής υπηρεσίας καθώς και διαδικασίες πρόσληψης, κατάρτισης και επαγγελματικής εξέλιξης.

Η διασφάλιση της ποιότητας βασίζεται στην ανάπτυξη ισχυρών μηχανισμών διαβούλευσης σχετικά με την ποιότητα εντός του οργανισμού και στην ανάπτυξη εργαλείων υποστήριξης της ποιότητας. Οι μηχανισμοί διαβούλευσης μπορούν να λάβουν τη μορφή της παροχής εποπτείας και καθοδήγησης, της εφαρμογής της αρχής του διπλού ελέγχου, της παροχής υπηρεσίας υποστήριξης και/ή της διοργάνωσης τακτικών συνεδριάσεων διαβούλευσης. Τα εργαλεία υποστήριξης της ποιότητας μπορεί να αποτελούνται από οδηγίες, πρότυπες επιχειρησιακές οδηγίες, υποδείγματα κ.λπ.

Τα εργαλεία υποστήριξης της ποιότητας μπορούν να χρησιμοποιούνται από τους χειριστές υποθέσεων στην καθημερινή τους εργασία και μπορούν να βασίζονται στα στοιχεία από τους παρεχόμενους μηχανισμούς διαβούλευσης.

Η παρακολούθηση της ποιότητας των προσωπικών συνεντεύξεων και των πρωτοβάθμιων αποφάσεων είναι μια συνεχής δραστηριότητα. Παρέχει την ευκαιρία να αξιολογείται η ανάπτυξη της εξέτασης των αιτήσεων ασύλου με την πάροδο του χρόνου, συμβάλλοντας στον εντοπισμό των πλεονεκτημάτων και των αδυναμιών της διαδικασίας ασύλου. Στα βήματα για την παρακολούθηση της ποιότητας των προσωπικών συνεντεύξεων και των αποφάσεων σε πρώτο βαθμό συγκαταλέγονται:

- η επιλογή προτύπων και δεικτών·
- η συλλογή δεδομένων·
- η αξιολόγηση και η ανάλυση·
- η ανατροφοδότηση και η υποβολή αναφορών·

Πρόσθετα στοιχεία και δραστηριότητες που υποστηρίζουν τον έλεγχο των συνεντεύξεων και των αποφάσεων και συμπληρώνουν την παρακολούθηση της ποιότητας συνίστανται κυρίως σε αποφάσεις δευτεροβάθμιων οργάνων και δικαστικές αποφάσεις, εξωτερικές αξιολογήσεις και ελέγχους, μηχανισμούς καταγγελιών, έρευνες που απευθύνονται σε αιτούντες και εισηγήσεις από εσωτερικά ενδιαφερόμενα μέρη.

Με βάση τα αποτελέσματα των δραστηριοτήτων παρακολούθησης και των διαβουλεύσεων με τη διοίκηση, μπορούν να καταρτιστούν συστάσεις για τη βελτίωση των διαδικασιών, οι οποίες συμπληρώνονται με σχέδιο δράσης για την εφαρμογή τους.



Εισαγωγή

Η διαδικασία ασύλου επιτυγχάνει τους στόχους της και προσφέρει την απαραίτητη προστασία μόνο όταν εφαρμόζεται σύμφωνα με τα ισχύοντα πρότυπα σε κάθε περίπτωση.

Στόχος του παρόντος οδηγού είναι να υποστηρίξει τις διοικήσεις ασύλου ώστε να εφαρμόσουν μια μεθοδολογία διασφάλισης ποιότητας στη διαδικασία ασύλου και να αναπτύξουν περαιτέρω τα συστήματα διαχείρισης ποιότητας που χρησιμοποιούν. Τα μέτρα διασφάλισης της ποιότητας εξασφαλίζουν μια δίκαιη, αποτελεσματική και διαφανή διαδικασία, η οποία εκτελείται σύμφωνα με τα νομικά πρότυπα. Ταυτόχρονα, ο οδηγός εξηγεί πώς μπορούν να εφαρμοστούν στην πράξη τα μέτρα για τη διασφάλιση της ποιότητας των προσωπικών συνεντεύξεων και των πρωτοβάθμιων αποφάσεων. Ανάλογα με την οργάνωση των εθνικών υπηρεσιών ασύλου, οι κατευθυντήριες γραμμές και τα πρότυπα που περιλαμβάνονται στον παρόντα οδηγό μπορούν επίσης να εφαρμοστούν και σε άλλους τομείς της διαδικασίας ασύλου, όπως η εφαρμογή του κανονισμού Δουβλίνο III ⁽⁵⁾, οι υπηρεσίες διερμηνείας, η ποιότητα των πληροφοριών σχετικά με τη χώρα καταγωγής (ΠΧΚ), η υποδοχή και άλλες διοικητικές διαδικασίες.

Ο παρών πρακτικός οδηγός διαρθρώνεται σε τέσσερα κεφάλαια: Το κεφάλαιο 1. «Συστηματική προσέγγιση της ποιότητας στο πλαίσιο της διαδικασίας ασύλου» περιγράφει τους ορισμούς, τις συνιστώσες και τα αποτελέσματα της ποιότητας, τη διαχείριση της ποιότητας και τα συστήματα διαχείρισης της ποιότητας. Αναλύει επίσης βασικές έννοιες από τη θεωρία περί διαχείρισης που μπορούν να εφαρμοστούν από τις εθνικές διοικήσεις ασύλου. Το κεφάλαιο 2. «Μηχανισμοί διαβούλευσης» υπογραμμίζει τη σημασία της νοοτροπίας διαβούλευσης στις διοικήσεις ασύλου και εισάγει μια σειρά μηχανισμών που διασφαλίζουν την ποιότητα των προσωπικών συνεντεύξεων και των πρωτοβάθμιων αποφάσεων. Το κεφάλαιο 3. «Εργαλεία υποστήριξης της ποιότητας» επικεντρώνεται στα εργαλεία που υποστηρίζουν τους χειριστές υποθέσεων στην καθημερινή τους εργασία. Εξετάζει τον τρόπο με τον οποίο μπορούν να αναπτύσσονται και να επικαιροποιούνται τα εργαλεία και παρέχει συστάσεις για τον βέλτιστο σχεδιασμό και την εφαρμογή τους. Το κεφάλαιο 4. «Παρακολούθηση της ποιότητας» περιγράφει τα βήματα προκειμένου να εκπονηθεί μια μεθοδολογία για τη συνεχή παρακολούθηση της ποιότητας της διαδικασίας ασύλου, με έμφαση στις προσωπικές συνεντεύξεις και τις πρωτοβάθμιες αποφάσεις. Περιγράφει επίσης λεπτομερώς τις δραστηριότητες που συνεισφέρουν στην παρακολούθηση της ποιότητας της διαδικασίας ασύλου, επιτρέποντας την υλοποίηση δράσεων παρακολούθησης και βελτιώσεων.

Ο παρών οδηγός επικεντρώνεται στη διασφάλιση της ποιότητας στο πλαίσιο της εξέτασης των αιτήσεων διεθνούς προστασίας. Για μια ευρύτερη συζήτηση σχετικά με τα συστήματα διαχείρισης της ποιότητας γενικά, συμβουλευθείτε τη βιβλιογραφία στον τομέα αυτό ⁽⁶⁾.

⁽⁵⁾ [Κανονισμός \(ΕΕ\) αριθ. 604/2013](#) του Ευρωπαϊκού Κοινοβουλίου και του Συμβουλίου, της 26ης Ιουνίου 2013, για τη θέσπιση των κριτηρίων και μηχανισμών για τον προσδιορισμό του κράτους μέλους που είναι υπεύθυνο για την εξέταση αίτησης διεθνούς προστασίας που υποβάλλεται σε κράτος μέλος από υπήκοο τρίτης χώρας ή από απάτριδα (αναδιатύπωση) (ΕΕ L 180 της 29.6.2013).

⁽⁶⁾ Βλέπε, για παράδειγμα, Διεθνής Οργανισμός Τυποποίησης (ISO), «ISO 9001: 2015: Quality management systems» (Συστήματα διαχείρισης ποιότητας) (<https://www.iso.org/iso-9001-quality-management.html>)· Ευρωπαϊκό Ίδρυμα Διαχείρισης της Ποιότητας (EFQM), «The EFQM Model» (Το μοντέλο EFQM) (<https://efqm.org/the-efqm-model/>)· Chartered Quality Institute (CQI), «Knowledge & research» (Γνώσεις και Έρευνα) (<https://www.quality.org/knowledge>)· American Society for Quality (ASQ), «Quality resources» (Πόροι ποιότητας) (<https://asq.org/quality-resources>).



1. Συστηματική προσέγγιση της ποιότητας στο πλαίσιο της διαδικασίας ασύλου

Ο καθορισμός της ποιότητας είναι ένα δύσκολο έργο. Στόχος του παρόντος κεφαλαίου είναι να περιγράψει τα βασικά στοιχεία που συμβάλλουν στην ποιότητα της διαδικασίας ασύλου. Καθώς η διασφάλιση της ποιότητας στις διαδικασίες ασύλου δεν είναι μια αυτόνομη δραστηριότητα, πρέπει να υποστηρίζεται από έναν οργανισμό που ευνοεί τη νοοτροπία ποιότητας. Στο παρόν κεφάλαιο παρουσιάζονται οι οργανωτικές αρχές που είναι απαραίτητες για την επίτευξη αυτού του στόχου.

Οι διοικήσεις ασύλου έχουν θεσπίσει διαφορετικές οργανωτικές δομές για τις λειτουργίες διαχείρισης της ποιότητας, οι οποίες περιγράφονται επίσης στο παρόν κεφάλαιο. Εξετάζονται τα κύρια στοιχεία που πρέπει να λαμβάνουν υπόψη οι διοικήσεις όταν σχεδιάζουν να θεσπίσουν ένα σύστημα διαχείρισης της ποιότητας. Ταυτόχρονα, το κεφάλαιο αξιοποιεί περαιτέρω τον κύκλο σχεδιασμού-εκτέλεσης-ελέγχου-δράσης (PDCA) στη διαδικασία ασύλου.

1.1. Καθορισμός της ποιότητας στο πλαίσιο της διαδικασίας ασύλου

Η διαδικασία ασύλου είναι δημόσια διοικητική διαδικασία και ως τέτοια διέπεται από το κράτος δικαίου. Παράλληλα με την τήρηση των νομικών προτύπων που ορίζονται στη νομοθεσία, κατά τις τελευταίες δεκαετίες ο δημόσιος τομέας έχει αντλήσει διδάγματα από τον ιδιωτικό τομέα όσον αφορά τη διασφάλιση της ποιότητας. Ειδικότερα, η προσέγγιση της ποιότητας τόσο στον δημόσιο όσο και στον ιδιωτικό τομέα, στο πλαίσιο της συμμόρφωσης με τις νομικές απαιτήσεις, προσανατολίζεται όλο και περισσότερο στην παροχή υπηρεσίας⁽⁷⁾.

Στον τομέα του ασύλου, τόσο η κοινωνία στο σύνολό της όσο και οι αιτούντες διεθνή προστασία είναι οι κύριοι δικαιούχοι των κρατικών διαδικασιών. Ωστόσο, επειδή οι αιτούντες μπορούν να απευθυνθούν μόνο στο κράτος για να υποβάλουν αίτηση ασύλου, υπάρχει ανισορροπία ισχύος μεταξύ των αιτούντων και του κράτους που πρέπει να ληφθεί υπόψη. Επιπλέον, στη διαδικασία ασύλου τα διακυβεύματα είναι υψηλά. Τυχόν αδυναμίες κατά την εφαρμογή της θα μπορούσαν να θέσουν σε κίνδυνο την ασφάλεια των αιτούντων και να τους εκθέσουν σε κίνδυνο κακομεταχείρισης. Η ασθενέστερη θέση των αιτούντων μπορεί να αντισταθμιστεί με την εφαρμογή μέτρων για τη διασφάλιση της ποιότητας της επεξεργασίας των αιτήσεών τους και την παροχή διαδικαστικών εγγυήσεων. Οι υψηλής ποιότητας διαδικασίες είναι απαραίτητες για να διασφαλιστεί ότι οι αιτούντες, το κοινό και άλλα ενδιαφερόμενα μέρη εξακολουθούν να έχουν εμπιστοσύνη και να είναι βέβαιοι ότι οι δικαιούχοι διεθνούς προστασίας μπορούν να τη λάβουν.

Η ποιότητα στη διαδικασία ασύλου καλύπτει τέσσερις τομείς δράσης: νομιμότητα, δίκαιη μεταχείριση, αποτελεσματικότητα και διαφάνεια (βλ. διάγραμμα 1).

(7) Για περισσότερες λεπτομέρειες σχετικά με τη θεωρία της συμμόρφωσης προς τις απαιτήσεις, βλέπε Crosby, P. B., *Quality is Free* (Η ποιότητα δεν κοστίζει), McGraw-Hill Book Co., New York, 1979, και τη σειρά προτύπων ISO 9000 σχετικά με τις αρχές της διαχείρισης της ποιότητας και την εστίαση στον πελάτη.



Διάγραμμα 1. Τέσσερις συνιστώσες που συμβάλλουν στην ποιότητα της διαδικασίας ασύλου



Η νομιμότητα διασφαλίζει ότι το νομικό πλαίσιο και οι διαδικαστικές εγγυήσεις που καθορίζονται στο διεθνές, ενωσιακό και εθνικό δίκαιο, καθώς και η σχετική νομολογία και οι εγγυήσεις ορθής διαδικασίας εφαρμόζονται δεόντως στην πράξη.

Η δίκαιη μεταχείριση διασφαλίζει ότι η αίτηση κάθε αιτούντος αξιολογείται σε εξατομικευμένη βάση, λαμβάνοντας υπόψη τις προσωπικές περιστάσεις του (π.χ. συγκεκριμένες ευαλωτότητες). Εξασφαλίζει επίσης ότι όλοι οι αιτούντες έχουν ισότιμη πρόσβαση και δυνατότητα συμμετοχής στη διαδικασία ασύλου

και μπορούν να απολαύσουν τα δικαιώματά τους και να εκπληρώσουν τις υποχρεώσεις τους. Επιπλέον, διασφαλίζει ότι παρόμοιες αιτήσεις διεκπεραιώνονται και αξιολογούνται με συγκρίσιμο τρόπο. Ταυτόχρονα, η δίκαιη μεταχείριση συμβάλλει στην ακεραιότητα της διαδικασίας ασύλου, η οποία σχετίζεται με την ικανότητα των αρχών να εντοπίζουν, να αναφέρουν και να ενεργούν σχετικά με την απάτη.

Η αποτελεσματικότητα συνεπάγεται μια έγκαιρη διαδικασία ασύλου μέσω βελτιστοποιημένων διαδικασιών, η οποία επιτρέπει την ταχεία εξέταση των αιτήσεων, διασφαλίζοντας ταυτόχρονα επαρκή και πλήρη εξέταση. Μια αποτελεσματική διαδικασία διασφαλίζει ότι οι αιτούντες δεν θα αφεθούν να περιμένουν την έκβαση της αίτησής τους για αδικαιολόγητα μεγάλο χρονικό διάστημα. Η αποτελεσματικότητα περιλαμβάνει επίσης την προσαρμοστικότητα της διαδικασίας ασύλου στις μεταβαλλόμενες συνθήκες που χαρακτηρίζουν τις ροές αιτούντων άσυλο, τόσο όσον αφορά το μέγεθος της ροής όσο και τα είδη των αιτήσεων.

Η διαφάνεια διασφαλίζει ότι η διαδικασία ασύλου είναι προβλέψιμη για τους αιτούντες, τους παρέχονται συναφείς πληροφορίες και κατανοούν τα δικαιώματά και τις υποχρεώσεις τους, καθώς και τη διαδικασία και ότι οι αποφάσεις είναι σαφείς και δεόντως αιτιολογημένες. Επίσης, οι αιτούντες έχουν πρόσβαση σε ανεξάρτητο νομικό σύμβουλο και σε πραγματική προσφυγή. Η διαφάνεια των διαδικασιών είναι καίριας σημασίας για τη διασφάλιση της λογοδοσίας των διοικητικών αρχών ασύλου προς τους αιτούντες και προς την κοινωνία στο σύνολό της.

Εν κατακλείδι, η ποιότητα οδηγεί σε μια **δίκαιη** και **αποτελεσματική** διαδικασία ασύλου που διεξάγεται με **διαφανή τρόπο** σύμφωνα με τα **νομικά πρότυπα** που ορίζονται από το Κοινό Ευρωπαϊκό Σύστημα Ασύλου (ΚΕΣΑ).

1.2. Οργανωτική δομή των λειτουργιών διαχείρισης της ποιότητας των διοικήσεων ασύλου

Οι εθνικές διοικήσεις ασύλου στις χώρες ΕΕ+ διαρθρώνονται με διαφορετικούς τρόπους. Οι οργανωτικοί ρόλοι, οι αρμοδιότητες και οι εξουσίες, συμπεριλαμβανομένων εκείνων που



ανατίθενται για δραστηριότητες διαχείρισης της ποιότητας, καθορίζονται από την ανώτατη διοίκηση ⁽⁸⁾.

Στις περισσότερες χώρες της ΕΕ+, η διαχείριση της ποιότητας έχει θεσμοθετηθεί σε κάποιον βαθμό. Για παράδειγμα, ορισμένες αρχές διαθέτουν ειδική μονάδα, προσωπικό με συγκεκριμένες αρμοδιότητες διαχείρισης της ποιότητας ή ρυθμίσεις που περιλαμβάνουν συνεργασία με άλλους οργανισμούς. Στο πλαίσιο αυτό, οι λειτουργίες διαχείρισης της ποιότητας των διοικήσεων ασύλου μπορούν να είναι πλήρως συγκεντρωτικές ή εν μέρει αποκεντρωμένες.

Είναι σημαντικό να τονιστεί ότι η ποιότητα θα πρέπει να εφαρμόζεται σε ολόκληρο τον οργανισμό σύμφωνα με την αρχή «να παράγονται αποτελέσματα», από τα πλέον αρμόδια άτομα στους απαιτούμενους ρόλους. Αυτό είναι ένα ουσιαστικό στοιχείο της διαχείρισης ποιότητας.

Επιπλέον, ο καθορισμός μιας μονάδας στην οποία ανατίθεται το βασικό καθήκον να εποπτεύει και να παρακολουθεί την ποιότητα της διαδικασίας ασύλου έχει, λαμβανομένου υπόψη του μεγέθους κάθε διοίκησης, σημαντικά πλεονεκτήματα για τις διοικήσεις ασύλου. Στην περίπτωση αυτή, η αρμόδια μονάδα έχει εποπτική λειτουργία, χωρίς αυτό να σημαίνει ότι συγκεντρώνει όλες τις λειτουργίες διαχείρισης της ποιότητας. Για να διασφαλιστεί η χρηστή διακυβέρνηση στην οργάνωση, θα πρέπει να αποφεύγονται οι συγκρούσεις μεταξύ των ρόλων και να διασφαλίζεται η ανεξαρτησία κατά την εκτέλεση των καθηκόντων που ανατίθενται. Τόσο στα κεντρικά όσο και στα μερικώς αποκεντρωμένα συστήματα, είναι σημαντικό να επενδύσετε σε μηχανισμούς διαβούλευσης και να καθορίσετε τους διάφορους ρόλους (για περισσότερες πληροφορίες, βλέπε [κεφάλαιο 2. «Μηχανισμοί διαβούλευσης»](#)).

Στην παρούσα ενότητα παρουσιάζονται οι κύριες οργανωτικές δομές για τις λειτουργίες διαχείρισης της ποιότητας στις εθνικές διοικήσεις ⁽⁹⁾. Επισημαίνονται τα πλεονεκτήματα κάθε οργανωτικής δομής και παρέχονται συστάσεις για την εφαρμογή τους. Οι εθνικές οργανωτικές δομές λαμβάνουν διάφορες μορφές και συνδυασμούς μορφών πέρα από εκείνους που παρουσιάζονται παρακάτω. Οι οργανωτικές δομές βασίζονται συχνά στα ειδικά χαρακτηριστικά των διοικήσεων ασύλου, όπως το μέγεθος, η τοποθεσία λειτουργίας, οι υποδομές, η διοικητική κουλτούρα, το νομικό πλαίσιο, ο αριθμός του προσωπικού και ο όγκος υποθέσεων.

Λαμβανομένων υπόψη των χαρακτηριστικών κάθε διοίκησης, η οργανωτική δομή που είναι «κατάλληλη για τον επιδιωκόμενο σκοπό» πρέπει να καθορίζεται κατά τη δημιουργία ενός συστήματος διαχείρισης της ποιότητας.

1.2.1. Πλήρως συγκεντρωτικές λειτουργίες διαχείρισης ποιότητας

Η εν λόγω οργανωτική δομή χαρακτηρίζεται από μια κεντρική μονάδα διαχείρισης ποιότητας, συνήθως στα κεντρικά γραφεία μιας διοίκησης ασύλου (βλ. διάγραμμα 2). Η μονάδα αυτή μπορεί να είναι μια ειδική μονάδα ποιότητας ή μια λειτουργία εντός της νομικής μονάδας ή

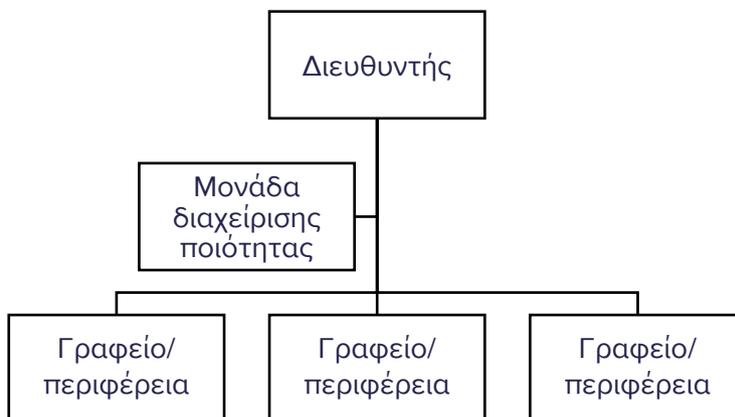
⁽⁸⁾ Για περισσότερες πληροφορίες, βλ. ISO 9001, ενότητες 5.3 «Οργανωτικοί ρόλοι, αρμοδιότητες και εξουσία» και 7.1.2 «Ανθρώπινο».

⁽⁹⁾ Βλέπε ΕΥΑΑ, [Quality Matrix Report on Quality Management](#) (Εκθεση πίνακα ποιότητας για τη διαχείριση της ποιότητας), Δεκέμβριος 2022 (έγγραφο περιορισμένης χρήσης μόνο για τις χώρες ΕΕ+).



μια μονάδα που είναι υπεύθυνη για τον συντονισμό της διαδικασίας ασύλου ή ακόμη και μια μονάδα ανώτερης διοίκησης. Στη μονάδα ανατίθενται τα βασικά καθήκοντα της παρακολούθησης της ποιότητας της διαδικασίας ασύλου και της υλοποίησης δραστηριοτήτων διασφάλισης της ποιότητας.

Διάγραμμα 2. Πλήρως συγκεντρωτική οργάνωση



Πλεονεκτήματα της οργανωτικής δομής

- Η μονάδα διαχείρισης της ποιότητας συνδέεται στενά με την ανώτερη διοίκηση και όσους συμμετέχουν στη λήψη αποφάσεων.
- Η οργάνωση περιλαμβάνει υψηλό επίπεδο εμπειρογνωμοσύνης και εξειδίκευσης.
- Διασφαλίζεται η συνέπεια και η συνοχή των δραστηριοτήτων που σχετίζονται με την ποιότητα σε ολόκληρη τη διοίκηση.
- Η αντικειμενικότητα και η ανεξαρτησία διασφαλίζονται κατά την εφαρμογή μέτρων σχετικών με την ποιότητα σε ολόκληρη τη διοίκηση.
- Η ανταλλαγή γνώσεων με τα περιφερειακά/τοπικά γραφεία γίνεται με συνέπεια.

Στοιχεία προς εξέταση

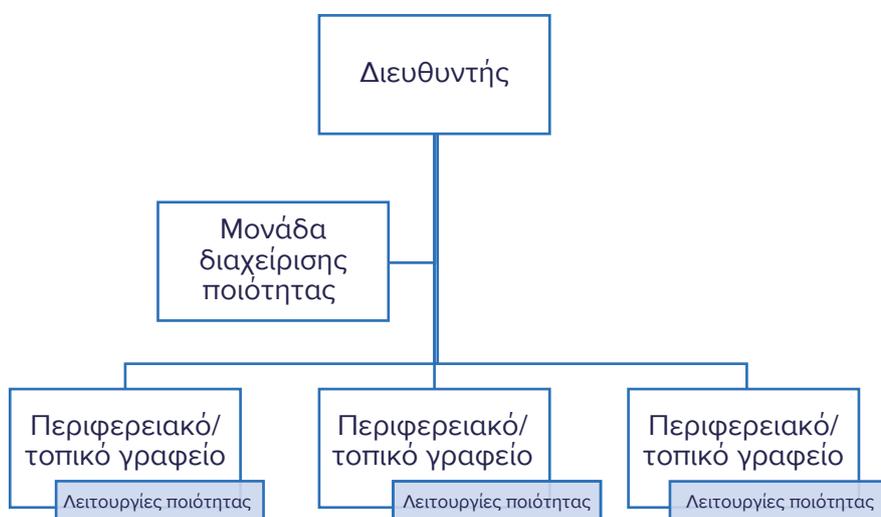
- Η μακρινή απόσταση από το επιχειρησιακό επίπεδο μπορεί να έχει συνέπειες για τη ροή πληροφοριών και τη διατήρηση στενής επαφής με το επιχειρησιακό πεδίο.
- Η αποτελεσματικότητα της διαδικασίας θα μπορούσε να τεθεί σε κίνδυνο λόγω των καθυστερήσεων που προκαλούνται από υλικοτεχνικούς περιορισμούς και την υπερβολική εξάρτηση από μια συγκεντρωτική διαδικασία.
- Η διασφάλιση της διαθεσιμότητας ανθρώπινων πόρων για όλες τις δραστηριότητες μπορεί να δημιουργήσει προβλήματα. Αυτό μπορεί να μετριαστεί μέσω αποστολών για την ποιότητα και τη δημιουργία ενεργών διαύλων επικοινωνίας με το επιχειρησιακό πεδίο.
- Κατά την εφαρμογή μέτρων διαχείρισης της ποιότητας, όπως ο έλεγχος των υποθέσεων από τη διοίκηση ασύλου, μπορεί να είναι δυνατή η εξασφάλιση πόρων από το τοπικό επίπεδο.



