

ΜΕΤΑΠΤΥΧΙΑΚΕΣ ΣΠΟΥΔΕΣ ΓΙΑ

π.μ.σ.

ΑΥΤΟΔΙΟΙΚΗΣΗ ΚΑΙ ΑΝΑΠΤΥΞΗ

Τμήμα Πολιτικής Επιστήμης και Διεθνών Σχέσεων - Πανεπιστήμιο Πελοποννήσου

Τμήμα Οικονομικών Επιστημών - Δημοκρίτειο Πανεπιστήμιο Θράκης

Τμήμα Οικονομικών Επιστημών - Αριστοτέλειο Πανεπιστήμιο Θεσσαλονίκης

Τμήμα Οργάνωσης και Διοίκησης Επιχειρήσεων - Πανεπιστήμιο Πειραιά

Διαπανεπιστημιακό Διατμηματικό

Πρόγραμμα Μεταπτυχιακών Σπουδών

«ΚΟΙΝΟ ΠΛΑΙΣΙΟ ΑΞΙΟΛΟΓΗΣΗΣ ΣΤΗΝ ΑΥΤΟΔΙΟΙΚΗΣΗ. ΚΑΛΕΣ

ΠΡΑΚΤΙΚΕΣ ΚΑΙ ΠΡΟΟΠΤΙΚΕΣ ΕΦΑΡΜΟΓΗΣ ΣΤΟΥΣ ΕΛΛΗΝΙΚΟΥΣ ΟΤΑ»

ΑΦΡΟΔΙΤΗ ΣΚΑΝΙΑΚΟΥ

Επιβλέπων Καθηγητής: ΚΟΤΙΟΣ ΑΓΓΕΛΟΣ

Κόρινθος, Σεπτέμβριος 2018



Department of Political Studies and International Relations - University of Peloponnese

Department of Economics - Democritus University of Thrace

Department of Economics - Aristotle University of Thessaloniki

Department of Business Administration - University of Piraeus

**Interuniversity Interdepartmental
Master Program in
«Local and Regional Government and Development»
«COMMON ASSESSMENT FRAMEWORK FOR SELF-GOVERNMENT.
GOOD PRACTICE AND PROSPECTS FOR IMPLEMENTATION IN THE
GREEK LOCAL SELF-GOVERNMENT ORGANIZATIONS »
AFRODITI SKANIAKOU**

Professor: KOTIOS AGGELOS

Corinth, September 2018

Ευχαριστίες

Η παρούσα διπλωματική εργασία πραγματοποιήθηκε στο πλαίσιο του Διατμηματικού Προγράμματος Μεταπτυχιακών Σπουδών Τοπική και Περιφερειακή Ανάπτυξη και Αυτοδιοίκηση, του Πανεπιστημίου Πελοποννήσου.

Θα ήθελα να ευχαριστήσω θερμά τον επιβλέποντα Καθηγητή μου, Πρύτανη του Πανεπιστημίου Πειραιώς κ. Άγγελο Κότιο, που με τίμησε αναλαμβάνοντας την επίβλεψη της Διπλωματικής μου Διατριβής.

Ευχαριστώ ιδιαίτερα τον κ. Εμμανουήλ Κουτουλάκη Ερευνητή Διδάκτωρ του Πανεπιστημίου Πειραιώς, για τη πολύτιμη καθοδήγηση και συνεργασία καθ' όλη τη διάρκεια εκπόνησης της διατριβής μου.

Επίσης, θα ήθελα να ευχαριστήσω τους συναδέλφους που προθυμοποιήθηκαν να σχολιάσουν και να απαντήσουν στα ερωτηματολόγια.

Τέλος, θα ήθελα να ευχαριστήσω τη συνάδελφο και φίλη κα Φωτεινή Τσονωνά για την βοήθειά της κατά τη συγγραφή της παρούσας διατριβής.

«Πριν θεραπεύσεις κάποιον, ρώτησέ τον εάν είναι πρόθυμος να αφήσει όλα εκείνα που τον κάνουν να αρρωσταίνει»

Ιπποκράτης

Περίληψη

Το Κοινό Πλαίσιο Αξιολόγησης (Κ.Π.Α.) αποτελεί ουσιαστικά «νέο» εργαλείο Διοίκησης Ολικής Ποιότητας. Η εφαρμογή του στη Δημόσια Διοίκηση θα συμβάλλει στην διεύρυνση της χρήσης εργαλείων ποιότητας από τους Δημόσιους Φορείς με απώτερο στόχο την αύξηση της αποτελεσματικότητας και της αποδοτικότητάς τους.

Αντικείμενο της παρούσας διπλωματικής εργασίας είναι η καταγραφή, η αποτίμηση, η αξιολόγηση της εφαρμογής του Κ.Π.Α. και η ανάδειξη των προοπτικών εφαρμογής του στους Οργανισμούς Τοπικής Αυτοδιοίκησης και δη του α΄ βαθμού.

Στο θεωρητικό μέρος της παρούσας παρουσιάζεται η έννοια της Δημόσιας Διοίκησης, η δομή της Τοπικής Αυτοδιοίκησης α΄ βαθμού, η έννοια της Διοίκησης Ποιότητας και της Διοίκησης Ολικής Ποιότητας στο Δημόσιο Τομέα, του Δημόσιου Μάνατζμεντ και η διασύνδεση αυτών με τα εργαλεία Διοίκησης Ποιότητας, που δύναται να εφαρμοστούν στη Δημόσια Διοίκηση καθώς και το πρότυπο του Κ.Π.Α.

Στο ερευνητικό μέρος αυτής, γίνεται συνοπτική παρουσίαση των αποτελεσμάτων της μελέτης των Patrick Staes, Nick Thijs, Ann Stoffels and Sven Geldof με θέμα «Five Years of CAF 2006: From Adolescence to Maturity–What Next?» αναφορικά με τη χρήση, την υποστήριξη και το μέλλον του Κοινού Πλαισίου Αξιολόγησης που άπτονται του πεδίου της παρούσας και εξετάζεται/αξιολογείται η εφαρμογή και οι προοπτικές εφαρμογής του Κ.Π.Α. στους ελληνικούς Δήμους.

Η παρούσα ολοκληρώνεται με την παράθεση συμπερασμάτων και κατάθεση προτάσεων για την περαιτέρω και ευρύτερη εφαρμογή του Κ.Π.Α. ως ολιστικού εργαλείου Διοίκησης Ολικής Ποιότητας που θα συμβάλλει στην μέγιστη δυνατή βελτίωση της αποδοτικότητας των ΟΤΑ α΄ βαθμού και κατ' επέκταση την ποιοτικότερη παροχή υπηρεσιών στους πολίτες.

Λέξεις κλειδιά: Ποιότητα, Ποιότητα Υπηρεσιών Δημόσιου, Βελτίωση Ποιότητας, Διοίκηση Ολικής Ποιότητας (ΔΟΠ), Διοίκηση Ολικής Ποιότητας στο Δημόσιο, Αποτελέσματα ΔΟΠ, Μοντέλα Διοίκησης, Κοινό Πλαίσιο Αξιολόγησης (ΚΠΑ), Αυτοαξιολόγηση / Αυτοβελτίωση, Εφαρμογή ΚΠΑ, Εμπόδια και Προοπτικές Εφαρμογής ΚΠΑ, Αποτίμηση ΚΠΑ, Τοπική Αυτοδιοίκηση.

ABSTRACT

The Common Assessment Framework (CAF) is essentially a "new" Total Quality Management tool. Its implementation in Public Administration will help to increase the use of quality tools by Public Organizations aiming to increase their efficiency and effectiveness.

The aim of this diploma thesis is to record and to evaluate the implementation of the CAF and to show the prospects of its application to the Local Self-Government, especially of 1st degree Local Government Organizations

The theoretical part of this thesis presents the concept of Public Administration, the structure of Local Self-Government of 1st and 2nd degree Local Government Organization, the concept of Quality Management and Total Quality Management in the Public Sector, Public Management and their interconnection with the Quality Management tools, which is possible to be implemented in the Public Administration as well as the model of the CAF.

In the research section, there is a summary of the results of the study by Patrick Staes, Nick Thijs, Ann Stoffels and Sven Geldof entitled as, "Five Years of CAF 2006: From Adolescence to Maturity-What Next?" discussing the use, the support and the future of the Common Assessment Framework, relevant to the field of this diploma thesis. The implementation and the prospects for the implementation of the CAF in the Greek Municipalities are being examined/evaluated.

This diploma thesis is completed by presenting conclusions and submitting proposals for further and wider implementation of the CAF as a holistic tool of Total Quality Management that will contribute to the maximum possible improvement of the efficiency of the 1st and 2nd degree Local Government Organizations and consequently higher quality of services to the citizens.

Key Words : Quality, Quality of Public Services , Quality Improvement, Total Quality Management (TQM), Total Quality Management in the Public sector, Results of TQM, Management Models, Common Assessment Framework (CAF), Self – Assessment / Self Improvement, Implementation of CAF, Obstacles and Prospects of CAF Implementation, Evaluation of caf, Local Self - Government.

Συντομογραφίες

EFQM :	European Foundation Quality Management
MBNQA:	Baldrige National Quality Award
EFQM :	European Foundation Quality Management
PDCA :	Plan, DO, Check , Act
ΔΟΠ :	Διοίκηση Ολικής Ποιότητας
IKM :	Ισορροπημένη Κάρτα Μέτρησης
Κ.Π.Α. :	Κοινό Πλαίσιο Αξιολόγησης
ΕΕ :	Ευρωπαϊκή Ένωση
ΔΝΤ :	Διεθνές Νομισματικό Ταμείο
ΟΗΕ :	Οργανισμός Ηνωμένων Εθνών
ΟΟΣΑ :	Οργανισμός Οικονομικής Ανάπτυξης και Συνεργασίας
ΟΤΑ :	Οργανισμοί Τοπικής Αυτοδιοίκησης
ΠΕΕΑ :	Προγραμματισμός, Εκτέλεση, Έλεγχος, Ανάδραση
ΔΙΠΑ :	Διεύθυνση Ποιότητας και Αποδοτικότητας
ΔΙΣΣΚ :	Διεύθυνση Στρατηγικού Σχεδιασμού και Καινοτομίας
ΥΠΕΣ :	Υπουργείο Εσωτερικών
ΦΕΚ :	Φύλλο Εφημερίδας Κυβέρνησης
ΦΟ.ΔΣ.Α :	Φορέας Διαχείρισης Στερεών Αποβλήτων

Περιεχόμενα

<i>Εισαγωγή.....</i>	<i>3</i>
-----------------------------	-----------------

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 1^ο: Διοίκηση Ολικής Ποιότητας.....

1.1 Η έννοια της Δημόσιας Διοίκησης	6
1.2 Τοπική Αυτοδιοίκηση	7
1.2.1 Η έννοια της Τοπικής Αυτοδιοίκησης.....	7
1.2.2 Η Νέα Αρχιτεκτονική της Τοπική Αυτοδιοίκησης - «Πρόγραμμα Καλλικράτης»	8
1.2.3 Η εξέλιξη του Καλλικράτη - Πρόγραμμα Κλεισθένης.....	9
1.3 Η έννοια του μάνατζμεντ στη Δημόσια Διοίκηση	12
1.4 Η έννοια της ποιότητας στη Διοίκηση	15
1.5 Η Διοίκηση Ολικής Ποιότητας	16
1.6 Μοντέλα Διοίκησης Ολικής Ποιότητας.....	18
1.7 Σκοποί της Διοίκησης Ολικής Ποιότητας στη Δημόσια Διοίκηση.	23
1.8 Διοίκηση Ολικής Ποιότητας στο Δημόσιο και Ιδιωτικό Τομέα - Διαφορές..	24

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 2^ο : Εργαλεία Εφαρμογής και Διαχείρισης της Ολικής

Ποιότητας στη Δημόσια Διοίκηση.....

2.1 Η Διοίκηση μέσω Στόχων	26
2.2 Δείκτες Αποδοτικότητας και Αποτελεσματικότητας	28
2.3 Η Πιστοποίηση βάσει ISO	29
2.4 Το Κοινό Πλαίσιο Αξιολόγησης	31
2.5 Η Ισορροπημένη Κάρτα Μέτρησης (Balanced ScoreCard).....	32

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 3^ο: Η Παρουσίαση του Κοινού Πλαισίου Αξιολόγησης....	35
3.1 Χαρακτηριστικά και Σκοποί Κοινού Πλαισίου Αξιολόγησης στη Δημόσια Διοίκηση	35
3.2 Θεσμικό πλαίσιο Κοινού Πλαισίου Αξιολόγησης	38
3.3 Η δομή του Κοινού Πλαισίου Αξιολόγησης.....	40
3.4 Εφαρμογή Διαδικασίας Κοινού Πλαισίου Αξιολόγησης	42
3.5 Σύστημα Βαθμολόγησης.....	44
3.6 Η Υποστήριξη της εφαρμογής του Κ.Π.Α. από την Ευρωπαϊκή Ένωση	46
3.7 Καλές Πρακτικές εφαρμογής Κ.Π.Α.....	48
3.7.1 Δήμος Ηρακλείου Κρήτης, Ελλάδα.....	49
3.7.2 Η « Θεσπισμένη» Πόλη Děčín / Statutory City of Děčín, Δημοκρατία της Τσεχίας. .	54
ΚΕΦΑΛΑΙΟ 4^ο Εμπειρική έρευνα της εφαρμογής του Κοινού Πλαισίου Αξιολόγησης στους Ελληνικούς Δήμους.....	57
4.1 Μεθοδολογία	57
4.2 Παρουσίαση Ευρωπαϊκής μελέτης για τα πέντε χρόνια εφαρμογής ΚΠΑ από το 2006 – 2011.....	59
4.3 Παρουσίαση και ανάλυση δεδομένων εμπειρικής έρευνας	69
4.3.1 Παρουσίαση και ανάλυση δεδομένων σε Δήμους που δεν εφαρμόζουν Κ.Π.Α.	71
4.3.2 Παρουσίαση και ανάλυση δεδομένων σε Δήμους που εφαρμόζουν Κ.Π.Α.	80
4.4 Συμπεράσματα – Προτάσεις	106
ΠΑΡΑΡΤΗΜΑ.....	112
ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΑ	131

Εισαγωγή

Η υιοθέτηση και εφαρμογή συστήματος Διοίκησης Ολικής Ποιότητας (ΔΟΠ) στη Δημόσια Διοίκηση αποτελεί πρόκληση για την υλοποίηση της ποθούμενης εδώ και δεκαετίες Διοικητικής Μεταρρύθμισης και τον εκσυγχρονισμό αυτής.

Η εκ συστάσεως του Ελληνικού Κράτους γραφειοκρατική αντίληψη και λειτουργία της Δημόσιας Διοίκησης, καθιστά σήμερα αναγκαία, περισσότερο ίσως από ποτέ, τη καθιέρωση ενός νέου συστήματος διοίκησης και την αξιοποίηση εργαλείων Μάνατζμεντ από αυτή, ώστε να καταστεί σύγχρονη, ευέλικτη και ικανή να ανταποκριθεί στις απαιτήσεις του πολίτη αλλά και στις συνθήκες λειτουργίας του Δημόσιου Τομέα σε Ευρωπαϊκό επίπεδο.

Η επιτυχημένη εφαρμογή της Διοίκησης Ολικής Ποιότητας (ΔΟΠ) σε οποιονδήποτε οργανισμό, επιφέρει τόσο άμεσα όσο και έμμεσα οφέλη, όπως η ενίσχυση της ανταγωνιστικής του θέσης, η αυξημένη παραγωγικότητα, η μείωση των δαπανών, η αύξηση της εμπιστοσύνης του πελάτη /πολίτη σε αυτόν, η αλλαγή κουλτούρας, η ενίσχυση του ανθρώπινου δυναμικού και η συνεχής και διαρκής επιθυμία για βελτίωση του.

Το πρώτο βήμα σε έναν Οργανισμό και δη σε ένα Δημόσιο Οργανισμό για την υιοθέτηση και εφαρμογή ενός συστήματος Διοίκησης Ολικής Ποιότητας (ΔΟΠ), είναι η διάγνωση της υφιστάμενης κατάστασής του, των δυνάμεων και αδυναμιών αυτού, που χρήζουν αξιοποίησης, και κατ' επέκταση η αναγνώριση της ανάγκης για βελτίωσή του, προς υπηρεσία του δημόσιου συμφέροντος αλλά και της ποιοτικότερης και αρτιότερης εξυπηρέτησης των απαιτήσεων – αναγκών του πολίτη / πελάτη.

Υπό το πρίσμα αυτό, για την προώθηση και εφαρμογή της φιλοσοφίας της ΔΟΠ στους Δημόσιους Φορείς, δημιουργήθηκε στην Ευρώπη ένα πρότυπο, ένα εργαλείο διοίκησης, που θα μπορούσε να συμβάλλει στην υιοθέτηση αυτής (ΔΟΠ) από τους φορείς και την βελτίωση των παρεχόμενων υπηρεσιών τους. Το εργαλείο αυτό είναι το Κοινό Πλαίσιο Αξιολόγησης (Κ.Π.Α.), που στηρίζεται σε ένα άλλο ευρωπαϊκό εργαλείο το EFQM, κατάλληλα διαμορφωμένο και προσαρμοσμένο στις ανάγκες και ιδιαιτερότητες του Δημόσιου Τομέα.

Το Κ.Π.Α. είναι ένα εργαλείο αυτοαξιολόγησης που συμβάλλει στην διάγνωση των δυνατών και αδυνάτων σημείων του οργανισμού, δίνοντάς του επί της ουσίας τη δυνατότητα να διαχειριστεί αυτά προς αυτοβελτίωσή του. Έχει υιοθετηθεί / χρησιμοποιηθεί από πολλές δημόσιες υπηρεσίες τόσο σε κεντρικό όσο και σε τοπικό επίπεδο στην Ευρώπη αλλά και στην Ελλάδα.

Η παρούσα εργασία επιχειρεί να παρουσιάσει την εφαρμογή του και τις προοπτικές εφαρμογής αυτού στην Ελληνική Δημόσια Διοίκηση και ειδικότερα στην Τοπική Αυτοδιοίκηση α΄ βαθμού. Στο πλαίσιο αυτό και για τις ανάγκες της παρούσας εργασίας, επιχειρείται η διερεύνηση των προβλημάτων, των δυσκολιών που εντοπίστηκαν κατά την εφαρμογή, οι λόγοι / τα κίνητρα που ώθησαν στην εφαρμογή του, η εκτίμηση των ωφελειών και οι πολιτικές κατεύθυνσης που επέλεξαν μέσω των βελτιωτικών ενεργειών και δράσεων που έθεσαν οι φορείς με το πέρας της διαδικασίας του Κ.Π.Α..

Συγχρόνως όμως καταγράφονται και παρουσιάζονται τα εμπόδια, οι δυσκολίες που αντιμετώπισαν φορείς της Τοπικής Αυτοδιοίκησης α΄ βαθμού, τα οποία δεν επέτρεψαν σε αυτούς να υιοθετήσουν την εφαρμογή του Κ.Π.Α., καθώς και τα πιθανολογούμενα οφέλη που οι ίδιοι εκτιμούν ότι θα τύγχαναν αν είχαν προχωρήσει στην εφαρμογή του.

Η εργασία αποτελείται από δύο μέρη, το Θεωρητικό και το Ερευνητικό – Εμπειρικό.