1.2.2. Εν μέρει αποκεντρωμένες λειτουργίες διαχείρισης της ποιότητας

Στο πλαίσιο αυτό, οι δραστηριότητες διαχείρισης της ποιότητας είναι εν μέρει αποκεντρωμένες εντός της διοίκησης του ασύλου (βλέπε διάγραμμα 3). Ειδικές αρμοδιότητες και καθήκοντα που σχετίζονται με την ποιότητα ανατίθενται σε περιφερειακά ή τοπικά γραφεία, ενώ μια κεντρική μονάδα ποιότητας διατηρεί τη λειτουργία του συντονισμού δραστηριοτήτων και του καθορισμού απαιτήσεων ποιότητας σε εθνικό επίπεδο. Ο τύπος και το πεδίο εφαρμογής των δραστηριοτήτων που σχετίζονται με την ποιότητα και υλοποιούνται από τα περιφερειακά ή τοπικά γραφεία μπορεί να ποικίλλουν. Οι δραστηριότητες περιλαμβάνουν συνήθως αξιολόγηση ποιότητας μεμονωμένων περιπτώσεων πρώτης γραμμής.

Διάγραμμα 3. Μερικώς αποκεντρωμένη οργάνωση (περιφερειακό επίπεδο)



Πλεονεκτήματα της οργανωτικής δομής

- Η εγγύτητα της μονάδας ποιότητας στις πρακτικές και τις επιχειρησιακές διαδικασίες στο πεδίο διευκολύνει τη ροή των πληροφοριών, επιτρέποντας τον εντοπισμό νέων προκλήσεων, αναγκών και ορθών πρακτικών.
- Η κεντρική μονάδα ποιότητας μπορεί να επικεντρωθεί σε δραστηριότητες συντονισμού και παρακολούθησης.

Στοιχεία προς εξέταση

- Απαιτούνται ισχυροί δίαυλοι συντονισμού και επικοινωνίας με την κεντρική μονάδα ποιότητας προκειμένου να διασφαλιστεί η συνοχή και ο εξορθολογισμός της εφαρμογής των διαδικασιών σε περιφερειακό/τοπικό επίπεδο.
- Μεγάλος αριθμός προσωπικού πρέπει να συμμετέχει σε δραστηριότητες που σχετίζονται με την ποιότητα στα περιφερειακά/τοπικά γραφεία, τα οποία μπορούν να αντλούν πόρους από άλλες διαδικασίες.
- Η αντικειμενικότητα και η ανεξαρτησία πρέπει να διασφαλίζονται κατά την υλοποίηση δραστηριοτήτων σχετικών με την ποιότητα σε περιφερειακό/τοπικό επίπεδο.
- Υπάρχει κίνδυνος να αναπτυχθούν διαφορετικές νοοτροπίες ποιότητας σε διαφορετικά τοπικά/περιφερειακά γραφεία.

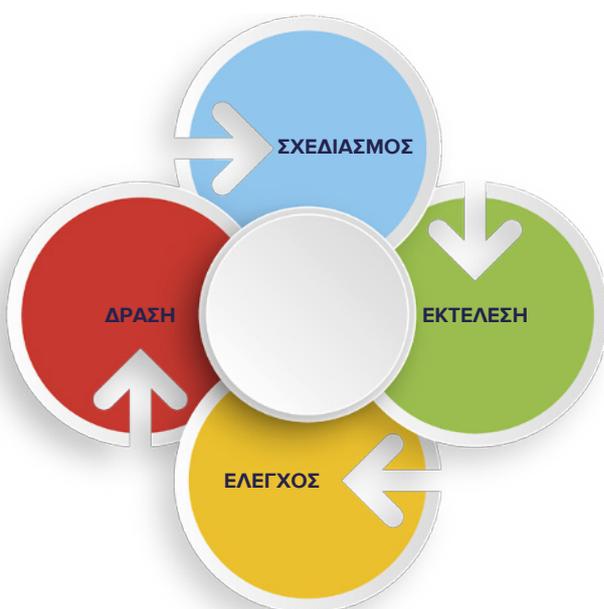


Οι λειτουργίες διαχείρισης της ποιότητας μπορούν επίσης να αποκεντρωθούν εν μέρει με οριζόντιο τρόπο, για παράδειγμα μεταξύ διαφόρων μονάδων/τμημάτων στην κεντρική διοίκηση ασύλου.

1.3. Εφαρμογή του κύκλου «σχέδιο-εκτέλεση-έλεγχος-δράση» στη διαδικασία ασύλου

Η καθιέρωση μιας **δίκαιης** και **αποτελεσματικής** διαδικασίας ασύλου που διεξάγεται με **διαφανή τρόπο** σύμφωνα με τα **νομικά πρότυπα** μπορεί να υποστηριχθεί καλύτερα με την εισαγωγή του κύκλου PDCA στη διαδικασία ασύλου.

Διάγραμμα 4.—Κύκλος PDCA



Ο κύκλος PDCA⁽¹⁰⁾ (βλ. διάγραμμα 4) είναι μια διαχειριστική προσέγγιση που χρησιμοποιείται για τη διευκόλυνση της συνεχούς βελτίωσης των προϊόντων και των διαδικασιών. Ο κύκλος PDCA μπορεί να εφαρμοστεί για τη διαχείριση της ποιότητας κάθε διαδικασίας σε κάθε οργανισμό, καθώς συνδυάζει τον σχεδιασμό, την υλοποίηση, την παρακολούθηση και τη συνεχή βελτίωση⁽¹¹⁾. Το πιο σημαντικό είναι ότι ο κύκλος PDCA μπορεί να εφαρμοστεί σε ένα σύστημα διαχείρισης της ποιότητας, όπου οι αλληλένδετες και αλληλοεξαρτώμενες διαδικασίες τελούν υπό κοινή διαχείριση για την ενίσχυση της οργανωτικής απόδοσης.

Χάρη στην πρακτικότητα και την ευρεία χρήση του στον τομέα της διαχείρισης της ποιότητας, ο κύκλος PDCA μπορεί να αποτελέσει τη βάση για τη διασφάλιση της ποιότητας στις διοικήσεις ασύλου.

Για τους σκοπούς του παρόντος οδηγού, ο κύκλος PDCA σε επίπεδο διαδικασίας περιλαμβάνει, μεταξύ άλλων, τις δραστηριότητες των διοικητικών αρχών ασύλου που περιγράφονται στο γράφημα 5⁽¹²⁾.

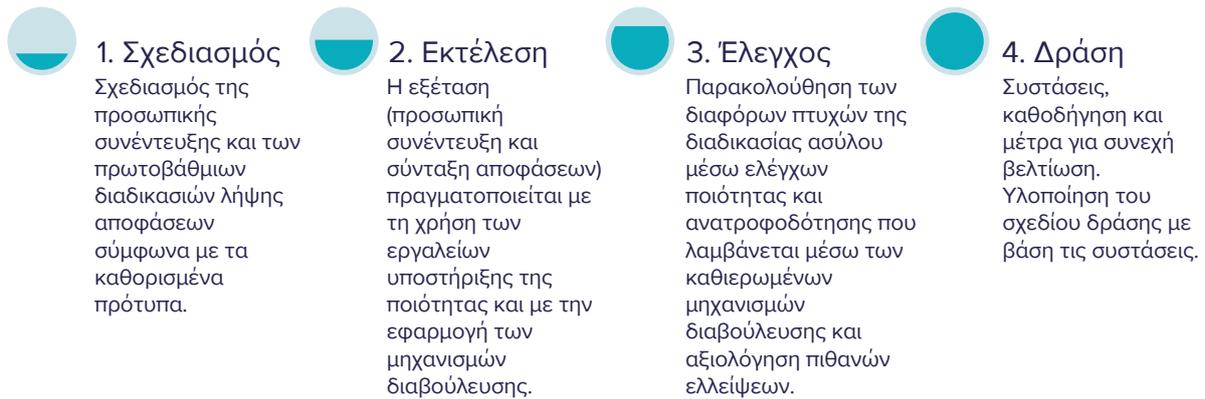
⁽¹⁰⁾ Ο κύκλος Deming (plan–do–study–act) αντικαθιστά τον «έλεγχο» (check) με την «μελέτη» (study) όταν τα αποτελέσματα παρακολουθούνται για να ελεγχθεί η εγκυρότητα των σχεδίων μέσω εντοπισμού των ενδείξεων προόδου και επιτυχίας ή των προβλημάτων και τομέων που επιδέχονται βελτίωση (βλ. τον ιστότοπο του Ινστιτούτου Deming, ο οποίος είναι διαθέσιμος στη διεύθυνση <https://deming.org/explore/pdsa/>).

⁽¹¹⁾ Ο κύκλος PDCA αποτελεί τη βάση του προτύπου του συστήματος διαχείρισης ποιότητας ISO 9001. Για περισσότερες πληροφορίες σχετικά με τον κύκλο PDCA, βλ. ASQ, «What is the plan–do–check–act (PDCA) cycle?» (Τι είναι ο κύκλος σχεδιασμού–εκτέλεσης–ελέγχου–δράσης-PDCA;) (<https://asq.org/quality-resources/pdca-cycle>).

⁽¹²⁾ Βλ. επίσης ΕΥΑΑ, *Quality Matrix Report on Quality Management* (Έκθεση πίνακα ποιότητας για τη διαχείριση της ποιότητας), Δεκέμβριος 2022 (περιορισμένο έγγραφο για τη χρήση στις χώρες της ΕΕ+ μόνο).



Διάγραμμα 5. Κύκλος PDCA για τη διασφάλιση της ποιότητας στη διαδικασία ασύλου



1.4. Οργανωτικές αρχές για μια αποτελεσματική νοοτροπία ποιότητας

Οι οργανισμοί που προωθούν μια νοοτροπία ποιότητας χαρακτηρίζονται από μια σειρά οργανωτικών αρχών. Η υιοθέτηση των εν λόγω αρχών επιτρέπει στις διοικήσεις να εφαρμόζουν αποτελεσματικά τις δραστηριότητες διαχείρισης της ποιότητας. Οι αρχές αυτές περιγράφονται παρακάτω ⁽¹³⁾.

1.4.1. Ηγεσία και δέσμευση της διοίκησης

Η εφαρμογή των μέτρων διασφάλισης της ποιότητας απαιτεί πόρους και χρόνο, ενώ ο θετικός τους αντίκτυπος δεν είναι πάντοτε ορατός στις επιχειρησιακές μονάδες βραχυπρόθεσμα. Ως εκ τούτου, είναι ζωτικής σημασίας να κατευθύνει η ανώτατη διοίκηση τις σχετικές δραστηριότητες, να είναι πρόθυμη να βελτιωθεί και να είναι ανοικτή σε ανατροφοδότηση. Συνιστάται ο προϊστάμενος της μονάδας διαχείρισης ποιότητας ή ο υπάλληλος που είναι αρμόδιος για τον συντονισμό των δραστηριοτήτων διαχείρισης της ποιότητας να υποβάλλει εκθέσεις απευθείας στην ανώτατη διοίκηση της διοικητικής αρχής ασύλου, η οποία αναλαμβάνει τη συνολική ευθύνη και λογοδοσία.

1.4.2. Προσανατολισμένη στα αποτελέσματα και τεκμηριωμένη διαχείριση

Για την εφαρμογή αποτελεσματικών διαδικασιών διαχείρισης της ποιότητας, η διοίκηση θα πρέπει να είναι προσανατολισμένη στα αποτελέσματα. Ως εκ τούτου, θα πρέπει να βασίζει τις αποφάσεις της στα πραγματικά και νομικά στοιχεία, στην επιχειρησιακή καθοδήγηση και στα διαθέσιμα δεδομένα και πληροφορίες, με σκοπό τη λήψη τεκμηριωμένων, αποτελεσματικών και αντικειμενικών αποφάσεων διαχείρισης. Αυτό θα επιτρέψει στις διοικητικές αρχές να εξετάζουν τις αιτήσεις διεθνούς προστασίας κατά τρόπο που συνάδει με το νομικό πλαίσιο και τα αντικειμενικά κριτήρια που απορρέουν από αυτό.

⁽¹³⁾ Για περισσότερες πληροφορίες, βλ. τις αρχές αριστείας του Κοινού Πλαισίου Αξιολόγησης (CAF) [στο Ευρωπαϊκό Δίκτυο Δημόσιας Διοίκησης (EUPAN) και το Ευρωπαϊκό Ινστιτούτο Δημόσιας Διοίκησης (EIPA), [Κοινό Πλαίσιο Αξιολόγησης: Το ευρωπαϊκό μοντέλο για τη βελτίωση των δημόσιων οργανισμών μέσω της αυτοαξιολόγησης](#), 2020] και τις αρχές διαχείρισης της ποιότητας ISO 9000 (διαθέσιμες στη διεύθυνση <https://asq.org/quality-resources/iso-9000>).



1.4.3. Συμμετοχή του προσωπικού

Η δέσμευση της διοίκησης από μόνη της δεν είναι αποτελεσματική όταν η νοοτροπία του οργανισμού (δηλαδή το σύνολο κοινών παραδοχών που καθοδηγούν τις συλλογικές συμπεριφορές) ⁽¹⁴⁾ δεν αναγνωρίζει τη σημασία της ποιότητας. Η επίτευξη του απαιτούμενου επιπέδου ποιότητας εξαρτάται από κάθε πρόσωπο εντός του οργανισμού. Το προσωπικό σε όλα τα επίπεδα αποτελεί την ουσία ενός οργανισμού. Η συμβολή των εργαζομένων θα πρέπει να μεγιστοποιείται μέσω της συμμετοχής τους και της δημιουργίας ενός εργασιακού περιβάλλοντος όπου οι εργαζόμενοι μοιράζονται τις ίδιες αξίες και υπάρχει μια νοοτροπία εμπιστοσύνης, ανοιχτότητας, ενδυνάμωσης και αναγνώρισης. Όταν όλο το προσωπικό (π.χ. χειριστές υποθέσεων, υπάλληλοι ΠΧΚ) συμμετέχει σε αυτή την νοοτροπία για την ποιότητα, είναι πιθανότερο να παράγονται αποτελέσματα υψηλής ποιότητας. Συνιστάται η ανώτερη διοίκηση να πρωτοστατεί σε δραστηριότητες διαχείρισης της ποιότητας με σκοπό την προώθηση νοοτροπίας ποιότητας, η οποία θα διέπει την καθημερινή εργασία του οργανισμού ⁽¹⁵⁾.

1.4.4. Οργανωτική δομή μάθησης

Οι επιτυχημένοι οργανισμοί με διάρκεια ζωής είναι εκείνοι που προσαρμόζονται σε ένα συνεχώς μεταβαλλόμενο περιβάλλον μέσω της μάθησης. Το επιτυγχάνουν επιτρέποντας στο προσωπικό τους να διευρύνει τις δυνατότητές του και να δημιουργήσει νέα πρότυπα σκέψης, τα οποία μπορούν με τη σειρά τους να συμβάλουν στην αποστολή του οργανισμού. Βασική συνιστώσα για έναν οργανισμό μάθησης είναι η μάθηση από ομάδες, καθώς οι ομάδες αποτελούν την κινητήρια δύναμη για τη μάθηση σε σύγχρονους οργανισμούς ⁽¹⁶⁾.

Η μάθηση μέσω ομάδων τροφοδοτείται από τον διάλογο και προωθείται μέσω της οικοδόμησης μιας νοοτροπίας διαβούλευσης στις διοικήσεις ασύλου, η οποία περιγράφεται λεπτομερώς στο κεφάλαιο 2. «Μηχανισμοί διαβούλευσης». Αυτό μπορεί να στηρίξει άμεσα τη βελτίωση των διαδικασιών της οργάνωσης, καθώς μέσω του διαλόγου εντοπίζονται κενά γνώσης, συζητούνται τρόποι αντιμετώπισής τους και τα μέλη των ομάδων ενθαρρύνονται να συμβάλουν ενεργά στην εφαρμογή των μέτρων βελτίωσης.

1.4.5. Διαχείριση γνώσης

Η γνώση είναι ένα άυλο αλλά ιδιαίτερα πολύτιμο οργανωτικό περιουσιακό στοιχείο και η διαχείρισή της έχει καταστεί βασικό μέρος της στρατηγικής των σύγχρονων οργανισμών ⁽¹⁷⁾.

⁽¹⁴⁾ Ravasi, D. and Schultz, M., «Responding to organisational identity threats: Exploring the role of organisational culture» (Αντιμετώπιση των απειλών της οργανωτικής ταυτότητας: Διερεύνηση του ρόλου της οργανωτικής κουλτούρας), *Academy of Management Journal*, Τόμος 49, Αριθ. 3, Ιούνιος 2006, σ. 433-458.

⁽¹⁵⁾ Για περισσότερες πληροφορίες σχετικά με τις πρωτοβουλίες διασφάλισης ποιότητας, βλέπε Refworld, «Quality assurance» (<https://www.refworld.org/qualityassurance.html>).

⁽¹⁶⁾ Βλ. περαιτέρω Senge, Peter M. «The Fifth Discipline: the Art and practice of the learning organisation» (Η πέμπτη αρχή: Η τέχνη και η πρακτική του οργανισμού που μαθαίνει), Random House, Λονδίνο, 1990, σ. 10.

⁽¹⁷⁾ Lambe P. and Milton N., «The Knowledge Manager's Handbook: a step by step guide to entaching effective knowledge management in your organisation», (Εγχειρίδιο του διευθυντή γνώσης: οδηγός βήμα προς βήμα για την ενσωμάτωση της αποτελεσματικής διαχείρισης της γνώσης στον οργανισμό σας), Kogan Page Limited, 2016, σ. 7–8, στο οποίο αναλύονται τα ευρήματα έρευνας του 2014 που διεξήχθη από την Kpoco Ltd. το 2014.



Στην πράξη, τα ακόλουθα στοιχεία έχουν προτεραιότητα σε μια στρατηγική διαχείρισης της γνώσης: μάθηση από την εμπειρία, βελτίωση της πρόσβασης στα έγγραφα και της διαχείρισης των εγγράφων, δημιουργία και παροχή βέλτιστων πρακτικών και καινοτομία ⁽¹⁸⁾.

Οι γνώσεις μπορούν να ταξινομηθούν σε διαφορετικές κατηγορίες, για παράδειγμα μπορεί να είναι επιχειρησιακές και να σχετίζονται με τις καθημερινές λειτουργίες εργασίας ενός οργανισμού, όπως οι γνώσεις που περιλαμβάνονται στις διαθέσιμες ΠΕΟ. Μπορεί επίσης να είναι στρατηγικής σημασίας και να σχετίζονται με την αποστολή ενός οργανισμού, όπως η γνώση που απορρέει από το εθνικό νομικό πλαίσιο. Οι γνώσεις μπορεί να είναι σαφείς, δηλαδή να είναι οργανωμένες κατά τέτοιο τρόπο ώστε να είναι προσβάσιμες από όλο το προσωπικό, ή μπορούν επίσης να είναι σιωπηρές ή έμμεσες. Οι σιωπηρές γνώσεις βιώνονται ατομικά από τα μέλη ενός οργανισμού και ενδυναμώνονται περαιτέρω μέσω των κοινοτήτων πρακτικής, όπως περιγράφεται περαιτέρω στους μηχανισμούς διαβούλευσης στο κεφάλαιο [2. «Μηχανισμοί διαβούλευσης»](#).

Η διαχείριση της γνώσης θα πρέπει να αντιμετωπίζεται ως συνεχής διαδικασία, ενσωματωμένη στην πολιτική του οργανισμού ⁽¹⁹⁾. Στο πλαίσιο αυτό, ο συντονισμός της στρατηγικής διαχείρισης της γνώσης στη διοίκηση είναι καίριας σημασίας, καθώς διασφαλίζει την αποτελεσματική παροχή, μεταφορά και χρήση των γνώσεων από όλο το προσωπικό.

1.4.6. Ανατροφοδότηση και θετική προσέγγιση στην αντιμετώπιση των σφαλμάτων

Ένας οργανισμός μάθησης μπορεί να επιτευχθεί μόνο όταν η ανατροφοδότηση παρέχεται ως κίνητρο και με εποικοδομητικό τρόπο. Οι εσφαλμένες αποφάσεις κατά την εξέταση των αιτήσεων διεθνούς προστασίας μπορεί να έχουν σημαντικό αρνητικό αντίκτυπο στους αιτούντες. Συνεπώς, πρέπει να υπάρχουν μηχανισμοί διασφάλισης ποιότητας για την πρόληψη και τη διόρθωση τέτοιου είδους σφαλμάτων. Ταυτόχρονα, πρέπει να ενθαρρύνεται η μάθηση από τα λάθη, ώστε το προσωπικό να μη φοβάται να αναφέρει τα λάθη που έχει κάνει και να μη φοβάται να λάβει ανατροφοδότηση. Συνιστάται επίσης η μάθηση από τις βέλτιστες πρακτικές, καθώς ενθαρρύνει την ανάπτυξη των επιθυμητών συμπεριφορών ή διαδικασιών και παρέχει αναγνώριση στο άξιο προσωπικό. Η θετική προσέγγιση στην αντιμετώπιση των σφαλμάτων μπορεί να εφαρμοστεί στην πράξη μέσω της αρχής του διπλού ελέγχου και της διαβούλευσης, η οποία επιτρέπει την παροχή ανατροφοδότησης στον χειριστή της υπόθεσης (για περισσότερες πληροφορίες, βλ. [κεφάλαιο 2. «Μηχανισμοί διαβούλευσης»](#)).

1.4.7. Νοοτροπία παροχής υπηρεσίας

Η νοοτροπία παροχής υπηρεσίας δίνει προτεραιότητα στις απαιτήσεις των εξωτερικών και εσωτερικών δικαιούχων των υπηρεσιών των οργανισμών, οι οποίοι επηρεάζονται σε μεγάλο

⁽¹⁸⁾ Lambe P. and Milton N., «The Knowledge Manager's Handbook: a step by step guide to embedding effective knowledge management in your organization», Kogan Page Limited, 2016, σ. 9-10.

⁽¹⁹⁾ Perrott, Bruce, «Organisational Knowledge Management Dynamics: Insights and Perspectives» (Δυναμική διαχείρισης των οργανωτικών γνώσεων: Ιδέες και προοπτικές), στο έγγραφο «From Knowledge Management to learning Organisation to Innovation: The Way Ahead!» (Από τη διαχείριση της γνώσης στην οργάνωση της μάθησης και την καινοτομία: Ο δρόμος προς το μέλλον!), Fawzy Soliman and contributors, Cambridge Scholars Publishing, 2015, σ. 82-86.



βαθμό από τις αποφάσεις τους. Οι εξωτερικοί δικαιούχοι των υπηρεσιών των διοικήσεων ασύλου περιλαμβάνουν κυρίως αιτούντες διεθνή προστασία, αλλά περιλαμβάνουν και τους πολίτες της χώρας, δεδομένου ότι οι δημόσιοι οργανισμοί αποσκοπούν στην εξυπηρέτηση του δημόσιου συμφέροντος. Οι εσωτερικοί δικαιούχοι των υπηρεσιών των διοικήσεων είναι συνάδελφοι που για την παροχή των δικών τους υπηρεσιών εξαρτώνται από τα αποτελέσματα ενός ατόμου ή μιας μονάδας (π.χ. οι χειριστές υποθέσεων επωφελούνται από εκδόσεις ΠΧΚ άλλων συναδέλφων που εργάζονται ως υπάλληλοι ΠΧΚ).

1.4.8. Πρόσληψη, κατάρτιση και επαγγελματική εξέλιξη

Το προσωπικό που είναι υπεύθυνο για την εξέταση των αιτήσεων διεθνούς προστασίας πρέπει να διαθέτει τις κατάλληλες γνώσεις και δεξιότητες και να λαμβάνει σχετική κατάρτιση, ώστε να είναι σε θέση να εκδίδει αποφάσεις με βάση τα πραγματικά περιστατικά. Οι αρχές ασύλου θα πρέπει να διασφαλίζουν τη διαθεσιμότητα των κατάλληλων πόρων και να προσλαμβάνουν επαρκή αριθμό προσωπικού με τα προσόντα που απαιτούνται για τη διεξαγωγή προσωπικών συνεντεύξεων και την έκδοση πρωτοβάθμιων αποφάσεων.

Το αρμόδιο προσωπικό θα πρέπει να λαμβάνει την απαραίτητη κατάρτιση σχετικά με τη διεθνή προστασία⁽²⁰⁾. Αυτό διασφαλίζει τη συνεχή επαγγελματική ανάπτυξη και την ενίσχυση των ικανοτήτων, διευκολύνει τη σύγκλιση των μεθόδων, των αποφάσεων και των πρακτικών και εξασφαλίζει ότι το προσωπικό ενημερώνεται για τις νέες πρακτικές, τις πολιτικές, τη νομολογία και τη νομοθεσία. Η κατάρτιση αποτελεί επίσης μια ευκαιρία για τους παλαιότερους χειριστές υποθέσεων να βελτιώσουν τις γνώσεις τους και να εξειδικευτούν σε θεματικούς τομείς, για το προσωπικό που βρίσκεται σε διευθυντικές θέσεις να βελτιώσει τις δεξιότητές του και για τους οργανισμούς να καλλιεργήσουν μια νοοτροπία διά βίου μάθησης. Υπάρχει επίσης ανάγκη κατάρτισης εμπειρογνομώνων σε δραστηριότητες διαχείρισης της ποιότητας, για παράδειγμα σχετικά με τον τρόπο με τον οποίο μπορούν να παρακολουθούν την ποιότητα των αποφάσεων και των συνεντεύξεων για το άσυλο και το πώς να παρέχουν ανατροφοδότηση. Η διοίκηση μπορεί επίσης να συμπληρώσει την επίσημη κατάρτιση με δραστηριότητες ανάπτυξης ικανοτήτων στον χώρο εργασίας, όπως ειδικά εργαστήρια. Η ανάπτυξη ικανοτήτων και η κατάρτιση είναι σημαντικές για τη βελτίωση των κινήτρων και την αποφυγή της συχνής εναλλαγής προσωπικού στις θέσεις εργασίας. Η διασφάλιση της ευημερίας του προσωπικού είναι επίσης καίριας σημασίας για την αποτελεσματική λειτουργία των διοικήσεων ασύλου.

⁽²⁰⁾ Βλέπε, για παράδειγμα, τις ενότητες κατάρτισης του ΕΥΑΑ σχετικά με τις προσωπικές συνεντεύξεις και την αξιολόγηση των αποδεικτικών στοιχείων.



Σχετικές δημοσιεύσεις του ΕΥΑΑ

ΕΑΣΟ, [Πρακτικός οδηγός σχετικά με την πρόνοια για το προσωπικό των υπηρεσιών ασύλου και υποδοχής– Μέρος I: Πρότυπα και πολιτική](#), Σεπτέμβριος 2021. Ο πρακτικός οδηγός υποστηρίζει τους προϊσταμένους στην πρόληψη, τη μείωση και την αντιμετώπιση των επαγγελματικών πιέσεων που ασκούνται στο προσωπικό το οποίο εργάζεται στο πλαίσιο του ασύλου.

ΕΑΣΟ, [Πρακτικός οδηγός σχετικά με την πρόνοια για το προσωπικό των υπηρεσιών ασύλου και υποδοχής, Μέρος II: Εργαλειοθήκη πρόνοιας για το προσωπικό](#), Σεπτέμβριος 2021. Στο μέρος II προτείνονται πρακτικά εργαλεία, ασκήσεις και δραστηριότητες ανάπτυξης ικανοτήτων που ανταποκρίνονται στα πρότυπα ευεξίας του προσωπικού.