Στο θεωρητικό μέρος αυτής, παρουσιάζεται η έννοια της Δημόσιας Διοίκησης, η δομή της Τοπικής Αυτοδιοίκησης α΄ βαθμού, η έννοια της Διοίκησης Ποιότητας και της Διοίκησης Ολικής Ποιότητας στο Δημόσιο Τομέα, η έννοια του Δημόσιου Μάνατζμεντ, η διασύνδεση αυτών με τα εργαλεία Διοίκησης Ποιότητας που δύναται να εφαρμοστούν στη Δημόσια Διοίκηση καθώς και το πρότυπο του Κ.Π.Α.

Στο ερευνητικό – εμπειρικό μέρος αυτής, γίνεται συνοπτική παρουσίαση των αποτελεσμάτων της μελέτης των Patrick Staes, Nick Thijs, Ann Stoffels and Sven Geldof με θέμα «Five Years of CAF2006: From Adolescence to Maturity–What Next?» αναφορικά με τη χρήση, την υποστήριξη και το μέλλον του Κοινού Πλαισίου Αξιολόγησης που άπτονται του πεδίου της παρούσας, αναλύονται τα ευρήματα της έρευνας που διενεργήθηκε στο πλαίσιο της παρούσας, παραλληλίζονται αυτά, όπου αυτό είναι εφικτό, με τα αποτελέσματα της ανωτέρω μελέτης και εξετάζεται / αξιολογείται η εφαρμογή και οι προοπτικές εφαρμογής του ΚΠΑ στους Δήμους της ελληνικής Τοπικής Αυτοδιοίκησης.

Η παρούσα ολοκληρώνεται με την παράθεση προτάσεων για την περαιτέρω και ευρύτερη εφαρμογή του Κ.Π.Α, ως ολιστικού εργαλείου Διοίκησης Ολικής Ποιότητας, που θα συμβάλλει στην μέγιστη δυνατή βελτίωση της αποδοτικότητας των ΟΤΑ α΄ βαθμού και κατ' επέκταση την ποιοτικότερη παροχή υπηρεσιών στους πολίτες.

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 1^ο: Διοίκηση Ολικής Ποιότητας

1.1 Η έννοια της Δημόσιας Διοίκησης

Η έννοια της Δημόσιας Διοίκησης αποτελεί πεδίο ευρείας συζήτησης και διατύπωσης διαφορετικών αλλά δημιουργικών απόψεων, τόσο στον κύκλο των πολιτικών και διοικητικών αρχών, όσο και στην ακαδημαϊκή κοινότητα. Θεωρητικοί της επιστήμης αλλά και διοικητικοί παράγοντες, αδυνατούν να προσδώσουν έναν μόνο ορισμό για την έννοια της Δημόσιας Διοίκησης. Είναι κοινά αποδεκτό όμως, ότι η Δημόσια Διοίκηση έχει διττή υπόσταση: πολιτική ή ορθότερα κυβερνητική και διοικητική.

Η διοίκηση συνδυάζει ένα σύμπλεγμα γνώσεων, δια μέσω του οποίου οι άνθρωποι δύνανται να διαχειριστούν σχέσεις, να προβλέψουν αποτελέσματα, να επηρεάσουν εκροές, και να οργανώσουν συστηματικά ανθρώπινο δυναμικό, πόρους και εργασία, προς υλοποίηση ενός κοινά επιδιωκόμενου σκοπού εντός της λειτουργίας οπουδήποτε φορέα ή οργάνωσης. Γενικότερος στόχος της διοίκησης ως επιστήμης, είναι η καλύτερη δυνατή λειτουργία του φορέα με το ελάχιστο δυνατό κόστος, τόσο σε ανθρώπινο δυναμικό όσο και σε υλικά αγαθά.

Η Δημόσια Διοίκηση αποτελεί επί της ουσίας τη διοικητική πλευρά της Πολιτικής Ηγεσίας/ Κυβέρνησης, αφού σχετίζεται με την οργάνωση και τη λειτουργία του διοικητικού συστήματος μιας χώρας και των κρατικών υπηρεσιών. Η Κυβέρνηση είναι υπεύθυνη για τη χάραξη της γενικής πολιτικής καθώς και την παροχή κατευθύνσεων για την υλοποίηση των προγραμμάτων της, ενώ η Δημόσια Διοίκηση είναι το «εργαλείο» για την υλοποίηση των προγραμμάτων και των σχεδίων της κυβερνητικής πολιτικής.

Η Δημόσια Διοίκηση υπό τη στενή έννοια του όρου, είναι το σύνολο των κρατικών οργάνων και μηχανισμών για την άσκηση της κυβερνητικής πολιτικής. Είναι τρόπον τινά, ένας οργανισμός με μεταβαλλόμενο χαρακτήρα, που αποτελείται από έμψυχο (ανθρώπινο δυναμικό) και άψυχο υλικό. Επειδή συχνά, αφενός μεν εκφράζει διαφορετικές πολιτικές και οράματα, αφετέρου δε αλλάζει διαρκώς το περιβάλλον και οι κοινωνικοπολιτικές συνθήκες κάτω από τις οποίες καλείται αυτή να επιβιώνει, κρίνεται αναγκαία η προσαρμογή της στις εκάστοτε μεταβολές των οικονομικών, κοινωνικών, πολιτιστικών ή εκπαιδευτικών σκοπών του κράτους.

Στη συνείδηση ενός σημαντικού τμήματος των πολιτών, η Δημόσια Διοίκηση είναι το σύνολο των υπηρεσιών και των οργανισμών οι οποίοι λειτουργούν υπό την άμεση εποπτεία του κράτους, όπως οι κεντρικές υπηρεσίες υπουργείων, οι αποκεντρωμένες υπηρεσίες του Δημοσίου καθώς και τα Νομικά Πρόσωπα Δημοσίου Δικαίου.

Στη Δημόσια Διοίκηση όμως, εντάσσονται και οι πάσης φύσεως δημόσιες επιχειρήσεις και οργανισμοί, οι οποίοι αποβλέπουν στην επίτευξη δημόσιων σκοπών και ασκούν δημόσια εξουσία, όπως οι οργανισμοί κοινής ωφέλειας και οι δημόσιες επιχειρήσεις, κύριος μέτοχος των οποίων είναι το Δημόσιο, οι οποίες και αποτελούν τον αποκαλούμενο ευρύτερο Δημόσιο Τομέα.

Οι οργανισμοί του Δημοσίου Τομέα είναι μη κερδοσκοπικού χαρακτήρα και αποσκοπούν στην εξυπηρέτηση του δημοσίου συμφέροντος, στην ικανοποίηση των πολιτών/διοικούμενων και τη δημιουργία υποδομών, ενώ οι οργανισμοί που ανήκουν στον Ιδιωτικό Τομέα έχουν καθαρά κερδοσκοπικό χαρακτήρα και αποσκοπούν στην επιβίωση και αύξηση της κερδοφορίας τους.

1.2 Τοπική Αυτοδιοίκηση

1.2.1 Η έννοια της Τοπικής Αυτοδιοίκησης

Η Διοίκηση του ελληνικού κράτους οργανώνεται σύμφωνα με το αποκεντρωτικό σύστημα (παρ. 1 άρθρ. 101 του Σ), ενώ η Διοίκηση των τοπικών υποθέσεων υπάγεται στην αρμοδιότητα των Οργανισμών Τοπικής Αυτοδιοίκησης πρώτου και δευτέρου βαθμού (παρ. 1 άρθρ. 102 του Σ), καθώς με βάση την αρχή της επικουρικότητας, η διοίκηση των τοπικών υποθέσεων πρέπει να γίνεται σε επίπεδο εγγύτερα προς τον πολίτη/διοικούμενο.

Οι Οργανωτικές μονάδες υπό τη μορφή Νομικών Προσώπων Δημοσίου Δικαίου, πέρα από το νομικό πρόσωπο του Κράτους, ως ιδιαίτερα νομικά πρόσωπα, που έχουν συσταθεί σε συγκεκριμένη εδαφική περιφέρεια, αποτελούν την Αυτοδιοίκηση. Ο όρος Τοπική Αυτοδιοίκηση έχει γεωγραφική και δημογραφική σημασία, καθώς ο κάθε ΟΤΑ έχει καθορισμένη έκταση, έδρα, συγκεκριμένο πληθυσμό και σκοπός του είναι η διοίκηση των τοπικών ζητημάτων.

Στο Ελληνικό Σύνταγμα, τον υπέρτατο νόμο του Κράτους, ορίζονται και περιγράφονται οι βασικές αρχές συγκρότησης και λειτουργίας των ΟΤΑ α΄ βαθμού (Δήμοι) και β΄ βαθμού (Περιφέρειες). Ειδικότερα δε με τις διατάξεις του άρθρου 102 αυτού:

- Ανατίθεται η διοίκηση των τοπικών υποθέσεων στους ΟΤΑ α΄ και β΄ βαθμού. Η σαφής αναφορά των δύο βαθμών της τοπικής αυτοδιοίκησης, ήτοι Δήμων και Περιφερειών, αποκλείει την ίδρυση άλλων βαθμών Τοπικής Αυτοδιοίκησης.
- Θεσπίζεται τεκμήριο αρμοδιότητας διοίκησης των τοπικών υποθέσεων υπέρ των ΟΤΑ αλλά παρέχεται η ευχέρεια στον νομοθέτη του καθορισμού του εύρους και των κατηγοριών των τοπικών υποθέσεων και της κατανομής τους στις δύο βαθμίδες της Τοπικής Αυτοδιοίκησης.
- Προβλέπεται η μεταφορά με νόμο αρμοδιοτήτων της Κεντρικής Διοίκησης στους ΟΤΑ.
- Παρέχονται εγγυήσεις για την οικονομική και διοικητική αυτοτέλεια των ΟΤΑ.
- Η εκλογή των τοπικών αρχών πραγματοποιείται με καθολική και μυστική ψηφοφορία.
- Η κρατική εποπτεία περιορίζεται στον έλεγχο νομιμότητας και όχι σκοπιμότητας.
- Προς εξασφάλιση της οικονομικής αυτοτέλειας και των αναγκαίων πόρων των ΟΤΑ και της διαφάνειας κατά τη διαχείρισή τους, προβλέπεται η λήψη όλων των αναγκαίων μέτρων.
- Προβλέπεται η μεταβίβαση αρμοδιοτήτων από την Κεντρική Διοίκηση να γίνεται με την μεταφορά των αντίστοιχων πόρων.
- Προβλέπεται η κατανομή και η απόδοση με νόμο των φόρων ή τελών που καθορίζονται υπέρ των ΟΤΑ και εισπράττονται από το Κράτος.

Ο χαρακτήρας της Δημόσιας Εξουσίας που ασκείται από τους ΟΤΑ α΄ και β΄ βαθμού δεν είναι πρωτογενής, αλλά πρόκειται για εξουσία «δοτή» ή «παράγωγη».

1.2.2 Η Νέα Αρχιτεκτονική της Τοπική Αυτοδιοίκησης - «Πρόγραμμα Καλλικράτης»

Με τις διατάξεις του Νόμου 3852/2010 «Νέα Αρχιτεκτονική της Τοπική Αυτοδιοίκησης - «Πρόγραμμα Καλλικράτης», μεταρρυθμίστηκε η διοικητική διαίρεση της Ελλάδας το 2011 και επανακαθορίστηκαν τα όρια των αυτοδιοικητικών μονάδων, ο τρόπος εκλογής των οργάνων και οι αρμοδιότητές τους.

Ο «Καλλικράτης» αποτελεί την ιστορική εξέλιξη του «Καποδίστρια» (Ν.2539/97) με κοινό χαρακτηριστικό την αναγκαστική συνένωση των μικρών δήμων και κοινοτήτων σε μεγαλύτερους.

Με την τρέχουσα διοικητική διαίρεση της χώρας, κάθε σημείο της Ελληνικής επικράτειας (πλην του Αγίου Όρους) υπάγεται συγχρόνως στη δικαιοδοσία δύο ΟΤΑ: ενός πρωτοβάθμιου (Δήμου) και ενός δευτεροβάθμιου (Περιφέρειας).

Με τις διατάξεις του Ν.3852/2010 «Νέα Αρχιτεκτονική της Αυτοδιοίκησης και της Αποκεντρωμένης Διοίκησης – Καλλικράτης» ο αριθμός των 1034 Δήμων που είχαν συσταθεί με το Ν.2539/1997 «Πρόγραμμα Καποδιστριας», μέσω συγχωνεύσεων κατήλθε στους 325 νέους ΟΤΑ με μεγαλύτερα διοικητικά, οικιστικά, πληθυσμιακά και οικονομικά μεγέθη, ενώ καταργήθηκαν 57 Νομαρχίες, οι οποίες αντικαταστάθηκαν από 13 Περιφέρειες, και συστάθηκαν οι Αποκεντρωμένες Διοικήσεις.

Σε θεωρητικό επίπεδο η θέσπιση του ως άνω νόμου απέβλεπε στην εξοικονόμηση κάθε χρόνο περί των 1.200.000,00 € λόγω του περιορισμού των λειτουργικών δαπανών, της χρηστής διαχείρισης και της αξιοποίησης των υφιστάμενων πόρων.

Όπως προκύπτει από την εισηγητική έκθεση του προγράμματος, το ζητούμενο ήταν να μην υπάρχει δήμος με πληθυσμό κάτω των 25.000 κατοίκων στα πολεοδομικά συγκροτήματα Αθήνας και Θεσσαλονίκης ή 10.000 για την υπόλοιπη χώρα. Εξαίρεση αποτέλεσαν μόνο οι ορεινές περιοχές, όπου το πληθυσμιακό κατώτατο όριο τέθηκε στις 2.000 καθώς και η διοικητική διαχείριση των νησιών, όπου επιλέχθηκε η στρατηγική της λογικής «ένας δήμος ανά νησί» (πλην Κρήτης και Εύβοιας).

1.2.3 Η εξέλιξη του Καλλικράτη - Πρόγραμμα Κλεισθένης

Στο ΦΕΚ 133/19.07.2018 τεύχος Α' δημοσιεύτηκε ο Ν.4555/2018: « Μεταρρύθμιση του θεσμικού πλαισίου της Τοπικής Αυτοδιοίκησης – Εμβάθυνση της Δημοκρατίας- Ενίσχυση της Συμμετοχής – Βελτίωση της οικονομικής και αναπτυξιακής λειτουργίας των ΟΤΑ { Πρόγραμμα « ΚΛΕΙΣΘΕΝΗΣ 1»} – Ρυθμίσεις για τον εκσυγχρονισμό του πλαισίου οργάνωσης και λειτουργίας του ΦΟ.ΔΣ.Α – Ρυθμίσεις για την αποτελεσματικότερη, ταχύτερη και ενιαία άσκηση των αρμοδιοτήτων σχετικά με την απονομή ιθαγένειας και την πολιτογράφηση – Λοιπές διατάξεις αρμοδιότητας ΥΠΕΣ».

Σύμφωνα με την εισηγητική έκθεση του παραπάνω νόμου, ο Κλεισθένης αποβλέπει/προχωρεί στην εμβάθυνση της Δημοκρατίας, στην ενίσχυση της αντιπροσωπευτικότητας και στη

διεύρυνση της συμμετοχής, ενώ το Πρόγραμμα Καλλικράτης αρκέστηκε κυρίως, στην οργανωτική ανασυγκρότηση της Τοπικής Αυτοδιοίκησης.

Επιφέρει σημαντικές αλλαγές στην κατηγοριοποίηση των Δήμων, στο εκλογικό σύστημα ανάδειξης των δημοτικών και περιφερειακών αυτοδιοικητικών αρχών, στο σύστημα διοίκησης των ΟΤΑ, στην εισαγωγή θεσμών άμεσης συμμετοχής και δημοκρατικής έκφρασης των πολιτών μέσα από δημοτικά και περιφερειακά δημοψηφίσματα, αλλά και θεσμών δημοτικής και περιφερειακής διαμεσολάβησης, στην αναπτυξιακή δράση και την οικονομική λειτουργία των ΟΤΑ, αλλά και στην οργάνωση και το σχεδιασμό της κατανομής αρμοδιοτήτων και διαδικασιών, ανάμεσα στην κρατική διοίκηση (κεντρική και αποκεντρωμένη) και την αυτοδιοίκηση.

Φιλοδοξεί να διαμορφώσει τις ικανές εκείνες συνθήκες, που θα επιτρέψουν στη Τοπική Αυτοδιοίκηση να αποκτήσει τους αναγκαίους οικονομικούς και ανθρώπινους πόρους, ώστε να διαδραματίσει πιο ουσιαστικό και καταλυτικό ρόλο στη διοίκηση των δημοσίων υποθέσεων σε τοπικό και περιφερειακό επίπεδο, διαμορφώνοντας συγχρόνως τις αναγκαίες συνταγματικές προδιαγραφές για την ολοκλήρωση της διοικητικής και οικονομικής αυτοτέλειας αυτής.

Αναγνωρίζεται η ιδιαιτερότητα και η διαφορετικότητα των Δήμων της χώρας βάσει γεωμορφολογικών χαρακτηριστικών, αλλά και μίας σειράς επιμέρους κριτηρίων όπως ο πληθυσμός, ο βαθμός αστικοποίησης, τα γεωοικονομικά χαρακτηριστικά τους και η θέση τους στη διοικητική διαίρεση της χώρας, με γνώμονα εάν αποτελούν ή όχι έδρες περιφερειών ή περιφερειακών ενοτήτων.

Ειδικότερα, οι δήμοι διακρίνονται σε: 1) Δήμους Μητροπολιτικών Κέντρων, 2) Μεγάλους Ηπειρωτικούς Δήμους και Πρωτεύουσες Νομών, 3) Μεσαίους Ηπειρωτικούς Δήμους, 4) Μικρούς Ηπειρωτικούς και Ορεινούς Δήμους, 5) Μεγάλους και Μεσαίους Νησιωτικούς Δήμους και 6) Μικρούς Νησιωτικούς Δήμους.

Επιπρόσθετα, καταργείται η έννοια των δημοτικών και τοπικών κοινοτήτων, οι οποίες αντικαθίστανται με κοινότητες ανεξαρτήτως πληθυσμού (άρθρο 4). Οι κοινότητες διακρίνονται με βάση τον πληθυσμό τους και αν αυτός υπερβαίνει ή όχι τους 300 κατοίκους και αντίστοιχα ορίζονται τα διοικητικά όργανά τους, που μπορεί να είναι ο πρόεδρος της κοινότητας και αναλόγως και το συμβούλιο της κοινότητας (άρθρο 5).

Τομή για το χώρο της Τοπικής Αυτοδιοίκησης αποτελεί η κατάργηση του άκρως πλειοψηφικού εκλογικού συστήματος που ίσχυε στις δημοτικές εκλογές, και καθιερώνεται το εκλογικό σύστημα της απλής αναλογικής για την ανάδειξη των δημοτικών συμβούλων για το σύνολο των εδρών του οικείου συμβουλίου (άρθρο 28), γεγονός που προκάλεσε θύελλα αντιδράσεων από τους εκπροσώπους της Τοπικής Αυτοδιοίκησης, καθώς εκτιμάται ότι, με το νέο αυτό σύστημα, θα επικρατήσει «ακυβερνησία» στα δημοτικά συμβούλια των τοπικών αρχών.

Αξίζει δε να αναφερθεί και η εισαγωγή στον παρόντα νόμο ρυθμίσεων για τη διενέργεια δημοτικού και περιφερειακού δημοψηφίσματος, αντικείμενο του οποίου δύναται να αποτελέσει κάθε θέμα, ακόμη και αν δεν υπάγεται στην αρμοδιότητα των ΟΤΑ, με εξαίρεση των ζητημάτων που σχετίζονται με την εθνική ασφάλεια, την εξωτερική ή μεταναστευτική πολιτική, την ερμηνεία και εφαρμογή διεθνών συνθηκών, τα ατομικά και κοινωνικά δικαιώματα, την ελευθερία της θρησκευτικής συνείδησης και λατρείας ή τη θεσμική οργάνωση όλων των γνωστών θρησκειών, τη δημοσιονομική διαχείριση των ΟΤΑ, την επιβολή τελών και τη διοικητική διαίρεση της χώρας

Κρίνεται δε σκόπιμο να αναφερθεί και το ότι η χρονική διάρκεια των επιχειρησιακών προγραμμάτων των Δήμων αναπροσαρμόζεται από τα πέντε στα τέσσερα έτη, ώστε να συμπίπτει με την τετραετή θητεία των δημοτικών αρχών. Ως σκοπός των επιχειρησιακών προγραμμάτων, μεταξύ άλλων, τίθεται και η παρακολούθηση του βαθμού υλοποίησης του Χωρικού και Αναπτυξιακού Σχεδιασμού σε τοπικό επίπεδο.

Επιπλέον, προβλέπεται η δυνατότητα διαβούλευσης με τους πολίτες πριν τη κατάρτισή τους, ώστε να μπορούν να συμπεριλάβουν όσο το δυνατό περισσότερες προτάσεις δημοτών ή φορέων της τοπικής κοινωνίας (άρθρο 175).

Άξιο αναφοράς κρίνεται και η πρόβλεψη δημιουργίας ηλεκτρονικής βάσης δεδομένων στο Υπουργείο Εσωτερικών με τίτλο «Καταγραφή Ακίνητης Περιουσίας ΟΤΑ», στην οποία οι Δήμοι, οι Περιφέρειες και τα Νομικά Πρόσωπα Δημοσίου Δικαίου αυτών, υποχρεούνται να καταχωρούν όλα τα στοιχεία των ακινήτων τους και τις μεταβολές τους (άρθρο 194).

Ολοκληρώνοντας την αναφορά μας στο Πρόγραμμα Κλεισθένης δεν θα ήταν δυνατό να μην γίνει μνεία και στις διατάξεις αυτού, με τις οποίες οργανώνεται νομοθετικά ο προγραμματισμός, της διαδικασίας ενός σαφούς και σύμφωνου προς τις αρχές της εγγύτητας, της επικουρικότητας

και της αποτελεσματικότητας, ανακαθορισμού αρμοδιοτήτων και διαδικασιών, μεταξύ των τριών επιπέδων διοίκησης (Κεντρική, Αποκεντρωμένη, Τοπική).

Σημαντική καινοτομία για την ελληνική διοικητική πρακτική είναι και η σύσταση Μόνιμης Επιτροπής Ελέγχου Αρμοδιοτήτων Τοπικής Αυτοδιοίκησης, στο Υπουργείο Εσωτερικών, με τη συμμετοχή εκπροσώπων και των δύο βαθμών Τοπικής Αυτοδιοίκησης, η οποία θα εξετάζει και διατυπώνει γνώμη για κάθε σχέδιο νόμου, το οποίο περιέχει διατάξεις σχετικές με την απονομή αρμοδιοτήτων στη Τοπική Αυτοδιοίκηση ή τροποποιεί το νομοθετικό πλαίσιο σχετικά με την κατανομή αρμοδιοτήτων μεταξύ κεντρικής διοίκησης, αποκεντρωμένης διοίκησης και τοπικής αυτοδιοίκησης, αποτελώντας έτσι ένα ουσιαστικό βήμα εναρμόνισης της χώρας με τις σχετικές αναφορές που περιέχονται στο εδάφιο 6 d της Σύστασης 372/2015 του Κογκρέσου Τοπικών και Περιφερειακών Αρχών του Συμβουλίου της Ευρώπης.

1.3 Η έννοια του μάνατζμεντ στη Δημόσια Διοίκηση

Η Δημόσια Διοίκηση και το Δημόσιο Μάνατζμεντ είναι δύο όροι, δύο έννοιες που δεν είναι απόλυτα διακριτές μεταξύ τους, και στην πράξη συχνά χρησιμοποιούνται ως ταυτόσημες. Η Διοίκηση, άλλως το Μάνατζμεντ είναι η σημαντικότερη δραστηριότητα ενός φορέα. Αναφέρεται στο τρόπο με τον οποίο προγραμματίζονται, οργανώνονται και συντονίζονται οι διαθέσιμοι πόροι και μέσα, προκειμένου να πραγματοποιηθούν οι σκοποί – στόχοι του φορέα σε συγκεκριμένο χρονικό διάστημα και στο μεγαλύτερο δυνατό βαθμό (Κέφης, 2014).

Το Δημόσιο Μάνατζμεντ εμφανίστηκε το 1970, ως έκφραση κυρίως μιας θεσμικής εξέλιξης και λιγότερο μιας αφηρημένης ή θεωρητικής ανάπτυξης. Αναπτύχθηκε αρχικά στις ΗΠΑ επί προεδρίας του Ronald Reagan και διαμορφώθηκε πιο συστηματικά στην Μ. Βρετανία κατά την δεκαετία του 1980 επί των κυβερνήσεων της Margaret Thatcher. Το χρονικό αυτό σημείο αποτέλεσε το ορόσημο για τη μετάβαση της Δημόσιας Διοίκησης από τη, μέχρι τότε, γραφειοκρατική της υπόσταση και λειτουργία, στο Δημόσιο Μάνατζμεντ.

Ο εμπλουτισμός της διοικητικής επιστήμης με στοιχεία πολιτικών και νομικών επιστημών, οδήγησε στη διαμόρφωση του πεδίου του Δημόσιου Μάνατζμεντ.

Σύμφωνα με τη νέα αυτή αντίληψη του Δημοσίου Μάνατζμεντ, ο ρόλος της Δημόσιας Διοίκησης έγκειται στην παροχή υπηρεσιών και όχι στην άσκηση εξουσίας μέσω αυταρχικών μεθόδων και καταπιεστικών ελέγχων. Ο ρόλος, η αποστολή και το αποτέλεσμα των ενεργειών της Διοίκησης, αξιολογούνται με ποιοτικούς όρους έχοντας ως κύριο γνώμονα την ικανοποίηση των αναγκών των πολιτών/πελατών. Στο πλαίσιο αυτό το Δημόσιο Μάνατζμεντ εστιάζει στην υιοθέτηση και εφαρμογή των αρχών του επιστημονικού Μάνατζμεντ, και ιδιαίτερα στην εξειδίκευση, στον καταμερισμό των έργων, στην ιεραρχική δομή της εξουσίας, στην αξιοποίηση των ανθρωπίνων και οικονομικών πόρων, στις σύγχρονες αντιλήψεις περί της ηγεσίας, της υποκίνησης του προσωπικού και της μέτρησης της απόδοσης του Οργανισμού. Ο πολίτης/πελάτης θεωρείται ως ο τελικός κριτής των παρεχόμενων προς αυτόν υπηρεσιών και εμπιστεύεται ή δυσπιστεί έναντι των διοικητικών θεσμών και φορέων.

Στη σύγχρονη εποχή, στρατηγική επιδίωξη του συνόλου σχεδόν των προγραμμάτων διοικητικής μεταρρύθμισης είναι η αναγέννηση, η επανίδρυση του Κράτους, των Δημοσίων Υπηρεσιών και ο επανασχεδιασμός της Δημόσιας Διοίκησης, η οποία θα εστιάζει πλέον στην αναζήτηση αποτελεσματικότερης, αποδοτικότερης και οικονομικότερης παροχής υπηρεσιών προς ικανοποίηση των αιτημάτων και αναγκών του πολίτη, όχι όμως σε βάρος της ποιότητας αυτών.

Σήμερα το Δημόσιο Μάνατζμεντ εστιάζει στον τρόπο διοίκησης του Δημοσίου Τομέα και τείνει στην υιοθέτηση των αρχών και των αξιών του Ιδιωτικού Τομέα, προσβλέποντας στη μείωση των μεταξύ τους διαφορών και στην αλλαγή του τρόπου λειτουργίας του, στη βάση ενός αποτελεσματικότερου, οικονομικότερου και αποδοτικότερου συστήματος παροχής δημοσίων υπηρεσιών.

Αυτό επέφερε πληθώρα αλλαγών στην αποστολή, λειτουργία, οργάνωση και στελέχωση των δημοσίων υπηρεσιών. Αποδεσμεύεται η διοικητική μεταρρύθμιση από τα ατομικά χαρακτηριστικά ενός χαρισματικού ηγέτη και αναδεικνύεται ο ρόλος της Δημόσιας Διοίκησης ως συνόλου.

Στη μεταστροφή αυτής, συνέβαλαν σημαντικά οι Διεθνείς Οργανισμοί όπως ο ΟΟΣΑ, ο ΟΗΕ και το ΔΝΤ, μέσω της παροχής τεχνογνωσίας και συμβουλών στα κράτη. Οι Διεθνείς Οργανισμοί λειτουργούν ως θεσμοί άσκησης πίεσης επί των κυβερνήσεων, ώστε να μεταρρυθμίσουν τις Δημόσιες Υπηρεσίες και να ομογενοποιήσουν τα διοικητικά συστήματα (Μιχαλόπουλος, 2003).

Το Δημόσιο Μάνατζμεντ διαφοροποιείται από τη γραφειοκρατική Δημόσια Διοίκηση στα εξής σημεία :

- Μακροπρόθεσμος Προγραμματισμός αντί του Βραχυπρόθεσμου που διακρίνει τη Δημόσια Διοίκηση,
- Δυναμική Στοχοθεσία αντί της Στατικής που διακρίνει τη Δημόσια Διοίκηση,
- Επιδίωξη της επιτυχίας αντί της αποφυγής απλώς των λαθών που χαρακτηρίζει τη λειτουργία της Δημόσιας Διοίκησης,
- Οι οικονομικοί πόροι έχουν πρωτεύοντα ρόλο αντί δευτερεύοντος που έχουν στη Δημόσια Διοίκηση,
- Απέριτη δομή αντί της Ιεραρχικής και άκαμπτης που χαρακτηρίζει τη Δημόσια Διοίκηση,
- Μέγιστη εκχώρηση της εξουσίας λήψης αποφάσεων αντί περιορισμένης εκχώρησης της εξουσίας που χαρακτηρίζει τον τρόπο λειτουργίας της Δημόσιας Διοίκησης,
- Έμφαση στα αποτελέσματα αντί στον τύπο που είναι και το πλέον χαρακτηριστικό γνώρισμα της Δημόσιας γραφειοκρατικής Διοίκησης.

Στο σημείο αυτό κρίνεται σκόπιμο να γίνει μία σύντομη αναφορά και στην έννοια του στρατηγικού Μάνατζμεντ, η οποία εμπεριέχεται σαφώς στην θεώρηση της μεταρρύθμισης της Δημόσιας Διοίκησης και παράλληλα αποτελεί μέρος του σύγχρονου Δημόσιου Μάνατζμεντ, και το οποίο στη βασική του εκδοχή περιλαμβάνει τα εξής στάδια:

- Την ανίχνευση του περιβάλλοντος του οργανισμού, μέσω της Swot Analysis, προς αναζήτηση και καταγραφή :
 - των δυνάμεων και αδυναμιών του στο εσωτερικό του περιβάλλον
 - των ευκαιριών και απειλών που βρίσκονται στο εξωτερικό περιβάλλον
- Το στρατηγικό σχεδιασμό που σχετίζεται με τον καθορισμό της αποστολή, τους στόχους, τις στρατηγικές και τις πολιτικές του,
- Την υλοποίηση της στρατηγικής, ήτοι τα προγράμματα που θα χρησιμοποιηθούν, το κόστος αυτών και οι διαδικασίες που θα τηρηθούν,
- Την εκτίμηση και τον έλεγχο των αποτελεσμάτων της στρατηγικής που ακολουθήθηκε.

Συνελόντι ειπείν, συμβάλλει στην χάραξη του σχεδίου και των βημάτων που πρέπει ο οργανισμός να ακολουθήσει, προκειμένου να επιτύχει τους στόχους του και να εκπληρώσει την αποστολή του.

Οι Δημόσιοι Οργανισμοί που εφαρμόζουν το σύγχρονο Δημόσιο Μάνατζμεντ αποβλέπουν στην καλύτερη εξυπηρέτηση των πολιτών / πελατών, τη βελτίωση της ποιότητας των παρεχομένων υπηρεσιών, κρίνονται με βάση τα αποτελέσματά τους, και απομακρύνονται από την εσωστρέφεια και την τήρηση αποκλειστικά και μόνο του τύπου και της σωστής χρήσης και εφαρμογής των κανόνων δικαίου.

1.4 Η έννοια της ποιότητας στη Διοίκηση

Η ανασυγκρότηση της Ιαπωνικής βιομηχανίας μετά τον Β΄ παγκόσμιο πόλεμο που είχε ως κύρια κατεύθυνση και επιδίωξη τη βελτίωση της ποιότητας των παρεχόμενων προϊόντων και υπηρεσιών, αποτέλεσε το εφαλτήριο για τη μετατόπιση του ενδιαφέροντος των επιχειρήσεων/οργανισμών από την αύξηση της παραγωγής στη βελτίωση της ποιότητας του παρεχόμενου προϊόντος ή υπηρεσίας. Η ποιότητα ως έννοια έχει ένα δυναμικό χαρακτήρα και συχνά έχει αποτελέσει αντικείμενο διερεύνησης και κατάθεσης διαφορετικών απόψεων.

Σύμφωνα με το Μιχαλόπουλο το νόημα του όρου συμβαδίζει με τη μετάβαση από τη διαισθητική ή την εμπειροτεχνική στην επιστημονική άσκηση της διοίκησης μέσω αρχών, δεδομένων και στοιχείων που τεκμηριώνουν ανάλογες αποφάσεις και επιλογές για την ποιότητα των υπηρεσιών. Μπορεί και πρέπει να γίνεται κατανοητός μόνο μέσω μιας διαδραστικού τύπου θεώρησης, όπου δηλαδή «η ποιότητα ταυτίζεται με την αντίληψη που έχουν για αυτή οι πολίτες», και «σχετίζεται με τον τρόπο που οι πολίτες τη βιώνουν ως εμπειρία από την καθημερινή λειτουργία των υπηρεσιών» (Μιχαλόπουλος, 2003).

Σύμφωνα δε με τον Deming (1986) κατά πολλούς ο θεωρητικός πατέρας της έννοιας της ποιότητας με τη σημερινή της μορφή, η ποιότητα αντιμετωπίζεται ως ένας ατέρμονος κύκλος διαρκούς βελτίωσης που επαναπροσδιορίζεται κάθε φορά για τη βέλτιστη εξέλιξη της εκάστοτε διαδικασίας.

Ο δε Juran (Juran & Codfrey 1998) συνδέει την ποιότητα με την καταλληλότητα του εκάστοτε προϊόντος.

Ο Διεθνής Οργανισμός Τυποποίησης (International Standardization Organization 1990) οριοθετεί την έννοια της ποιότητας ως « το σύνολο των χαρακτηριστικών ενός προϊόντος ή μιας υπηρεσίας που ικανοποιεί τις δηλωθείσες ή προκύπτουσες ανάγκες από τη χρήση τους».

Εν ολίγοις, η ποιότητα ενός προϊόντος ή μιας υπηρεσίας δεν δύναται και δεν πρέπει να ορίζεται αφηρημένα, αλλά σε σχέση πάντα με το βαθμό ικανοποίησης του πελάτη/πολίτη στον οποίο απευθύνεται. Η απαίτηση όμως και η αντίληψη που έχει ο πελάτης/πολίτης, σχετικά με την ποιότητα είναι έννοιες δυναμικές που μεταβάλλονται και εξελίσσονται δυναμικά και κατ' επέκταση πρέπει να μεταβάλλεται και εξελίσσεται αντίστοιχα και η πολιτική της επιχείρησης/οργανισμού απέναντι στην ποιότητα, καθώς σε αντίθετη περίπτωση επέρχεται η αδυναμία ικανοποίησης του πελάτη/πολίτη και η δυσαρέσκεια αυτού.

1.5 Η Διοίκηση Ολικής Ποιότητας

Διαχρονικά διατυπώθηκαν διάφοροι ορισμοί για να περιγράψουν, οριοθετώντας έτσι συγχρόνως και την έννοια της Διοίκησης Ολικής Ποιότητας, εφεξής ΔΟΠ.

Ένας από τους επικρατέστερους ορίζει τη ΔΟΠ ως :«Διοίκηση Ολικής Ποιότητας είναι μια συνολική οργανωτική προσέγγιση για την ικανοποίηση των αναγκών των πελατών και των προσδοκιών τους, που περιλαμβάνει όλους τους μανάτζερ και τους υπαλλήλους, με τη χρήση ποσοτικών μεθόδων για τη συνεχή βελτίωση των διαδικασιών, των προϊόντων και των υπηρεσιών του οργανισμού» (American Federal Office of Management Budget Circular, in Milakovich, 1991).

Η Διοίκηση Ποιότητας όπως προαναφέρθηκε στο προηγούμενο υποκεφάλαιο εμφανίστηκε για πρώτη φορά στην Ιαπωνία. Με το τέλος του Β΄ Παγκόσμιου πολέμου οι Deming και Juran συνέβαλαν στη δημιουργία ενός βελτιωμένου συστήματος ποιότητας (Μερτζεμεκίδης, 2007).

Η ΔΟΠ αποτελεί ένα σύνολο αρχών που περιλαμβάνει τις διαδικασίες, τα αποτελέσματα, το ανθρώπινο δυναμικό της Οργάνωσης και αποτελούν τη βάση της συνεχούς βελτίωσης και εξέλιξης της λειτουργίας της.

Ο προσδιορισμός «ολική» επισημαίνει ότι όλο το ανθρώπινο δυναμικό συμμετέχει στην προσπάθεια βελτίωσης των παρεχόμενων υπηρεσιών και προϊόντων (Ζαβλανός 2002).

Στόχος της είναι η ικανοποίηση των προσδοκιών των πελατών και των λοιπών εμπλεκομένων μερών (stakeholders) και ειδικότερα :

- Η συνεχής ικανοποίηση των πελατών μιας επιχείρησης ή οργανισμού,
- Η διαχρονική ικανοποίηση των εργαζομένων, στο πλαίσιο της διαδικασίας ικανοποίησης των πελατών,
- Η υιοθέτηση των αρχών της ΔΟΠ ως εργασιακή κουλτούρα της επιχείρησης ή του Οργανισμού (Τσιότρας,1995).

Η ΔΟΠ αποτελεί μία θεώρηση διοίκησης, η οποία εκτός από τον προσανατολισμό της στην ικανοποίηση και τις ανάγκες του πελάτη, χαρακτηρίζεται και από τις εξής αρχές :

- Δέσμευση και προσήλωση της διοίκησης στην ποιότητα, η οποία έχει την ευθύνη για τη διαμόρφωση και διάδοση του οράματος ποιότητας σε μία επιχείρηση/οργανισμό, εστιασμένου στην ικανοποίηση του πελάτη και της υποκίνησης του ανθρώπινου δυναμικού της. (Ακρίβος και συν., 2009).
- Καθολική συμμετοχή του ανθρώπινου δυναμικού και ενδυνάμωση κάθε μέλους της διοικητικής ιεραρχίας. (Ακρίβος και συν., 2009).
- Βελτίωση των διαδικασιών, καθώς στη φιλοσοφία της Δ.Ο.Π. ως πελάτης δεν εννοείται μόνο ο τελικός αποδέκτης των προϊόντων ή υπηρεσιών της οργάνωσης, αλλά και κάθε άτομο ή τμήμα μέσα σε αυτή (εσωτερικός πελάτης). Για κάθε διαδικασία που πραγματοποιείται μέσα στην οργάνωση υπάρχει πάντα ένας αποδέκτης του αποτελέσματός της, ο καθένας καθίσταται πελάτης και προμηθευτής κάποιου άλλου (Λογοθέτης, 1992).
- Διαρκής Βελτίωση που αποτελεί πρόκριμα για την ανταγωνιστική επάρκεια των σύγχρονων οργανώσεων μέσω της διαρκούς εκπαίδευσης/μάθησης με σκοπό την απόκτηση νέων γνώσεων και δεξιοτήτων, ώστε να ανταποκρίνεται η οργάνωση στα νέα δεδομένα (Ακρίβος και συν., 2009).