Οι αρχές που περιγράφονται ανωτέρω μπορούν να τυποποιηθούν μέσω της εισαγωγής συστημάτων διαχείρισης ποιότητας. Οι οργανισμοί μπορούν να συμμετέχουν σε δραστηριότητες διασφάλισης της ποιότητας χωρίς να διαθέτουν σύστημα διαχείρισης της ποιότητας. Ωστόσο, η ύπαρξη ενός συστήματος διαχείρισης της ποιότητας μπορεί να οδηγήσει τις διοικήσεις ασύλου να βελτιώσουν περαιτέρω τις επιδόσεις και τις διαδικασίες τους.

Η υιοθέτηση ενός συστήματος διαχείρισης της ποιότητας είναι μια διοικητική προσέγγιση που αποσκοπεί στο να καταστήσει τις δραστηριότητες διαχείρισης της ποιότητας πιο συστηματικές, ολοκληρωμένες και συνεχείς. Ένα σύστημα διαχείρισης της ποιότητας μπορεί να σχεδιαστεί και να εφαρμοστεί στις διοικήσεις ασύλου μέσω ενός έργου. Απώτερος στόχος του συστήματος είναι η συνεχής και βιώσιμη βελτίωση των επιδόσεων ενός οργανισμού ⁽²¹⁾. Με τον τρόπο αυτό, το σύστημα διαχείρισης της ποιότητας συμβάλλει στην αύξηση της ωριμότητας του οργανισμού με την πάροδο του χρόνου.

Ο παρών οδηγός δεν εξετάζει λεπτομερώς τα συστήματα διαχείρισης της ποιότητας. Ωστόσο, στο πλαίσιο που ακολουθεί θα βρείτε τα βασικά στοιχεία που πρέπει να λαμβάνονται υπόψη όταν οι διοικήσεις σχεδιάζουν να εισαγάγουν ένα σύστημα διαχείρισης της ποιότητας για τη διαδικασία ασύλου, ιδίως για τη διαδικασία εξέτασης των αιτήσεων.

⁽²¹⁾ Σύμφωνα με το ISO 9001, ένα σύστημα διαχείρισης της ποιότητας είναι ένα δομημένο και τυποποιημένο σύστημα που αποτελείται από τεκμηριωμένες πολιτικές, διεργασίες, αρμοδιότητες και διαδικασίες που είναι απαραίτητες για την παροχή προϊόντων και υπηρεσιών από έναν οργανισμό και λειτουργεί κατά τρόπο που ανταποκρίνεται στις ανάγκες και τις προσδοκίες των ενδιαφερόμενων μερών.



Σύστημα διαχείρισης ποιότητας: κύριες συνιστώσες και παράγοντες επιτυχίας

Καταλληλότητα ως προς τον σκοπό. Κάθε σύστημα διαχείρισης ποιότητας θα πρέπει να είναι προσαρμοσμένο στη δομή και τις παρεχόμενες υπηρεσίες της οικείας διοίκησης ασύλου, και θα πρέπει να συντάσσεται στη γλώσσα του οργανισμού.

Δέσμευση της ανώτατης διοίκησης. Η ανώτατη διοίκηση πρέπει να καθορίζει εξ αρχής τον τόνο των δραστηριοτήτων του συστήματος διαχείρισης ποιότητας. Ταυτόχρονα, η ενσωμάτωση της πρακτικής της τακτικής υποβολής εκθέσεων από τη διοίκηση σχετικά με την εφαρμογή της διαδικασίας ασύλου και τις επιδόσεις των συναφών διαδικασιών είναι καίριας σημασίας. Η τακτική επανεξέταση από την ανώτατη διοίκηση των αποτελεσμάτων που επιτυγχάνονται από το εν λόγω σύστημα και οι απαιτούμενες προληπτικές και διορθωτικές ενέργειες αποτελούν επίσης απαραίτητες συνιστώσες ενός επιτυχημένου συστήματος διαχείρισης της ποιότητας.

Συνέχεια. Οι δραστηριότητες του συστήματος διαχείρισης της ποιότητας δεν είναι μεμονωμένες δραστηριότητες. Αντιθέτως, στόχος τους είναι να διασφαλίζουν τη συνεχή βελτίωση και μάθηση του οργανισμού μέσω της περιοδικής παρακολούθησης, αξιολόγησης και επανεξέτασης του συστήματος.

Αποτελεσματικότητα. Το σύστημα διαχείρισης ποιότητας πρέπει να είναι σε θέση να παράγει αποτελέσματα, βελτιώνοντας την απόδοση των διαδικασιών της διοίκησης όσον αφορά την επίτευξη των επιδιωκόμενων αποτελεσμάτων που επιφέρουν προστιθέμενη αξία (και όχι μόνο στα χαρτιά).

Επικαιροποιημένο σύστημα τεκμηρίωσης. Αυτό μπορεί να είναι ένα εγχειρίδιο ποιότητας ή παρόμοια τεκμηρίωση που περιγράφει το σύστημα διαχείρισης ποιότητας της διοίκησης.



Βασικά σημεία από το κεφάλαιο 1

Το αποτέλεσμα της εφαρμογής των κατάλληλων μέτρων ποιότητας είναι μια δίκαιη και αποτελεσματική διαδικασία ασύλου η οποία διεξάγεται με διαφανή τρόπο σύμφωνα με τα νομικά πρότυπα που προβλέπονται στο ΚΕΣΑ.

Οι ρυθμίσεις των εθνικών οργανώσεων ασύλου για τις λειτουργίες διαχείρισης της ποιότητας μπορεί να διαφέρουν ανάλογα με τα ιδιαίτερα χαρακτηριστικά τους, όπως το μέγεθος και ο αριθμός του προσωπικού, η τοποθεσία λειτουργίας, οι υποδομές, η διοικητική κουλτούρα, το νομικό πλαίσιο και ο όγκος υποθέσεων. Οι λειτουργίες διαχείρισης της ποιότητας μπορούν να είναι πλήρως συγκεντρωτικές ή μερικώς αποκεντρωμένες. Κάθε ρύθμιση έχει τα δικά της πλεονεκτήματα κατά την εφαρμογή των δραστηριοτήτων διαχείρισης ποιότητας και τις προκλήσεις που πρέπει να αντιμετωπιστούν.

Ορισμένες αρχές αντικατοπτρίζουν την νοοτροπία ποιότητας των διοικήσεων ασύλου:

- υποστήριξη από τη διοίκηση·
- προσανατολισμένη στα αποτελέσματα και τεκμηριωμένη διαχείριση·
- συμμετοχή του προσωπικού·
- μαθησιακή οργάνωση·
- διαχείριση της γνώσης·
- ανατροφοδότηση και θετική προσέγγιση για την αντιμετώπιση των σφαλμάτων·
- νοοτροπία παροχής υπηρεσίας·
- πρόσληψη, κατάρτιση και επαγγελματική εξέλιξη.

Η υιοθέτηση ενός συστήματος διαχείρισης της ποιότητας είναι μια διοικητική προσέγγιση που αποσκοπεί στο να καταστήσει τις δραστηριότητες διαχείρισης της ποιότητας πιο συστηματικές, ολοκληρωμένες και συνεχείς. Απώτερος στόχος είναι η συνεχής και βιώσιμη βελτίωση των επιδόσεων των οργανισμών.

2. Μηχανισμοί διαβούλευσης

Οι διοικήσεις ασύλου χρειάζονται αποτελεσματικές διαδικασίες εσωτερικής διαβούλευσης για τη διασφάλιση της ποιότητας των προσωπικών συνεντεύξεων και των αποφάσεων, δεδομένης της σημασίας της εξατομικευμένης αξιολόγησης και του βασικού ρόλου που διαδραματίζει ο χειριστής της υπόθεσης στη διενέργεια αυτής. Αυτό είναι ακόμη πιο σημαντικό λόγω της πολυπλοκότητας της διαδικασίας εξέτασης, της μεγάλης ποικιλομορφίας των αιτήσεων ασύλου και των συχνά ταχέως μεταβαλλόμενων συνθηκών στις χώρες καταγωγής των αιτούντων.

Οι μηχανισμοί διαβούλευσης αναφέρονται σε πρακτικές ενσωματωμένες στον οργανισμό που επιτρέπουν τον ανοικτό διάλογο εντός της διοίκησης σε καθημερινή βάση. Οι εργαζόμενοι θα πρέπει να αισθάνονται ασφαλείς ώστε να θέτουν ερωτήσεις, να δίνουν και να ζητούν συμβουλές, να μοιράζονται τις ανησυχίες και τις ιδέες τους και να είναι ανοιχτοί στη λήψη νέων πληροφοριών και ανατροφοδότησης.

Μια **νοοτροπία διαβούλευσης** μπορεί να αναπτυχθεί με τη συστηματική θέσπιση μηχανισμών που εξασφαλίζουν τακτικό διάλογο. Αυτοί οι μηχανισμοί μπορούν να επανεξετάζονται τακτικά για να εντοπίζονται συνεχώς πιθανοί τρόποι βελτίωσής τους. Η παρακολούθηση της ποιότητας και η συνεχής διαβούλευση εντός του οργανισμού και με εξωτερικούς ενδιαφερόμενους φορείς μπορεί να οδηγήσει στη δημιουργία νέων ή προσαρμοσμένων μέτρων διασφάλισης της ποιότητας.



Οι μηχανισμοί διαβούλευσης περιλαμβάνουν συγκεκριμένα μέτρα που αποσκοπούν στην εφαρμογή των οργανωτικών αρχών που θεσπίζονται στην [ενότητα 1.4. «Οργανωτικές αρχές για μια αποτελεσματική νοοτροπία ποιότητας»](#), συμπεριλαμβανομένης της συμμετοχής των εργαζομένων, της νοοτροπίας παροχής υπηρεσίας και της μάθησης μέσω της συζήτησης και της ανατροφοδότησης. Για τον σκοπό αυτό, η διαβούλευση αποσκοπεί στη συνεχή εξέταση ζητημάτων ποιότητας κατά τη διάρκεια των διαδικασιών συνέντευξης και λήψης αποφάσεων.

Το παρόν κεφάλαιο εισάγει ένα σύνολο μηχανισμών διαβούλευσης που μπορούν να συμβάλλουν στη διασφάλιση της ποιότητας των προσωπικών συνεντεύξεων και των αποφάσεων σε πρώτο βαθμό. Οι μηχανισμοί προορίζονται να λειτουργούν αλληλοσυμπληρωματικά. Οι διοικήσεις θα πρέπει να έχουν τη δυνατότητα να τους εφαρμόζουν συνδυαστικά ανάλογα με τις ανάγκες τους. Οι μηχανισμοί πρέπει να εφαρμόζονται λαμβάνοντας υπόψη το εθνικό πλαίσιο και θα πρέπει να προσαρμόζονται αναλόγως όπου απαιτείται.



Να έχετε υπόψη ότι, στο πλαίσιο του ασύλου, πρέπει να διασφαλίζεται η εμπιστευτικότητα των αιτούντων διεθνή προστασία, για παράδειγμα όταν χρησιμοποιούνται ή ανταλλάσσονται πληροφορίες προσωπικού χαρακτήρα σχετικά με αιτήσεις ⁽²²⁾.

⁽²²⁾ Εκτός από την εμπιστευτικότητα που αφορά ειδικά το πλαίσιο ασύλου, εφαρμόζονται οι γενικοί κανόνες για την προστασία των δεδομένων. Βλέπε τον [κανονισμό \(ΕΕ\) 2016/679](#) του Ευρωπαϊκού Κοινοβουλίου και του Συμβουλίου, της 27ης Απριλίου 2016, για την προστασία των φυσικών προσώπων έναντι της επεξεργασίας των δεδομένων προσωπικού χαρακτήρα και για την ελεύθερη κυκλοφορία των δεδομένων αυτών και την κατάργηση της οδηγίας 95/46/ΕΚ (Γενικός Κανονισμός για την Προστασία Δεδομένων).



2.1. Εποπτεία και μεντορία (mentoring)

Στόχος της εποπτείας και της μεντορίας είναι να διασφαλιστεί ότι τα καθήκοντα εκτελούνται σύμφωνα με τα συμφωνηθέντα πρότυπα. Εξασφαλίζεται ότι οι χειριστές υποθέσεων λαμβάνουν πρακτικές συμβουλές και τακτική ανατροφοδότηση κατά τη διάρκεια της καθημερινής τους εργασίας και αποτελούν την πρώτη γραμμή διασφάλισης της ποιότητας.

Η εποπτεία αναφέρεται στην επίσημη ευθύνη για τη διασφάλιση της αποτελεσματικής και ορθής εκτέλεσης των καθηκόντων σύμφωνα με τον νόμο και τις εσωτερικές κατευθυντήριες οδηγίες.

Η μεντορία ή η καθοδήγηση (coaching) επικεντρώνεται στην ενίσχυση των δεξιοτήτων και των γνώσεων των χειριστών υποθέσεων μέσω της ακρόασης, της επεξήγησης, της αποσαφήνισης και της παροχής παραδειγμάτων.

Η εποπτεία και η μεντορία συχνά συμβαδίζουν και συμβάλλουν στην επίτευξη και στη διατήρηση των προτύπων που καθορίζονται στη διαδικασία ασύλου. Ο επόπτης μπορεί επίσης να είναι μέντορας για την άσκηση των εν λόγω καθηκόντων. Αρκετές διοικήσεις ασύλου έχουν επίσης επικεφαλής ομάδων που αναλαμβάνουν ευθύνες που σχετίζονται με την εποπτεία, όπως η διασφάλιση της ορθής εφαρμογής του νόμου και των εσωτερικών κατευθυντήριων οδηγιών. Οι επικεφαλής των ομάδων μπορούν επίσης να αναλαμβάνουν καθήκοντα μέντορα.

Η εποπτεία και η μεντορία αποτελούν βασικά εργαλεία που επιτρέπουν στους χειριστές υποθέσεων να γίνουν πιο ανεξάρτητοι καθώς αποκτούν εμπειρία. Οι νέοι χειριστές υποθέσεων χρειάζονται πολλά παραδείγματα από την πραγματική ζωή και συμβουλές σχετικά με τον τρόπο εκτέλεσης των καθηκόντων. Καθώς αυξάνεται η εμπειρία τους, ο επόπτης ή ο μέντορας μπορεί να στραφεί σε ρόλο καθοδηγητή, αφήνοντας τελικά την πρωτοβουλία για την αναζήτηση συμβουλών όλο και περισσότερο στους χειριστές υποθέσεων.





Η εποπτεία και η μεντορία συμβάλλουν επίσης στην πρόληψη, την ανίχνευση και τη μείωση ή την αντιμετώπιση της **επαγγελματικής καταπόνησης** μέσω προσωπικών συζητήσεων, συνεδριών ανατροφοδότησης και της προώθησης της αυτοφροντίδας ⁽²³⁾. Οι χειριστές υποθέσεων αναμένεται να εκπληρώνουν ποσοτικούς στόχους, να συντάσσουν τεκμηριωμένες αποφάσεις και να χειρίζονται αιτούντες που δεν είναι συνεργάσιμοι ή που έχουν βιώσει τραυματικές προσωπικές εμπειρίες. Μια τέτοια μακροχρόνια έκθεση σε μαρτυρίες αιτούντων μπορεί να οδηγήσει σε δευτερογενή τραυματισμό ⁽²⁴⁾ του χειριστή της υπόθεσης και να επηρεάσει την ικανότητά του να διεξάγει προσωπικές συνεντεύξεις και να συντάσσει αποφάσεις αντικειμενικά και αμερόληπτα, γεγονός που μπορεί να επηρεάσει την ποιότητα των αποτελεσμάτων.

Πρακτικά παραδείγματα του τρόπου με τον οποίο η εποπτεία και η καθοδήγηση μπορούν να συμβάλουν στη βελτίωση της ποιότητας περιλαμβάνουν:

- παροχή συμβουλών στους χειριστές υποθέσεων κατά τη διάρκεια των διαλειμμάτων στις συνεντεύξεις·
- συμμετοχή σε όλη τη συνέντευξη για την παροχή πρακτικής ανατροφοδότησης στους χειριστές υποθέσεων σχετικά με πτυχές που δεν είναι ορατές στα πρακτικά της συνέντευξης, όπως η επικοινωνία του υπαλλήλου με τον αιτούντα και η ατμόσφαιρα που δημιουργήθηκε κατά τη συνέντευξη·
- παροχή ενδεδειγμένης ανατροφοδότησης στους χειριστές υποθέσεων, γραπτώς ή προφορικά, σχετικά με τα σχέδια αποφάσεων στο πλαίσιο της διαδικασίας έγκρισης αποφάσεων·
- συζήτηση με τους χειριστές υποθέσεων σχετικά με τα ζητήματα που προκαλούν άγχος στην εργασία, μεταξύ άλλων μέσω κατ' ιδίαν συναντήσεων.

⁽²³⁾ Για περισσότερες πληροφορίες σχετικά με τον τρόπο με τον οποίο η καθοδήγηση μπορεί να συμβάλει στην αυτοφροντίδα καθώς και στην ευημερία των χειριστών υποθέσεων, βλ. ΕΥΑΑ, [Πρακτικός οδηγός σχετικά με την πρόνοια για το προσωπικό των υπηρεσιών ασύλου και υποδοχής – Μέρος II: Εργαλειοθήκη πρόνοιας για το προσωπικό](#), Σεπτέμβριος 2021, ενότητα 2.5 «Αυτοαξιολόγηση: τεστ επαγγελματικής εξουθένωσης», σ. 25–27.

⁽²⁴⁾ Η δευτερογενής τραυματοποίηση, επίσης γνωστή ως έμμεσο τραύμα μπορεί να περιγραφεί ως έντονη αντίδραση και βίωση συμπτωμάτων τραύματος από πρόσωπα που εκτίθενται στις τραυματικές εμπειρίες άλλων προσώπων. Για περισσότερες πληροφορίες, βλ. ΕΥΑΑ, [Πρακτικός οδηγός σχετικά με την πρόνοια για το προσωπικό των υπηρεσιών ασύλου και υποδοχής, Μέρος II: Εργαλειοθήκη πρόνοιας για το προσωπικό](#), Σεπτέμβριος 2021, σ. 79.



Ορθή πρακτική

Στις Κάτω Χώρες, οι νέοι χειριστές υποθέσεων τοποθετούνται σε κάποιο περιφερειακό γραφείο τοποθεσία όπου και εκπαιδεύονται σε ομάδες των 12 ατόμων κατ' ανώτατο όριο προτού να αρχίσουν να εργάζονται στα περιφερειακά γραφεία. Μετά από μια συνεδρία θεωρητικής κατάρτισης, εξετάζουν αιτήσεις διεθνούς προστασίας που ανταποκρίνονται στο επίπεδο των γνώσεών τους και καθίστανται όλο και πιο περίπλοκες καθώς αποκτούν εμπειρία. Ένας μέντορας παρακολουθεί στενά τη δουλειά τους.

Μόλις οι γνώσεις τους σχετικά με τη διεξαγωγή προσωπικών συνεντεύξεων και την κατάρτιση αποφάσεων βρίσκονται στο κατάλληλο επίπεδο, οι χειριστές υποθέσεων διαχειρίζονται τον ίδιο όγκο υποθέσεων που θα διαχειρίζονταν όντας και σε κάποιο περιφερειακό γραφείο. Μετά από μια περίοδο εισαγωγικής κατάρτισης διάρκειας ενός έτους, οι χειριστές υποθέσεων θεωρούνται σχεδόν πλήρως καταρτισμένοι. Εντάσσονται σε ένα περιφερειακό γραφείο και αναμένεται να διαχειρίζονται τις αιτήσεις με ανεξαρτησία, σύμφωνα με τις υφιστάμενες πρακτικές, όπως η αρχή του διπλού ελέγχου ή η διαβούλευση με τους παλαιότερους χειριστές υποθέσεων.

2.2. Η αρχή του διπλού ελέγχου

Η αρχή του διπλού ελέγχου αναφέρεται σε μια πρακτική σύμφωνα με την οποία τουλάχιστον ένα πρόσωπο διαφορετικό από τον αρμόδιο χειριστή ελέγχει το σχέδιο απόφασης σχετικά με την αίτηση διεθνούς προστασίας.

Ο κύριος λόγος για την εφαρμογή της εν λόγω αρχής είναι ο υψηλός αντίκτυπος των αποφάσεων ασύλου στη ζωή του αιτούντος. Η διαδικασία λήψης αποφάσεων είναι πολύπλοκη. Η εφαρμογή της αρχής μειώνει τον κίνδυνο μεροληψίας και σφαλμάτων κατά τη διάρκεια της εξατομικευμένης αξιολόγησης, καθώς επιτρέπει στους χειριστές υποθέσεων να λαμβάνουν μια δεύτερη γνώμη και τους δίνει την ευκαιρία να κάνουν τις απαραίτητες αλλαγές σε απόφαση σχετικά με μεμονωμένη αίτηση πριν από την έκδοσή της.

Συνιστάται η εφαρμογή της αρχής του διπλού ελέγχου σε όλες τις αποφάσεις. Για να διασφαλιστεί η αποτελεσματικότητα της διαδικασίας λήψης αποφάσεων, η ανάγκη και το βάθος του επανελέγχου μπορεί να διαφέρουν ανάλογα με την εμπειρία του χειριστή της υπόθεσης και την πολυπλοκότητα της υπόθεσης. Για παράδειγμα, για πιο έμπειρους χειριστές υποθέσεων και/ή λιγότερο περίπλοκες υποθέσεις, ενδέχεται να αρκεί απλώς ο έλεγχος της απόφασης, χωρίς επανέλεγχο του κειμένου των πρακτικών της συνέντευξης.

Η αρχή του διπλού ελέγχου εφαρμόζεται συχνά από τους επικεφαλής ή τους επόπτες των ομάδων, οι οποίοι ελέγχουν τις αποφάσεις που συντάσσουν οι χειριστές των υποθέσεων προτού τις εγκρίνουν. Ωστόσο, η εν λόγω αρχή μπορεί επίσης να εφαρμοστεί μέσω αξιολόγησης από ομοτίμους, ιδίως για τους πιο έμπειρους χειριστές υποθέσεων. Ο διπλός έλεγχος μπορεί να συμπληρωθεί από έναν συνολικό επανέλεγχο από τη διοίκηση, ώστε να διασφαλιστεί η εναρμόνιση των πρακτικών λήψης αποφάσεων από εκείνους που είναι άμεσα υπεύθυνοι για την εφαρμογή της πολιτικής.

2.3. Τακτική διαβούλευση

Οι διοικήσεις ασύλου λειτουργούν σε ένα ταχέως μεταβαλλόμενο περιβάλλον στο οποίο η νέα νομολογία, οι νέες πολιτικές και το γεγονός ότι οι αιτούντες προέρχονται από διαφορετικές χώρες καταγωγής επιβάλλουν τη συνεχή προσαρμογή στις αλλαγές. Η τακτική διαβούλευση εντός της διοίκησης καθώς και μεταξύ της διοίκησης και των εξωτερικών ενδιαφερομένων μερών εξασφαλίζει ότι η διοίκηση ασύλου είναι έτοιμη να ανταποκριθεί σε οποιοσδήποτε αλλαγές. Η δημιουργία νέων ιδεών και καινοτόμων λύσεων σε τυχόν προκλήσεις που ανακύπτουν καθίσταται δυνατή μέσω διαφόρων τύπων διαβούλευσης, για παράδειγμα μέσω της διεποπτείας και των κοινοτήτων πρακτικής.

Η τακτική διαβούλευση επιτρέπει την πραγματοποίηση συζητήσεων εντός των οργανισμών που συγκεντρώνουν διαφορετικές απόψεις και χρησιμεύουν ως φόρουμ τόσο για την εξέταση θεμάτων ποιότητας όσο και για τον καθορισμό λύσεων. Οι τακτικές διαβουλεύσεις και η ανταλλαγή πληροφοριών μπορούν επίσης να ενισχύσουν τα κίνητρα του προσωπικού και να βελτιώσουν την ευημερία του, καθώς επιτρέπουν στο προσωπικό να κατανοήσει τη στρατηγική κατεύθυνση του οργανισμού και τον τρόπο με τον οποίο συμβάλλει σε αυτήν.

Η τακτική διαβούλευση μπορεί να πραγματοποιείται σε διάφορα επίπεδα.

2.3.1. Διαβούλευση με τους χειριστές υποθέσεων

Η τακτική διαβούλευση μεταξύ των χειριστών υποθέσεων και των εποπτών ή των επικεφαλής των ομάδων αποτελεί απαραίτητο εργαλείο για τη βελτίωση της ποιότητας της διαδικασίας εξέτασης. Αποτελεί το σημείο εκκίνησης για την επικοινωνία από τη βάση προς την κορυφή σχετικά με τις νέες προκλήσεις και τις ευκαιρίες βελτίωσης. Παρέχει στους συναδέλφους ένα φόρουμ για να συζητούν κοινά προβλήματα με αντίστοιχους ενδιαφερομένους και να εντοπίζουν αμέσως λύσεις. Επιτρέπει επίσης στους επόπτες και τους επικεφαλής ομάδων να εξηγούν και να συζητούν νέες πολιτικές, στρατηγικές και προτεραιότητες, καθώς και πιθανά σχετικά εργαλεία στήριξης της ποιότητας που θα μπορούσαν να επηρεάσουν την εξέταση των αιτήσεων.

Στις διαβουλεύσεις μεταξύ των χειριστών υποθέσεων και των εποπτών ή των επικεφαλής των ομάδων συμμετέχουν συνήθως οι χειριστές υποθέσεων της ίδιας ομάδας ή της ίδιας υποδιεύθυνσης, μαζί με τον άμεσο επόπτη ή τον επικεφαλής της ομάδας τους. Στις διαβουλεύσεις μπορούν επίσης να συμμετέχουν χειριστές υποθέσεων που εξετάζουν αιτήσεις από την ίδια χώρα καταγωγής ή εργάζονται στην ίδια ειδική διαδικασία. Συνιστάται να προσκαλούνται τακτικά ειδικοί από τον ίδιο οργανισμό σε αυτές τις συνεδριάσεις, για παράδειγμα ειδικοί σε θέματα ευαλωτότητας, ειδικοί σε θέματα ΠΧΚ, ειδικοί σε θέματα αποκλεισμού ή ειδικοί σε νομικά θέματα, ανάλογα με τις συμβουλές τις οποίες χρειάζονται οι χειριστές υποθέσεων και λαμβάνοντας υπόψη τον όγκο των υποθέσεών τους.

Οι χειριστές υποθέσεων συχνά προσδιορίζουν το είδος της υποστήριξης που χρειάζονται και τα σημεία στα οποία ενδέχεται να υπάρχουν κενά στα πρακτικά εργαλεία που έχουν στη διάθεσή τους. Στις διαβουλεύσεις με τους χειριστές υποθέσεων, εξετάζονται οι εν λόγω ανάγκες και ελλείψεις. Οι επικεφαλής των ομάδων είναι συχνά υπεύθυνοι για τη διασφάλιση της ποιότητας των συνεντεύξεων και των αποφάσεων εντός της ομάδας τους, ώστε να μπορούν να λειτουργούν ως «γέφυρα» μεταξύ των χειριστών υποθέσεων και της διοίκησης.