Συμπερασματικά, η ΔΟΠ συνθέτει / συνδυάζει αρχές, πορίσματα, κανονιστικές προτάσεις και τεχνικές διοίκησης, ήδη γνωστών διοικητικών θεωριών, ενδυναμώνοντας και αξιοποιώντας αυτές προς τη κατεύθυνση υλοποίησης των αρχών ποιότητας της επιχείρησης ή του οργανισμού. Κύριο δε χαρακτηριστικό γνώρισμά της είναι η επιδίωξη και επίτευξη της συνεχούς βελτίωσης και της απόδοσης του οργανισμού.

1.6 Μοντέλα Διοίκησης Ολικής Ποιότητας

Η εφαρμογή της ΔΟΠ, τόσο στο χώρο των επιχειρήσεων του Ιδιωτικού Τομέα όσο και στο χώρο των Φορέων και Οργανισμών του Δημοσίου Τομέα, οδήγησε στην ανάπτυξη διάφορων μοντέλων αξιολόγησης της ποιότητας των παρεχόμενων υπηρεσιών ή προϊόντων προς ενίσχυση της αποδοτικότητας και της αποτελεσματικότητάς τους.

Στο παρόν υποκεφάλαιο θα παρουσιαστούν συνοπτικά τα πιο διαδεδομένα μοντέλα Διοίκησης Ολικής Ποιότητας:

➤ *Μοντέλο Malcolm Baldrige National Quality Award (MBNQA)*

Ο Malcolm Baldrige ήταν γραμματέας Εμπορίου στην κυβέρνηση του Reagan από το 1981 έως το 1987 και υπέρμαχος της ιδέας ότι η διαχείριση της ποιότητας είναι το κλειδί για την ευημερία των επιχειρήσεων της χώρας των ΗΠΑ και μέσω αυτών και της ενδυνάμωσής της ίδιας.

Επέδειξε ιδιαίτερο ενδιαφέρον για τη βελτίωση της ποιότητας των Αμερικανικών Επιχειρήσεων με αποτέλεσμα το κογκρέσο μετά το θάνατό του, ως αναγνώριση της προσφοράς του στο χώρο της ποιότητας, να θεσπίσει το ομώνυμο βραβείο.

Το μοντέλο αυτό εφαρμόζει και αξιολογεί τη πολιτικής της ΔΟΠ μιας επιχείρησης ή ενός οργανισμού, έχοντας ως κριτήρια:

- Την ηγεσία,
- Τον στρατηγικό σχεδιασμό ποιότητας,
- Την εστίαση στην αγορά και τον πελάτη,
- Την ανάλυση και διαχείριση της γνώσης,
- Τη διαχείριση και ανάπτυξη ανθρώπινων πόρων,
- Τη Διοίκηση των λειτουργικών διαδικασιών ποιότητας και
- Τα αποτελέσματα της επιχειρηματικής αυτής δραστηριότητας

Βοηθάει δε τους οργανισμούς και τις επιχειρήσεις να αυξήσουν την ανταγωνιστικότητά τους επικεντρώνοντας τες σε δύο στόχους:

- ✓ Στη συνεχή παροχή ποιοτικών προϊόντων και υπηρεσιών
- ✓ Στη βελτίωση της συνολικής απόδοσής τους.

➤ *Μοντέλο του European Foundation for Quality Management (EFQM)*

Ο μη κερδοσκοπικός αυτός οργανισμός ιδρύθηκε το 1988 όταν 14 Διευθύνοντες Σύμβουλοι διαφόρων Οργανισμών αποφάσισαν να δημιουργήσουν ένα εργαλείο διοίκησης που θα συμβάλει στη αύξηση της ανταγωνιστικότητας των Ευρωπαϊκών Επιχειρήσεων και Οργανισμών. Με τη στήριξη της Ευρωπαϊκής Επιτροπής δημιούργησαν αυτό το μοντέλο για να βελτιώσουν την ανταγωνιστικότητα της Ευρωπαϊκής Βιομηχανίας, το οποίο εισήχθη το 1987 ως ένα βραβείο για την αναγνώριση της χρήσης της φιλοσοφίας της ΔΟΠ και για την περαιτέρω ενθάρρυνση της εφαρμογής της από όλο και περισσότερες επιχειρήσεις.

Η κύρια πλέον δραστηριότητα του Οργανισμού με έδρα της Βρυξέλλες είναι η διάδοση των αρχών της ΔΟΠ.

Το μοντέλο ποιότητας EFQM είναι ένα εργαλείο που βοηθάει την επιχείρηση και τον οργανισμό να αυτοαξιολογηθεί έχοντας ως σημεία αναφοράς τα κατωτέρω εννέα (9) κριτήρια:

- Ηγεσία,
- Στρατηγική και Προγραμματισμός,
- Ανθρώπινο Δυναμικό,
- Συνεργασίες και Πόροι,
- Διαδικασίες,
- Αποτελέσματα προσανατολισμένα προς τον πολίτη/ πελάτη,
- Αποτελέσματα για το ανθρώπινο δυναμικό,
- Αποτελέσματα σχετικά με την κοινωνία,
- Κύρια αποτελέσματα – επίδοση.

Με την υιοθέτηση και εφαρμογή αυτού του μοντέλου οι Ηγέτες και οι Διευθυντές δύναται να κατανοήσουν την αιτιώδη συνάφεια μεταξύ του τρόπου λειτουργίας του οργανισμού και των αποτελεσμάτων που αυτός επιτυγχάνει.

➤ **Το Κοινό Πλαίσιο Αξιολόγησης (Κ.Π.Α)**

Το ΚΠΑ είναι αποτέλεσμα της συνεργασίας των Υπουργών της Ευρωπαϊκής Ένωσης υπεύθυνων για τη Δημόσια Διοίκηση υπό την αιγίδα της Ομάδας Καινοτόμων Δημοσίων Υπηρεσιών, μιας Ομάδας Εργασίας αποτελούμενης από Εθνικούς Εμπειρογνώμονες.

Είναι ένα εργαλείο διοίκησης ολικής ποιότητας που έχει επηρεαστεί από το Πρότυπο Αριστείας του Ευρωπαϊκού Ιδρύματος για τη Διοίκηση Ποιότητας (European Foundation Quality Management - EFQM) και το πρότυπο του Γερμανικού Πανεπιστημίου Διοικητικών Επιστημών Speyer.

Μπορεί να εφαρμοστεί στο σύνολο των δημοσίων οργανισμών και επιχειρήσεων ανεξάρτητα του επιπέδου λειτουργίας τους, ήτοι εθνικό, περιφερειακό ή και τοπικό.

Αποτελείται από τα κατωτέρω εννέα (9) κριτήρια:

- Ηγεσία,
- Ανθρώπινο δυναμικό,
- Στρατηγική και προγραμματισμός,
- Συνεργασία και πόροι,
- Διαδικασίες,
- Αποτελέσματα σχετικά με το ανθρώπινο δυναμικό,
- Αποτελέσματα προσανατολισμένα προς τον πελάτη,
- Αποτελέσματα σχετικά με την κοινωνία,
- Κύρια αποτελέσματα επίδοσης.

Αποτελεί ένα εύχρηστο εργαλείο, το οποίο μπορεί να χρησιμοποιηθεί από όλες τις οργανώσεις και οργανισμούς του δημοσίου τομέα ανά την Ευρώπη, προκειμένου να εφαρμόσουν τεχνικές διοίκησης ολικής ποιότητας προς βελτίωση της απόδοσής τους.

Έχει αρκετές ομοιότητες με τα άλλα μοντέλα Διοίκησης Ολικής Ποιότητας, και ειδικότερα με το EFQM, αλλά συγχρόνως διαφέρει καθώς έχει σχεδιαστεί λαμβάνοντας υπόψη τις ιδιαιτερότητες των φορέων του δημοσίου τομέα.

Είναι άξιο αναφοράς το γεγονός ότι αν και η εφαρμογή του Κ.Π.Α δεν είναι υποχρεωτική για τις δημόσιες υπηρεσίες, εβδομήντα ένα (71) φορείς στην Ελλάδα εφάρμοσαν το συγκεκριμένο εργαλείο κατά το διάστημα 2007 – 2017 και συγκεκριμένα μέχρι την 23^η Οκτωβρίου, όπως προκύπτει από το [caf resource centre](http://caf.resourcecentre.eu) στο caf.eipa.eu. (επίσκεψη στην ιστοσελίδα 26.06.2018).

➤ *Μοντέλο του Oakland*

Ο Oakland, ένας ακόμη θεωρητικός, υποστηρικτής της ΔΟΠ, από τον οποίο προήλθε και η ονομασία του συγκεκριμένου μοντέλου είχε ως κέντρο της φιλοσοφίας του, τη θεμελιώδη σχέση πελάτη-προμηθευτή και τον έλεγχο των διαδικασιών, ενώ οι ομάδες, τα συστήματα διαχείρισης διαδικασιών ποιότητας, η κουλτούρα, η δέσμευση και η επικοινωνιακή πολιτική της οργάνωσης αποτελούν τα βασικά στοιχεία που συνθέτουν το μοντέλο αυτό. Υποστήριζε ότι η Διοίκηση Ποιότητας είναι ο τρόπος διοίκησης και λειτουργίας μιας επιχείρησης / ενός οργανισμού μέσω του οποίου θα αναπτύξει την αποτελεσματικότητα και την ανταγωνιστικότητα του, ανταποκρινόμενος στις έντονες συνθήκες και απαιτήσεις που προβάλλει το σύγχρονο επιχειρηματικό ανταγωνιστικό περιβάλλον, για μείωση του κόστους και αύξηση της παραγωγικότητας όχι όμως εις βάρος της ποιότητας, με βασικό και απώτερο προσανατολισμό τη δέσμευση στην ποιότητα.

➤ *Μοντέλο του Deming*

Ο William Edward Deming αν και κατά κύριο λόγο στατιστικός επιστήμονας, θεωρείται θεμελιωτής της έννοιας της Διοίκησης Ποιότητας. Η προσέγγισή του αφορά όχι μόνο τη βελτίωση των διαδικασιών, αλλά τη βελτίωση ολόκληρης της επιχείρησης. Σύμφωνα με τον ανωτέρω θεωρητικό, η ποιότητα δεν θα πρέπει να ελέγχεται μετά το πέρας της διαδικασίας παραγωγής ενός προϊόντος ή μιας υπηρεσίας, αλλά θα πρέπει να εξετάζεται και να ελέγχεται σε κάθε στάδιο της παραγωγής.

Στο πλαίσιο λειτουργίας και εφαρμογής του συγκεκριμένου μοντέλου εισάγει 14 βασικές αρχές που θα πρέπει να ακολουθεί μια επιχείρηση / ένας οργανισμός:

1. Συνθήκες συνέπειας και σταθερότητας ως προς τη βελτίωση του προϊόντος,
2. Υιοθέτηση νέας φιλοσοφίας Διοίκησης,
3. Ανεξαρτητοποίηση από τον τελικό έλεγχο της ποιότητας και προώθηση της επιθεώρησης σε κάθε βήμα παραγωγής,
4. Απελευθέρωση της επιλογής προμηθευτών βασισμένης στην τιμή,
5. Διαρκής ανάπτυξη του συστήματος παραγωγής και υπηρεσιών,
6. Καθιέρωση της εκπαίδευσης και της επανεκπαίδευσης,
7. Θέσπιση ηγεσίας,
8. Αποβολή του φόβου,
9. Απομάκρυνση των φραγμών ανάμεσα στα τμήματα,
10. Παύση των εξωπραγματικών στόχων,

11. Παύση των ποσοτικών μέτρων,
12. Άρση των ορίων για τη βελτίωση της υπερηφάνειας του εργαζόμενου,
13. Θεσμοθέτηση εκπαιδευτικών προγραμμάτων,
14. Δραστηριοποίηση για τον πραγματικό μετασχηματισμό – δέσμευση για μακροχρόνια υιοθέτηση της νέας κουλτούρας (Λογοθέτης 1993) .

Η απουσία των παραπάνω αρχών επιφέρει καθίζηση της ποιότητας καθώς η λειτουργία του οργανισμού χαρακτηρίζεται από την έλλειψη προσήλωσης στο σκοπό, έμφαση στα άμεσα κέρδη, αξιολόγηση των επιδόσεων και των προσόντων ή ετήσια ανασκόπηση των επιδόσεων, συνεχή αντικατάσταση των διοικητικών στελεχών, λειτουργία με βάση αποκλειστικά τους εμφανείς αριθμούς, υπερβολικά ιατρικά έξοδα και υπερβολικά έξοδα εγγυήσεων, τις κατά Deming «Εφτά Θανάσιμες Ασθένειες» («Seven Deadly Diseases»).

Προτείνει δε, μια συγκεκριμένη μέθοδο για την επίτευξη της βέλτιστης ποιότητας γνωστή ως ο κύκλος του Deming ή αλλιώς PDCA (Plan-Do-Check-Act).

Ο κύκλος του Deming είναι ένα μοντέλο συνεχούς βελτίωσης ποιότητας που αποτελείται από μια λογική ακολουθία τεσσάρων (4) βασικών σταδίων:

1ο στάδιο: Σχέδιο

Ο σχεδιασμός, ο προσδιορισμός των στόχων και των διαδικασιών που αποτελούν απαραίτητη προϋπόθεση για την επίτευξη των επιθυμητών αποτελεσμάτων.

2ο στάδιο: Δοκιμή

Η εφαρμογή των νέων διαδικασιών που προσδιορίζονται στο στάδιο του σχεδιασμού.

3ο στάδιο: Μελέτη

Η παρατήρηση και ο έλεγχος των πραγματικών αποτελεσμάτων και ο εντοπισμός αποκλίσεων από τα αναμενόμενα και ενδεχόμενη αναθεώρηση.

4ο στάδιο: Πράξη

Η σύνθεση των πληροφοριών που συλλέχθηκαν, η ανάλυση των αποκλίσεων ώστε να προσδιοριστούν τα αίτια που τις προκαλούν, προκειμένου να διορθωθούν τα προβλήματα και να καθοριστούν τα σημεία που θα εφαρμοστούν οι αλλαγές που θα εμπεριέχουν τις βελτιώσεις, οι οποίες θα εφαρμόζονται κυκλικά μέχρι εκλείψεως λόγου βελτίωσης.

Ο κύκλος του Deming εφαρμόζεται επαναληπτικά σαν πηγή ανατροφοδότησης, ώστε οι διαδικασίες να οδηγήσουν στη μέγιστη ποιότητα και στα βέλτιστα αποτελέσματα.

1.7 Σκοποί της Διοίκησης Ολικής Ποιότητας στη Δημόσια Διοίκηση.

Η υιοθέτηση και η εφαρμογή Διοίκησης Ολικής Ποιότητας σε ένα Δημόσιο Οργανισμό προσβλέπει στα εξής:

- Στην αύξηση της ικανοποίησης του πολίτη-πελάτη,
- Στη βελτίωση της ποιότητας των παρεχόμενων υπηρεσιών,
- Στην γρηγορότερη ανταπόκριση των αιτημάτων των πολιτών-πελατών,
- Στην αλλαγή κουλτούρας και στην αύξηση της εισροής καινοτόμων δράσεων
- Στη μείωση των δαπανών μέσω της βελτίωσης της ποιότητας και της εξάλειψης των διαδικασιών που δεν δημιουργούν προστιθέμενη αξία,
- Στη ποιοτική αναβάθμιση του ανθρωπίνου δυναμικού και αύξηση της αποτελεσματικότητας αυτού,
- Στην προσαρμοστικότητα στις συνεχώς μεταβαλλόμενες συνθήκες του περιβάλλοντος,
- Στην αύξηση της χρήσης και αξιοποίηση των δυνατοτήτων των νέων τεχνολογιών, και
- Στη σύνδεση του οράματος και της αποστολής του Οργανισμού με το ανθρώπινο δυναμικό και την καλλιέργεια ανάλογης νοοτροπίας ώστε η επίτευξη των στόχων να ενσωματωθεί στην οργανωσιακή του κουλτούρα (Κέφης, 2005).

Στη χώρα μας, η έννοια της ποιότητας ως αρχή που πρέπει να διέπει τη λειτουργία και τις δράσεις της Δημόσιας Διοίκησης αναγνωρίστηκε και υιοθετήθηκε για πρώτη φορά τον Ιανουάριο του 1998 από το Υπουργικό Συμβούλιο, και ακολούθως το Υπουργείο Εσωτερικών Δημόσιας Διοίκησης και Αποκέντρωσης υλοποιώντας τη σχετική πολιτική κατεύθυνση, εκπόνησε το Πρόγραμμα « Ποιότητα για τον Πολίτη», που περιελάμβανε τρεις (3) πυλώνες : α) την πληροφόρηση, β) την εξυπηρέτηση και γ) την προστασία του πολίτη.

Εν κατακλείδι, η εφαρμογή της ΔΟΠ στη Δημόσια Διοίκηση και δη η επιτυχής εφαρμογή αυτής, αποβλέπει στην ενίσχυση της ανταγωνιστικότητάς της, στην αύξηση της παραγωγικότητας, στη μείωση των δαπανών καθώς και στην ορθολογικότερη διαχείριση και αξιοποίηση των πάσης φύσεως πόρων που έχει στη διάθεσή της, ανθρώπινους και μη, ώστε να καταστεί αυτή αποδοτικότερη προς επίτευξη των στρατηγικών της στόχων και εκπλήρωση της αποστολής της.

1.8 Διοίκηση Ολικής Ποιότητας στο Δημόσιο και Ιδιωτικό Τομέα - Διαφορές

Η υιοθέτηση και εφαρμογή πολιτικών ΔΟΠ στον Ιδιωτικό Τομέα είναι πιο πρόσφορη από ότι στο Δημόσιο Τομέα καθώς σε μία Ιδιωτική Επιχείρηση η πρωτοβουλία για τη βελτίωση της ποιότητας των παρεχόμενων προϊόντων / υπηρεσιών στοχεύει στην επιβίωσή της, στην αύξηση της ανταγωνιστικότητάς της και στην αύξηση της κερδοφορίας της, αποτελώντας έτσι επένδυση. Στο Δημόσιο Τομέα από την άλλη, η βελτίωση της ποιότητας δεν αποβλέπει απαραίτητα σε εισροή εσόδων και κέρδος, και είναι πιθανό να συνδέεται είτε με αύξηση των δαπανών του προϋπολογισμού του Φορέα είτε με αναδιανομή των ήδη εγγεγραμμένων πιστώσεων αυτού, προκειμένου να εφαρμοστούν οι πολιτικές βελτίωσης της ποιότητας των παρεχόμενων υπηρεσιών.

Σημαντικός, βεβαίως, αρνητικός παράγοντας για την εφαρμογή πολιτικών ΔΟΠ στη Δημόσια Διοίκηση είναι και η ίδια η νοοτροπία αυτής, η οποία χαρακτηρίζεται από την έλλειψη εστίασης στον πολίτη / πελάτη αλλά και την αίσθηση της υπέρτατης «ασφάλειας» που τη διακατέχει λόγω έλλειψης ανταγωνιστικού περιβάλλοντος.

Στο πλαίσιο αυτό επιχειρείται κατωτέρω η συνοπτική παρουσίαση των κυριότερων χαρακτηριστικών που διαφοροποιούν το Δημόσιο από τον Ιδιωτικό Τομέα:

- Οι Δημόσιες Υπηρεσίες στοχεύουν στην ικανοποίηση των συμφερόντων του κοινωνικού συνόλου, ενώ οι επιχειρήσεις έχουν ως σκοπό κυρίως την αύξηση της κερδοφορίας τους μέσω της ικανοποίησης των πελατών τους.
- Οι Δημόσιοι Οργανισμοί σχεδόν στο σύνολό τους αντιμετωπίζουν περιορισμούς στη δυνατότητά τους να παράγουν νέα έσοδα και να αναπτύξουν πρωτοβουλίες ως προς τη λειτουργία τους αφού περιορίζονται και οριοθετούνται από την κυβερνητική πολιτική.
- Οι Δημόσιοι Οργανισμοί καλούνται να καλύψουν και να ικανοποιήσουν τις ανάγκες των πολιτών / πελατών τους έχοντας στη διάθεσή τους περιορισμένο προϋπολογισμό.
- Τα στελέχη των Δημοσίων Φορέων οφείλουν για οποιαδήποτε απόφαση λαμβάνουν να έχουν την έγκριση της πολιτικής ηγεσίας, γεγονός που περιορίζει τη ανάληψη πρωτοβουλιών και την εφαρμογή νέων πολιτικών, καθώς δεσμεύονται από τις προτεραιότητες που θέτει η εκάστοτε πολιτική ηγεσία.

- Ο πολίτης και ο πελάτης δεν είναι έννοιες ταυτόσημες καθώς ο πελάτης για να λάβει μια υπηρεσία του ιδιωτικού τομέα, οφείλει να καταβάλλει άμεσα το αντίτιμο, εν αντιθέσει με τον πολίτη ο οποίος δεν καταβάλλει αντίτιμο άμεσα, αλλά έμμεσα μέσω της επιβολής φόρων.
- Η γνώμη του πελάτη έχει βαρύνουσα σημασία για την πολιτική της επιχείρησης. Κάθε ιδιωτική επιχείρηση αναζητά τις ανάγκες και επιθυμίες των πελατών και μετατρέπει αυτές σε εσωτερικές διαδικασίες με στόχο την ικανοποίησή τους. Η έλλειψη ικανοποίησης των πελατών οδηγεί σε μείωση της ζήτησης των προϊόντων και κατ' επέκταση των εσόδων, οπότε ο επιχειρηματίας μεριμνά για την ανίχνευση και την επίλυση των προβλημάτων που την προκάλεσαν, προχωρώντας στη λήψη μέτρων για τη βελτίωση της ποιότητας, προκειμένου να αποφευχθεί περαιτέρω απώλεια κέρδους και να ικανοποιηθούν οι ανάγκες και οι επιθυμίες του πελάτη.
- Στους Δημόσιους Φορείς η γνώμη του πολίτη για την ποιότητα της παρεχόμενης υπηρεσίας δεν έχει βαρύνουσα σημασία καθώς οι παρεχόμενες υπηρεσίες είναι δωρεάν ή με ελάχιστο αντίτιμο συγκριτικά με το κόστος παροχής τους, και η ενδεχόμενη μείωση της ζήτησης αυτών δεν επιφέρει απώλεια εσόδων. Τουναντίον, η μείωση της «ζήτησης» για τους εργαζόμενους, μεταφράζεται σε λιγότερη πίεση από μέρους των πολιτών και αύξηση του ελεύθερου χρόνου τους χωρίς κάποιο ορατά δυσμενές για αυτούς αποτέλεσμα. Ο μονοπωλιακός δε σε αρκετές περιπτώσεις χαρακτήρας των παρεχόμενων υπηρεσιών από το Δημόσιο Τομέα, αποδυναμώνει περαιτέρω τη βαρύτητα της γνώμης του πολίτη, καθώς δεν έχει τη δυνατότητα πρόσβασης σε εναλλακτική πηγή παροχής των υπηρεσιών αυτών.
- Ορισμένες Δημόσιες Υπηρεσίες είναι τρόπον τινά ιδιάζουσας φύσης και παρέχονται χωρίς να λαμβάνεται υπόψη η βούληση του πολίτη, γιατί αποτελούν τμήμα του ελεγκτικού μηχανισμού του κράτους, και εμπίπτουν στην κατηγορία των «υπηρεσιών δημόσιας τάξης».

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 2^ο : Εργαλεία Εφαρμογής και Διαχείρισης της Ολικής Ποιότητας στη Δημόσια Διοίκηση

Η υιοθέτηση και εφαρμογή Διοίκησης Ολικής Ποιότητας σ' ένα Δημόσιο Οργανισμό επιφέρει οφέλη τόσο στο εσωτερικό όσο και στο εξωτερικό περιβάλλον αυτού, συμβάλλοντας στην βελτίωση της εσωτερικής λειτουργίας της δημόσιας διοίκησης και κατ' επέκταση την ικανοποίηση του πολίτη / πελάτη και των λοιπών ενδιαφερομένων (stakeholders).

Κοινό σημείο όλων των συστημάτων Διοίκησης Ολικής Ποιότητας είναι ο καθορισμός στόχων προς επίτευξη, η διαρκής βελτίωση, η ικανοποίηση των αναγκών και η δημιουργία αξίας στον πολίτη. Για το σκοπό αυτό, με τις διατάξεις του Ν.3230/2004 θεσπίστηκε η εφαρμογή των Αρχών Διοίκησης Ολικής Ποιότητας στις υπηρεσίες του δημόσιου τομέα και συγκεκριμένα η διοίκηση μέσω στόχων καθώς και η μέτρηση της αποτελεσματικότητας και αποδοτικότητας των υπηρεσιών αυτού. Τα εργαλεία δε που δύναται να χρησιμοποιηθούν στη Δημόσια Διοίκηση για την εφαρμογή της ΔΟΠ είναι:

- Διοίκηση μέσω στόχων,
- Δείκτες μέτρησης αποτελεσματικότητας και αποδοτικότητας,
- Πιστοποίηση ποιότητας βάσει ISO,
- Κοινό Πλαίσιο Αξιολόγησης (ΚΠΑ), και
- Ισορροπημένη Κάρτα Μέτρησης (Balanced ScoreCard).

2.1 Η Διοίκηση μέσω Στόχων

Με τις διατάξεις του Ν.3230/2004 (ΦΕΚ 44/Α'11.2.2004) και εν συνεχεία τις σχετικές διατάξεις του Ν4369/2016, εδραιώνεται το σύστημα της διοίκησης των υπηρεσιών του δημοσίου τομέα με τη χρήση του εργαλείου της «Διοίκησης μέσω Στόχων». Στο πεδίο εφαρμογής των διατάξεων του ανωτέρω νόμου εμπίπτουν τόσο η Γενική Κυβέρνηση και τα Νομικά Πρόσωπα Δημοσίου Δικαίου αυτής όσο και οι Οργανισμοί Τοπικής Αυτοδιοίκησης (ΟΤΑ) α' και β' βαθμού.

Με τη καθιέρωση αυτού του συστήματος διοίκησης επιδιώκεται η επίτευξη της βελτίωσης της λειτουργίας των δημοσίων υπηρεσιών και η ανταπόκριση του ανθρώπινου δυναμικού της στις σύγχρονες απαιτήσεις των νέων προτύπων διοίκησης προς όφελος των πολιτών, τόσο ως

μεμονωμένων μονάδων όσο και ως μέρος του κοινωνικού συνόλου, η υπηρετήση και εξυπηρέτηση του οποίου αποτελεί επί της ουσίας το λόγο ύπαρξης και αποστολής της.

Με τις διατάξεις του ανωτέρω νομοθετικού πλαισίου προβλέπεται ο καθορισμός και η υλοποίηση της ετήσιας στοχοθεσίας των φορέων του δημοσίου που αποτελούν το πεδίο εφαρμογής του, η ανάπτυξη και η αξιοποίηση συστήματος δεικτών μέτρησης αποδοτικότητας και αποτελεσματικότητας προς έλεγχο και παρακολούθηση της υλοποίησης ή μη των στόχων αυτών και τέλος η κατάρτιση, σε ετήσια βάση, Εκθέσεων Αξιολόγησης των δράσεων έκαστου φορέα.

Οι στόχοι που προσδιορίζονται με αυτή τη διαδικασία πρέπει να είναι:

- ❖ Συγκεκριμένοι: σαφείς, απόλυτα κατανοητοί και επακριβώς προσδιορισμένοι, μη επιδεχόμενοι διαφορετικής ερμηνείας προς αποφυγή δημιουργίας σύγχυσης σε αυτούς που καλούνται να τους υλοποιήσουν,
- ❖ Μετρήσιμοι: να μπορούν να προσδιορισθούν και να αποτιμηθούν ποσοτικά και ποιοτικά, οι στόχοι και τα οφέλη,
- ❖ Εφικτοί και συμφωνημένοι: να αποτελούν προϊόν συνεργασίας προϊσταμένων και υφισταμένων, που καλούνται να τους υλοποιήσουν, και να μπορούν να πραγματοποιηθούν, συναρτήσει των πόρων και των ικανοτήτων που κάθε φορέας διαθέτει,
- ❖ Ρεαλιστικοί: να είναι εφικτή η αποτύπωση του επίπεδου της αλλαγής που περιγράφεται και ο τρόπος επίτευξής της, και
- ❖ Χρονικά Δεσμευτικοί : να δηλώνεται καθαρά η χρονική περίοδος που θα ολοκληρωθεί ο κάθε στόχος.

Στο πλαίσιο αυτό παρατίθεται κατωτέρω η μεθοδολογία που ακολουθείται για την εφαρμογή του συστήματος Διοίκησης μέσω Στόχων σύμφωνα με τα διαλαμβανόμενα στις διατάξεις των άρθρων 22, τις περ. β', γ' και δ' της παρ.2 του άρθρου 23, καθώς και της παρ. 3 του άρθρου 31 του Ν.4369/2016 (ΦΕΚ 33 Α'/27.02.2016) :

- ❖ Με απόφαση του ο Υπουργός ή το Ανώτατο όργανο Διοίκησης κάθε φορέα, τον Νοέμβριο κάθε έτους, γνωστοποιεί και κατανέμει στις οικείες οργανικές μονάδες του φορέα τους στρατηγικούς στόχους για το επόμενο έτος.

- ❖ Ο Γενικός Διευθυντής ή ο Προϊστάμενος Διεύθυνσης, ελλείπει Γενικών Διευθυντών, ενημερώνει τους προϊσταμένους των διευθύνσεων που υπάγονται σ' αυτόν, για τους στόχους της οργανικής μονάδας, της οποίας προϊστανται, και οι οποίοι εντάσσονται στον γενικότερο σχεδιασμό των δραστηριοτήτων του οικείου φορέα ή της αποστολής αυτού.
- ❖ Ο προϊστάμενος διεύθυνσης καθορίζει τους επιμέρους στόχους της οργανικής μονάδας που προΐσταται.
- ❖ Ο προϊστάμενος Διεύθυνσης σε συνεργασία με τους οικείους προϊσταμένους των τμημάτων της οργανικής τους μονάδας εξειδικεύουν και επιμερίζουν τους στόχους της Διεύθυνσης ανά τμήμα αυτής, προσδιορίζοντας συγχρόνως τη σειρά προτεραιότητας και το χρονοδιάγραμμα επίτευξής τους.
- ❖ Ο προϊστάμενος τμήματος παρουσιάζει στην ολομέλεια του τμήματος τους στόχους του τμήματος που έχουν αποφασιστεί κατά τα ανωτέρω και προτείνει τους ατομικούς στόχους κάθε υπαλλήλου βάσει των γνώσεων, των δεξιοτήτων και της εμπειρίας τους.
- ❖ Ο Προϊστάμενος, εν συνεχεία, καλεί σε συνέντευξη κάθε υπάλληλο του τμήματος του οποίου προΐσταται, και αφού λάβει υπόψη του τη γνώμη του υπαλλήλου, καθορίζει γραπτά την ατομική στοχοθεσία εκάστου υπαλλήλου, και ακολούθως την ειδικότερη συμβολή του στην επίτευξη των στόχων του τμήματος, μέσω των ατομικών στόχων, οι οποίοι αναλύονται σε συγκεκριμένες ενέργειες, με χρονικά προσδιορισμένη υλοποίηση, όπου η φύση της υπηρεσίας το επιτρέπει.

Εκ των ως άνω διαλαμβανομένων είναι προφανές ότι με τις προαναφερόμενες διατάξεις ενισχύεται η συμμετοχή των υπαλλήλων στη διαμόρφωση και παρακολούθηση της στοχοθεσίας σε κάθε υπηρεσία, διευρύνεται το πεδίο εφαρμογής, δίνεται έμφαση στη διαφάνεια, στη νομιμότητα και στην καλή διακυβέρνηση, ενώ παράλληλα ενδυναμώνεται η αξιοκρατία στη δημόσια διοίκηση.

2.2 Δείκτες Αποδοτικότητας και Αποτελεσματικότητας

Με τις διατάξεις του άρθρου 1 παρ. 2 του Ν.3230/2004 (ΦΕΚ 44/Α΄11.2.2004), νομοθετήθηκε η μέτρηση της αποτελεσματικότητας και αποδοτικότητας της δημόσιας διοίκησης προς αξιολόγηση των υπηρεσιών της, ενίσχυση της διαφάνειας, πληρέστερη αξιοποίηση των διαθέσιμων πόρων, και εν τέλει τη βελτίωση της αποτελεσματικότητας των δημόσιων

υπηρεσιών προς όφελος των πολιτών. Με τη διάταξη του άρθρου 5 του ανωτέρω νόμου, οι δείκτες μέτρησης της αποτελεσματικότητας και αποδοτικότητας χωρίζονται σε δύο κυρίως κατηγορίες: i) γενικοί δείκτες, και ii) ειδικοί δείκτες.

Ως γενικοί δείκτες ορίζονται:

- ο χρόνος ανταπόκρισης στα αιτήματα πολιτών,
- το ποσοστό ικανοποίησης των παραπόνων που υποβάλλονται,
- η εφαρμογή νέων τεχνολογιών,
- το κόστος διαχείρισης και
- η ποιότητα των παρεχομένων υπηρεσιών.

Οι ειδικοί δείκτες ορίζονται συμπληρωματικά, για κάθε υπηρεσιακή μονάδα και πρέπει να αντιστοιχούν στο είδος των παρεχόμενων από αυτές υπηρεσιών. Επιπρόσθετα με το ίδιο νομοθέτημα συστήνονται στα υπουργεία, μονάδες ποιότητας και αποδοτικότητας. Η νέο εισαγόμενη Διεύθυνση Ποιότητας και Αποδοτικότητας είναι αρμόδια για τη μέτρηση της αποδοτικότητας και αποτελεσματικότητας, την εκτίμηση των αποτελεσμάτων και τη διατύπωση συγκεκριμένων προτάσεων για τη βελτίωση των υπηρεσιακών μονάδων.

Επιπλέον προσδιορίζονται σαφώς οι έννοιες αποτελεσματικότητα και αποδοτικότητα ως εξής:

- Αποτελεσματικότητα είναι η ικανότητα της δημόσιας διοίκησης να εκπληρώνει τους προγραμματισθέντες στόχους, και
- Αποδοτικότητα είναι η ικανότητα να επιτυγχάνει στο μεγαλύτερο δυνατό βαθμό τους στόχους αυτούς με το μικρότερο δυνατό κόστος.

Τέλος, στο εν λόγω νομοθέτημα προβλέπεται ρητά η εφαρμογή του συστήματος της μέτρησης και της αποτελεσματικότητας και αποδοτικότητας και στους Οργανισμούς Τοπικής Αυτοδιοίκησης.

2.3 Η Πιστοποίηση βάσει ISO

Το ISO είναι ακρωνύμιο του «International Organization for Standards» (Διεθνής Οργανισμός Προτυποποίησης) και αποτελεί το μεγαλύτερο διεθνή οργανισμό προτυποποίησης, ο οποίος ιδρύθηκε το έτος 1947 και αναπτύσσει πρότυπα που καλύπτουν πολλούς διαφορετικούς τομείς επιχειρήσεων και οργανισμών. Σήμερα, υπάρχουν περισσότερα από 14.000 διεθνή πρότυπα ISO, μεταξύ αυτών και η σειρά προτύπων ISO 9000, η οποία περιλαμβάνει πρότυπα που αφορούν τη

δημιουργία (ανάπτυξη) και εφαρμογή Συστημάτων Διοίκησης Ολικής Ποιότητας για οργανισμούς κάθε τύπου. Το πλέον διαδεδομένο πρότυπο για τη διασφάλιση ποιότητας ISO 9001:2008 είναι έντονα εστιασμένο στη συνεχή βελτίωση της συνολικής επίδοσης και της αποδοτικότητας ενός οργανισμού, και βασίζεται στην αδιάλειπτη εφαρμογή του κύκλου βελτίωσης του Deming.

Η ποιότητα ενός προϊόντος/υπηρεσίας καθορίζεται από την καταλληλότητά του για χρήση, τη συμμόρφωση προς τις απαιτήσεις, την ασφάλεια στη χρήση για την υγεία και το περιβάλλον και την ανταπόκριση στις ανάγκες των πελατών (Tricker, & Sherring- Lucas, 2005).

Η ανάπτυξη και η εφαρμογή ενός συστήματος ποιότητας πιστοποίησης κατά ISO 9001 : 2008, υλοποιείται σε δύο στάδια:

1^ο Στάδιο : Επιθεώρηση του συστήματος,

2^ο Στάδιο : Πιστοποίηση.

Στο πρώτο στάδιο της Επιθεώρησης του συστήματος πραγματοποιούνται τα εξής πέντε (5) βήματα :

1^ο Βήμα : Διαγνωστική μελέτη

2^ο Βήμα : Σχεδιασμός Συστήματος Ποιότητας

3^ο Βήμα : Ανάπτυξη τεκμηρίωσης Συστήματος Ποιότητας

4^ο Βήμα : Βελτιστοποίηση Συστήματος Ποιότητας

5^ο Βήμα : Αρχική στοχοθέτηση και εφαρμογή.

Κατά το δεύτερο στάδιο λαμβάνει χώρα η «Πιστοποίηση», εφόσον κατά το πρότερο στάδιο της επιθεώρησης το σύστημα διοίκησης ποιότητας του ενδιαφερόμενου υπό πιστοποίηση οργανισμού είναι συμβατό και συμμορφούμενο με τις απαιτήσεις του προτύπου ISO 9001:2008. Ο φορέας πιστοποίησης εκδίδει μια γραπτή βεβαίωση η οποία είναι το Πιστοποιητικό (Certificate) που λαμβάνει ο υπό πιστοποίηση οργανισμός και αμέσως ακολουθεί η εγγραφή και η καταχώρηση του οργανισμού στους καταλόγους του φορέα πιστοποίησης, ως πιστοποιημένου οργανισμού.