Οι διαβουλεύσεις μπορούν, για παράδειγμα, να αφορούν:

- τα κενά που έχουν εντοπιστεί από τους χειριστές των υποθέσεων στα εργαλεία υποστήριξης της ποιότητας και προτάσεις για την αντιμετώπισή τους,
- την κατανομή των φακέλων υποθέσεων και τον καταμερισμό του φόρτου εργασίας,
- εκπαιδευτικές ανάγκες,
- προκλήσεις που σχετίζονται με τις συνεντεύξεις και τις αποφάσεις και ανακύπτουν επανειλημμένα στην ομάδα και τα μέτρα που αντιμετωπίζουν τις προκλήσεις αυτές,
- τα πορίσματα που προκύπτουν από την παρακολούθηση της ποιότητας των συνεντεύξεων και των αποφάσεων και άλλη ανατροφοδότηση που σχετίζεται με την ποιότητα των συνεντεύξεων και των αποφάσεων,
- τις στρατηγικές και τις προτεραιότητες του οργανισμού.



Διεποπτεία ως είδος διαβούλευσης

Ένας συγκεκριμένος τύπος διαβούλευσης που μπορεί να χρησιμοποιηθεί μεταξύ των χειριστών των υποθέσεων είναι η διεποπτεία. Πρόκειται για μια μορφή ανάπτυξης γνώσεων σε μια μικρή ομάδα που αντιμετωπίζει μια κοινή πρόκληση ή πρόβλημα. Το βασικό χαρακτηριστικό είναι η αμοιβαία υποστήριξη και η διαβούλευση μεταξύ ίσων. Είναι μια ευκαιρία για τους εμπειρογνώμονες και τους συναδέλφους να συμβουλεύονται την εμπειρογνωσία άλλων, ώστε να αποκτούν πολύτιμες νέες γνώσεις.

Η παρέμβαση μπορεί να βοηθήσει, για παράδειγμα:

- στην αντιμετώπιση ζητημάτων, συμπεριλαμβανομένων προβληματικών καταστάσεων·
- στην παροχή πληροφοριών σχετικά με προσωπικές συνήθειες και πρότυπα των χειριστών που μπορούν να επηρεάσουν την εργασία με αιτούντες διεθνή προστασία·
- στη διευκόλυνση της επικοινωνίας μεταξύ διαφόρων εμπειρογνομένων και στη διαμόρφωση κοινής αντίληψης σχετικά με εισηγήσεις από διαφορετικούς επιστημονικούς κλάδους όσον αφορά το έργο των χειριστών υποθέσεων.

Οι ομάδες συζήτησης συχνά αποτελούνται από περίπου πέντε έως οκτώ συμμετέχοντες. Αναλύουν από κοινού ένα πρόβλημα που τίθεται από κάποιον συμμετέχοντα. Η διεποπτεία (εποπτεία σε ομαδικό επίπεδο) δεν αποσκοπεί πρωτίστως στην επίλυση ενός προβλήματος· αντ' αυτού η ομάδα ενθαρρύνει κάθε μέλος της να βρίσκει απαντήσεις θέτοντας ερωτήσεις στον εισηγητή της υπόθεσης. Τα ερωτήματα αυτά αναμένεται να βοηθήσουν τον εισηγητή της υπόθεσης να αναπτύξει έναν νέο τρόπο σκέψης προκειμένου να αποκτήσει γνώσεις σχετικά με το πρόβλημα που παρουσιάζεται και τις προκλήσεις που συνδέονται με αυτό ⁽²⁵⁾.

⁽²⁵⁾ Για περισσότερες πληροφορίες σχετικά με τη διεποπτεία και τους τρόπους εφαρμογής της, βλέπε EASO, [Πρακτικός οδηγός σχετικά με την πρόνοια για το προσωπικό των υπηρεσιών ασύλου και υποδοχής - Μέρος II: Εργαλειοθήκη πρόνοιας για το προσωπικό](#), Σεπτέμβριος 2021, ενότητα 3.1 «Διεποπτεία», σ. 30-36.



2.3.2. Διυπηρεσιακή διαβούλευση

Για τις διοικήσεις που αποτελούνται από διάφορες υποδιευθύνσεις, τμήματα ή μονάδες που ασχολούνται με την εξέταση των αιτήσεων διεθνούς προστασίας, η διυπηρεσιακή διαβούλευση αναφέρεται στις συζητήσεις μεταξύ των εν λόγω τμημάτων της διοίκησης.

Η διυπηρεσιακή διαβούλευση είναι καίριας σημασίας για την τήρηση των συμφωνημένων προτύπων και την προώθηση μιας νοοτροπίας ποιότητας. Συμβάλλει στην ανάπτυξη μιας κοινής προσέγγισης για τη διεξαγωγή συνεντεύξεων και τη σύνταξη αποφάσεων διευκολύνοντας την υιοθέτηση και την επικαιροποίηση των εργαλείων υποστήριξης της ποιότητας, καθώς και την ανταλλαγή ορθών πρακτικών και τη διασφάλιση της συνεπούς εφαρμογής των εργαλείων υποστήριξης της ποιότητας στην πράξη.

Οι διαβουλεύσεις μπορούν, για παράδειγμα, να αφορούν τα εξής θέματα:

- ζητήματα ποιότητας και ανάγκες κατάρτισης που προσδιορίζονται κατά την παρακολούθηση της ποιότητας·
- την έγκριση νέων ή επικαιροποιημένων πολιτικών και εργαλείων υποστήριξης της ποιότητας, καθώς και τη διασφάλιση της εναρμονισμένης εφαρμογής τους·
- τρόπους διασφάλισης της συνεπούς εφαρμογής των προτύπων σε ολόκληρη τη διοίκηση.



Ορθή πρακτική

Για να μειωθεί ο κίνδυνος αποκλίσεων μεταξύ μονάδων ή υποδιευθύνσεων στις πρακτικές συνεντεύξεων και λήψης αποφάσεων, αποτελεί ορθή πρακτική να συμπληρώνεται η διυπηρεσιακή διαβούλευση με τον τακτικό διασταυρούμενο επανέλεγχο των συνεντεύξεων και των αποφάσεων. Αυτός μπορεί να διενεργείται, για παράδειγμα, από φορείς λήψης αποφάσεων που επανελέγχουν και εγκρίνουν αποφάσεις άλλων μονάδων ή υποδιευθύνσεων. Τα αποτελέσματα των διαβουλεύσεων μπορούν να συζητηθούν κατά τη διάρκεια διυπηρεσιακών συνεδριάσεων.

Οι διυπηρεσιακές διαβουλεύσεις μπορούν να λάβουν πολλές μορφές. Για παράδειγμα, οι επικεφαλής ομάδων από διαφορετικές μονάδες ή υποδιευθύνσεις μπορούν να συναντώνται τακτικά για να συζητούν τις προκλήσεις και τα ζητήματα που τίθενται στη διοίκηση για περαιτέρω προβληματισμό. Αποτελεί ορθή πρακτική η εστίαση των διυπηρεσιακών συνεδριάσεων σε συγκεκριμένα θέματα, ώστε να είναι δυνατή η καλύτερη προετοιμασία και η διεξαγωγή διεξοδικότερων συζητήσεων.



Η κοινότητα πρακτικής ως είδος διαβούλευσης

Ένας συγκεκριμένος τύπος διαβούλευσης μεταξύ των τμημάτων είναι η κοινότητα πρακτικής. Πρόκειται για μια μορφή ανάπτυξης γνώσεων στην οποία συμμετέχει μια ομάδα ανθρώπων που εκφράζουν ανησυχία ή πάθος για κάτι που κάνουν. Η συμμετοχή αυτή τους δίνει τη δυνατότητα να μάθουν τον τρόπο επίτευξης καλύτερων αποτελεσμάτων μέσω της τακτικής αλληλεπίδρασης.

Μια κοινότητα πρακτικής μπορεί να βοηθήσει, για παράδειγμα, σε:

- σύλληψη και ανταλλαγή ιδεών και τεχνογνωσίας·
- επίλυση προβλημάτων·
- ανταλλαγή ορθών πρακτικών·
- δημιουργία νέων ιδεών και πρακτικών.

Μια κοινότητα πρακτικής προορίζεται να συμπληρώσει τις υφιστάμενες οργανωτικές δομές με σκοπό την τόνωση της ανταλλαγής γνώσεων, της μάθησης και της αλλαγής. Μπορεί να συγκροτείται ως ομάδα εργασίας, ως διατομεακή ομάδα ή ως ομάδα που επικεντρώνεται σε ένα συγκεκριμένο θέμα ή διαδικασία. Τα μέλη στις κοινότητες πρακτικής μοιράζονται τις εμπειρίες και τις γνώσεις τους ελεύθερα και, ως εκ τούτου, δεν έχουν απαραίτητα μια ατζέντα για τις συναντήσεις. Ο τρόπος με τον οποίο είναι οργανωμένη η κοινότητα στην πράξη εξαρτάται από τις ανάγκες της διοίκησης.

Πριν από τη δημιουργία μιας κοινότητας πρακτικής, είναι ωφέλιμο να εντοπιστούν οι κοινότητες που θα μπορούσαν να ενισχύσουν τις στρατηγικές δυνατότητες της διοίκησης. Μια κοινότητα πρακτικής μπορεί να εκπληρώνει διαφορετικούς σκοπούς ή λειτουργίες. Για παράδειγμα, οι κοινότητες βέλτιστων πρακτικών μπορούν να επικεντρώνονται στην ανάπτυξη και τη διάδοση βέλτιστων πρακτικών και κατευθυντήριων γραμμών, οι κοινότητες καθοδήγησης της γνώσης μπορούν να επικεντρώνονται στην οργάνωση, τη διαχείριση και τη διατήρηση ενός συνόλου γνώσεων και οι κοινότητες καινοτομίας μπορούν να επικεντρώνονται στη δημιουργία ιδεών, γνώσεων και πρακτικών. Είναι συχνά επωφελές να συμπεριλαμβάνονται συμμετέχοντες που έχουν την ικανότητα και το πάθος να αναπτύσσουν τις βασικές αρμοδιότητες της διοίκησης ⁽²⁶⁾.

2.3.3. Διαβουλεύσεις με εξωτερικούς ενδιαφερόμενους φορείς

Η διαβούλευση με εξωτερικούς ενδιαφερόμενους φορείς που έχουν πείρα στην παροχή νομικών συμβουλών και υποστήριξης στους αιτούντες θα παράσχει συγκεκριμένες προτάσεις για την περαιτέρω βελτίωση των διαδικασιών. Η συμμετοχή εξωτερικών ενδιαφερόμενων φορέων διευρύνει την οπτική των διαβουλεύσεων και μπορεί να βοηθήσει στον εντοπισμό προκλήσεων που δεν είναι άμεσα ορατές στη διοίκηση. Μπορούν να διεξαχθούν διαβουλεύσεις με ειδικούς οργανισμούς, συμπεριλαμβανομένων εξειδικευμένων οργανώσεων της κοινωνίας των πολιτών, κρατικών υπηρεσιών και διεθνών οργανισμών, ή απευθείας με ομάδες αιτούντων, ανάλογα με το είδος των συμβουλών που ζητά η διοίκηση ασύλου μέσω διαβούλευσης.

⁽²⁶⁾ Για περισσότερες πληροφορίες σχετικά με τις κοινότητες πρακτικής, βλέπε, για παράδειγμα, Harvard Business Review, [Communities of Practice: The organisational frontier](#), 2000.



Ορθή πρακτική

Εκτός από την καθιέρωση τακτικών διαβουλεύσεων με ειδικούς οργανισμούς, η ανατροφοδότηση μπορεί να συλλέγεται σε συνεχή βάση. Για παράδειγμα, μπορεί να παρέχεται στους αιτούντες η δυνατότητα να διατυπώνουν ανώνυμα σχόλια μετά την προσωπική τους συνέντευξη συμπληρώνοντας ένα σύντομο ερωτηματολόγιο. Οι απαντήσεις μπορούν να συγκεντρώνονται και να αναλύονται σε συγκεκριμένα χρονικά διαστήματα, για να διαπιστώνεται εάν είναι απαραίτητη η λήψη μέτρων για τη βελτίωση των συνεντεύξεων με βάση τα επαναλαμβανόμενα σχόλια.

Είναι εξίσου σημαντικό να καθιερωθούν διαβουλεύσεις με τους συμμετέχοντες στη διαδικασία ασύλου, ώστε να διασφαλιστεί η ροή των πληροφοριών. Οι συμμετέχοντες μπορεί να είναι ενδιαφερόμενοι εντός ή εκτός της διοίκησης ασύλου, ανάλογα με το εθνικό σύστημα. Περιλαμβάνουν τις αρχές που είναι αρμόδιες για την καταγραφή/καταχώρηση των αιτήσεων ασύλου, τις μονάδες του Δουβλίνου, τις αρχές υποδοχής και τα δικαστήρια. Η τακτική διαβούλευση αποσκοπεί στην αύξηση της συνολικής αποτελεσματικότητας ολόκληρης της διαδικασίας ασύλου μέσω της ανταλλαγής πληροφοριών σχετικά με τις διαδικαστικές πρακτικές και τις ειδικές αιτήσεις. Οι ενέργειες ενός εταίρου στην αλυσίδα μπορούν να έχουν εκτεταμένο αντίκτυπο στο έργο των άλλων, κάτι που ενδέχεται να μην γνωρίζει πάντοτε ο αρχικός εταίρος. Για παράδειγμα, οι αρχές υποδοχής μπορεί να διαθέτουν πληροφορίες σχετικά με μια συγκεκριμένη αίτηση οι οποίες είναι χρήσιμες για την αποφαινόμενη αρχή και μπορούν να κοινοποιούνται, εφόσον ληφθεί η συγκατάθεση του αιτούντος. Εάν οι πληροφορίες αυτές δεν κοινοποιηθούν, μπορεί να καταστούν γνωστές μόνο στις διαδικασίες προσφυγής, οδηγώντας σε περιττούς βρόχους στη διαδικασία.



Ορθή πρακτική

Ένα ψηφιακό σύστημα διαχείρισης φακέλων υποθέσεων μπορεί να διευκολύνει την ανταλλαγή πληροφοριών μεταξύ των σχετικών συμμετεχόντων στη διαδικασία ασύλου σε σχέση με συγκεκριμένες αιτήσεις. Όταν πληροφορίες που σχετίζονται με μια αίτηση ασύλου μπορούν να αναφορτωθούν απευθείας στην ίδια βάση δεδομένων από διαφορετικές αρχές, οι ροές πληροφοριών καθίστανται πιο αποτελεσματικές και αξιόπιστες. Μέσω της διαχείρισης της πρόσβασης των χρηστών, είναι δυνατόν να περιορίζεται η πρόσβαση σε συγκεκριμένα δεδομένα μόνο στους συμμετέχοντες που είναι αρμόδιοι να τα χειρίζονται σύμφωνα με τον νόμο και πρέπει να γνωρίζουν τις πληροφορίες.

2.4. Γραφείο υποστήριξης

Το γραφείο υποστήριξης είναι μια κεντρική υπηρεσία μέσω της οποίας ειδικοί υποστηρίζουν τους χειριστές υποθέσεων απαντώντας στις ερωτήσεις τους σχετικά με συγκεκριμένα θέματα που σχετίζονται με την εξέταση των αιτήσεων.



Ένα γραφείο υποστήριξης μπορεί να παρέχει απευθείας απαντήσεις σε αιτήματα που εμπίπτουν στον τομέα αρμοδιότητάς του ή να φιλτράρει τα αιτήματα των χειριστών υποθέσεων για υποστήριξη ανάλογα με το θέμα και να τα παραπέμπει σε συγκεκριμένες μονάδες της διοίκησης ασύλου (όπως εκείνες που διαθέτουν νομική εμπειρογνώμοσύνη ή ειδικούνται στην έρευνα ΠΧΚ).

Ένα πλεονέκτημα του γραφείου υποστήριξης είναι ότι παρέχει στους χειριστές υποθέσεων ένα ενιαίο κέντρο εξυπηρέτησης για τις ερωτήσεις τους. Η κεντρική αυτή διαχείριση επιτρέπει στο γραφείο υποστήριξης να κατανοήσει τις ανάγκες σε ολόκληρο τον οργανισμό και να καθορίσει αν, πέραν της παροχής απάντησης στον αιτούντα, πρέπει να αναπτυχθούν νέα εργαλεία υποστήριξης της ποιότητας ή να επικαιροποιηθούν τα υφιστάμενα εργαλεία. Επιτρέπει επίσης στους θεματικούς εμπειρογνώμονες να διαβουλεύονται μεταξύ τους προτού δώσουν απαντήσεις σε ερωτήσεις.

Είναι σημαντικό να διασφαλιστεί ότι οι ίδιοι οι εμπειρογνώμονες έχουν πρόσβαση στη σχετική κατάρτιση και τους σχετικούς πόρους, ώστε να μπορούν να κατανοούν πλήρως τον ρόλο τους στη διαδικασία ασύλου και να επικαιροποιούν τις γνώσεις τους.



Βασικά σημεία που πρέπει να θυμάστε από το κεφάλαιο 2

Οι μηχανισμοί διαβούλευσης συμβάλλουν στη διασφάλιση της ποιότητας των προσωπικών συνεντεύξεων και των αποφάσεων και μπορούν να αναπτύσσονται και να επικαιροποιούνται με βάση τα αποτελέσματα των διαδικασιών παρακολούθησης και συνεχούς διαλόγου στις διοικήσεις ασύλου.

Λόγω της μεγάλης ποικιλομορφίας των αιτήσεων ασύλου, οι διοικήσεις ασύλου χρειάζονται αποτελεσματικές διαδικασίες εσωτερικής διαβούλευσης. Η εν λόγω διαβούλευση μπορεί να περιλαμβάνει:

- εποπτεία και μεντορία (mentoring)·
- την αρχή του διπλού ελέγχου·
- τακτικές διαβουλεύσεις·
- υπηρεσία υποστήριξης.

Με τη συστηματική θέσπιση μηχανισμών διαβούλευσης, είναι δυνατόν να δημιουργηθεί μια νοοτροπία διαβούλευσης που να εξασφαλίζει τακτικό διάλογο. Αυτό μπορεί να διευκολύνει τον συνεχή εντοπισμό ζητημάτων ποιότητας και τον σχεδιασμό λύσεων.



3. Εργαλεία υποστήριξης της ποιότητας

Τα εργαλεία υποστήριξης της ποιότητας βοηθούν τους χειριστές υποθέσεων στην καθημερινή τους εργασία κατά τη διεξαγωγή προσωπικών συνεντεύξεων και τη σύνταξη αποφάσεων. Μπορούν να περιλαμβάνουν καθοδήγηση, μεταξύ άλλων, πρότυπες επιχειρησιακές οδηγίες (ΠΕΟ), υποδείγματα, παραδείγματα πρακτικών συνεντεύξεων και αποφάσεων και βασική νομολογία.

Το πλεονέκτημα των εργαλείων υποστήριξης της ποιότητας είναι ότι διασφαλίζουν ότι όλοι οι χειριστές υποθέσεων λαμβάνουν τις ίδιες οδηγίες και κατευθύνσεις, οι οποίες εγκρίνονται επίσημα από τη διοίκηση και είναι ανά πάσα στιγμή διαθέσιμες στους χειριστές υποθέσεων. Για τον σκοπό αυτό, αποσκοπούν στην προληπτική αντιμετώπιση των ποιοτικών στόχων για τις διαδικασίες συνέντευξης και λήψης αποφάσεων.

Τα εργαλεία που παρουσιάζονται στο παρόν κεφάλαιο έχουν σκοπό να συμπληρώσουν το ένα το άλλο. Οι διοικήσεις θα πρέπει να έχουν τη δυνατότητα να τα εφαρμόζουν συνδυαστικά ανάλογα με τις ανάγκες τους. Πρέπει να εφαρμόζονται λαμβάνοντας υπόψη το εθνικό πλαίσιο και να προσαρμόζονται αναλόγως, όπου απαιτείται.

Τα εργαλεία υποστήριξης της ποιότητας μπορούν να **αναπτύσσονται** από εξειδικευμένες μονάδες, όπως η μονάδα για την ποιότητα, η νομική μονάδα ή η σχετική επιχειρησιακή μονάδα, αλλά μπορούν επίσης να δημιουργούνται και να αναπτύσσονται από έμπειρους χειριστές υποθέσεων. Ανεξάρτητα από τη μονάδα που αναπτύσσει το εργαλείο, είναι σημαντικό να διασφαλίζεται η συνοχή του με άλλα εργαλεία μέσω διυπηρεσιακών διαβουλεύσεων και να ζητείται η έγκριση της διοίκησης πριν από την οριστικοποίησή του.



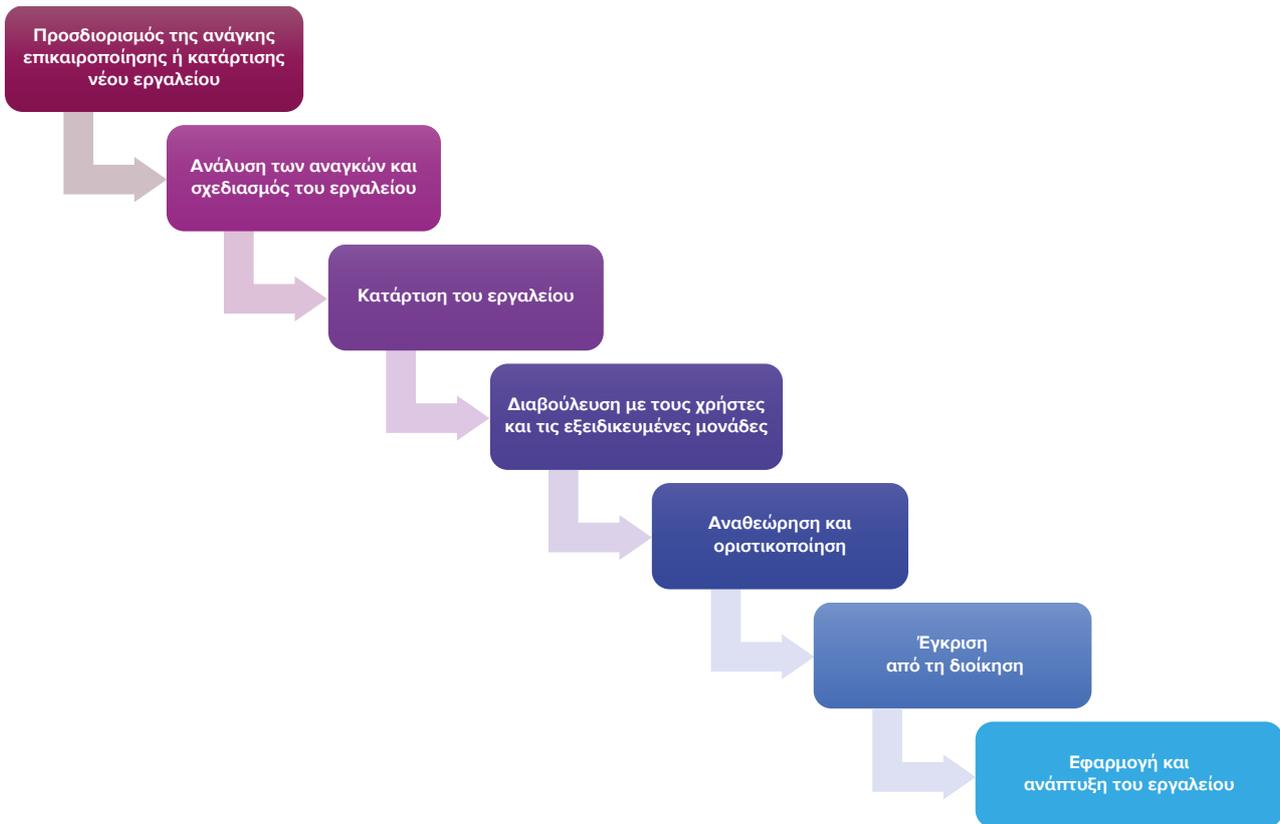
Κατά τη δημιουργία ή την ανάπτυξη εργαλείων ποιοτικής υποστήριξης, είναι καλό να λαμβάνεται υπόψη ότι, πέραν της συμμόρφωσης με τη νομοθεσία, τα εργαλεία αυτά θα πρέπει να είναι καλά δομημένα και σαφή. Επιπλέον, το πεδίο εφαρμογής, ο σκοπός και το κοινό στο οποίο στοχεύουν θα πρέπει να είναι σαφώς καθορισμένα. Συνιστάται επίσης τα εργαλεία να επανεξετάζονται ή να δοκιμάζονται αρχικά από τους χρήστες τους για να διαπιστωθεί αν είναι εύκολα στην παρακολούθηση, αν περιέχουν όλες τις σχετικές πληροφορίες και αν εφαρμόζονται σωστά στην πράξη. Για τα εργαλεία που απαιτούν εξειδικευμένες γνώσεις που δεν είναι διαθέσιμες στο γραφείο που τα εφαρμόζει, μπορεί επίσης να είναι αναγκαία η διαβούλευση με εξωτερικούς ενδιαφερόμενους φορείς για τη συγκέντρωση των πληροφοριών τους.

Συχνά, τα εργαλεία υποστήριξης της ποιότητας αναπτύσσονται και επικαιροποιούνται ως αποτέλεσμα των αναγκών που προσδιορίζονται μέσω μηχανισμών παρακολούθησης της ποιότητας ή διαβούλευσης. Επιπλέον, αλλαγές στο πλαίσιο της διαδικασίας ασύλου, συμπεριλαμβανομένης της νομοθεσίας, της νομολογίας, της πολιτικής και των αρμοδιοτήτων των αρμόδιων αρχών, μπορεί να αποτελέσουν λόγο για την ανάπτυξη και/ή την επικαιροποίηση εργαλείων.

Η διαδικασία ανάπτυξης και επικαιροποίησης των εργαλείων υποστήριξης της ποιότητας είναι συνεχής (βλ. διάγραμμα 6). Υπό αυτή την έννοια, οι ανάγκες που εντοπίζονται μετά την εφαρμογή του εργαλείου δίνουν τον τόνο για πιθανές μελλοντικές επικαιροποιήσεις.



Διάγραμμα 6. Διαδικασία για την ανάπτυξη και την επικαιροποίηση εργαλείου υποστήριξης ποιότητας



Όταν το εργαλείο είναι έτοιμο, θα πρέπει να εξεταστεί ο καλύτερος τρόπος για την **εφαρμογή** του από το κοινό στο οποίο στοχεύει. Για παράδειγμα, μπορεί να τεθεί σε εφαρμογή ένα ειδικό σχέδιο διανομής για τη διάδοση και την επικοινωνία του εργαλείου στην πράξη, το οποίο μπορεί να περιλαμβάνει εκπαιδευτικές συναντήσεις για τον τρόπο χρήσης του εργαλείου και εσωτερικές εγκυκλίους που εισάγουν τις βασικές πτυχές του νέου ή επικαιροποιημένου εργαλείου, κάνοντας χρήση των σχετικών μηχανισμών διαβούλευσης.