2.4 Το Κοινό Πλαίσιο Αξιολόγησης

Το Κοινό Πλαίσιο Αξιολόγησης (ΚΠΑ) είναι ένα εργαλείο διοίκησης ολικής ποιότητας που έχει επηρεαστεί από το Πρότυπο Αριστείας του Ευρωπαϊκού Ιδρύματος για τη Διοίκηση Ποιότητας (European Foundation Quality Management - EFQM) και το πρότυπο του Γερμανικού Πανεπιστημίου Διοικητικών Επιστημών Spreyer. Το ΚΠΑ αποτελεί μία ολιστική ανάλυση της οργανωτικής απόδοσης, προσεγγίζοντάς την από διαφορετικές οπτικές ταυτόχρονα. Εισήχθη ως εργαλείο διαχείρισης της ποιότητας σε ευρωπαϊκό επίπεδο το Μάιο του 2000. Σχεδιάστηκε ειδικά από το Δημόσιο Τομέα για το Δημόσιο, και μέχρι σήμερα, αρκετές υπηρεσίες δημόσιας διοίκησης χρησιμοποιούν το ΚΠΑ. Μέσω της εφαρμογής του ΚΠΑ εντοπίζονται οι αδυναμίες και τα δυνατά σημεία των δημοσίων οργανισμών, ώστε οι μεν πρώτες να αντιμετωπιστούν και ει δυνατό να εξαλειφθούν, τα δε δυνατά σημεία να αξιοποιηθούν περισσότερο, προς βελτίωση της απόδοσης και διοικητικής βελτίωσης του οργανισμού, με απώτερο στόχο τη καλή διακυβέρνηση.

Η αξιολόγηση της απόδοσης που συντελείται βάσει αυτού του εργαλείου ποιότητας αφορά τα εξής ζητήματα:

- την ικανότητα ανταπόκρισης στις ανάγκες των πολιτών και τη λογοδοσία,
- την επικοινωνία με την πολιτική ηγεσία,
- τη συμμετοχή των μετόχων και την εξισορρόπηση των αναγκών των μετόχων,
- την άριστη παροχή υπηρεσιών,
- την εξοικονόμηση πόρων,
- την επίτευξη των στόχων και
- τη διαχείριση του εκσυγχρονισμού, της καινοτομίας και της αλλαγής.

Το ΚΠΑ εφαρμόστηκε σε αρκετές, κυρίως ευρωπαϊκές υπηρεσίες, τροποποιήθηκε και βελτιώθηκε μέσα από προτάσεις των οργανισμών οι οποίοι διαπίστωσαν προβλήματα κατά την εφαρμογή του.

Σήμερα, η προτεινόμενη από την ελληνική πολιτεία δομή του Κοινού Πλαισίου Αξιολόγησης και η μεθοδολογία εφαρμογής του, προκειμένου μία υπηρεσία να μετρήσει την απόδοσή της, αποτυπώνεται στον επικαιροποιημένο οδηγό εφαρμογής του, έκδοσης 2013.

2.5 Η Ισορροπημένη Κάρτα Μέτρησης (Balanced ScoreCard)

Οι R. S. Kaplan και D. P. Norton σε άρθρο τους με τίτλο “The Balanced Scorecard – Measures that drive performance”, που δημοσιεύτηκε στο Harvard Business Review το 1992, αναφέρονται πρώτη φορά στον όρο Balanced Scorecard και δικαίως θεωρούνται «πατέρες» του όρου και του εργαλείου αυτού ποιότητας. Σύμφωνα με τους ίδιους τους συγγραφείς τον όρο αυτό τον επινόησαν εξ αφορμής ενός ερευνητικού έργου μέτρησης της απόδοσης, που διεξήγαγαν σε δώδεκα (12) επιχειρήσεις.

Η διαφορά του και συγχρόνως η καινοτομία έναντι των λοιπών εργαλείων ποιότητας συνίστατο στο ότι εκτός από τους παραδοσιακούς χρηματοοικονομικούς δείκτες μέτρησης της απόδοσης των επιχειρήσεων, περιελάμβανε τρεις επιπλέον κατηγορίες δεικτών μέτρησης της απόδοσης τους:

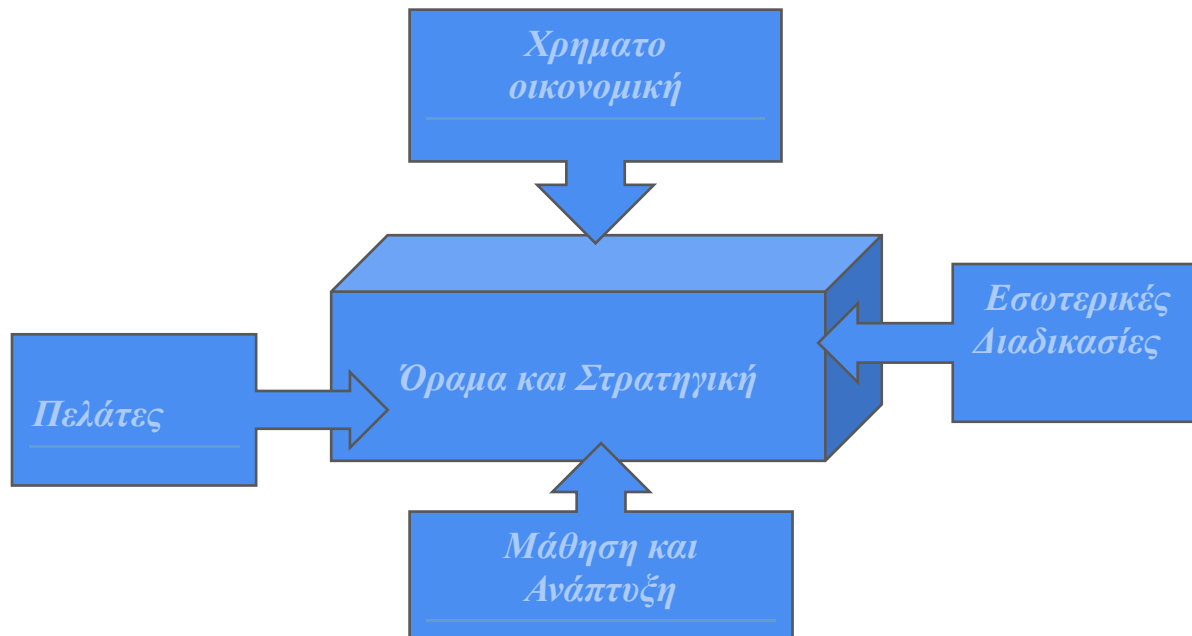
- δείκτες της ικανοποίησης των πελατών,
- δείκτες μέτρησης της αποτελεσματικότητας των εσωτερικών διαδικασιών των επιχειρήσεων, και
- δείκτες αποτίμησης των ενεργειών, των επιχειρήσεων, για προώθηση της καινοτομίας και για ανάπτυξη του ανθρώπινου δυναμικού τους.

Η ισορροπημένη Κάρτα Μέτρησης (ΙΚΜ) αποτελεί σήμερα το εργαλείο στρατηγικής διοίκησης ενός Οργανισμού το οποίο επιτρέπει το Όραμα και η Στρατηγική αυτού να μετουσιωθούν σε ένα σχέδιο δράσης προς υλοποίηση της στρατηγικής του, μέσω της ανάπτυξης ενός συστήματος δεικτών μέτρησης της απόδοσης των στόχων που έχει θέσει ως απόρροια των στρατηγικών επιλογών του. Αποβλέπει στην επικοινωνία και στη σύνδεση της στρατηγικής του με την καθημερινή λειτουργία του και εν τέλει στην υλοποίηση της αποστολής και του οράματός του. Ευσύνοπτα, η ΙΚΜ αποτελεί ένα σύστημα στρατηγικής διοίκησης ενός οργανισμού και όχι μόνο ένα εργαλείο μέτρησης της απόδοσης αυτού.

Το σύστημα των δεικτών μέτρησης που χρησιμοποιεί είναι «ισορροπημένο» καθώς δεν περιέχει μόνο χρηματοοικονομικούς δείκτες (χρηματοοικονομική προοπτική) που ως επί το πλείστον αναφέρονται στο παρελθόν, στηρίζονται σε αριθμούς και δεν υπεισέρχονται στην αιτία/το λόγο «εμφάνισής τους» αλλά και σε τρεις ακόμα κύριες συνιστώσες / προοπτικές που επηρεάζουν την επιτυχημένη ή μη πορεία ενός οργανισμού, και είναι άρρηκτα συνδεδεμένες με τη στρατηγική του, δίνοντας έτσι μια ολοκληρωμένη και πλήρη εικόνα του οργανισμού:

- Χρηματοοικονομική προοπτική (πώς βλέπουν την οργάνωση οι μέτοχοι),
- προοπτική της εσωτερικής επιχειρηματικής διαδικασίας του οργανισμού (σε τι πρέπει να διακριθεί η οργάνωση),
- προοπτική των Πελατών (πώς βλέπουν την οργάνωση οι πελάτες – πολίτες), και
- προοπτική της Μάθησης και Ανάπτυξης στο εσωτερικό του οργανισμού (δυνατότητα βελτίωσης και δημιουργίας αξίας στην οργάνωση).

Στο σχήμα 2 που ακολουθεί επιχειρείται η απεικόνιση της ΙΚΜ.



Σχήμα 2

Εν κατακλείδι, η Balanced ScoreCard, είναι ένα εργαλείο στα χέρια της Διοίκησης που επιτρέπει την επικοινωνία της στρατηγικής σε ολόκληρο τον οργανισμό, και οδηγεί τη σύνδεσή της με τις εργασίες που εκτελούνται σε καθημερινή βάση στις διάφορες επιχειρησιακές μονάδες του. Αν και αναπτύχθηκε για επιχειρήσεις, επεκτάθηκε και σε μη κερδοσκοπικούς οργανισμούς αλλά και σε δημόσιες υπηρεσίες, καθώς μέσω της Ισορροπημένης Κάρτας Μέτρησης της απόδοσης επιτυγχάνεται η ισορροπία ανάμεσα στους βραχυπρόθεσμους και μακροπρόθεσμους σκοπούς, τους οικονομικούς και μη οικονομικούς δείκτες, τις εσωτερικές διαδικασίες αλλά και στις σχέσεις του οργανισμού με όλους τους ενδιαφερόμενους για την πορεία και εξέλιξη του.

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 3^ο: Η Παρουσίαση του Κοινού Πλαισίου Αξιολόγησης

3.1 Χαρακτηριστικά και Σκοποί Κοινού Πλαισίου Αξιολόγησης στη Δημόσια Διοίκηση

Το Κοινό Πλαίσιο Αξιολόγησης (εφεξής Κ.Π.Α.) (Common Assessment Framework, CAF) είναι ένα εργαλείο Δ.Ο.Π. και ειδικότερα ένα σύστημα αυτοαξιολόγησης σχεδιασμένο για τους οργανισμούς του Δημόσιου Τομέα. Με αυτό το εργαλείο οι Δημόσιοι Οργανισμοί δύναται αφ' εαυτού να προβούν στην αξιολόγηση τόσο των ικανοτήτων όσο και των αποτελεσμάτων τους. Τα ευρήματα και τα αποτελέσματα της αυτοαξιολόγησης ενός οργανισμού αποτυπώνονται στην έκθεση αυτοαξιολόγησης του φορέα, η οποία και αξιοποιείται για την εκπόνηση και εφαρμογή προγράμματος βελτιωτικών δράσεων και παρεμβάσεων στη λειτουργία του με γνώμονα την επίτευξη της αυτοβελτίωσής του.

Το Κ.Π.Α. έχει επηρεαστεί από το Πρότυπο Αριστείας του EFQM και το πρότυπο του Γερμανικού Πανεπιστήμιου Διοικητικών Επιστημών Spreyer. Εκτιμάται ως ένα ήπιο εργαλείο, ιδανικό για την πρώτη επαφή ενός οργανισμού με την έννοια της Διοίκησης Ολικής Ποιότητας και για την εκτίμηση της απόδοσής του. Στην περίπτωση που ένας οργανισμός επιθυμεί να εμβαθύνει στο τομέα της Διοίκησης Ολικής Ποιότητας, θα επιλέξει ένα από τα πιο λεπτομερειακά μοντέλα, όπως αυτό του EFQM ή του Spreyer.

Σε κάθε περίπτωση όμως, το Κ.Π.Α. μπορεί να αποτελέσει ένα πρώτο βήμα για μια οργάνωση που επιθυμεί να προχωρήσει στην υιοθέτηση της διοίκησης ολικής ποιότητας (Staes and Thijs, 2005). Το Κ.Π.Α. ως εργαλείο ποιότητας εμπεριέχει και πρεσβεύει τις βασικές αρχές και αξίες της αριστείας στη διοίκηση, όπως αυτή, (η διοικητική αριστεία) έχει αποτυπωθεί από το EFQM:

- Προσανατολισμός στα αποτελέσματα,
- Έμφαση στην εξυπηρέτηση του πελάτη,
- Ηγεσία και προσήλωση στη στοχοθεσία,
- Διοίκηση μέσω διαδικασιών,
- Βελτίωση και Συμμετοχή του ανθρώπινου δυναμικού,
- Συνεχής βελτίωση και καινοτομία,
- Αμοιβαία, επωφελή εταιρική σχέση, και
- Κοινωνική ευθύνη.

Οι αρχές αυτές της αριστείας, είναι επί της ουσίας αυτές, που καλείται ένας Δημόσιος Οργανισμός να εφαρμόζει, και να βελτιώνει συνεχώς για την επίτευξη της βέλτιστης απόδοσής του, υιοθετώντας το Κ.Π.Α ως εργαλείο διοίκησης ποιότητας.

Σύμφωνα με τη φιλοσοφία που διέπει το Κ.Π.Α., τα άριστα αποτελέσματα οποιουδήποτε οργανισμού τόσο αναφορικά με την οργανωτική απόδοσή του, τους πολίτες/πελάτες, όσο και την κοινωνία είναι απόλυτα συνυφασμένα με την ηγεσία, τη στρατηγική και τον προγραμματισμό, το ανθρώπινο δυναμικό, τις συνεργασίες και τους πόρους και τις διοικητικές διαδικασίες αυτού. Το Κ.Π.Α. αποτελεί μια ολιστική ανάλυση της οργανωτικής απόδοσης προσεγγίζοντάς την από διαφορετικές οπτικές ταυτόχρονα» (Οδηγός Κ.Π.Α., 2013).

Το Κ.Π.Α. δύναται να εφαρμοστεί σε κάθε οργανισμό του δημόσιου τομέα, σε εθνικό, περιφερειακό και τοπικό επίπεδο. Η χρήση αυτού του εργαλείου μπορεί να εφαρμοστεί είτε στο σύνολο ενός οργανισμού, είτε να περιοριστεί σε έναν τομέα αυτού, όπως τμήμα, διεύθυνση κ.ο.κ.

Αποτελεί ένα ευέλικτο και ελεύθερο (χωρίς κόστος) στη χρήση εργαλείο αυτοαξιολόγησης, που εμπεριέχει τις αρχές της Διοίκησης Ολικής Ποιότητας και επιδιώκει να συμβάλλει στην εισαγωγή των δημοσίων οργανισμών στο χώρο της διοίκησης ποιότητας, βελτιώνοντας την απόδοσή τους, παρέχοντας συγχρόνως σε αυτούς τους οργανισμούς την «ευκαιρία» να μάθουν περισσότερα για τον εαυτό τους.

Ειδικότερα, το Κ.Π.Α. ως εργαλείο διοίκησης ποιότητας των Δημόσιων Οργανισμών, επιδιώκει κυρίως:

- Να εισάγει τις δημόσιες διοικήσεις στην κουλτούρα της αριστείας και στις αρχές της Διοίκησης Ολικής Ποιότητας,
- Να τις οδηγήσει προοδευτικά σε έναν ολοκληρωμένο κύκλο ποιότητας, ο οποίος αποτελείται από τα στάδια του Προγραμματισμού, της Εκτέλεσης, του Ελέγχου και της Ανάδρασης,
- Να διευκολύνει την αυτοαξιολόγηση μιας δημόσιας οργάνωσης, ώστε να αποτυπωθεί επαρκώς η υφιστάμενη κατάσταση και να προσδιοριστούν δράσεις βελτίωσης,
- Να αποτελέσει τη γέφυρα μεταξύ των διαφορετικών προτύπων που χρησιμοποιούνται στη διοίκηση ποιότητας στο δημόσιο και στον ιδιωτικό τομέα,

- Να διευκολύνει τη συγκριτική μάθηση μεταξύ των οργανώσεων του δημοσίου τομέα.

Οι οργανισμοί που εφαρμόζουν το ΚΠΑ φιλοδοξούν να επιτύχουν την άριστη απόδοση και να εισάγουν στους φορείς τους τη νοοτροπία της διοικητικής αριστείας.

Επιπρόσθετα, στα αναμενόμενα αποτελέσματα από την εφαρμογή του Κ.Π.Α. αναφέρεται και η ευκαιρία που προσφέρει στις δημόσιες οργανώσεις να ικανοποιήσουν και να κινητοποιήσουν το ανθρώπινο δυναμικό τους μέσω της ενεργούς συμμετοχής του στη διαδικασία της αξιολόγησης, να προωθήσουν την ομαδική εργασία και τις καινοτόμες ιδέες (Βαξεβανίδου, 2007).

Η αξιολόγηση στοχεύει στην αναζήτηση και εύρεση των αδύνατων και δυνατών σημείων του φορέα, αποτυπώνοντας έτσι επί της ουσίας την υφιστάμενη κατάσταση, προκειμένου να αντιμετωπιστούν οι αδυναμίες και να ενδυναμωθούν τα δυνατά του σημεία, προς βελτίωση της αποδοτικότητάς του, μέσω της εκπόνησης και εφαρμογής βελτιωτικών μέτρων. Για αυτόν ακριβώς το λόγο η αυτοαξιολόγηση είναι μία αέναη και δυναμική διαδικασία, που αφορά το σύνολο των δρώντων σε αυτόν.

Τόσο κατά τη λειτουργία ενός Δημόσιου Οργανισμού όσο και κατά τη διαδικασία της αξιολόγησης αυτού, πρέπει να λαμβάνονται υπόψη εκτός από τις αρχές και αξίες της αριστείας και οι βασικές κοινές και θεμελιώδεις αρχές της ευρωπαϊκής κοινωνικό – πολιτικής και διοικητικής κουλτούρας όπως, η νομιμότητα (δημοκρατική και κοινοβουλευτική), η διαφάνεια, η λογοδοσία, η συμμετοχή, ο σεβασμός στη διαφορετικότητα, η ισότητα, η κοινωνική δικαιοσύνη, η αλληλεγγύη και η συνεργασία των εταίρων.

Το ΚΠΑ έχει ως απώτερο στόχο να συμβάλει στην υιοθέτηση από τον Δημόσιο Οργανισμό της αρχής της χρηστής διακυβέρνησης, παρότι εκ πρώτης όψεως εστιάζει στην αξιολόγηση κυρίως της απόδοσης της διοίκησης και τον προσδιορισμό των οργανωσιακών ευκαιριών /προϋποθέσεων που καθιστούν εφικτή τη βελτίωσή του.

Εν κατακλείδι, ένας Δημόσιος Οργανισμός που αξιολογείται η αποδοτικότητά του μέσω του ΚΠΑ, εξετάζει τα κατωτέρω ζητήματα αναφορικά με τη λειτουργία του:

- ❖ Την ικανότητα ικανοποίησης των αναγκών των πολιτών και τη λογοδοσία,
- ❖ Την έννομη λειτουργία του και δράση του εντός του συνταγματικά οριζόμενου θεσμικού και κανονιστικού πλαισίου,

- ❖ Την επικοινωνία με το πολιτικό επίπεδο,
- ❖ Τη συμμετοχή των μετόχων και την εξισορρόπηση των αναγκών των μετόχων,
- ❖ Την άριστη παροχή υπηρεσιών,
- ❖ Την εξοικονόμηση πόρων,
- ❖ Την επίτευξη των στόχων, και
- ❖ Τη διαχείριση της καινοτομίας και της αλλαγής.

3.2 Θεσμικό πλαίσιο Κοινού Πλαισίου Αξιολόγησης

Η αξίωση των πολιτών/πελατών για παροχή ποιοτικών υπηρεσιών οδήγησε τη Δημόσια Διοίκηση σε παγκόσμιο επίπεδο και δη την Κεντρική Διοίκηση να αντιληφθεί την αναγκαιότητα υιοθέτησης ενός νέου τρόπου διοίκησης και παροχής υπηρεσιών, ο οποίος διέπεται από τις αρχές και τις αξίες της Διοίκησης Ολικής Ποιότητας.

Υπό το πρίσμα αυτό η Ελληνική Κεντρική Διοίκηση προέβη στη νομοθέτηση και έκδοση προεδρικών διαταγμάτων, νόμων αλλά και εγκυκλίων προς την κατεύθυνση εφαρμογής και υλοποίησης της Διοίκησης Ολικής Ποιότητας στο Δημόσιο Τομέα. Η σύσταση Διευθύνσεων και Τμημάτων ποιότητας στους Δημόσιους Φορείς και Οργανισμούς εκτιμήθηκε ότι θα συνέβαλε ουσιαστικά στο σχεδιασμό του συστήματος Διοίκησης Ολικής Ποιότητας, γι' αυτό και θεσπίστηκε (Ν3230/2004), χωρίς ωστόσο ο θεσμός αυτής της οργανωτικής δομής να υιοθετηθεί από το σύνολο των φορέων της Δημόσιας Διοίκησης.

Κρίνεται δε σκόπιμο, να αναφερθεί ότι μέχρι και σήμερα και παρά την προτροπή της Κεντρικής Διοίκησης στους λοιπούς φορείς της Γενικής Κυβέρνησης να εφαρμόζουν το ΚΠΑ ως εργαλείο ΔΟΠ, δεν έχει νομοθετικά θεσπιστεί η εφαρμογή του. Οι προσπάθειες της Κεντρικής Διοίκησης για τον επανασχεδιασμό της Δημόσιας Διοίκησης και την υιοθέτηση από το σύνολο αυτής των αρχών της Διοίκησης Ολικής Ποιότητας παραμένουν αποσπασματικές και χαρακτηρίζονται από την έλλειψη σχεδιασμού και συντονισμού, με αποτέλεσμα να μην υπάρχουν τα αναμενόμενα αποτελέσματα και κατ' επέκταση η χώρα μας να είναι ασυνεπής στις ανειλημμένες υποχρεώσεις και δεσμεύσεις της έναντι της Ευρωπαϊκής Κοινότητας.

Στο πλαίσιο αυτό παρατίθενται ευθύς κατωτέρω οι Νόμοι, Προεδρικά Διατάγματα, Υπουργικές Αποφάσεις κλπ, που, κατά καιρούς, έχουν εκδοθεί αποβλέποντας στην εφαρμογή της Διοίκησης Ποιότητας από τη Δημόσια Διοίκηση και έμμεσα έτσι συμβάλλουν ή προτρέπουν στην εφαρμογή του ΚΠΑ από τους Δημόσιους Φορείς, αλλά και καθ' αυτό το ΚΠΑ:

- Ν. 2880/29.1.01 (ΦΕΚ 9Α/30-01-2001) «Πρόγραμμα “ΠΟΛΙΤΕΙΑ” για τη μεταρρύθμιση και τον εκσυγχρονισμό της Δημόσιας Διοίκησης και άλλες διατάξεις».
- Ν. 3230/2004 (ΦΕΚ 44 Α’/11-2-04) «Καθιέρωση συστήματος διοίκησης με στόχους, μέτρηση της αποδοτικότητας και άλλες διατάξεις».
- Ν. 4369/2016 (ΦΕΚ Α’ /33) – ΜΕΡΟΣ Β’ ΣΥΣΤΗΜΑ ΑΞΙΟΛΟΓΗΣΗΣ- Αξιολόγηση, Στοιχειοθεσία, Κοινωνική λογοδοσία και συμμετοχή.
- ΔΟΑ/Φ.01/13237 /10.06. 2004 «Σύσταση Μονάδων Ποιότητας και Αποδοτικότητας.
- ΥΑ ΔΙΠΑ/9381/2006-ΦΕΚ.583/Β’/09.05.2006 «Ειδικά Βραβεία δημοσίων υπηρεσιών».
- Η με αριθμ, πρωτ. : ΔΙΠΑ/Φ.10/οικ.2813/23.01.2008 του Υπουργείου Εσωτερικών, Γενική Γραμματεία Δημόσιας Διοίκησης και Ηλεκτρονικής Διακυβέρνησης με θέμα: « Καθορισμός Δεικτών Μέτρησης Αποτελεσματικότητας και Αποδοτικότητας».
- 1036162/ 198/ ΔΠ&Α/ ΠΟΛ. 10472/04/ 2009 «Εισαγωγή Συστήματος διοίκησης μέσω στόχων – Καθορισμός Δεικτών μέτρησης της αποτελεσματικότητας και αποδοτικότητας των Υπηρεσιών στον Τομέα Οικονομικών του Υπουργείου Οικονομίας και Οικονομικών.
- Στρατηγικό Σχέδιο 2011-2015 για την Ελληνική Φορολογική Διοίκηση», «Φορολογική Διοίκηση Ταγμένη στην Εξυπηρέτηση του Πολίτη», Υπουργείο Οικονομικών Αύγουστος 2011.
- Οδηγός Εφαρμογής του Κοινού Πλαισίου Αξιολόγησης, Υπουργείο Εσωτερικών (2008). (Δ’ Έκδοση). Αθήνα: Εθνικό Τυπογραφείο.
- Το Κοινό Πλαίσιο Αξιολόγησης (ΚΠΑ), 2007.
- Οδηγός Εφαρμογής του Κοινού Πλαισίου Αξιολόγησης, 2007.
- Η με αριθμ. πρωτ.: ΔΙΠΑ/Φ.1/οικ.9537 του Υπουργείου Εσωτερικών Δημόσιας Διοίκησης και Αποκέντρωσης, Γενική Γραμματεία Δημόσιας Διοίκησης και Ηλεκτρονικής Διακυβέρνησης : «Οδηγίες για τη Σύσταση και Λειτουργία της Ομάδας Αυτοαξιολόγησης και το ρόλο του Προέδρου» .
- Το με αριθμ. πρωτ.: 8580/24.03.2016 έγγραφο του Υπουργείου Εσωτερικών και Διοικητικής Ανασυγκρότησης, Γενική Διεύθυνση Μεταρρυθμιστικής Πολιτικής και

Ηλεκτρονικής Διακυβέρνησης: « Αποστολή Εγχειριδίου Κοινού Πλαισίου Αξιολόγησης 2013».

- Το με αριθμ. πρωτ.: 12972/10.05.2016 έγγραφο του Υπουργείου εσωτερικών και Διοικητικής Ανασυγκρότησης, Γενική Διεύθυνση Μεταρρυθμιστικής Πολιτικής και Ηλεκτρονικής Διακυβέρνησης , με θέμα: « Εφαρμογή Συστήματος Διοίκησης με στόχους για το έτος 2017».
- Η με αριθμ. πρωτ.: ΔΙΟΜ/19690/20.06.2017 του Υπουργείου Διοικητικής Ανασυγκρότησης, Γενική Διεύθυνση Μεταρρυθμιστικής Πολιτικής και Ηλεκτρονικής Διακυβέρνησης : «Αποστολή Οδηγού Εφαρμογής του Κοινού Πλαισίου Αξιολόγησης (ΚΠΑ) – Οδηγίες Εφαρμογής του ΚΠΑ».
- Η με αριθμ. πρωτ.:ΔΙΟΜ/οικ.36088/26.10.2017 του Υπουργείου Διοικητικής Ανασυγκρότησης, Γενική Διεύθυνση Μεταρρυθμιστικής Πολιτικής και Ηλεκτρονικής Διακυβέρνησης : «Αποστολή Εγχειριδίου και Οδηγού Εφαρμογής του Κοινού Πλαισίου Αξιολόγησης (ΚΠΑ) – Οδηγίες Εφαρμογής του ΚΠΑ».
- Η με αριθμ. πρωτ.: ΔΙΣΣΚ/ΤΠΠ/Φ,1/24918/09.07.2018 του Υπουργείου Διοικητικής Ανασυγκρότησης , Γενική Διεύθυνση Δημόσιων Οργανώσεων, Διεύθυνση Στρατηγικού Σχεδιασμού και Καινοτομίας με θέμα: « Εφαρμογή Συστήματος Διοίκηση μέσω Στόχων για το έτος 2019», με την οποία καλούνται οι φορείς του Δημοσίου και της Τοπικής Αυτοδιοίκησης να προβούν σε όλες τις απαραίτητες ενέργειες, σύμφωνα με τα διαλαμβανόμενα στις διατάξεις των άρθρων 22 και 23 Ν.4369/2016 και εντός του αντίστοιχου για κάθε στάδιο χρονοδιαγράμματος, για την εφαρμογή στοχοθεσίας στο φορέα τους.

3.3 Η δομή του Κοινού Πλαισίου Αξιολόγησης

Το Κ.Π.Α. (CAF) αποτελεί ένα εργαλείο Διοίκησης Ολικής Ποιότητας μέσω του οποίου επιδιώκεται η βελτίωση της εσωτερικής δομής και οργάνωσης των δημόσιων φορέων καθώς και της ποιότητας των παρεχόμενων προς τον πολίτη υπηρεσιών / προϊόντων. Στηρίζεται στο Ευρωπαϊκό Πρότυπο Επιχειρηματικής Αριστείας του Ευρωπαϊκού Ιδρύματος για τη Διοίκηση Ποιότητας (European Foundation Quality Management- EFQM) και το πρότυπο του Γερμανικού Πανεπιστημίου Διοικητικών Επιστημών Spreyer. Έχει σχεδιαστεί κατά τέτοιο τρόπο ώστε να είναι δυνατή η χρήση και από όλα τα επίπεδα της Δημόσιας Διακυβέρνησης και έχει υιοθετηθεί

από το σύνολο σχεδόν των κρατών μελών της Ευρωπαϊκής Ένωσης (Οδηγός Εφαρμογής του Κοινού Πλαισίου Αξιολόγησης 2013).

Αποτελείται από εννέα (9) κριτήρια αξιολόγησης τα οποία είναι και τα κύρια σημεία που πρέπει να βασίζεται κάθε οργανωτική δομή, ήτοι: 1) την ηγεσία, 2) τη στρατηγική και τον προγραμματισμό, 3) τη διοίκηση ανθρώπινου δυναμικού, 4) τις συνεργασίες και τους πόρους, 5) τις διαδικασίες, 6) τα αποτελέσματα σχετικά με το Ανθρώπινο Δυναμικό, 7) τα αποτελέσματα προσανατολισμένα προς τον πολίτη/ πελάτη, 8) τα αποτελέσματα προσανατολισμένα στην κοινωνία, και 9) τα κύρια αποτελέσματα επίδοσης.

Τα κριτήρια ένα (1) έως πέντε (5) αφορούν τις προϋποθέσεις που καθορίζουν το βαθμό αποτελεσματικότητας και αποδοτικότητας της δημόσιας υπηρεσίας και σχετίζονται με τον τρόπο διοίκησης και οργάνωσης μιας δημόσιας υπηρεσίας, την κουλτούρα αυτής, και τον τρόπο διαχείρισης των πάσης φύσεως εισροών αυτής.

Τα κριτήρια έξι (6) έως εννέα (9) αναφέρονται στα αποτελέσματα, τις εκροές δηλαδή του φορέα, και σχετίζονται ευθέως με την εκπλήρωση ή μη της αποστολής του, ως προς τους πελάτες, το ανθρώπινο δυναμικό, την κοινωνία, μέσω μετρήσεων της ικανοποίησης και εξυπηρέτησης των πολιτών από την λειτουργία του.

Τα εννέα αυτά κριτήρια βασίζονται στη χρησιμοποίηση των δεικτών μέτρησης αποτελεσμάτων. Κάθε κριτήριο υποδιαιρείται σε είκοσι οχτώ υποκριτήρια, που αποτελούν τους άξονες εφαρμογής της διαδικασίας αυτοαξιολόγησης. Κάθε υποκριτήριο υποδιαιρείται σε μία δέσμη ερωτημάτων τα οποία συνιστούν τους ποιοτικούς και ποσοτικούς δείκτες μέτρησης του βαθμού επίτευξης του κάθε υποκριτηρίου.

Ακολουθεί η σχηματική απεικόνιση των εννέα κύριων κριτηρίων αυτού, από την οποία καταδεικνύεται η διασύνδεση, η αλληλουχία και ο προσανατολισμός αυτών προς επίτευξη των βέλτιστων επιθυμητών αποτελεσμάτων:



Σχήμα . Το μοντέλο ΚΠΑ. Πηγή: Κοινό Πλαίσιο Αξιολόγησης, Υπουργείο Εσωτερικών (2013).

Όπως σαφώς προκύπτει από την ανωτέρω σχηματική απεικόνιση του Κ.Π.Α., η επίτευξη των άριστων αποτελεσμάτων ενός οργανισμού αναφορικά με την οργανωτική του απόδοση, τους πελάτες/πολίτες και την κοινωνία, είναι συνυφασμένη με την ηγεσία αυτού, τη στρατηγική και τον προγραμματισμό, το ανθρώπινο δυναμικό, τις συνεργασίες και τους πόρους και τις διοικητικές διαδικασίες.

3.4 Εφαρμογή Διαδικασίας Κοινού Πλαισίου Αξιολόγησης

Βήμα 1ο : Απόφαση και Δέσμευση της Πολιτικής Ηγεσίας

Απαραίτητη προϋπόθεση για την υιοθέτηση της εφαρμογή του Κ.Π.Α. είναι η λήψη της απόφασης από την πολιτική ηγεσία του Δημόσιου Φορέα για την έναρξη της διαδικασίας αυτοαξιολόγησης και η διαρκής υποστήριξη του εγχειρήματος αυτού από αυτή.

Στο Βήμα αυτό λαμβάνουν χώρο:

- Η διοργάνωση ενημερωτικών εκδηλώσεων με στόχο τη παρακίνηση του προσωπικού για την ενεργή και ουσιαστική συμμετοχή του στο εγχείρημα αυτό,
- Η έκδοση απόφασης συγκρότησης αντιπροσωπευτικής Ομάδας Έργου, καθώς και προσδιορισμού του πεδίου εφαρμογής του Κ.Π.Α., ήτοι αν θα εφαρμοστεί στο σύνολο του Δημόσιου Οργανισμού ή τμήματα / τομείς αυτού, και

- Η εκπόνηση σχεδίου δράσης όπου μεταξύ άλλων θα περιγράφονται το χρονοδιάγραμμα και η διαδικασία για την εφαρμογή του Κ.Π.Α

Βήμα 2ο : Συγκρότηση και καθορισμός πλαισίου λειτουργίας Ομάδας Αυτοαξιολόγησης

Η επιτυχής συγκρότηση και λειτουργία τη ομάδας έργου/αυτοαξιολόγησης του φορέα αποτελεί πρόκριμα για την επιτυχή εφαρμογή του Κ.Π.Α. σε αυτόν. Απαιτείται, λοιπόν, να δοθεί ιδιαίτερη βαρύτητα στη συγκρότηση και στον τρόπο λειτουργίας της ομάδας αυτής, καθώς είναι αυτή που εκτός των άλλων καλείται να αποτυπώσει με κάθε λεπτομέρεια και ακρίβεια την υφιστάμενη κατάσταση της εσωτερικής εικόνας του οργανισμού. Γι' αυτόν ακριβώς το λόγο η σύνθεση της ομάδας πρέπει να είναι αντιπροσωπευτική, να εκπροσωπούνται δηλαδή σε αυτή όλες οι υπηρεσίες και τα ιεραρχικά επίπεδα της δομής του Δημόσιου Φορέα, και τα μέλη αυτής να προέρχονται από διαφορετικές κατηγορίες εκπαίδευσης και κλάδους του ανθρώπινου δυναμικού αυτού.

Ο αριθμός των μελών κάθε ομάδας έργου εξαρτάται από το εύρος του πεδίου εφαρμογής του έργου που αναλαμβάνει να φέρει εις πέρας, σε συνάρτηση και με τον αριθμό των υπαλλήλων που υπηρετούν στο φορέα. Ενδείκνυται ο αριθμός των μελών αυτής να μην υπερβαίνει τα επτά με εννέα άτομα, ώστε να είναι ευέλικτη.

Στο Βήμα αυτό καθορίζεται και ο εσωτερικός, τρόπο τινά, κανονισμός λειτουργίας της ομάδας έργου, ο οποίος ενδεικτικά περιλαμβάνει:

- Καθορισμό χρονοδιαγράμματος υλοποίησης κάθε σταδίου της διαδικασίας εφαρμογής του Κ.Π.Α.
- Ρύθμιση θεμάτων διαδικαστικής υφής όπως :
 - τήρηση ή μη πρακτικών συνεδριάσεων,
 - προκαθορισμός ή μη των συναντήσεων,
 - τρόπος επικοινωνίας των μελών (τηλεφωνική, e-mail κτλ.)
 - κατανομή καθηκόντων των μελών.
- Προσδιορισμό του τρόπου ενημέρωσης / εκπαίδευσης των μελών για τη διαδικασία αξιολόγησης και διανομή του έντυπου υλικού στα μέλη.
- Καθορισμό των στοιχείων τεκμηρίωσης βαθμολογίας βάσει του Οδηγού Εφαρμογής του Κ.Π.Α και του τρόπου συλλογής των στοιχείων αυτών (συνεντεύξεις, ερωτηματολόγια κ.λπ.)

- Επιλογή των υπαλλήλων που θα απαντήσουν στα ερωτηματολόγια ή θα δώσουν συνέντευξη, η οποία θα πρέπει να είναι αντιπροσωπευτική, εφόσον αποφασισθεί να μην δοθούν αυτά στο σύνολο του υπηρετούντος προσωπικού του φορέα.

Βήμα 3ο : Συλλογή, Επεξεργασία των στοιχείων τεκμηρίωσης και σύνταξη Έκθεσης Αξιολόγησης

Αφού έχουν προηγηθεί τα δύο προηγούμενα Βήματα, στο Βήμα αυτό πραγματοποιούνται:

- Η συλλογή και η επεξεργασία των προσδιορισθέντων στοιχείων τεκμηρίωσης,
- Η αξιολόγηση των στοιχείων τεκμηρίωσης,
- Η βαθμολόγηση των κριτηρίων και υποκριτηρίων, και
- Η σύνταξη έκθεσης αξιολόγησης του φορέα.

Βήμα 4ο: Σύνταξη Έκθεσης Βελτιωτικών Δράσεων

Το 4^ο Βήμα είναι η απόληξη και η ουσία της εφαρμογής του Κ.Π.Α. σ' ένα Δημόσιο Φορέα καθώς στο στάδιο αυτό λαμβάνει χώρα:

- Η καταγραφή δυνατών και αδυνάτων σημείων του οργανισμού,
- Ο σχεδιασμός προγράμματος βελτιωτικών δράσεων,
- Ο προσδιορισμός των πεδίων πολιτικής που χρήζουν βελτίωσης,
- Ο καθορισμός εστιασμένων σε συγκεκριμένα πεδία δράσεων βελτίωσης, και
- Ο προσδιορισμός του χρόνου εφαρμογής και υλοποίησης αυτών των δράσεων (Τσάτσος Α., 2009).