Κατά τη διανομή του εργαλείου, θα πρέπει να υπενθυμίζεται στους χειριστές υποθέσεων ότι, μολονότι τα εργαλεία δημιουργήθηκαν για να τους καθοδηγούν στη διεξαγωγή συνεντεύξεων και στη σύνταξη αποφάσεων, κάθε απόφαση πρέπει να λαμβάνεται σε ατομική βάση με βάση τα πραγματικά περιστατικά που παρουσιάζονται στην αίτηση. Συνιστάται, επομένως, ο χειριστής της υπόθεσης να εστιάζει πρώτα στον αιτούντα και στους λόγους για τους οποίους ζητά διεθνή προστασία, και μόνο μετά να επιλέγει τα εργαλεία που σχετίζονται με την αίτηση.

Για να διασφαλιστεί η **συνοχή μεταξύ των διαφόρων εργαλείων υποστήριξης της ποιότητας**, είναι χρήσιμο να καθοριστεί η σχέση μεταξύ τους σε μια ιεραρχία εγγράφων. Μια ιεραρχία εγγράφων οργανώνει τα έγγραφα ανάλογα με τη σημασία και την εξουσία που έχουν. Για παράδειγμα, η ιεραρχία εγγράφων ενός οργανισμού τοποθετεί τη νομοθεσία και τη νομολογία στην κορυφή επειδή είναι δεσμευτικές για τη διοίκηση. Ακολουθούν οι οργανωτικοί κανόνες που αποφασίζονται σε επίπεδο ανώτερων διοικητικών στελεχών και αφορούν το σύνολο της διοίκησης. Των κανόνων αυτών έπονται τα εργαλεία υποστήριξης της ποιότητας που προορίζονται ως τεχνική καθοδήγηση για το επιχειρησιακό επίπεδο. Με



άλλα λόγια, τα πιο επίσημα έγγραφα βρίσκονται στην κορυφή της ιεραρχίας, ενώ τα λιγότερο επίσημα έγγραφα βρίσκονται στο κάτω μέρος της ιεραρχίας.

Όταν ένα έγγραφο που βρίσκεται κοντά στην κορυφή της ιεραρχίας αναπτύσσεται ή ενημερώνεται, θα πρέπει να είναι συνεπές με τα έγγραφα που είναι ανώτερα από αυτό στην ιεραρχία. Κατά συνέπεια, τα έγγραφα που έπονται ιεραρχικά πρέπει να ενημερώνονται αναλόγως. Για παράδειγμα, όταν υπάρχουν αλλαγές στη νομοθεσία και τη νομολογία ή στις πολιτικές, τις στρατηγικές, τους εσωτερικούς κανόνες και τις προτεραιότητες, τα εργαλεία υποστήριξης ποιότητας θα πρέπει να επικαιροποιούνται αναλόγως. Τα εργαλεία υποστήριξης της ποιότητας μπορούν να οργανώνονται με τέτοιο τρόπο ώστε να δημιουργείται μια ιεραρχική σχέση μεταξύ τους που να αντικατοπτρίζει τη συνολική ιεραρχία των εγγράφων (βλ. διάγραμμα 7).

Διάγραμμα 7. Παράδειγμα ιεραρχίας των εγγράφων ενός οργανισμού



Τα εργαλεία υποστήριξης της ποιότητας θα πρέπει επίσης να **είναι εύκολα προσβάσιμα** στους χρήστες τους και θα πρέπει να είναι σαφές ποιο έγγραφο είναι η πλέον πρόσφατη έκδοση. Ένα σύστημα ελέγχου εγγράφων μπορεί να συμβάλει στη διασφάλιση της συστηματικής οργάνωσης, αποθήκευσης και διανομής των εργαλείων καθ' όλη τη διάρκεια του κύκλου ζωής τους.



Έλεγχος των εγγράφων

Όλα τα εργαλεία υποστήριξης της ποιότητας θα πρέπει να περιλαμβάνουν πληροφορίες που είναι απαραίτητες για τον έλεγχο των εκδόσεων. Οι πληροφορίες αυτές συχνά περιλαμβάνουν:

- ένα μοναδικό αναγνωριστικό εγγράφου·
- τον αριθμό έκδοσης·
- την ημερομηνία κατά την οποία το έγγραφο δημοσιοποιήθηκε·
- την τελευταία ημερομηνία έως την οποία πρέπει να επανεξεταστεί το έγγραφο·
- τα στοιχεία της οντότητας ή του προσώπου ή των προσώπων που είναι υπεύθυνα για την επικαιροποίηση του εγγράφου (κύριος του εγγράφου)·
- το ονοματεπώνυμο του προσώπου ή των προσώπων που συνέταξαν ή επικαιροποίησαν και ενέκριναν το έγγραφο.

Οι παρωχημένες εκδόσεις θα πρέπει να επισημαίνονται σαφώς και να αρχειοθετούνται αναλόγως. Το σύστημα διαχείρισης εγγράφων θα πρέπει επίσης να εξετάζει τις περιόδους διατήρησης για τους διάφορους τύπους εγγράφων (δηλαδή πόσο καιρό θα πρέπει να διατηρούνται ως αρχεία) και τη διαδικασία που πρέπει να ακολουθείται για την καταστροφή/απόσυρση εγγράφων που δεν χρειάζεται πλέον να διατηρούνται ή για τη διατήρηση εγγράφων που δεν πρέπει να αποσυρθούν.

Τα εργαλεία θα πρέπει να είναι εύκολα προσβάσιμα στους χειριστές υποθέσεων σύμφωνα με τις ανάγκες τους και τους σχετικούς κανόνες προστασίας των δεδομένων. Συνιστάται τα εργαλεία υποστήριξης της ποιότητας να αποθηκεύονται σε έναν τόπο, ώστε να διασφαλίζεται ότι τα εργαλεία που τα συμπληρώνουν μπορούν εύκολα να βρεθούν.

Στις ακόλουθες ενότητες παρουσιάζεται ένα σύνολο εργαλείων που προορίζονται να αλληλοσυμπληρώνονται. Η χρήση τους πρέπει να εξετάζεται στο πλαίσιο των εθνικών περιστάσεων και να προσαρμόζεται ανάλογα όταν είναι απαραίτητο.

3.1. Καθοδήγηση

Οι κατευθυντήριες γραμμές αναφέρονται σε κανόνες και συμβουλές και σε πραγματικά παραδείγματα του τρόπου με τον οποίο τα σχετικά πρότυπα πρέπει να κατανοούνται και να εφαρμόζονται στην πράξη. Η καθοδήγηση παρέχει κατευθύνσεις σχετικά με την προσέγγιση που πρέπει να ακολουθείται κατά την εξέταση των αιτήσεων διεθνούς προστασίας, τον τρόπο με τον οποίο πρέπει να εφαρμόζονται οι νομικές έννοιες και τις πολιτικές που πρέπει να εφαρμόζονται.



Οι κατευθυντήριες γραμμές αποσκοπούν στη διασφάλιση της συνεπούς και ορθής εφαρμογής των σχετικών προτύπων και μπορούν να εναρμονίσουν τον τρόπο με τον οποίο εφαρμόζονται οι νομικές διατάξεις σε όλα τα γραφεία. Ταυτόχρονα, υποδεικνύεται πώς τα πρότυπα αυτά μπορούν να εφαρμοστούν με τον πιο αποτελεσματικό τρόπο.

Για παράδειγμα, η καθοδήγηση μπορεί να παρέχει συμβουλές σχετικά με τις περιστάσεις υπό τις οποίες μπορεί να θεωρηθεί δικαιολογημένη η ανάγκη διεθνούς προστασίας. Τούτο επιτρέπει την πιο συνεπή και αποτελεσματική εφαρμογή των σχετικών προτύπων.

Υπάρχουν διάφοροι τύποι καθοδήγησης. Ένα έγγραφο καθοδήγησης που εκδίδεται από μια διοικητική αρχή μπορεί να συνδυάζει διάφορα είδη καθοδήγησης.

Νομική καθοδήγηση

Η νομική καθοδήγηση δίνει οδηγίες για το πώς θα πρέπει να ερμηνεύεται ο νόμος με βάση τις νομικές αρχές, το ευρύτερο νομικό πλαίσιο, τη σχετική νομολογία και τα έγγραφα που διευκρινίζουν την πρόθεση του νομοθέτη. Για παράδειγμα, οι κατευθυντήριες γραμμές θα πρέπει να εξετάζουν τον τρόπο με τον οποίο το δίκαιο περί ασύλου μπορεί να ερμηνευθεί σε σχέση με τη γενική νομική αρχή της αναλογικότητας και τον τρόπο με τον οποίο μπορεί να εφαρμοστεί στο πλαίσιο των θεμελιωδών δικαιωμάτων ή της προστασίας των δεδομένων.

Ειδικές ανά χώρα καταγωγής οδηγίες

Οι ειδικές ανά χώρα καταγωγής οδηγίες περιγράφουν πώς μπορεί να αξιολογηθεί μια συγκεκριμένη κατάσταση σε μια χώρα καταγωγής από την άποψη των νομικών διατάξεων που καθορίζουν τις προϋποθέσεις υπό τις οποίες μπορεί να χορηγηθεί διεθνής προστασία. Για παράδειγμα, μπορεί να περιγράφουν ποιες περιστάσεις μπορεί να αυξήσουν τον κίνδυνο δίωξης κατά μιας θρησκευτικής ομάδας σε μια συγκεκριμένη χώρα.

Μεθοδολογική καθοδήγηση

Η καθοδήγηση μπορεί να προβλέπει τη σειρά με την οποία μπορεί ή πρέπει να διενεργείται η αξιολόγηση. Για παράδειγμα, η καθοδήγηση σχετικά με τον τρόπο διεξαγωγής της αξιολόγησης των αποδεικτικών στοιχείων μπορεί να ορίζει ότι πρέπει να προσδιορίζονται όλα τα ουσιώδη πραγματικά περιστατικά και όλα τα υποστηρικτικά στοιχεία που συνδέονται με καθένα από τα ουσιώδη πραγματικά περιστατικά πριν από τη διενέργεια των εσωτερικών και εξωτερικών αξιολογήσεων της αξιοπιστίας. Οι μεθοδολογικές κατευθυντήριες γραμμές μπορούν επίσης να παρέχουν παραδείγματα παραγόντων που θα πρέπει να λαμβάνονται υπόψη κατά την εξέταση των αιτήσεων και οδηγίες σχετικά με τον τρόπο εξέτασής τους. Για παράδειγμα, όταν η νομολογία προβλέπει την αξιολόγηση συγκεκριμένων στοιχείων στις περιπτώσεις όπου οι ισχυρισμοί αφορούν σεξουαλικό προσανατολισμό, η καθοδήγηση μπορεί να παρέχει κατάλογο των πτυχών που θα πρέπει να διερευνώνται.

Κάθε είδους καθοδήγηση μπορεί να υποστηρίζεται από στοιχεία όπως περιλήψεις και οπτικές παρουσιάσεις βασικού περιεχομένου. Οι μορφότευποι αυτοί έχουν ως στόχο να διευκολύνουν την εφαρμογή των κατευθυντήριων γραμμών κατά τη διάρκεια των προσωπικών συνεντεύξεων ή κατά τη σύνταξη αποφάσεων.

3.2. Πρότυπες επιχειρησιακές οδηγίες

Οι ΠΕΟ αποτελούν κανονιστικές οδηγίες σχετικά με τον τρόπο με τον οποίο θα πρέπει να εφαρμόζεται μια διαδικασία στην πράξη. Παρέχουν οδηγίες βήμα προς βήμα σχετικά με τη σειρά



με την οποία πρέπει να ολοκληρωθούν οι ενέργειες και από ποιον σε ένα συγκεκριμένο πλαίσιο. Ως εκ τούτου, στόχος τους είναι να διασφαλίσουν ότι η διαδικασία εφαρμόζεται συστηματικά και τεκμηριώνεται σύμφωνα με τα σχετικά πρότυπα και ότι όλοι γνωρίζουν τον ρόλο τους στη διαδικασία, σε ολόκληρη τη διοίκηση ασύλου και τις διάφορες υποδιευθύνσεις της.

Οι ΠΕΟ μπορούν να παρέχουν οδηγίες, για παράδειγμα, σχετικά με τον τρόπο σχεδιασμού της προσωπικής συνέντευξης, συμπεριλαμβανομένου του τρόπου πρόσκλησης του αιτούντος σε συνέντευξη, κράτησης αίθουσας συνεντεύξεων και διορισμού κατάλληλου διερμηνέα.

Δεδομένου ότι οι διαδικασίες μπορεί να περιλαμβάνουν διάφορα στάδια και συμμετέχοντες εντός και ενίοτε εκτός της διοίκησης ασύλου, οι ΠΕΟ μπορούν να περιλαμβάνουν οδηγίες σχετικά με τα ακόλουθα, ανάλογα με το περιεχόμενό τους:

- τι θα πρέπει να γίνει·
- ποιος θα πρέπει να το αναλάβει·
- ποια μέτρα πρέπει να ληφθούν και με ποια σειρά·
- πότε πρέπει να εκτελεστούν.

Οι ΠΕΟ συχνά λαμβάνουν τη μορφή **εγχειριδίων ή περιγραφών διαδικασιών**. Θεωρείται ορθή πρακτική να συνοδεύονται οι ΠΕΟ από καταλόγους ελέγχου ή διαγράμματα ροής που παρουσιάζουν τα βήματα με πιο συνοπτικό και οπτικό τρόπο απ' ό,τι οι ΠΕΟ, γεγονός που διευκολύνει την εφαρμογή τους στην πράξη.

Κατά την ανάπτυξη των ΠΕΟ, συνιστάται να ζητείται η γνώμη των μονάδων ή των υπηρεσιών που διεκπεραιώνουν τις διαδικασίες, ώστε να διασφαλίζεται ότι λαμβάνονται δεόντως υπόψη όλες οι πτυχές της εφαρμογής της διαδικασίας ασύλου και οι αλληλεπιδράσεις μεταξύ των διαφόρων σταδίων της διαδικασίας. Συνιστάται επίσης να συμπεριληφθεί στο έγγραφο η νομική βάση των ΠΕΟ.

3.3. Υποδείγματα

Ένα υπόδειγμα παρέχει μια τυποποιημένη δομή και μορφή για έναν τύπο εγγράφου που χρησιμοποιείται συχνά και από διαφορετικά μέλη του προσωπικού. Στόχος του είναι να καταστήσει τη διεξαγωγή συνεντεύξεων και τη σύνταξη αποφάσεων πιο αποτελεσματική, καθορίζοντας τα βασικά στοιχεία που πρέπει να περιλαμβάνονται στο έγγραφο.

Τα υποδείγματα για τη συνέντευξη μπορούν να περιλαμβάνουν γενικά υποδείγματα, τα οποία προορίζονται να χρησιμοποιούνται για όλες τις προσωπικές συνεντεύξεις, και/ή ειδικά υποδείγματα, τα οποία χρησιμοποιούνται για συγκεκριμένους τύπους συνεντεύξεων, όπως οι συνεντεύξεις με αιτούντες (με συγκεκριμένα προφίλ) από ασφαλείς χώρες καταγωγής. Ομοίως, τα υποδείγματα αποφάσεων μπορούν να περιλαμβάνουν ειδικά προσαρμοσμένα υποδείγματα για ορισμένα είδη αποφάσεων, όπως αυτά που λαμβάνονται στις διαδικασίες παραδεκτού ή για αιτούντες από ασφαλείς χώρες καταγωγής.





Ιδιαίτερη προσοχή θα πρέπει να δοθεί ώστε τα σχέδια υποδειγμάτων να καθιστούν δυνατή την εξατομικευμένη αξιολόγηση κάθε αίτησης. Αυτό θα μπορούσε να γίνει με την εστίαση σε υποδείγματα που βοηθούν στη δόμηση της συνέντευξης ή της απόφασης, χωρίς να προσπαθούν να ρυθμίσουν υπερβολικά τη διαδικασία αξιολόγησης. Θα πρέπει να αποφεύγονται λεπτομερείς πληροφορίες ή στάδια της διαδικασίας που ενδέχεται να μην εφαρμόζονται σε όλες τις αιτήσεις, για παράδειγμα σε σχέση με την αξιολόγηση της αξιοπιστίας. Τα υποδείγματα μπορούν επίσης να περιλαμβάνουν υπενθυμίσεις της καθοδήγησης, όπως τα στοιχεία που πρέπει να καλύπτονται κατά την εξατομικευμένη εξέταση κάθε αίτησης. Σε πρακτικό επίπεδο, αυτό μπορεί να πραγματοποιείται με τη σαφή επισήμανση των τμημάτων του υποδείγματος που πρέπει να προσαρμοστούν πριν από την οριστικοποίηση του εγγράφου, για παράδειγμα με την παρουσίασή τους σε αγκύλες. Στο υπόδειγμα μπορεί επίσης να υπενθυμίζεται στους χειριστές υποθέσεων ότι κάθε αίτηση θα πρέπει να εξετάζεται εξατομικευμένα.

Τα υποδείγματα μπορούν να περιλαμβάνουν διάφορα στοιχεία, για παράδειγμα:

Το **έντυπο του εγγράφου** περιλαμβάνει τα τυποποιημένα στοιχεία που διασφαλίζουν ότι όλες οι σχετικές πληροφορίες περιλαμβάνονται στο έγγραφο. Περιλαμβάνει τον τίτλο του εγγράφου, στον οποίο απευθύνεται το έγγραφο (με πεδία για τη συμπλήρωση των προσωπικών στοιχείων του αιτούντος), τότε δημιουργήθηκε/εκδόθηκε το έγγραφο (ημερομηνία και ώρα της προσωπικής συνέντευξης ή ημερομηνία έκδοσης της απόφασης), υπογραφές και παραπομπές σε σχετικές νομικές διατάξεις.

Η **δομή του εγγράφου** είναι τα βήματα που πρέπει να ακολουθήσει ο χειριστής της υπόθεσης κατά τη διεξαγωγή μιας συνέντευξης ή τη σύνταξη μιας απόφασης. Για παράδειγμα, ένα υπόδειγμα συνέντευξης μπορεί να περιλαμβάνει λεπτομέρειες σχετικά με την έναρξη της συνέντευξης, όπου ζητείται από τον αιτούντα να προβεί σε ελεύθερη αφήγηση και το κλείσιμο της συνέντευξης.

Πληροφοριακά στοιχεία είναι σχετικές πληροφορίες που πρέπει να παρέχονται στον αιτούντα, οι οποίες μπορούν να παρέχονται γραπτώς στο υπόδειγμα που μοιράζεται στον αιτούντα. Για παράδειγμα, οι πληροφορίες που είναι σχετικές με τον αιτούντα μπορούν να περιλαμβάνουν τι αναμένεται από αυτόν κατά τη διάρκεια της συνέντευξης, τα βήματα που ακολουθούν τη συνέντευξη και τον τρόπο προσφυγής κατά της απόφασης.

Το περιεχόμενο αναφέρεται σε προτάσεις σχετικά με την ουσία μιας συνέντευξης ή την αξιολόγηση μιας απόφασης. Για παράδειγμα, το υπόδειγμα συνέντευξης μπορεί να περιλαμβάνει θέματα που πρέπει να διερευνηθούν κατά τη συνέντευξη των αιτούντων με συγκεκριμένα προφίλ. Το υπόδειγμα απόφασης μπορεί να περιλαμβάνει τυποποιημένες προτάσεις σε σχέση με την κατάσταση στη χώρα καταγωγής του αιτούντος, καθώς και αξιολόγηση κινδύνου και νομική αξιολόγηση με οδηγίες που πρέπει να προσαρμόζονται ανάλογα με την εξατομικευμένη αξιολόγηση.



Τα υποδείγματα μπορούν να συνοδεύονται από απλό βοηθητικό υλικό που δημιουργείται με βίντεο καταγραφής της οθόνης σας, το οποίο επεξηγεί τις διάφορες συνιστώσες τους. Για παράδειγμα, το βοηθητικό υλικό θα μπορούσε να επεξηγεί τον τρόπο χρήσης των διαφόρων λειτουργιών ενός υποδείγματος, δείχνοντάς τες σε οθόνη υπολογιστή.



Ορθή πρακτική

Τα υποδείγματα που είναι ενσωματωμένα σε ψηφιακές πλατφόρμες μπορούν να βρίσκουν αυτόματα τα σχετικά δεδομένα και να συμπληρώνουν τα σχετικά πεδία, όπως τα προσωπικά στοιχεία του αιτούντος, πληροφορίες που αφορούν ειδικά τους αιτούντες ορισμένων προφίλ, όπως τα παιδιά, και να καταρτίζουν μηνύματα προς τον αιτούντα που αντιστοιχούν ειδικά στον τύπο του υποδείγματος, για παράδειγμα σχετικά με τα δικαιώματα και τις υποχρεώσεις του αιτούντος. Οι ψηφιακές πλατφόρμες επιτρέπουν επίσης τη χρήση υποδειγμάτων που μπορούν να προσαρμόζονται σε συγκεκριμένα προφίλ αιτούντων με την επιλογή των σχετικών πληροφοριών από ένα σύνολο επιλογών.

3.4. Επιλογή σχετικής νομολογίας

Μια επιλογή σχετικής νομολογίας μπορεί να παρέχει χρήσιμα παραδείγματα για την εξέταση των αιτήσεων. Μια τέτοια επιλογή θα μπορούσε να περιλαμβάνει, μεταξύ άλλων, νομολογία που έχει καίρια σημασία για την καθοδήγηση των εθνικών πρακτικών σε σχέση με αιτούντες με συγκεκριμένα προφίλ ή από ορισμένες χώρες. Η νομολογία ενδέχεται συχνά να προκαλεί αλλαγές στα υπάρχοντα εργαλεία υποστήριξης της ποιότητας ή να οδηγεί στην ανάπτυξη νέων εργαλείων.

Κάθε εθνική νομολογία, νομολογία της ΕΕ ή νομολογία του Ευρωπαϊκού Δικαστηρίου των Δικαιωμάτων του Ανθρώπου που προστίθεται στην επιλογή θα πρέπει να κοινοποιείται στους χειριστές υποθέσεων, για παράδειγμα με την παροχή σύνοψης της απόφασης στην οποία επισημαίνονται τα βασικά συμπεράσματα. Ειδικότερα, όταν ένα δευτεροβάθμιο δικαστήριο καταλήγει στο συμπέρασμα ότι έχει διαπραχθεί διαδικαστικό σφάλμα ή σφάλμα κατά την ερμηνεία του νόμου, συνιστάται αυτό να κοινοποιείται σε όλους τους χειριστές υποθέσεων και να τους παρέχονται πληροφορίες σχετικά με τον τρόπο με τον οποίο θα πρέπει να τηρείται και να ερμηνεύεται ορθά ο νόμος.



Ορθή πρακτική

Ορθή πρακτική αποτελεί η συλλογή σχετικής νομολογίας που σχετίζεται με μια συγκεκριμένη χώρα καταγωγής ή το προφίλ του αιτούντος και η οποία περιγράφει τα κύρια ζητήματα που προβάλλονται στις αποφάσεις. Οι εν λόγω συλλογές μπορούν να διατίθενται, για παράδειγμα, με τη μορφή ενημερωτικού δελτίου, ανάλυσης ή ψηφιακής βάσης δεδομένων και αναφέρονται στη σχετική καθοδήγηση.

Η ανάλυση της νέας νομολογίας μπορεί να διεξαχθεί ως συνεχής διαδικασία ή περιοδικά, για παράδειγμα σε τριμηνιαία βάση, προκειμένου να διασφαλιστεί ότι λαμβάνεται υπόψη η πλέον πρόσφατη νομολογία.



3.5. Παραδείγματα πρακτικών συνεντεύξεων και αποφάσεων

Τα παραδείγματα πρακτικών συνεντεύξεων και αποφάσεων είναι μια επιλογή από συνεντεύξεις και αποφάσεις που θεωρούνται παραδείγματα ορθής πρακτικής. Στόχος τους είναι να βοηθήσουν τους χειριστές υποθέσεων να βρουν συγκεκριμένες συμβουλές που δεν είναι διαθέσιμες σε άλλα εργαλεία, καθώς παρέχουν παραδείγματα υποθέσεων παρόμοιων με εκείνες που εξετάζονται επί του παρόντος.

Τα παραδείγματα πρακτικών συνέντευξης και αποφάσεων παρέχουν το σκεπτικό ή τις διερευνητικές ερωτήσεις που σχετίζονται με συγκεκριμένα προφίλ ή χώρες καταγωγής των αιτούντων, κάτι που μπορεί να είναι χρήσιμο ιδίως για τους νέους χειριστές υποθέσεων. Επιτρέπουν επίσης στους νέους χειριστές υποθέσεων να δουν πώς μπορεί να δομηθεί μια συνέντευξη και μια απόφαση και τι είδους γλώσσα πρέπει να χρησιμοποιείται.

Είναι σημαντικό να επιλέγονται προσεκτικά τα παραδείγματα αποφάσεων και πρακτικών συνεντεύξεων, ώστε να αντικατοπτρίζουν τις βέλτιστες πρακτικές. Μπορεί να εξηγηθεί γιατί επιλέχθηκε κάθε απόφαση ή πρακτικό συνέντευξης και/ή ποια τμήματα των πρακτικών συνέντευξης ή της απόφασης είναι χρήσιμα. Τα πρακτικά συνέντευξης και οι αποφάσεις θα πρέπει επίσης να ανωνυμοποιούνται, ώστε όλοι οι χειριστές υποθέσεων να έχουν πρόσβαση σε αυτά.

Τα παραδείγματα πρακτικών συνεντεύξεων και των αποφάσεων μπορούν να διατίθενται με διάφορους τρόπους. Όταν είναι διαθέσιμος μεγάλος αριθμός παραδειγμάτων, συνιστάται να συμπεριλαμβάνεται μια λειτουργία αναζήτησης, για παράδειγμα με τη μορφή αποθετηρίου. Οι αποφάσεις και τα πρακτικά των συνεντεύξεων θα μπορούσαν να επισημαίνονται με λέξεις-κλειδιά ή να οργανώνονται σε κατηγορίες ώστε ο χειριστής της υπόθεσης να μπορεί να τα αναζητήσει με βάση το προφίλ ή τη χώρα.





Κύρια σημεία που πρέπει να θυμάστε από το κεφάλαιο 3

Τα εργαλεία υποστήριξης της ποιότητας βοηθούν στη διασφάλιση της ποιότητας των προσωπικών συνεντεύξεων και των αποφάσεων και μπορούν να αναπτύσσονται και να επικαιροποιούνται με βάση τα αποτελέσματα της παρακολούθησης και του συνεχούς διαλόγου στις διοικήσεις ασύλου.

Τα εργαλεία προσφέρουν συγκεκριμένη βοήθεια στους χειριστές υποθέσεων κατά τη διεξαγωγή προσωπικών συνεντεύξεων και τη σύνταξη αποφάσεων. Τα εργαλεία θα πρέπει να διατηρούνται επικαιροποιημένα και συνεπή με άλλα εργαλεία μέσω μιας σαφούς διαδικασίας ανάπτυξης και επικαιροποίησης και με τη χρήση μιας ιεραρχίας εγγράφων. Τα εργαλεία υποστήριξης της ποιότητας μπορούν να περιλαμβάνουν τα εξής:

- κατευθυντήριες οδηγίες·
- ΠΕΟ·
- υποδείγματα·
- επιλογή βασικών νομολογιών·
- παραδείγματα πρακτικών συνεντεύξεων και αποφάσεων.

Κατά τη διάδοση των εργαλείων υποστήριξης της ποιότητας, είναι απαραίτητο να υπενθυμίζεται στους υπευθύνους υποθέσεων ότι κάθε αίτηση πρέπει να αξιολογείται εξατομικευμένα με βάση τα πραγματικά περιστατικά που παρουσιάζονται στην αίτηση.



4. Παρακολούθηση της ποιότητας

Όπως περιγράφεται λεπτομερώς στο κεφάλαιο 1, η δίκαιη μεταχείριση, η διαφάνεια, η αποτελεσματικότητα και ο σεβασμός του νομικού πλαισίου πρέπει να διασφαλίζονται σε κάθε περίπτωση για την επίτευξη ποιότητας στη διαδικασία ασύλου. Για τον σκοπό αυτό, η παρακολούθηση της ποιότητας της διαδικασίας ασύλου είναι ζωτικής σημασίας και θα πρέπει να αποτελεί συνεχή δραστηριότητα που επιτρέπει τον εντοπισμό των πλεονεκτημάτων και των αδυναμιών των τύπων οργάνωσης. Μέσω της παρακολούθησης της ποιότητας, είναι δυνατόν να προσδιοριστεί κατά πόσον επιτυγχάνονται ή όχι οι οργανωτικοί στόχοι και κατά πόσον τα μέτρα που εφαρμόζονται για τη διασφάλιση της ποιότητας επιτυγχάνουν τους στόχους τους.

Το παρόν κεφάλαιο επικεντρώνεται σε δύο σημεία:

- περιγράφει τη μεθοδολογία και τα βήματα για την καθιέρωση μιας διαδικασίας παρακολούθησης της ποιότητας στη διαδικασία ασύλου·
- παρουσιάζει τις δραστηριότητες που παρέχουν στοιχεία βάσει των οποίων μπορεί να παρακολουθείται η ποιότητα σε μια διοίκηση ασύλου.

Στόχος του παρόντος κεφαλαίου είναι να σκιαγραφήσει μια σταδιακή μεθοδολογία για την καθιέρωση και τη διενέργεια διαδικασίας παρακολούθησης της ποιότητας, με βάση τον κύκλο PDCA (που περιγράφεται στο κεφάλαιο 1).

Το παρόν κεφάλαιο επικεντρώνεται στην παρακολούθηση της ποιότητας των προσωπικών συνεντεύξεων και των πρωτοβάθμιων αποφάσεων. Ωστόσο, οι πρακτικές, τα πρότυπα και η μεθοδολογία που παρουσιάζονται μπορούν να εφαρμοστούν και σε άλλα στάδια της διαδικασίας ασύλου.





Διάγραμμα 8. Κύκλος παρακολούθησης



Είναι σημαντικό να τονιστεί ότι ο προσδιορισμός των αναγκών μπορεί να τροφοδοτήσει κάθε στάδιο του κύκλου παρακολούθησης. Οι ανάγκες που εντοπίζονται αποτελούν τη βάση του κύκλου παρακολούθησης και τον διατηρούν σε συνεχή κίνηση.

Οι ανάγκες αυτές σχετίζονται με τη λειτουργία της διαδικασίας ασύλου, ιδίως με τις προσωπικές συνεντεύξεις και τις πρωτοβάθμιες αποφάσεις.

Οι ανάγκες μπορούν να προκύψουν για πολλούς λόγους, όπως:

- αλλαγή της νομοθεσίας ή της κατάστασης στη χώρα ασύλου·
- νέα/απαιτητικά προφίλ των αιτούντων·
- πρόσληψη νέων χειριστών υποθέσεων·
- νέα νομολογία που έχει εκδοθεί·
- νέοι/αυστηρότεροι στόχοι παραγωγικότητας·
- ασταθής κατάσταση στις χώρες καταγωγής των αιτούντων·
- ελλείψεις που έχουν εντοπιστεί μέσω διαφόρων ελέγχων, για παράδειγμα μέσω αξιολόγησης ποιότητας.



4.1. Καθορισμός προτύπων και δεικτών (για προσωπικές συνεντεύξεις και πρωτοβάθμιες αποφάσεις)

Η μεθοδολογία για τον μηχανισμό παρακολούθησης θα πρέπει να περιλαμβάνει τον καθορισμό αντικειμενικών κριτηρίων βάσει των οποίων διενεργείται η παρακολούθηση. Για τον λόγο αυτό, η διοίκηση πρέπει να προσδιορίζει ποια νομικά και επιχειρησιακά πρότυπα θα παρακολουθούνται και να αναπτύσσει, για καθένα από αυτά τα πρότυπα, δείκτες βάσει των οποίων μπορεί να παρατηρείται, να αξιολογείται ή να μετράται εάν και/ή σε ποιον βαθμό πληρούνται τα καθορισμένα πρότυπα.

4.1.1. Νομικά πρότυπα

Τα νομικά πρότυπα είναι οι διατάξεις που ορίζονται στις διάφορες νομικές πράξεις του ΚΕΣΑ, καθώς και το εθνικό και διεθνές δίκαιο για τους πρόσφυγες και το δίκαιο των ανθρωπίνων δικαιωμάτων.

Για παράδειγμα, η οδηγία 2011/EU/95 ⁽²⁷⁾ καθορίζει τις απαιτήσεις για την αναγνώριση των υπηκόων τρίτων χωρών ή των απάτριδων ως δικαιούχων διεθνούς προστασίας και για το είδος της παρεχόμενης προστασίας, ενώ η οδηγία 2013/33/ΕΕ [ΟΔΑ (αναδιатύπωση)] ⁽²⁸⁾ καθορίζει τις απαιτήσεις για τις κοινές διαδικασίες για τη χορήγηση και ανάκληση του καθεστώτος διεθνούς προστασίας.

Τα κράτη μέλη έχουν μεταφέρει την οδηγία 2011/EU/95 και την ΟΔΑ (αναδιатύπωση) στην εθνική τους νομοθεσία, καθώς και στην οργανωτική δομή και τις διαδικασίες τους στο πλαίσιο της διαδικασίας ασύλου.

4.1.2. Επιχειρησιακά πρότυπα

Τα επιχειρησιακά πρότυπα αφορούν την πρακτική εφαρμογή των σχετικών διατάξεων της νομοθεσίας για το άσυλο και, ως εκ τούτου, βασίζονται σε νομικά πρότυπα. Ο γενικός τους στόχος είναι να διασφαλίσουν ότι η διαδικασία ασύλου εφαρμόζεται δίκαια και αποτελεσματικά, με πλήρη σεβασμό των σχετικών νομικών διατάξεων.

Για να είναι ολοκληρωμένα, τα επιχειρησιακά πρότυπα καταρτίζονται υπό τρεις διαφορετικές οπτικές γωνίες: την προοπτική του διαχειριστή της διαδικασίας (για τη διασφάλιση της αποδοτικότητας και της αποτελεσματικότητας), την προοπτική του νομοθέτη (για τη διασφάλιση της νομιμότητας) και την προοπτική του αιτούντος (για τη διασφάλιση της δίκαιης μεταχείρισης και της διαφάνειας).

⁽²⁷⁾ [Οδηγία 2011/95/ΕΕ](#) του Ευρωπαϊκού Κοινοβουλίου και του Συμβουλίου, της 13ης Δεκεμβρίου 2011, σχετικά με τις απαιτήσεις για την αναγνώριση των υπηκόων τρίτων χωρών ή των απάτριδων ως δικαιούχων διεθνούς προστασίας, για ένα ενιαίο καθεστώς για τους πρόσφυγες ή για τα άτομα που δικαιούνται επικουρική προστασία και για το περιεχόμενο της παρεχόμενης προστασίας (αναδιатύπωση) (ΕΕ L 337 της 20.12.2011).

⁽²⁸⁾ [Οδηγία 2013/32/ΕΕ](#) του Ευρωπαϊκού Κοινοβουλίου και του Συμβουλίου, της 26ης Ιουνίου 2013, σχετικά με κοινές διαδικασίες για τη χορήγηση και ανάκληση του καθεστώτος διεθνούς προστασίας (αναδιатύπωση) (ΕΕ L 180 της 29.6.2013, σ. 60).



Τα πρότυπα θα πρέπει να αναπτύσσονται από εμπειρογνώμονες που διαθέτουν εκτενή πείρα εργασίας στον σχετικό τομέα.

4.1.3. Δείκτες

Η μέτρηση του τρόπου με τον οποίο εφαρμόζεται ένα επιχειρησιακό πρότυπο καθιστά δυνατό τον ακριβή προσδιορισμό αφενός του βαθμού στον οποίο πληρούνται οι απαιτήσεις του προτύπου και αφετέρου του τρόπου με τον οποίο μεταβάλλεται με την πάροδο του χρόνου. Οι δείκτες χρησιμοποιούνται για τη μέτρηση του κατά πόσον έχει εφαρμοστεί κάποιο πρότυπο. Ως εκ τούτου, ένας δείκτης θεωρείται ένα εργαλείο για τη μέτρηση της συμμόρφωσης με ένα πρότυπο. Οι δείκτες μπορεί να είναι ποσοτικοί ή ποιοτικοί. Κατά τον καθορισμό των δεικτών θα πρέπει να εφαρμόζονται τα κριτήρια RACER ⁽²⁹⁾ (βλ. πίνακα 1).

Πίνακας 1. Κριτήρια RACER (κατάλληλος, αποδεκτός, αξιόπιστος, εύχρηστος, εμπεριστατωμένος)

Κριτήρια	
Κατάλληλος	Συνδέεται στενά με τους στόχους που πρέπει να επιτευχθούν
Αποδεκτός	Αποδεκτός από το προσωπικό, τα ενδιαφερόμενα μέρη και άλλους χρήστες
Αξιόπιστος	Σαφής και εύκολα ερμηνευόμενος από μη εμπειρογνώμονες
Εύχρηστος	Εφικτή παρακολούθηση και συλλογή δεδομένων με λογικό κόστος
Εμπεριστατωμένος	Δεν διαστρεβλώνεται εύκολα

Οι δείκτες που σχετίζονται με την αποτελεσματικότητα και την επικαιρότητα είναι συχνά ευκολότερο να ποσοτικοποιηθούν σε σύγκριση με άλλους δείκτες ποιότητας, διότι μπορούν να μετρηθούν με βάση τις πληροφορίες που είναι διαθέσιμες στις βάσεις δεδομένων διαχείρισης υποθέσεων. Για άλλους δείκτες, μπορεί να υπάρχουν όρια στον βαθμό στον οποίο μπορούν να ποσοτικοποιηθούν αντικειμενικά.

(a) Ποσοτικοί δείκτες

Οι ποσοτικοί δείκτες επικεντρώνονται στον αριθμό των υποθέσεων και στην επικαιρότητα των διαδικασιών. Οι δείκτες αυτοί μπορούν να συμβάλλουν στην παρακολούθηση των επιδόσεων του οργανισμού σε διάφορα επίπεδα: των μεμονωμένων εργαζομένων, της ομάδας, του περιφερειακού γραφείου και της διοίκησης στο σύνολό της. Οι δείκτες αυτοί μπορούν να μετρώνται ανά ημέρα, εβδομάδα, μήνα ή έτος. Τα δεδομένα για τους ποσοτικούς δείκτες μπορούν να αντληθούν από το σύστημα πληροφοριών της διοίκησης. Είναι σημαντικό για τη διοίκηση να θέσει στόχους για την εφαρμογή κάθε δείκτη. Οι στόχοι αυτοί πρέπει να είναι εφικτοί και η περίοδος που καλύπτουν θα πρέπει να καθορίζεται.

⁽²⁹⁾ Για περισσότερες πληροφορίες σχετικά με τα κριτήρια RACER, βλ. Ευρωπαϊκή Επιτροπή, *Improving monitoring indicators system to support DG Competition's future policy assessments* (Βελτίωση του συστήματος δεικτών παρακολούθησης προς υποστήριξη των μελλοντικών αξιολογήσεων πολιτικής της ΓΔ Ανταγωνισμού), Υπηρεσία Εκδόσεων της Ευρωπαϊκής Ένωσης, Λουξεμβούργο, τμήμα 2 «Methodological approach» (Μεθοδολογική προσέγγιση), σ. 9-10.



Παρακάτω παρατίθενται ορισμένα παραδείγματα ποσοτικών δεικτών στο πλαίσιο του ελέγχου της ποιότητας των προσωπικών συνεντεύξεων και των πρωτοβάθμιων αποφάσεων:

- αριθμός εκκρεμών υποθέσεων ⁽³⁰⁾.
- ποσοστό των πρωτοβάθμιων αποφάσεων που εκδόθηκαν ή/και κοινοποιήθηκαν εντός της νόμιμης προθεσμίας.
- (μέση) διάρκεια μιας διαδικασίας από το πρώτο στάδιο ως το τελευταίο, π.χ. από τη στιγμή της κατάθεσης μέχρι τη στιγμή που εκδίδεται/κοινοποιείται η απόφαση (χρόνος διεκπεραίωσης, συνήθως εκφρασμένος σε ημέρες ή εβδομάδες ή μήνες).
- (μέση) διάρκεια της πραγματικής δραστηριότητας που εκτελέστηκε από μέλος του προσωπικού, π.χ. διάρκεια προσωπικής συνέντευξης (χρόνος επεξεργασίας, που εκφράζεται κυρίως σε ώρες και λεπτά).
- ποσοστό θετικών και αρνητικών αποφάσεων που αφορούν την ίδια ιθαγένεια ή/και παρόμοιο προφίλ.
- ποσοστό των υποθέσεων που ανατρέπονται από την αρχή προσφυγών.

(b) Ποιοτικοί δείκτες

Οι ποιοτικοί δείκτες συχνά ποσοτικοποιούνται με δυαδικό ή τριαδικό τρόπο (ναι/όχι ή ναι/εν μέρει/όχι). Αυτή η μέθοδος μέτρησης επιτρέπει τον υπολογισμό μιας βαθμολογίας (%) για κάθε δείκτη και για το σύνολο της επισκόπησης ποιότητας. Οι βαθμολογίες αυτές επιτρέπουν την παρακολούθηση των τάσεων με την πάροδο του χρόνου. Οι δείκτες μπορούν επίσης να σταθμίζονται ανάλογα με τη σημασία ή τη συνάφειά τους.

Ωστόσο, η εν λόγω μέθοδος μετρήσεων ενδέχεται να μην επιτρέπει μια πιο διαφοροποιημένη αξιολόγηση της ποιότητας, υπό την έννοια του πόσο καλά πληρούνται τα πρότυπα χωρίς άλλους συμπληρωματικούς, μη μετρήσιμους δείκτες.

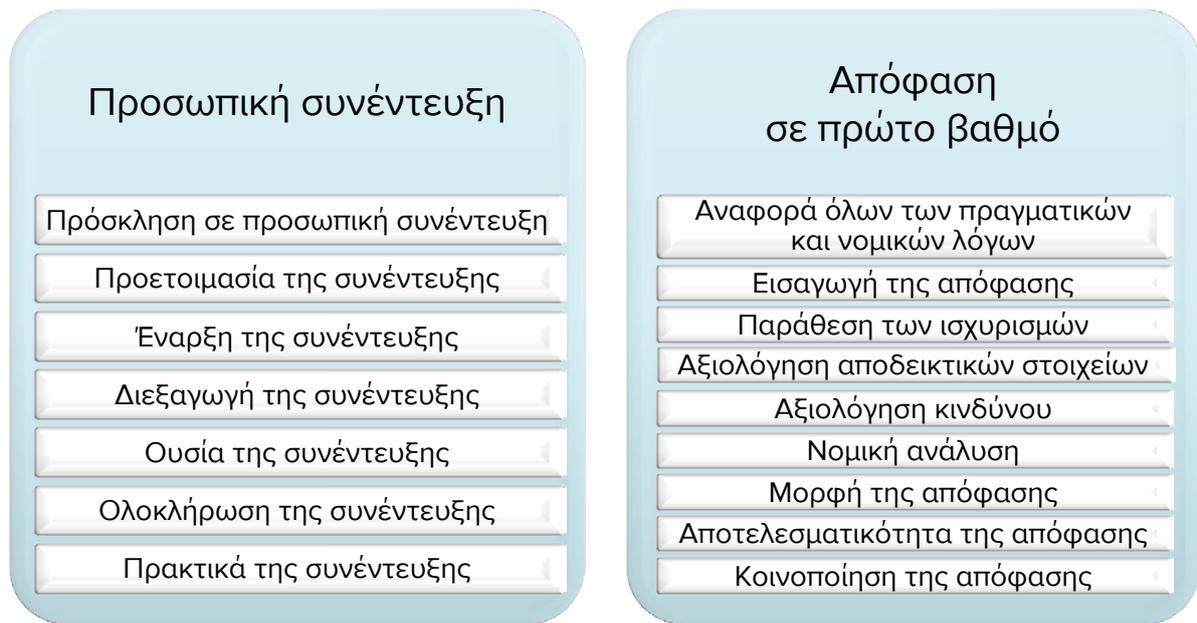
4.1.4. Πρότυπα και δείκτες για τις προσωπικές συνεντεύξεις και τις πρωτοβάθμιες αποφάσεις

Τα πρότυπα και οι δείκτες για την αξιολόγηση της ποιότητας μιας προσωπικής συνέντευξης και μιας απόφασης σε πρώτο βαθμό μπορούν να σχετίζονται τόσο με το αποτέλεσμα μιας διαδικασίας (π.χ. πρακτικά συνέντευξης) όσο και με την ίδια τη διαδικασία (π.χ. τον τρόπο διεξαγωγής της συνέντευξης). Για τον καθορισμό των προτύπων και των δεικτών για μια προσωπική συνέντευξη ή μια πρωτοβάθμια απόφαση, μπορεί να είναι χρήσιμο να αναλυθούν τα κύρια στάδια και στοιχεία κάθε μίας από τις διαδικασίες (βλ. διάγραμμα 9).

⁽³⁰⁾ Στο πλαίσιο των προσωπικών συνεντεύξεων και των διαδικασιών λήψης αποφάσεων σε πρώτο βαθμό, ο όρος «εκκρεμείς υποθέσεις» αναφέρεται σε υποθέσεις στις οποίες έχει διενεργηθεί συνέντευξη αλλά δεν έχει εκδοθεί ακόμη απόφαση.



Διάγραμμα 9. Στάδια και στοιχεία προσωπικής συνέντευξης και πρωτοβάθμιας απόφασης



Για καθένα από τα βήματα και τα στοιχεία, μπορούν να αναπτυχθούν πρότυπα και δείκτες όσον αφορά είτε το αποτέλεσμα είτε τη διαδικασία. Τα πρότυπα και οι δείκτες που χρησιμοποιούνται θα αλληλοσυμπληρώνονται για να δώσουν μια συνολική εικόνα της ποιότητας της συνέντευξης και της διαδικασίας λήψης αποφάσεων.

Η περιοδική επανεξέταση των προτύπων και των δεικτών είναι απαραίτητη για να διασφαλιστεί η προσαρμογή τους στις αλλαγές στη διαδικασία ασύλου και για να βελτιωθεί το πλαίσιο των προτύπων και των δεικτών με βάση τα διδάγματα που αντλούνται κατά τις αξιολογήσεις ποιότητας.



Μεθοδολογία διασφάλισης ποιότητας του EUAA

Ο Οργανισμός της Ευρωπαϊκής Ένωσης για το Άσυλο (EUAA) έχει αναπτύξει μια μεθοδολογία για την αξιολόγηση της ποιότητας των προσωπικών συνεντεύξεων και των πρωτοβάθμιων αποφάσεων. Η μεθοδολογία αυτή ενσωματώθηκε σε δύο πρακτικά εργαλεία:

- EASO, [Εργαλείο διασφάλισης ποιότητας: Εξέταση της αίτησης διεθνούς προστασίας](#), Μάρτιος 2021.
- EASO, [Κατευθυντήριες γραμμές για τη διαδικασία ασύλου: επιχειρησιακά πρότυπα και δείκτες](#), Σεπτέμβριος 2019.

Ο γενικός στόχος του πρώτου εργαλείου είναι να παρέχει ένα κοινό πλαίσιο για την αξιολόγηση της ποιότητας των προσωπικών συνεντεύξεων και των πρωτοβάθμιων αποφάσεων σε μεμονωμένες περιπτώσεις. Ο γενικός στόχος του δεύτερου εργαλείου είναι η υποστήριξη της πρακτικής εφαρμογής των βασικών διατάξεων της οδηγίας ΟΔΑ (αναδιατύπωση) για την επίτευξη μιας δίκαιης και αποτελεσματικής διαδικασίας ασύλου. Κάθε ένα από τα δύο εργαλεία περιλαμβάνει πρότυπα και δείκτες που αναπτύχθηκαν και συμφωνήθηκαν από κοινού με τις χώρες της ΕΕ+ και εγκρίθηκαν από το διοικητικό συμβούλιο του EUAA.



4.2. Συλλογή δεδομένων

Όταν έχουν καθοριστεί τα πρότυπα και οι δείκτες, πρέπει να τεθούν σε εφαρμογή τα μέσα για τη συλλογή πληροφοριών και δεδομένων, ώστε να μπορεί να εφαρμοστεί η διαδικασία παρακολούθησης.

Το σημαντικότερο σημείο εκκίνησης είναι ο έλεγχος της ποιότητας των δεδομένων προκειμένου να διασφαλιστεί η αξιοπιστία και η προστιθέμενη αξία της μεθοδολογίας παρακολούθησης. Προκειμένου να αξιολογηθεί κατά πόσον επιτυγχάνονται οι οργανωτικοί στόχοι, πρέπει να εξασφαλιστεί η δέουσα ποιότητα των δεδομένων όσον αφορά την ακρίβεια, την αξιοπιστία και την επικαιρότητα. Ειδικότερα, η έγκαιρη καταχώρηση των δεδομένων είναι πολύ σημαντική.

Η ψηφιοποίηση και η αυτοματοποίηση της συλλογής δεδομένων είναι ζωτικής σημασίας και μπορεί να είναι επωφελείς για τη συλλογή δεδομένων σε πραγματικό χρόνο ή για τη συχνή παροχή δεδομένων για την υποστήριξη της παρακολούθησης. Για παράδειγμα, ένα ψηφιακό σύστημα για τον χειρισμό υποθέσεων μπορεί να παρέχει ανά πάσα στιγμή δεδομένα σχετικά με εκκρεμείς υποθέσεις. Είναι σημαντικό να ορίζονται με σαφήνεια τα πεδία δεδομένων του ψηφιακού συστήματος, ώστε να αποφεύγονται οι παρερμηνείες και να διασφαλίζεται ότι οι πληροφορίες χρησιμοποιούνται για τον προβλεπόμενο σκοπό. Τα μέτρα ποιότητας των δεδομένων μπορούν να ενσωματώνονται στον κύκλο παρακολούθησης. Οι εκθέσεις σχετικά με την ποιότητα των δεδομένων ή την εισαγωγή δεδομένων θα πρέπει να τίθενται στη διάθεση της διοίκησης, του προσωπικού και των χειριστών υποθέσεων.

4.2.1. Μεθοδολογία για τη δειγματοληψία των προσωπικών συνεντεύξεων και των πρωτοβάθμιων αποφάσεων που πρέπει να επανεξεταστούν

Η κύρια πηγή για την παρακολούθηση της ποιότητας της διαδικασίας ασύλου είναι τα πρακτικά των προσωπικών συνεντεύξεων και οι πρωτοβάθμιες αποφάσεις. Η παρακολούθηση της προσωπικής συνέντευξης μπορεί επίσης να πραγματοποιείται με προσωπική παρουσία στη συνέντευξη. Οι αξιολογήσεις της ποιότητας αποτελούν διδακτική εμπειρία για τους χειριστές υποθέσεων. Ο πρωταρχικός στόχος είναι η βελτίωση της ποιότητας της διαδικασίας ασύλου μέσω του ελέγχου μεμονωμένων υποθέσεων, ο οποίος επιτρέπει:

- να εντοπιστούν οι περιπτώσεις απόκλισης από τα πρότυπα ποιότητας κατά την εξέταση των υποθέσεων·
- να εντοπιστούν και να προωθηθούν ορθές πρακτικές από τις προσωπικές συνεντεύξεις και τις πρωτοβάθμιες αποφάσεις βάσει συγκεκριμένων παραδειγμάτων·
- να βελτιωθούν οι ατομικές επιδόσεις των χειριστών υποθέσεων·
- να διατυπωθούν συστάσεις για δράσεις σε οργανωτικό επίπεδο,
- να προσδιοριστούν δράσεις παρακολούθησης, όπως η ανάπτυξη οδηγιών, η διεξαγωγή εργαστηρίων και η βελτίωση των υποδειγμάτων·
- να εντοπιστούν οι ανάγκες κατάρτισης σε ατομικό επίπεδο και ανάπτυξης νέων ή βελτιωμένων ενοτήτων κατάρτισης.



Εκτός από την παροχή εξατομικευμένης, λεπτομερούς ανατροφοδότησης στον χειριστή της υπόθεσης και στον επικεφαλής της ομάδας που είναι αρμόδιος για την υπό έλεγχο υπόθεση, το αποτέλεσμα του ελέγχου της ποιότητας αποκρυσταλλώνεται σε ανωνυμοποιημένη έκθεση ⁽³¹⁾. Ο σκοπός της έκθεσης είναι διττός. Πρώτον, ο στόχος της είναι να παρέχει συγκεκριμένες παρατηρήσεις στους χειριστές υποθέσεων (και στους επικεφαλής ομάδων), ώστε να μπορούν να μαθαίνουν ο ένας από τα λάθη και τις ορθές πρακτικές του άλλου. Δεύτερον, η ανάλυση των ευρημάτων της έκθεσης μπορεί να βοηθήσει τη διοίκηση να αποφασίσει για τα αναγκαία μέτρα βελτίωσης.

Γενικά, συνιστάται η διενέργεια εκ των υστέρων ελέγχων ποιότητας για την παρακολούθηση της ποιότητας —δηλαδή, με τον έλεγχο υποθέσεων για τις οποίες έχει εκδοθεί απόφαση σε πρώτο βαθμό. Ο στόχος του ελέγχου της ποιότητας είναι να προσδιοριστεί εάν οι διαδικασίες και τα μέτρα (βελτίωσης της ποιότητας) που εφαρμόζονται, όπως συζητήθηκαν στο κεφάλαιο 2, επαρκούν για να διασφαλίσουν την ποιότητα της συνέντευξης και της απόφασης όταν αυτές θεωρούνται πλέον οριστικές. Οι εκ των υστέρων αξιολογήσεις ποιότητας αποτρέπουν επίσης την αδικαιολόγητη καθυστέρηση της διαδικασίας ασύλου κατά τον έλεγχο ⁽³²⁾.

Οι ακόλουθες παράμετροι μπορούν να ληφθούν υπόψη κατά την κατάρτιση μεθοδολογίας για τη διενέργεια των ελέγχων ποιότητας:

- Οι περιπτώσεις που θα επανεξεταστούν θα πρέπει να **επιλέγονται τυχαία**, είτε από ολόκληρο τον όγκο υποθέσεων είτε από μέρος του όγκου υποθέσεων που έχει προσδιοριστεί ως δύσκολο ή ως τομέας προτεραιότητας (βλ. σημείο σχετικά με τη θεματική εστίαση στον παρόντα κατάλογο). Η επιλογή των υποθέσεων για έλεγχο από τους χειριστές υποθέσεων ή τους επικεφαλής των ομάδων μπορεί να οδηγήσει σε μεροληψία επιλογής. Συνιστάται οι περιπτώσεις που επιλέγονται για το δείγμα εξέτασης να προέρχονται από μια συγκεκριμένη πρόσφατη χρονική περίοδο, έτσι ώστε η ανατροφοδότηση που λαμβάνεται να αντικατοπτρίζει την τρέχουσα κατάσταση όσον αφορά την ποιότητα.
- Για να αποκτηθούν σημαντικές πληροφορίες, το μέγεθος του **δείγματος** πρέπει να είναι αρκετά μεγάλο. Ωστόσο, δεν πρέπει κατ' ανάγκη να είναι τόσο μεγάλο ώστε να επιτυγχάνονται στατιστικά σημαντικά αποτελέσματα, διότι η ποιότητα της διαδικασίας ασύλου πρέπει να διασφαλίζεται σε κάθε περίπτωση. Εάν ο σκοπός είναι η παρακολούθηση των τάσεων της ποιότητας σε μεγαλύτερο χρονικό διάστημα, το δείγμα πρέπει να έχει μέγεθος που επιτρέπει τον εντοπισμό στατιστικής σημαντικότητας μέσω της εξαγωγής συγκρίσιμων αποτελεσμάτων. Αυτό εξαρτάται από τον όγκο των υποθέσεων της διοίκησης.
- Το ακριβές **χρονοδιάγραμμα και η συχνότητα** των αξιολογήσεων εξαρτώνται από τις ανάγκες που προσδιορίζονται, τους διαθέσιμους πόρους και το μέγεθος της εθνικής διοίκησης. Οι έλεγχοι ποιότητας συνιστάται να σχεδιάζονται και να διεξάγονται συστηματικά και περιοδικά, ώστε να είναι δυνατή η επακόλουθη ανάλυση των προηγούμενων ευρημάτων και ο έγκαιρος εντοπισμός πιθανών προβλημάτων.

⁽³¹⁾ Η ανωνυμοποίηση αποσκοπεί στην προστασία των δεδομένων προσωπικού χαρακτήρα τόσο του αιτούντος όσο και του χειριστή της υπόθεσης μέσω της ανωνυμοποίησης των δεδομένων τους, καθώς και οποιωνδήποτε άλλων αναγνωρίσιμων πληροφοριών στον φάκελο. Η ανωνυμοποίηση της έκθεσης εξαρτάται από το εθνικό πλαίσιο.

⁽³²⁾ Ένα από τα μειονεκτήματα των εκ των υστέρων ελέγχων ποιότητας είναι ότι, όταν διαπιστώνονται σοβαρές ελλείψεις σε μια υπόθεση κατά τη διάρκεια του ελέγχου, η αρμόδια για το άσυλο αρχή μπορεί να υποχρεωθεί να ανακαλέσει την αρχική απόφασή της να επανεξετάσει την υπόθεση.



- Οι αξιολογήσεις της ποιότητας μπορούν να είναι **γενικές ή να έχουν θεματική εστίαση** (π.χ. περιπτώσεις αιτούντων από συγκεκριμένη χώρα καταγωγής, περιπτώσεις αποκλεισμού ή περιπτώσεις ευάλωτων αιτούντων). Οι γενικές αξιολογήσεις επιτρέπουν τη διατύπωση γενικών συμπερασμάτων σχετικά με την ποιότητα των προσωπικών συνεντεύξεων και των πρωτοβάθμιων αποφάσεων, ενώ οι θεματικές αξιολογήσεις επιτρέπουν την εστίαση σε νέες ή ιδιαίτερα δύσκολες καταστάσεις. Συνιστάται η διενέργεια θεματικών ελέγχων μετά τη θέσπιση «νέων» εννοιών ή διαδικασιών (π.χ. εισαγωγή ταχύρρυθμων διαδικασιών), προκειμένου να παρακολουθείται η εφαρμογή τους. Οι θεματικοί έλεγχοι ενθαρρύνονται επίσης όταν έχουν προκύψει ειδικές ανάγκες κατά τη διάρκεια προηγούμενης (γενικής) αξιολόγησης της ποιότητας.
- Ο έλεγχος της ποιότητας μπορεί να **διενεργείται** από μια κεντρική μονάδα αρμόδια για την ποιότητα, από επικεφαλής ομάδων ή επόπτες ή από αποκεντρωμένους υπεύθυνους ποιότητας, οι οποίοι συντονίζονται από έναν κεντρικό υπεύθυνο. Στην τελευταία περίπτωση, θεωρείται καλή πρακτική οι επικεφαλής ομάδων, οι επόπτες ή οι υπεύθυνοι ποιότητας μιας μονάδας ή υποδιεύθυνσης να εξετάζουν την ποιότητα των υποθέσεων μιας άλλης μονάδας ή υποδιεύθυνσης. Αυτό μπορεί να συμβάλει στη δημιουργία μεγαλύτερης συνοχής μεταξύ των πρακτικών των διαφόρων μονάδων και υποδιευθύνσεων.



Ορθή πρακτική

Όποτε είναι εφικτό ή απαιτείται, συνιστάται κάθε περίπτωση να επανεξετάζεται από **δύο αξιολογητές ποιότητας**. Κάθε αξιολογητής θα πρέπει να εξετάζει την υπόθεση στο σύνολό της (τη συνέντευξη και την απόφαση) και, στη συνέχεια, όλοι οι αξιολογητές θα πρέπει να προσέρχονται και να συζητούν ώστε να καταλήγουν σε κοινά συμπεράσματα σχετικά με τα ευρήματά τους.

Συνιστάται επίσης στις **ομάδες** αξιολογητών ποιότητας να διεξάγουν συνεδριάσεις, για παράδειγμα μέσω της κοινής αξιολόγησης μιας υπόθεσης, όπου όλοι οι αξιολογητές θα συζητούν μια υπόθεση και θα την αξιολογούν από κοινού. Η πρακτική αυτή υποστηρίζει μια ενιαία προσέγγιση στον έλεγχο των υποθέσεων.



Σχετικό εργαλείο του EUAA

Το εργαλείο διασφάλισης ποιότητας του EUAA (βλ. λεπτομέρειες στην ενότητα 4.1.4. «[Πρότυπα και δείκτες για τις προσωπικές συνεντεύξεις και τις πρωτοβάθμιες αποφάσεις](#)») λαμβάνει τη μορφή ηλεκτρονικής εφαρμογής με λειτουργίες υποβολής αναφορών. Το εργαλείο επιτρέπει τη συγκεντρωτική σύγκριση διαφόρων αναφορών, ενώ παράλληλα παρέχει στατιστική επισκόπηση των πορισμάτων. Εκτός από τις αναφορές ανατροφοδότησης σε θέματα ποιότητας, ο χειριστής της υπόθεσης που εξετάζεται λαμβάνει μια αναφορά με εξατομικευμένη ανατροφοδότηση για το έργο του στη συγκεκριμένη υπόθεση (κατά τη διαδικασία συνέντευξης ή/και λήψης αποφάσεων).



4.3. Αξιολόγηση και ανάλυση

Το επόμενο βήμα μετά τον καθορισμό των προτύπων και των δεικτών και τη συλλογή των δεδομένων για την αξιολόγηση της ποιότητας και την επανεξέταση των προτύπων και των δεικτών που σχετίζονται με τη διαδικασία ασύλου είναι η αξιολόγηση των πορισμάτων. Οι δείκτες μπορούν να αξιολογηθούν λαμβάνοντας υπόψη τα ακόλουθα ερωτήματα:

- Επιτυγχάνεται συμμόρφωση με τον δείκτη;

Με βάση τα πορίσματα, ο αξιολογητής ή οι αξιολογητές θα αποφασίσουν αν επιτυγχάνεται συμμόρφωση προς τον δείκτη ή όχι. Οι δείκτες μπορούν να σχετίζονται είτε με τις διαδικαστικές πτυχές της προσωπικής συνέντευξης ή της πρωτοβάθμιας απόφασης είτε με το περιεχόμενο της συνέντευξης και της απόφασης. Για παράδειγμα, κατά την αξιολόγηση ενός δείκτη στο στάδιο της προετοιμασίας της συνέντευξης, όπως «ο φάκελος της υπόθεσης είναι διαθέσιμος στον χειριστή της υπόθεσης αρκετά εγκαίρως πριν από τη συνέντευξη ώστε να είναι δυνατή η προετοιμασία της συνέντευξης», ο αξιολογητής θα αποφασίσει αν ο συγκεκριμένος δείκτης έχει επιτευχθεί ή όχι. Κατά την αξιολόγηση ενός δείκτη στο στάδιο της εκτίμησης κινδύνου της απόφασης όπως «η απόφαση προσδιορίζει και αξιολογεί σωστά τον κίνδυνο κατά την επιστροφή (ποιος, τι και γιατί)», ο αξιολογητής πρέπει να αξιολογήσει αν η δραστηριότητα αυτή πραγματοποιείται σωστά και, συνεπώς, αν πληροί την προϋπόθεση επίτευξης του δείκτη.

Οι απαντήσεις στην προηγούμενη ερώτηση κατά την αξιολόγηση του δείκτη, μπορεί να είναι οι ακόλουθες:

Ναι	Η συμμόρφωση με τον δείκτη έχει επιτευχθεί	Ο δείκτης εφαρμόστηκε σωστά
Επιτεύχθηκε εν μέρει	Εντοπίζεται ανεπάρκεια	Επουσιώδες σφάλμα
Όχι	Εντοπίζεται κίνδυνος	Σημαντικό σφάλμα
Άνευ αντικειμένου	Άνευ αντικειμένου	Άνευ αντικειμένου

Οι πιθανές απαντήσεις μπορεί να είναι περιορισμένες για ορισμένους δείκτες, λόγω της φύσης και της εφαρμοσιμότητάς τους. Για παράδειγμα, ένας δείκτης μπορεί μόνο να επιτευχθεί ή να μην επιτευχθεί, αλλά δεν μπορεί να επιτευχθεί «εν μέρει». Δεδομένου ότι ορισμένοι δείκτες εφαρμόζονται μόνο σε ορισμένες περιπτώσεις ή υπό συγκεκριμένες συνθήκες, η επιλογή «άνευ αντικειμένου» πρέπει να είναι διαθέσιμη.

Υπάρχει ανάγκη για λεπτομερέστερη καθοδήγηση σχετικά με τον τρόπο με τον οποίο θα πρέπει να αξιολογούνται τα επιλεγμένα πρότυπα και οι επιλεγμένοι δείκτες, ώστε να διασφαλίζεται ότι οι διάφοροι αξιολογητές ποιότητας πραγματοποιούν συνεκτικές και εναρμονισμένες αξιολογήσεις. Η εφαρμογή της αρχής του διπλού ελέγχου από τους αξιολογητές ποιότητας και η τακτική συνεργασία για τη συζήτηση και την αποσαφήνιση του τρόπου με τον οποίο θα πρέπει να αξιολογούνται οι δείκτες ενθαρρύνει επίσης μια συνεκτική προσέγγιση.



4.4. Ανατροφοδότηση και υποβολή αναφορών

Η παροχή ανατροφοδότησης μετά από αξιολόγηση της ποιότητας είναι ουσιαστικής σημασίας. Η ανατροφοδότηση αυτή μπορεί να αφορά μεμονωμένους χειριστές υποθέσεων ή μια ομάδα ή υποδιεύθυνση στο σύνολό της. Πρέπει να παρέχεται στους χειριστές υποθέσεων και στους προϊσταμένους τους. Οι παρατηρήσεις για ομάδες και υποδιευθύνσεις αφορούν πιο συνολικές και οριζόντιες παρατηρήσεις σχετικά με τη λειτουργία ολόκληρου του συστήματος, με βάση τα συνδυασμένα αποτελέσματα πολλών χειριστών υποθέσεων.

Η ατομική ανατροφοδότηση παρέχεται στον χειριστή της υπόθεσης μετά την ολοκλήρωση της υπόθεσης, δηλαδή μετά τη διεξαγωγή προσωπικής συνέντευξης ή την έκδοση πρωτοβάθμιας απόφασης. Ο ακριβής τρόπος με τον οποίο γίνεται αυτό αποφασίζεται από τη διοίκηση. Ωστόσο, θα πρέπει να εφαρμόζονται ορισμένες βασικές αρχές. Όταν παρέχεται ατομική ανατροφοδότηση, είναι σκόπιμο να τονιστεί ότι πρέπει να δίνεται έμφαση στη βελτίωση της απόδοσης του ατόμου και όχι απλώς στην επισήμανση των σφαλμάτων του. Τα πρόσωπα που παρέχουν ανατροφοδότηση θα πρέπει να γνωρίζουν πώς να παρέχουν εποικοδομητική ανατροφοδότηση, καθώς τελικός στόχος τους είναι να βοηθήσουν τον χειριστή της υπόθεσης να κατανοήσει πιθανά σφάλματα και ορθές πρακτικές και να βελτιώσει την ποιότητα της εργασίας του στο μέλλον. Οι χειριστές υποθέσεων θα πρέπει επίσης να μπορούν να υποβάλλουν ερωτήσεις και διευκρινίσεις σχετικά με τις παρατηρήσεις που λαμβάνουν.

Η ατομική ανατροφοδότηση επιτρέπει στον χειριστή της υπόθεσης να προσαρμόσει τις εργασιακές πρακτικές του σε σύντομο χρονικό διάστημα. Τα πορίσματα των αξιολογήσεων ποιότητας θα μπορούσαν επίσης να χρησιμοποιηθούν για την καθοδήγηση και να τροφοδοτήσουν τις συζητήσεις των επικεφαλής ομάδων με τους χειριστές υποθέσεων. Ο οργανισμός θα πρέπει να διασφαλίζει μια νοοτροπία σύμφωνα με την οποία η παροχή και η λήψη ατομικών σχολίων θα αποτελεί καθιερωμένη πρακτική.



Ορθή πρακτική

Οι παρατηρήσεις σχετικά με την προσωπική συνέντευξη και τις πρωτοβάθμιες αποφάσεις θα πρέπει:

- να αναδεικνύουν τις ορθές πρακτικές που εντοπίζονται στη συνέντευξη/απόφαση·
- όσον αφορά τα σφάλματα, να παρέχουν καθοδήγηση για το ποια θα ήταν η σωστή προσέγγιση·
- είναι επίσης χρήσιμο να εξηγούν τους λόγους για τους οποίους ένα συγκεκριμένο σφάλμα έχει αξιολογηθεί ως επουσιώδες ή σημαντικό.

Όταν παρέχεται ανατροφοδότηση για τη βελτίωση των επιδόσεων του χειριστή της υπόθεσης, η ταχύτητα της απόκρισης και η καθοδήγηση σχετικά με τον τρόπο ορθής εφαρμογής των προτύπων είναι ιδιαίτερα σημαντικές για την αποφυγή παρόμοιων σφαλμάτων στο μέλλον.

Εκτός από την ανατροφοδότηση, ένας από τους στόχους της παρακολούθησης της ποιότητας είναι η παροχή συνολικής αξιολόγησης της ποιότητας της διαδικασίας ασύλου για



τους προϊσταμένους που είναι υπεύθυνοι για την εποπτεία της διαδικασίας. Αυτό μπορεί να γίνει με την παροχή εκθέσεων βάσει των αξιολογήσεων ποιότητας που έχουν πραγματοποιηθεί και των μετέπειτα αναλύσεων αυτών.

Οι εκθέσεις μπορούν να επικεντρώνονται στην εφαρμογή όλων των προτύπων και δεικτών που χρησιμοποιήθηκαν για την αξιολόγηση της ποιότητας ή να εστιάζουν σε ένα συγκεκριμένο θέμα ή μέρος της διαδικασίας ασύλου, όπως η αξιολόγηση της αξιοπιστίας ή η εφαρμογή διαδικασίας παραδεκτού. Μπορούν επίσης να εξετάζουν υποθέσεις που αφορούν αιτούντες από συγκεκριμένη χώρα καταγωγής. Οι ολοκληρωμένες αξιολογήσεις μπορούν να χρησιμοποιηθούν ως βάση για τη σύνταξη συγκεντρωτικών περιοδικών εκθέσεων (μηνιαίων, τριμηνιαίων, ετήσιων κ.λπ.), συμπεριλαμβανομένων εκθέσεων ελέγχου παρακολούθησης και συνοπτικών επισκοπήσεων για ορισμένα ζητήματα που προκαλούν ανησυχία.

Η υποβολή εκθέσεων παρέχει ιδίως στη διοίκηση την ευκαιρία να κατανοήσει τη συνολική ποιότητα της συγκεκριμένης διαδικασίας που αξιολογείται και να εντοπίσει πιθανές αδυναμίες για τις οποίες ενδέχεται να χρειαστούν δράσεις παρακολούθησης.

Είναι σημαντικό οι εκθέσεις αυτές να διαδίδονται εσωτερικά στα ενδιαφερόμενα μέρη (χειριστές υποθέσεων, επικεφαλής ομάδων, διευθυντικά στελέχη κ.λπ.). Μπορούν επίσης να διανεμηθούν ως συντομευμένες εκδόσεις σε εξωτερικούς ενδιαφερομένους φορείς, για παράδειγμα σε άλλες μεταναστευτικές αρχές, στην Ύπατη Αρμοστεία του ΟΗΕ για τους Πρόσφυγες ή ακόμη και στο κοινό, ανάλογα με το περιεχόμενο, για να αυξηθεί η διαφάνεια της διαδικασίας και να ενισχυθεί η εμπιστοσύνη των εξωτερικών ενδιαφερομένων μερών στις διαδικασίες.

4.5. Στοιχεία από διάφορες πηγές για την παρακολούθηση της διαδικασίας ασύλου

Εκτός από τα αποτελέσματα των αξιολογήσεων ποιότητας, υπάρχουν και άλλες δραστηριότητες που μπορούν να συμβάλουν στην παρακολούθηση της ποιότητας των προσωπικών συνεντεύξεων και των πρωτοβάθμιων αποφάσεων. Αφορούν τόσο εσωτερικούς όσο και εξωτερικούς ενδιαφερομένους φορείς και συμπληρώνουν τις εκθέσεις αξιολόγησης της ποιότητας παρέχοντας πιο ολοκληρωμένες προοπτικές.

Οι δραστηριότητες αυτές συνίστανται κυρίως σε:

- εξωτερικές αξιολογήσεις και ελέγχους·
- μηχανισμούς υποβολής καταγγελιών για τους αιτούντες και τους εξωτερικούς ενδιαφερομένους φορείς·
- έρευνες με τους αιτούντες·
- δευτεροβάθμιες αποφάσεις και δικαστικές αποφάσεις·
- πληροφορίες από εσωτερικούς ενδιαφερομένους.



4.5.1. Εξωτερικές αξιολογήσεις και έλεγχοι

Εκτός από τις εσωτερικές αξιολογήσεις που διενεργούνται από την εθνική αρχή, οι εξωτερικές αξιολογήσεις μπορούν να παράσχουν σημαντικές πληροφορίες σχετικά με την ποιότητα της διαδικασίας ασύλου. Οι εν λόγω αξιολογήσεις μπορούν να διενεργούνται ως έλεγχοι, αναθεωρήσεις ή εκτιμήσεις και μπορούν να διεξάγονται ανεξάρτητα από εξωτερικά μέρη. Μπορούν να διεξάγονται από οργανώσεις της κοινωνίας των πολιτών, εξειδικευμένες εταιρείες παροχής συμβουλών ή οντότητες που είναι υπεύθυνες για τον έλεγχο.

Η διοίκηση πρέπει να αποφασίσει σε ποιες περιπτώσεις θα πρέπει να απευθυνθεί σε εξωτερικούς αξιολογητές και ποιο θα είναι το πλεονέκτημα της αξιολόγησής τους. Είναι επίσης ζωτικής σημασίας να προσδιοριστεί ο ακριβής τύπος της αξιολόγησης που απαιτείται και να εκτιμηθεί κατά πόσον ο εξωτερικός αξιολογητής είναι σε θέση να διενεργήσει αυτό το είδος αναθεώρησης. Οι εξωτερικές αξιολογήσεις μπορεί να είναι χρήσιμες ιδίως για την επανεξέταση ολόκληρης της διαδικασίας, την επανεξέταση των διαδικασιών συνεργασίας με άλλα ενδιαφερόμενα μέρη και την επανεξέταση της αποτελεσματικότητας των διαδικασιών. Οι εξωτερικοί ενδιαφερόμενοι φορείς βρίσκονται στην πλέον κατάλληλη θέση για να αμφισβητήσουν πρακτικές που θεωρούνται απαραίτητες ή αναπόφευκτες εντός του οργανισμού.

Η Ύπατη Αρμοστεία των Ηνωμένων Εθνών για τους Πρόσφυγες συνεργάζεται συχνά με τις εθνικές αρχές προκειμένου να αξιολογήσει την ποιότητα των προσωπικών συνεντεύξεων και των πρωτοβάθμιων αποφάσεων⁽³³⁾. Οι εθνικές ρυθμιστικές αρχές με αρμοδιότητες παρακολούθησης μπορούν επίσης να διενεργούν ελέγχους σχετικά με τη διαδικασία ασύλου. Επιπλέον, οι επιστημονικοί αξιολογητές μπορούν να παράσχουν εξωτερική αξιολόγηση. Οι διοικήσεις ασύλου μπορούν επίσης να ζητήσουν εξωτερική επανεξέταση από εταίρους του ιδιωτικού τομέα.

Οι εθνικοί φορείς ανθρωπίνων δικαιωμάτων και τα γραφεία διαμεσολαβητών συχνά ασχολούνται με θέματα που σχετίζονται με τη δίκαιη μεταχείριση και την αποτελεσματικότητα των δημόσιων διοικήσεων, συμπεριλαμβανομένων των υπηρεσιών ασύλου. Η διαβούλευση με αυτούς τους φορείς και η στενή παρακολούθηση των εργασιών τους μπορούν να ενισχύσουν περαιτέρω την ευρωστία και τη λειτουργία της διαδικασίας ασύλου. Ομοίως, οργανισμοί όπως ο Ευρωπαϊός Διαμεσολαβητής ή άλλοι διεθνείς οργανισμοί για τα ανθρώπινα δικαιώματα, παρότι δεν είναι εφαρμοστέοι στα κράτη μέλη, αποτελούν χρήσιμη πηγή πληροφοριών σχετικά με τον τρόπο βελτιστοποίησης της διαδικασίας ασύλου.

4.5.2. Μηχανισμοί υποβολής καταγγελιών για αιτούντες και εξωτερικούς ενδιαφερόμενους φορείς

Ο μηχανισμός καταγγελιών είναι ένα εργαλείο που υποστηρίζει την ορθή εφαρμογή του νόμου και των κατευθυντήριων γραμμών και αυξάνει τη λογοδοσία ενός οργανισμού. Ως εκ τούτου, συνιστάται ο μηχανισμός υποβολής καταγγελιών να είναι προσβάσιμος σε όλους

⁽³³⁾ Για περισσότερες πληροφορίες σχετικά με τις δραστηριότητες διασφάλισης ποιότητας της Ύπατης Αρμοστείας των Ηνωμένων Εθνών για τους Πρόσφυγες, βλέπε Refworld, «Quality assurance» (<https://www.refworld.org/qualityassurance.html>).



τους αιτούντες και τους εξωτερικούς ενδιαφερόμενους φορείς, όπως δικηγόρους, μη κυβερνητικές οργανώσεις και άλλες διοικήσεις που συμμετέχουν στη διαδικασία ασύλου.

Οι εθνικές διοικήσεις μπορούν, εξετάζοντας τις καταγγελίες που τους υποβάλλονται, να εντοπίζουν και στη συνέχεια να επιλύουν τυχόν προβλήματα ή ελλείψεις στη διαδικασία ασύλου. Οι καταγγελίες μπορούν επίσης να αναδείξουν κατά πόσον οι αιτούντες και οι εξωτερικοί ενδιαφερόμενοι φορείς εμπιστεύονται τη διαδικασία ασύλου όπως εφαρμόζεται από τις εθνικές διοικήσεις. Το σημαντικότερο είναι ότι οι μηχανισμοί υποβολής καταγγελιών αποτελούν ένα μέσο με το οποίο οι αιτούντες μπορούν να εκφράσουν ενδεχόμενα παράπονά τους σχετικά με τη διαδικασία ασύλου και η διοίκηση μπορεί να τα εξετάσει.

Για την ορθή λειτουργία του μηχανισμού, η διοίκηση θα πρέπει να καθορίσει ποιος είναι υπεύθυνος για τη διαχείρισή του, ποιος έχει πρόσβαση σε αυτόν και ποιος είναι επιφορτισμένος με την εξέταση των καταγγελιών. Η συγκρότηση του μηχανισμού πρέπει να διασφαλίζει τον πλήρη σεβασμό της νομοθεσίας για την προστασία των δεδομένων και την εμπιστευτικότητα. Ο μηχανισμός πρέπει να ορίζει τον τρόπο με τον οποίο οι καταγγέλλοντες θα λαμβάνουν απαντήσεις ή ανατροφοδότηση. Είναι επίσης σημαντικό να υποστηριχθεί ο μηχανισμός με μια συνεχή εκστρατεία ενημέρωσης προκειμένου να τονιστεί η ύπαρξή του και να εξηγηθεί ο σκοπός του, ιδίως η διάκριση μεταξύ του μηχανισμού και των διαδικασιών προσφυγής. Θα πρέπει να είναι σαφές στους αιτούντες ότι η χρήση του μηχανισμού υποβολής καταγγελιών δεν έχει αντίκτυπο στην εξέταση της αίτησής τους για διεθνή προστασία. Συνιστάται η καταγραφή των καταγγελιών και η τακτική σύνταξη έκθεσης σχετικά με τον μηχανισμό καταγγελιών, η οποία θα περιλαμβάνει, για παράδειγμα, πληροφορίες για τον αριθμό, το είδος και τη συνέχεια των καταγγελιών.



Παραδείγματα από την πρακτική εμπειρία

Ευρωπαϊκός Οργανισμός Συνοριοφυλακής και Ακτοφυλακής

Ο μηχανισμός υποβολής καταγγελιών του Ευρωπαϊκού Οργανισμού Συνοριοφυλακής και Ακτοφυλακής (FRONTEX) επιτρέπει την υποβολή ατομικών καταγγελιών από άτομα που επηρεάζονται άμεσα από τις ενέργειες (ή την απουσία δράσης) του προσωπικού που συμμετέχει στις δραστηριότητες του οργανισμού και τα οποία συνεπώς θεωρούν ότι έχουν παραβιαστεί τα θεμελιώδη δικαιώματά τους. Για περισσότερες πληροφορίες, βλ.: <https://frontex.europa.eu/fundamental-rights/complaints-mechanism/>

Φινλανδία

Στη Φινλανδία υπάρχουν δύο μηχανισμοί υποβολής διοικητικής καταγγελίας: η Φινλανδική Υπηρεσία Μετανάστευσης, η οποία μπορεί να λάβει άμεσα διορθωτικά μέτρα, και ο κοινοβουλευτικός διαμεσολαβητής ή ο επίτροπος δικαιοσύνης, ο οποίος εποπτεύει τη νομιμότητα και την εφαρμογή των ανθρωπίνων δικαιωμάτων στις ενέργειες των αρχών. Οι αιτούντες διεθνή προστασία μπορούν να υποβάλουν καταγγελίες και μέσω των δύο μηχανισμών. Η καταγγελία μπορεί επίσης να υποβληθεί για λογαριασμό τους κατόπιν συγκατάθεσής τους. Διοικητική καταγγελία μπορεί να υποβληθεί κατά τη διάρκεια της εξέτασης της αίτησης και μετά την έκδοση της απόφασης για διεθνή προστασία.

Όταν μια καταγγελία υποβάλλεται απευθείας στη Φινλανδική Υπηρεσία Μετανάστευσης, η νομική υπηρεσία συντάσσει απάντηση στην καταγγελία αφού ακούσει τις απόψεις των σχετικών μερών και υποβάλλει την απάντηση στην ανώτερη διοίκηση προς έγκριση. Μετά την έγκριση, η απάντηση παρέχεται γραπτώς στον αιτούντα και, σε περίπτωση σφάλματος, ζητείται από τη Μονάδα Ασύλου να τη διορθώσει. Πληροφορίες σχετικά με τον τρόπο υποβολής της εν λόγω καταγγελίας διατίθενται στον δικτυακό τόπο της Υπηρεσίας Μετανάστευσης.

Ο αιτών μπορεί να υποβάλει καταγγελία στον κοινοβουλευτικό διαμεσολαβητή ή στον επίτροπο δικαιοσύνης όταν υποπτεύεται ότι μια αρχή ενήργησε παράνομα ή παρέλειψε ένα καθήκον, για παράδειγμα σε σχέση με υπέρβαση των αρμοδιοτήτων της ή αδικαιολόγητη καθυστέρηση σε μια διαδικασία. Εάν κινηθεί έρευνα βάσει καταγγελίας, ο διαμεσολαβητής ή ο επίτροπος δικαιοσύνης ακούει την ενδιαφερόμενη αρχή, ζητεί να του υποβληθούν έγγραφα για να συλλέξει αποδεικτικά στοιχεία και μπορεί να διενεργήσει έρευνες ή να ζητήσει από την αστυνομία να υποστηρίξει την έρευνα. Δεν μπορεί να τροποποιήσει την απόφαση αρχής ή δικαστηρίου, αλλά μπορεί να απαγγείλει κατηγορίες, να επιπλήξει την αρχή ή να ζητήσει από την αρχή να αποκαταστήσει το σφάλμα ή τον τρόπο με τον οποίο διεξάγεται η διαδικασία.

4.5.3. Έρευνες που απευθύνονται στους αιτούντες

Εκτός από τους μηχανισμούς υποβολής καταγγελιών, οι διοικήσεις μπορούν να πραγματοποιούν έρευνες που απευθύνονται στους αιτούντες διεθνή προστασία και επικεντρώνονται σε συγκεκριμένα στοιχεία της διαδικασίας ασύλου. Τα στοιχεία αυτά θα μπορούσαν να ποικίλλουν από την υποδοχή, τη στέγαση και την τροφή έως τον τρόπο με τον οποίο διεξάγεται η συνέντευξη, τη σαφήνεια των παρεχόμενων πληροφοριών και τη διαδικασία λήψης αποφάσεων σε πρώτο βαθμό.



Πριν από τη σύνταξη μιας έρευνας, συνιστάται στις διοικήσεις να καθορίζουν το είδος της έρευνας που είναι το πιο χρήσιμο και κατάλληλο για τον επιδιωκόμενο σκοπό. Τα μέσα διεξαγωγής της έρευνας και το χρονοδιάγραμμα θα πρέπει να εξετάζονται προσεκτικά ώστε να διασφαλίζεται η ευκολία πρόσβασης των αιτούντων και η παροχή έγκαιρης και σχετικής ανατροφοδότησης, αντίστοιχα.

Η διαθεσιμότητα της έρευνας σε γλώσσες κατανοητές από τους αιτούντες στους οποίους απευθύνεται είναι καίριας σημασίας για τη συμμετοχή τους. Επιπλέον, η διασφάλιση της ανωνυμίας των αιτούντων διευκολύνει την παροχή ουσιαστικών παρατηρήσεων και την επίτευξη ικανοποιητικού ποσοστού συμμετοχής.



Σχετικό εργαλείο EUAA: το έργο SAM (Έρευνες για τους μετανάστες στο πλαίσιο της διαδικασίας ασύλου)

Τα τελευταία χρόνια, τα κράτη μέλη της ΕΕ έχουν δείξει αυξημένο ενδιαφέρον για την καλύτερη κατανόηση των μεταναστευτικών ροών που σχετίζονται με το άσυλο και των προφίλ των αφικνούμενων μεταναστών, καθώς και των αναγκών και των προσδοκιών τους. Για να συμπληρώσει τους υφιστάμενους μηχανισμούς συλλογής δεδομένων, ο EUAA έχει αναπτύξει έναν μηχανισμό έρευνας ο οποίος είναι προσαρμόσιμος στις ειδικές ανάγκες κάθε χώρας και καλύπτει κενά πληροφοριών στις χώρες υποδοχής, συλλέγοντας συγκρίσιμα δεδομένα απευθείας από μετανάστες που σχετίζονται με το άσυλο. Η έρευνα είναι ανώνυμη, εθελοντική και διαθέσιμη στις πιο κοινές γλώσσες των μεταναστών που συνδέονται με τη διαδικασία ασύλου, συμμορφώνεται με τις αρχές της προστασίας των δεδομένων και της δεοντολογίας και μπορεί να διεξαχθεί με τη χρήση των προσωπικών κινητών συσκευών τους.

Ως παράδειγμα αντιμετώπισης μιας κρίσης με τη χρήση SAM, ο EUAA, σε συνεργασία με τον Οργανισμό Οικονομικής Συνεργασίας και Ανάπτυξης, στις 11 Απριλίου 2022 ξεκίνησε έρευνες για τους μετανάστες που φθάνουν από την Ουκρανία. Η ανώνυμη και εθελοντική έρευνα που διεξήχθη στο πλαίσιο αυτού του έργου αποσκοπεί στη συλλογή τυποποιημένων δεδομένων σε όλες τις χώρες της ΕΕ+ απευθείας από άτομα που προσπαθούν να ξεφύγουν από τον πόλεμο στην Ουκρανία και αναζητούν καταφύγιο στην ΕΕ. Αναζητά επίσης πληροφορίες σχετικά με τη ζωή, την εκπαίδευση και την απασχόληση των ερωτηθέντων στις χώρες υποδοχής τους, καθώς και τα προβλήματα που αντιμετώπισαν κατά την καταγραφή.

Η έρευνα είναι διαθέσιμη στη διεύθυνση: https://tellusyourstorysurvey.eu/index_ip.php?lang=en. Τα αποτελέσματα αναλύθηκαν σε δημόσια ενημερωτικά δελτία ([Θεματικό ενημερωτικό δελτίο για τη ζωή στη χώρα υποδοχής](#)) και σε εμπειριστατωμένη έκθεση, σε συνεργασία με τον Διεθνή Οργανισμό Μετανάστευσης και τον Οργανισμό Οικονομικής Συνεργασίας και Ανάπτυξης με τίτλο [Forced Displacement from and within Ukraine: Profiles, experiences, and aspirations of affected populations](#) (Αναγκαστικές εκτοπίσεις από και εντός της Ουκρανίας: προφίλ, εμπειρίες και προσδοκίες των πληγέντων πληθυσμών).



Παραδείγματα από την πρακτική εμπειρία

Η Υπηρεσία Μετανάστευσης στη γαλλόφωνη περιφέρεια της Ελβετίας, διεξήγαγε έρευνες μεταξύ των αιτούντων διεθνή προστασία σχετικά με τη διαδικασία ασύλου, συμπεριλαμβανομένου του βαθμού ικανοποίησής τους από αυτήν. Ορισμένες λεπτομέρειες σχετικά με τον τύπο, το πλαίσιο και τη μεθοδολογία της έρευνας παρέχονται εδώ.

Τύπος/Πλαίσιο της έρευνας

Στην Ελβετία, οι αιτούντες διαμένουν σε ένα ή περισσότερα ομοσπονδιακά κέντρα ασύλου κατά τις πρώτες 140 ημέρες της διαδικασίας τους. Κάθε αιτών μπορεί προαιρετικά να συμμετάσχει στο ερωτηματολόγιο ικανοποίησης κατά την τελική αποχώρησή του από το ομοσπονδιακό κέντρο ασύλου (η συμμετοχή στην έρευνα είναι δυνατή στα τακτικά κέντρα αλλά όχι στα προσωρινά κέντρα). Δεν υπάρχει συγκεκριμένος δείκτης συμμετοχής, αλλά εκτιμάται ότι το 60-80 % των αιτούντων τον συμπληρώνουν.

Μεθοδολογία

Ένα ανώνυμο ηλεκτρονικό έντυπο (στο οποίο δεν ζητείται η ταυτότητα του αιτούντος) συμπληρώνεται σε υπολογιστές-ταμπλέτες ή έξυπνα τηλέφωνα από το προσωπικό ή απευθείας από τον αιτούντα. Περιλαμβάνει 10 συγκεκριμένες ερωτήσεις σχετικά με την ποιότητα των παρεχόμενων υπηρεσιών (φαγητό, δωμάτιο και δραστηριότητες), την ασφάλεια, τη νομική εκπροσώπηση και την Υπηρεσία Μετανάστευσης, με απαντήσεις σε κλίμακα 1-5. Υπολογίζεται η μέση βαθμολογία, καθώς και η συνολική βαθμολογία που δίνει ο αιτών. Επιπλέον, αξιολογούνται ο αριθμός των ερωτηματολογίων που συμπληρώνονται κάθε μήνα και τα σχόλια των αιτούντων.

Αναλύσεις/Εκθέσεις

Πραγματοποιούνται μία φορά τον μήνα από εμπειρογνώμονα «εταίρο της διοίκησης», ο οποίος αποστέλλει αναφορά στον επικεφαλής της γαλλόφωνης περιφέρειας (με παρατηρήσεις και προτάσεις) και στον επικεφαλής της εταιρείας που είναι υπεύθυνος για την εποπτεία και την εκτέλεση δραστηριοτήτων με τους αιτούντες (με ανεπεξέργαστα στοιχεία μόνο). Οι προτάσεις για βελτιώσεις, εφόσον γίνουν δεκτές από το περιφερειακό κεντρικό γραφείο, διαβιβάζονται στη συνέχεια στους υπεύθυνους της σχετικής περιοχής για υλοποίηση.

4.5.4. Αποφάσεις σε δεύτερο βαθμό και δικαστικές αποφάσεις

Οι δικαστικές αποφάσεις μπορούν να παρέχουν πληροφορίες σχετικά με την ποιότητα της διαδικασίας ασύλου, ιδίως τη νομική αιτιολόγηση και την ερμηνεία των νομικών προτύπων και κριτηρίων. Οι πληροφορίες που λαμβάνονται από δευτεροβάθμιες αποφάσεις ή δικαστικές αποφάσεις μπορεί να είναι χρήσιμες για τους χειριστές υποθέσεων που διεξάγουν συνεντεύξεις και συντάσσουν αποφάσεις, καθώς και για τη Διοίκηση της διοικητικής αρχής για τη μέτρηση της συνολικής απόδοσης της διαδικασίας.

Το υψηλό ποσοστό ακύρωσης πρωτοβάθμιων αποφάσεων σε δεύτερο βαθμό και δικαστικό επίπεδο μπορεί να υποδεικνύει ζητήματα σχετικά με την ποιότητα των πρωτοβάθμιων αποφάσεων, τα οποία θα πρέπει να επανεξεταστούν και να αντιμετωπιστούν. Αυτό



προϋποθέτει τη διαθεσιμότητα δεδομένων σχετικά με το ποσοστό ανατροπής των εν λόγω αποφάσεων ως αποτέλεσμα της προσφυγής.

Συνιστάται στις εθνικές διοικήσεις να προβαίνουν σε ακόλουθες ενέργειες επί των αποφάσεων που εκδίδονται επί προσφυγών, παρέχοντας εσωτερική καθοδήγηση ή συντάσσοντας εκθέσεις με βάση τη νομολογία. Οι εκθέσεις θα πρέπει να επικαιροποιούνται περιοδικά.

Οι χειριστές υποθέσεων σε ανώτερο επίπεδο θα πρέπει επίσης να ενημερώνονται για τις αποφάσεις που εκδίδουν τα ευρωπαϊκά δικαστήρια, δηλαδή το Δικαστήριο της Ευρωπαϊκής Ένωσης και το Ευρωπαϊκό Δικαστήριο Ανθρωπίνων Δικαιωμάτων. Η συμβολή αυτή μπορεί να τους βοηθήσει στην εξέταση της ουσίας των αιτήσεων, αλλά και στην εκτέλεση των διαδικασιών που αποτελούν μέρος της διαδικασίας ασύλου.



Παραδείγματα από την πρακτική εμπειρία

Στην Ελβετία, ξεκίνησε το έργο AMFR (Analysis and Measures FAC Rulings) για την ανάλυση των αποφάσεων του Ομοσπονδιακού Διοικητικού Δικαστηρίου και των μέτρων που ελήφθησαν ως απάντηση σε αυτές. Το έργο αποσκοπεί στη διευκόλυνση της συστηματικότερης ανάλυσης των δικαστικών αποφάσεων βάσει της ΤΠ και της συστηματικότερης παρακολούθησης των μέτρων που λαμβάνονται (π.χ. αλλαγές πολιτικής).

Η Υπηρεσία Μετανάστευσης έχει δρομολογήσει ένα έργο πληροφορικής για την εφαρμογή των ακόλουθων μέτρων:

- ολοκληρωμένη και συστηματική καταγραφή, αξιολόγηση και ανάλυση των αποφάσεων·
- προσδιορισμός των ενεργειών που απαιτούνται πέραν των ατομικών περιπτώσεων·
- συστηματική διαχείριση των μέτρων·
- παροχή πρόσβασης για τους διαχειριστές και τους χειριστές υποθέσεων στη βάση δεδομένων αποφάσεων και μέτρων.

Στη Φινλανδία, οι αποφάσεις που ανατρέπονται από τα εφετεία ομαδοποιούνται σε έξι κατηγορίες από τη Φινλανδική Υπηρεσία Μετανάστευσης, η οποία καθορίζει τις ενέργειες που λαμβάνονται σε εφαρμογή των δευτεροβάθμιων αποφάσεων. Οι επτά κατηγορίες είναι οι εξής:

- διαδικαστικό σφάλμα·
- σφάλμα στην ερμηνεία του νόμου·
- διαφορετικές ατομικές εκτιμήσεις των γεγονότων·
- νέοι λόγοι για την ανάγκη διεθνούς προστασίας που προέκυψαν κατά τη διάρκεια της προσφυγής·
- νέα αποδεικτικά στοιχεία που υποβλήθηκαν κατά τη διάρκεια της προσφυγής·
- μεταβολή των προσωπικών περιστάσεων του αιτούντος κατά τη διάρκεια της προσφυγής·
- θέση σε ισχύ νέας πολιτικής σε σχέση με την εξέταση των αιτήσεων.

Οι δευτεροβάθμιες αποφάσεις που ακυρώνονται λόγω διαδικαστικού σφάλματος ή σφάλματος στην ερμηνεία του νόμου παρακολουθούνται στενά. Αξιολογούνται ενδελεχώς από τους νομικούς υπαλλήλους προκειμένου να καθοριστεί εάν θα πρέπει να γίνουν αλλαγές στις εσωτερικές πολιτικές ή κατευθυντήριες γραμμές. Τα συμπεράσματά τους κοινοποιούνται επίσης συστηματικά στη διοίκηση και γνωστοποιούνται στους χειριστές των υποθέσεων, προκειμένου να διασφαλιστεί ότι το λάθος δεν θα επαναληφθεί.



Οι αποφάσεις σε δεύτερο βαθμό, οι οποίες ακυρώνονται για λόγους που σχετίζονται με τις άλλες κατηγορίες σφαλμάτων, αξιολογούνται επίσης προσεκτικά, αν και δεν είναι τόσο πιθανό να οδηγήσουν σε αλλαγές στις εσωτερικές κατευθυντήριες οδηγίες ή στην παροχή πληροφοριών που θα πρέπει να κοινοποιούνται στο σύνολο των χειριστών υποθέσεων. Αυτό οφείλεται στο ότι οι εν λόγω αποφάσεις αφορούν τον τρόπο με τον οποίο διενεργείται η εξατομικευμένη αξιολόγηση και τον τρόπο που αξιολογήθηκαν τα αποδεικτικά στοιχεία που παρουσιάστηκαν στις επιμέρους αιτήσεις. Ωστόσο, οι αποφάσεις αυτές μπορεί να περιέχουν πληροφορίες που είναι σημαντικό να κοινοποιηθούν στη διοίκηση και στα στελέχη που συνέταξαν και ενέκριναν την απόφαση. Επιπλέον, εάν τα δικαστήρια ακυρώνουν επανειλημμένα αποφάσεις, βάσει διαφορετικής εξατομικευμένης αξιολόγησης των πραγματικών περιστατικών, αυτό μπορεί να οδηγήσει σε πιο ενδελεχή αξιολόγηση του κατά πόσον θα πρέπει να αναθεωρηθούν οι εσωτερικές κατευθυντήριες οδηγίες ή οι μέθοδοι εργασίας.

4.5.5. Πληροφορίες από εσωτερικούς ενδιαφερόμενους φορείς

Η συμβολή των εσωτερικών ενδιαφερόμενων μερών μπορεί να παράσχει χρήσιμες πληροφορίες για τη διοίκηση. Ειδικότερα όσον αφορά τις προσωπικές συνεντεύξεις και τις πρωτοβάθμιες αποφάσεις, οι χειριστές υποθέσεων, οι προϊστάμενοι και το προσωπικό που συμμετέχει στην αξιολόγηση της ποιότητας μπορούν να έχουν την ευκαιρία να εκφράσουν τις απόψεις τους σχετικά με τους τομείς που επιδέχονται περαιτέρω βελτίωση.

Με τη συμμετοχή των εσωτερικών ενδιαφερόμενων μερών στην παρακολούθηση, δίνεται φωνή σε εμπειρογνώμονες από τους κόλπους του οργανισμού. Καθώς εργάζονται με τα οργανωτικά πρότυπα και τους στόχους σε καθημερινή βάση και βιώνουν τα προβλήματα από πρώτο χέρι, είναι συχνά σε καλύτερη θέση για να παρέχουν πολύτιμη ανατροφοδότηση σχετικά με συγκεκριμένες και βιώσιμες λύσεις.

Αυτές οι αξιολογήσεις μπορεί να αποβούν επωφελείς ιδίως για μεγάλους οργανισμούς, όπου μπορεί να είναι δύσκολο να γνωρίζει κανείς τι σκέφτεται και τι βιώνει το προσωπικό σε όλα τα επίπεδα. Η συμμετοχή της ανώτερης διοίκησης είναι καίριας σημασίας για την επιτυχή υλοποίηση των αξιολογήσεων, με σκοπό τη συγκέντρωση εσωτερικών πληροφοριών από το προσωπικό.

Σε επίπεδο ΕΕ, το κοινό πλαίσιο αξιολόγησης (ΚΠΑ) βασίζεται στη μεθοδολογία εσωτερικής εισαγωγής στοιχείων (μεθοδολογία αυτοαξιολόγησης) και αποσκοπεί στην επίτευξη υψηλού επιπέδου ποιότητας στις δημόσιες διοικήσεις ⁽³⁴⁾.

⁽³⁴⁾ Για περισσότερες πληροφορίες σχετικά με το μοντέλο ΚΠΑ, βλ. «European CAF Resource Centre», Ευρωπαϊκό Ινστιτούτο Δημόσιας Διοίκησης (<https://www.eipa.eu/caf-resource-centre/>).



Κοινό πλαίσιο αξιολόγησης της Ευρωπαϊκής Ένωσης

Βασικό στοιχείο του κοινού πλαισίου αξιολόγησης είναι η αυτοαξιολόγηση του οργανισμού, η οποία αποτελεί το σημείο εκκίνησης για μια ολοκληρωμένη διαδικασία βελτίωσης. Παρόλο που το ΚΠΑ επικεντρώνεται κυρίως στην αξιολόγηση και τη διαχείριση των επιδόσεων για να καταστεί δυνατή η βελτίωση, ο απώτερος στόχος του είναι να συμβάλει στη χρηστή διακυβέρνηση. Υποστηρίζει τις δημόσιες διοικήσεις προκειμένου:

- να εισαγάγουν μια νοοτροπία αριστείας·
- να εφαρμόσουν σταδιακά τον κύκλο PDCA·
- να πραγματοποιήσουν διαδικασία αυτοαξιολόγησης για τη διενέργεια ολοκληρωμένου ελέγχου του οργανισμού·
- να καταδείξουν τα δυνατά σημεία και τους τομείς που επιδέχονται βελτίωση, συμβάλλοντας στον καθορισμό των μέτρων που πρέπει να αναληφθούν για να καταστεί δυνατή η βελτίωση.

4.6. Συστάσεις με βάση την ανατροφοδότηση και τις εκθέσεις σχετικά με την ποιότητα

Τα αποτελέσματα από τη συλλογή δεδομένων και την υποβολή αναφορών και εκθέσεων, καθώς και τα αποτελέσματα από άλλες πληροφορίες, θα πρέπει να παρουσιάζονται στη διοίκηση με σκοπό την επανεξέτασή τους και την εξαγωγή συμπερασμάτων με τη μορφή συστάσεων και μέτρων που πρέπει να αναληφθούν. Οι συστάσεις θα πρέπει να επικεντρώνονται στην αντιμετώπιση διαφόρων ελλείψεων, ιδίως όταν παρατηρούνται σημαντικές ελλείψεις. Στην πράξη, οι συστάσεις μπορούν να περιλαμβάνουν την ανάπτυξη νέων εργαλείων ή την επικαιροποίηση των υφιστάμενων εργαλείων, όπως αυτά που εξετάζονται στο κεφάλαιο 3 (συμπεριλαμβανομένων των κατευθυντήριων γραμμών, των ΠΕΟ και των υποδειγμάτων).

Οι πληροφορίες, οι εκθέσεις, οι συστάσεις και τα μέτρα αυτά υποβάλλονται στη διοίκηση για επανεξέταση και λήψη τελικών αποφάσεων. Συνοδεύονται από σχέδιο που υποβάλλεται προς έγκριση από τη διοίκηση και στο οποίο συμπεριλαμβάνονται πληροφορίες σχετικά με τους υπευθύνους και τα προβλεπόμενα χρονοδιαγράμματα.

Η αξιολόγηση της διοίκησης περιλαμβάνει επίσης αξιολόγηση της κατάστασης εφαρμογής των μέτρων που υιοθετήθηκαν μετά την προηγούμενη αξιολόγηση, καθώς και συμφωνία σχετικά με τις ενέργειες που πρέπει να αναληφθούν για την αντιμετώπιση των υπολειπόμενων ευρημάτων.

4.7. Εφαρμογή

Όπως αναφέρθηκε στην προηγούμενη ενότητα, το αποτέλεσμα της συνάντησης με τη διοίκηση είναι ένα σχέδιο δράσης για τη βελτίωση της ποιότητας των σχετικών διαδικασιών, όπως οι προσωπικές συνεντεύξεις και οι πρωτοβάθμιες αποφάσεις. Το εν λόγω σχέδιο δράσης θα πρέπει επίσης να περιλαμβάνει την αξιολόγηση των μέτρων που ελήφθησαν μετά τον προηγούμενο κύκλο παρακολούθησης.



Το σχέδιο δράσης μπορεί να περιλαμβάνει τα ακόλουθα στοιχεία:

- τα αναμενόμενα αποτελέσματα μετά από ένα συγκεκριμένο χρονικό διάστημα·
- τα βήματα για την εφαρμογή του σχεδίου δράσης·
- τα πρόσωπα που είναι υπεύθυνα για την εφαρμογή του σχεδίου·
- την ημερομηνία-στόχο για την ολοκλήρωση κάθε δράσης·
- τα ενδιαφερόμενα μέρη που θα συμμετάσχουν.

Οι αλλαγές που εφαρμόζονται μπορούν να υποστηρίξουν τη βελτίωση της διαδικασίας εξέτασης, ενώ οι νέες αξιολογήσεις της ποιότητας, η ανατροφοδότηση, η υποβολή εκθέσεων και οι συστάσεις θα οδηγήσουν σε ένα επακόλουθο σχέδιο δράσης που θα οδηγήσει σε περαιτέρω βελτιώσεις των διαδικασιών. Αυτό αντικατοπτρίζει τη συνεχή αλλαγή της ποιότητας της διαδικασίας με βάση τον κύκλο PDCA.



Βασικά σημεία που πρέπει να θυμάστε από το κεφάλαιο 4

Η παρακολούθηση της ποιότητας των προσωπικών συνεντεύξεων και των πρωτοβάθμιων αποφάσεων αποτελεί συνεχή δραστηριότητα και παρέχει την ευκαιρία να αξιολογηθεί η εξέλιξη της εξέτασης των αιτήσεων ασύλου με την πάροδο του χρόνου, συμβάλλοντας στον εντοπισμό των πλεονεκτημάτων και των αδυναμιών της διαδικασίας ασύλου. Μέσω της παρακολούθησης, είναι δυνατόν να προσδιοριστεί κατά πόσον εξακολουθούν να επιτυγχάνονται οι οργανωτικοί στόχοι και κατά πόσον εφαρμόζονται τα αναγκαία μέτρα για τη διασφάλιση της ποιότητας.

Η τακτική παρακολούθηση των προσωπικών συνεντεύξεων και των πρωτοβάθμιων αποφάσεων είναι ουσιαστικής σημασίας.

Τα στάδια για την παρακολούθηση της ποιότητας της διαδικασίας εξέτασης των αιτήσεων διεθνούς προστασίας είναι τα εξής:

- επιλογή προτύπων και δεικτών·
- συλλογή δεδομένων·
- αξιολόγηση και ανάλυση·
- ανατροφοδότηση και υποβολή αναφορών·
- εισηγήσεις από διάφορες πηγές:
 - ✓ εξωτερικές αξιολογήσεις και έλεγχοι,
 - ✓ μηχανισμοί υποβολής καταγγελίας,
 - ✓ έρευνες που απευθύνονται στους αιτούντες,
 - ✓ δευτεροβάθμιες αποφάσεις και δικαστικές αποφάσεις,
 - ✓ πληροφορίες από εσωτερικούς ενδιαφερόμενους φορείς·
- συστάσεις·
- εφαρμογή.





Υπηρεσία Εκδόσεων
της Ευρωπαϊκής Ένωσης