3.5 Σύστημα Βαθμολόγησης

Ο εντοπισμός των δυνατών σημείων και των πεδίων που χρειάζονται βελτίωση και των σχετικών δράσεων βελτίωσης αποτελούν τα πιο σημαντικά αποτελέσματα της αυτοαξιολόγησης, και η βαθμολογία που λαμβάνει κάθε κριτήριο και υποκριτήριο του δομημένου ερωτηματολογίου, που συμπληρώνεται κατά τη διαδικασία εφαρμογής του Κ.Π.Α στον οργανισμό, αναδεικνύουν τα δυνατά και αντίστοιχα καταδεικνύουν τα αδύναμα σημεία αυτού. Ωστόσο δεν είναι αυτή ο σκοπός της αυτοαξιολόγησης, αλλά η αυτοβελτίωση.

Σύμφωνα με τον Επικαιροποιημένο Οδηγό Εφαρμογής του ΚΠΑ (Υπουργείο Διοικητικής Ανασυγκρότησης, Γενική Διεύθυνση Μεταρρυθμιστικής Πολιτικής και Ηλεκτρονικής

Διακυβέρνησης, Δ/ση οργανωτικών Μεταρρυθμίσεων, 2017: 61 επόμενα), η βαθμολόγηση κάθε κριτηρίου και υποκριτηρίου του προτύπου ΚΠΑ έχει τέσσερις (4) κύριους στόχους:

1. να δώσει μια ένδειξη για την κατεύθυνση που πρέπει να ακολουθήσει η δημόσια η δημόσια οργάνωση ως προς τις δράσεις βελτίωσης,
2. να μετρήσει την πρόοδο της δημόσιας οργάνωσης,
3. να εντοπίσει τις καλές πρακτικές, όπως αυτές προσδιορίζονται από την υψηλή βαθμολογία για τις Προϋποθέσεις και τα Αποτελέσματα, και
4. να βοηθήσει ώστε να εξευρεθούν οι κατάλληλοι εταίροι από τους οποίους η δημόσια οργάνωση μπορεί να πάρει μαθήματα.

Προτείνονται δε, δύο τρόποι βαθμολόγησης, όπου ο κύκλος ΠΕΕΑ (Προγραμματισμός – Εκτέλεση – Έλεγχος – Ανάδραση) είναι θεμελιώδης και για τους δύο:

1. ο απλός τρόπος βαθμολόγησης μέσω ΚΠΑ και
2. ο αναλυτικός παραμετροποιημένος τρόπος βαθμολόγησης.

Απλός Τρόπος Βαθμολόγησης

Ο αθροιστικός αυτός τρόπος βαθμολόγησης βοηθά την οργάνωση να εξοικειωθεί με τον κύκλο ΠΕΕΑ και την κατευθύνει με μεγαλύτερη ακρίβεια προς μια προσέγγιση ποιότητας. Στον πίνακα αξιολόγησης των προϋποθέσεων, η φάση ΠΕΕΑ λειτουργεί μόνον όταν οι δραστηριότητες συγκριτικής μάθησης είναι μέρος του κύκλου της συνεχούς βελτίωσης. Στον πίνακα αξιολόγησης των αποτελεσμάτων γίνεται διάκριση μεταξύ της τάσης των αποτελεσμάτων και της επίτευξης των στόχων.

Παραμετροποιημένος τρόπος βαθμολόγησης

Το σύστημα της αναλυτικής παραμετροποιημένης βαθμολόγησης είναι ένας τρόπος βαθμολόγησης που βρίσκεται πιο κοντά στην πραγματικότητα, όπου π.χ. πολλές δημόσιες οργανώσεις αναπτύσσουν δράσεις (Εκτέλεση), αλλά μερικές φορές χωρίς επαρκή σχεδιασμό (Προγραμματισμός).

Η έμφαση δίνεται περισσότερο στον κύκλο ποιότητας ΠΕΕΑ και η πρόοδος μπορεί να παρουσιαστεί σαν μια σπειροειδής διαδικασία στο πλαίσιο της οποίας σε κάθε ολοκλήρωση του κύκλου, επιτυγχάνεται βελτίωση σε κάθε φάση: ΠΡΟΓΡΑΜΜΑΤΙΣΜΟΣ, ΕΚΤΕΛΕΣΗ, ΕΛΕΓΧΟΣ και ΑΝΑΔΡΑΣΗ (PDCA).

Εν ολίγοις, ο απλός τρόπος βαθμολόγησης του ΚΠΑ δίνει μια συνολική εκτίμηση κάθε υποκριτηρίου υποδεικνύοντας τη φάση ΠΕΕΑ στην οποία βρίσκεται το υποκριτήριο. Η μέθοδος της «αναλυτικής-παραμετροποιημένης βαθμολόγησης» του ΚΠΑ ταιριάζει σε οργανώσεις που επιθυμούν να αναλύσουν περισσότερες λεπτομέρειες σε κάθε υποκριτήριο, καθώς δίνει τη δυνατότητα να βαθμολογούνται ταυτόχρονα για κάθε υποκριτήριο όλες οι φάσεις του Κύκλου Ποιότητας ΠΕΕΑ (Προγραμματισμός – Εκτέλεση – Έλεγχος – Ανάδραση).

3.6 Η Υποστήριξη της εφαρμογής του Κ.Π.Α. από την Ευρωπαϊκή Ένωση

Στο πλαίσιο στήριξης, προώθησης και παρακολούθησης της εφαρμογής του Κ.Π.Α. στα κράτη μέλη της Ευρωπαϊκής Ένωσης έχουν δημιουργηθεί και λειτουργούν σε ευρωπαϊκό επίπεδο οι παρακάτω φορείς και θεσμοί: (www.eira.eu/caf, τελευταία επίσκεψη 22/08/2018):

- ❖ Το Κέντρο Διαχείρισης Δεδομένων του Κ.Π.Α. (CAF Resource Centre – CAF RC).
- ❖ Το δίκτυο των εθνικών εκπροσώπων για το Κ.Π.Α.
- ❖ Το Δίκτυο του Κ.Π.Α. (CAF Network), αποτελούμενο από τα δύο προηγούμενα.
- ❖ Η Βάση Δεδομένων του Κ.Π.Α. (CAF Database).
- ❖ Η εξωτερική ανατροφοδότηση του Κ.Π.Α. (CAF External Feedback).

Ακολούθως, παρατίθεται συνοπτικά η παρουσίαση των ανωτέρω :

- ❖ Το **Κέντρο Διαχείρισης Δεδομένων του Κ.Π.Α.** δημιουργήθηκε το Μάιο του 2001 στο Ευρωπαϊκό Ινστιτούτο Δημόσιας Διοίκησης, στο Μάαστριχτ της Ολλανδίας. Η αποστολή του Κέντρου είναι:
 - Η προαγωγή του Κ.Π.Α. και των καλών πρακτικών χρήσης του στις δημόσιες διοικήσεις της Ευρώπης.
 - Η συμπληρωματική δράση σε συντονισμό με τα υπάρχοντα εθνικά κέντρα γνώσης, με ιδιαίτερη έμφαση στις χώρες που δεν διαθέτουν τέτοιο κέντρο.
 - Η λειτουργία του ως κέντρου εκπαίδευσης και παροχής συμβουλών.
 - Η διεξαγωγή έρευνας για τη χρήση του μοντέλου και η περαιτέρω ανάπτυξή του.
 - Η υποστήριξη και η παρακίνηση του ευρωπαϊκού δικτύου των εθνικών συνδέσμων του Κ.Π.Α. και της κοινότητας των χρηστών του Κ.Π.Α..

- Η τήρηση της Βάσης Δεδομένων του Κ.Π.Α. για εγγεγραμμένους χρήστες και καλές πρακτικές.

Προς διευκόλυνση της εφαρμογής του μοντέλου, το Κέντρο παρέχει στα εγγεγραμμένα μέλη της κοινότητας, το Κ.Π.Α. με τη μορφή ηλεκτρονικού εργαλείου αυτοαξιολόγησης (CAF Self - Assessment Tool), το οποίο παρέχει στους χρήστες δυνατότητες που διευκολύνουν τη διαφάνεια και τη συναίνεση στην εφαρμογή του Κ.Π.Α.: επιτρέπει στα μέλη της ομάδας αυτοαξιολόγησης να εισαγάγουν το υλικό τεκμηρίωσης, μαζί με τις αντίστοιχες βαθμολογίες, για τα δυνατά σημεία και τις περιοχές που επιδέχονται βελτίωση, ώστε ο επικεφαλής της ομάδας να διαμορφώνει συνολική εικόνα των αποτελεσμάτων και να προγραμματίζει τις συναντήσεις προς διασφάλιση της συναίνεσης.

- ❖ Οι **εθνικοί εκπρόσωποι για το Κ.Π.Α.**, οι οποίοι υπάρχουν σε κάθε κράτος – μέλος της Ε.Ε., είναι υπεύθυνοι για τη διάδοση του Κ.Π.Α. σε εθνικό επίπεδο, και βρίσκονται σε άμεση συνεργασία με το Κέντρο Διαχείρισης Δεδομένων, αποτελώντας το επονομαζόμενο Δίκτυο του Κ.Π.Α.

Η αποστολή του δικτύου των εθνικών εκπροσώπων είναι να ωθήσει τους δημόσιους οργανισμούς προς την αριστεία και τη βελτίωση της απόδοσης των δημοσίων διοικήσεων προάγοντας τη χρήση του Κ.Π.Α.

- ❖ Η **Βάση Δεδομένων του Κ.Π.Α.** περιέχει πληροφορίες σχετικά με τις εφαρμογές του Κ.Π.Α. και για καλές πρακτικές, παρέχοντας τη δυνατότητα σε οργανισμούς, που ενδιαφέρονται να μοιραστούν τις εμπειρίες τους, να αξιοποιήσουν τη διεθνή συγκριτική μάθηση, και να προσδιορίσουν τους οργανισμούς που επιθυμούν να αναπτύξουν συνεργασία. Η εγγραφή ενός φορέα στη Βάση Δεδομένων, πραγματοποιείται εφόσον η οργάνωση έχει ήδη ή σχεδιάζει να χρησιμοποιήσει το Κ.Π.Α.

Με την εγγραφή του στη Βάση Δεδομένων, ένας Οργανισμός δύναται:

- Να ενημερώνεται για σχετικές δράσεις και γεγονότα.
- Να τύχει του πλεονεκτήματος της συγκριτικής μάθησης καθώς καθίσταται δυνατή η ανταλλαγή εμπειριών μεταξύ χρηστών του Κ.Π.Α. σε όλη των Ευρώπη.
- Να αξιοποιεί το Κ.Π.Α. με τη μορφή ηλεκτρονικού εργαλείου αυτοαξιολόγησης.

Οποιαδήποτε ενδιαφερόμενη οργάνωση ή απλός πολίτης, μπορεί να συμβουλευτεί ελεύθερα τη Βάση Δεδομένων και τις καλές πρακτικές που έχουν δημοσιευτεί σε αυτήν.

❖ **Η εξωτερική ανατροφοδότηση των χρηστών του Κ.Π.Α.** ξεκίνησε το 2009 και στοχεύει:

- Στη στήριξη της ποιότητας της εφαρμογής του Κ.Π.Α. και της επίδρασής της στην οργάνωση,
- Στη διαπίστωση αν η οργάνωση ενστερνίζεται τις αξίες της Δ.Ο.Π. ως απόρροια της εφαρμογής του Κ.Π.Α.,
- Στη στήριξη και στην ανανέωση του ενθουσιασμού του οργανισμού για διαρκή βελτίωση,
- Στη προώθηση της συγκριτικής μάθησης,
- Στην επιβράβευση των οργανισμών που μέσω της διαρκούς αυτοβελτίωσης επιδιώκουν την αριστεία, χωρίς να κρίνει το επίπεδο αριστείας που έχουν επιτύχει, και
- Στη διευκόλυνση της συμμετοχής των χρηστών του Κ.Π.Α. στα επίπεδα αριστείας του EFQM (CAF Resource Centre / EIPA / EUPAN).

3.7 Καλές Πρακτικές εφαρμογής Κ.Π.Α.

Το Κ.Π.Α. προωθεί τη διάχυση και τη διάδοση βέλτιστων διοικητικών πρακτικών ως εργαλείο εκπαίδευσης (συγκριτική μάθηση) του φορέα που επιζητά και επιδιώκει την αυτοβελτίωσή του. Η ανάγκη δε για ουσιαστική βελτίωση της διοικητικής δράσης, είναι διαρκής και συνεχής καθώς το κοινωνικό - οικονομικό, πολιτικό και φυσικό περιβάλλον που αυτή εκδηλώνεται δεν είναι στατικό, αλλά δυναμικά μεταβαλλόμενο.

Με τον όρο «καλή πρακτική» ή «βέλτιστη πρακτική» χαρακτηρίζεται μία διαδικασία ή δράση που έχει αποδείξει στην πράξη ότι είναι περισσότερο αποτελεσματική από άλλες, όταν εφαρμόζεται σε συγκεκριμένες συνθήκες.

Τα κύρια χαρακτηριστικά, τα οποία σύμφωνα με την Ευρωπαϊκή Επιτροπή, προσδιορίζουν μια διοικητική δράση ως καλή πρακτική είναι τα εξής:

- ✓ η καινοτομία, (νέες δημιουργικές λύσεις, που όμως ταυτόχρονα συνάδουν και με ρεαλιστικές πολιτικές),
- ✓ η αποτελεσματικότητα,
- ✓ η βιωσιμότητα, (να έχουν διάρκεια τα αποτελέσματά της),
- ✓ να έχει δυνατότητες αναπαραγωγής κάτω από ίδιες συνθήκες, και

- ✓ δυνατότητες μεταφοράς και αξιοποίησης σε διαφορετικά περιβάλλοντα, από νέους χρήστες που θέλουν να τις υιοθετήσουν.

Ως στόχο έχει τη δημοσιοποίησή της, ώστε να γίνεται πρότυπο και :

- να αποτελεί «μάθημα» για άλλους φορείς
- να ενσωματώνεται σε νέες πολιτικές.

Υπό αυτό το πρίσμα το Ευρωπαϊκό Ινστιτούτο Δημόσιας Διοίκησης δημιούργησε ένα δίκτυο χρηστών του ΚΠΑ, εντός του οποίου καθίσταται δυνατή η ανταλλαγή γνώσεων και εμπειριών από την εφαρμογή του εν λόγω μοντέλου ποιότητας. Στο πλαίσιο αυτό, συγκεντρώνονται σε μία βάση δεδομένων όλες οι βέλτιστες πρακτικές ΚΠΑ που εφαρμόζονται από ευρωπαϊκούς οργανισμούς, διευκολύνοντας τη συγκριτική προτυποποίηση και δημιουργώντας κατάλληλες συνθήκες για συγκριτική μάθηση.

Στην ιστοσελίδα του, μπορεί ο οποιοσδήποτε να αναζητήσει ελεύθερα καλές πρακτικές, επιλέγοντας μεταξύ άλλων, το κριτήριο καλής πρακτικής που αναφέρεται:

- Σε αποτελέσματα που αφορούν την απόδοση ενός οργανισμού,
- Στην ηγεσία.
- Σε συνεργασίες και σε πόρους,
- Στο ανθρώπινο δυναμικό,
- Σε αποτελέσματα του ανθρωπίνου δυναμικού,
- Σε διαδικασίες,
- Σε αποτελέσματα της κοινωνίας,
- Σε στρατηγικές και σχέδια.
- Στο ΚΠΑ γενικά.

Στα κατωτέρω υποκεφάλαια, παρατίθενται μία καλή πρακτική από το χώρο της Ελλάδας και μία από τον Ευρωπαϊκό αντίστοιχα.

3.7.1 Δήμος Ηρακλείου Κρήτης, Ελλάδα.

Στο παρόν υποκεφάλαιο παρουσιάζεται ως χαρακτηριστικό παράδειγμα καλής πρακτικής και καινοτομίας στην ελληνική Δημόσια Διοίκηση και δη την Τοπική Αυτοδιοίκηση, η περίπτωση του Δήμου Ηρακλείου Κρήτης, στον οποίο η εφαρμογή Κ.Π.Α. έτυχε της αναγνώρισης της

Κεντρικής Διοίκησης και τιμήθηκε από το Υπουργείο Εσωτερικών το 2009, με το δεύτερο βραβείο ποιότητας.

Συγκεκριμένα, έλαβε το Δεύτερο Βραβείο Ποιότητας Δημοσίων Υπηρεσιών μεταξύ πλήθους Φορέων και Δημοσίων Υπηρεσιών. Αποτελεί δε τον πρώτο από τους φορείς της Τοπικής Αυτοδιοίκησης α' και β' βαθμού που έλαβε αυτή τη διάκριση σε πανελλαδικό επίπεδο.

Ο Δήμος Ηρακλείου είναι δήμος της Περιφέρειας Κρήτης που συστάθηκε με το Πρόγραμμα Καλλικράτης. Προέκυψε από τη συνένωση των δήμων Ηρακλείου, Παλιανής, Τεμένους, Νέας Αλικαρνασσοῦ και Γοργολαΐνης. Η έκταση του νέου Δήμου είναι 245.12 τ.χλμ και ο πληθυσμός του ανέρχεται σε 173.450 κατοίκους, σύμφωνα με την Απογραφή του 2011. Έδρα του νέου δήμου ορίστηκε το Ηράκλειο και ιστορική έδρα του η Νέα Αλικαρνασσός.

Το Ηράκλειο είναι η μεγαλύτερη πόλη της Κρήτης, ο μεγαλύτερος λιμένας του νησιού και το τέταρτο μεγαλύτερο αστικό κέντρο της χώρας. Ο Δήμος Ηρακλείου, είναι ο τέταρτος πολυπληθέστερος της χώρας με 173.993 κατοίκους. Η πόλη δε του Ηρακλείου ανακηρύχθηκε για το έτος 2017 ως η ταχύτερα τουριστικά αναπτυσσόμενη περιοχή στην Ευρώπη, και συγκεκριμένα αναδείχθηκε ως 20η σε επισκεψιμότητα περιοχή στην Ευρώπη, ως 66η περιοχή στον Πλανήτη και ως 2η στην Ελλάδα για το έτος 2017.

Σημαντικοί πυλώνες της στρατηγικής του Δήμου είναι η Διοίκηση Ολικής Ποιότητας και η ψηφιακή στρατηγική που βασίζεται σε τέσσερις (4) άξονες :

1. Rights to Access (Δικαίωμα στη Πρόσβαση)
2. e – Services (Ηλεκτρονικές Υπηρεσίες)
3. Digital content (Ψηφιακό Περιεχόμενο)
4. e - Democracy (Ηλεκτρονική Δημοκρατία)

Η πολιτική και διοικητική ηγεσία του Δήμου έχει θέσει ως ένα από τους πρωταρχικότερους στόχους της, την όσο το δυνατό αρτιότερη και ταχύτερη εξυπηρέτηση του πολίτη, θέτοντας ως βασικό δε εργαλείο για την επίτευξη αυτού, το Κοινό Πλαίσιο Αξιολόγησης.

Για την εφαρμογή του Κ.Π.Α. απαιτείται πρωτίστως η δέσμευση της πολιτικής ηγεσίας για την πολιτική ποιότητας του φορέα, γεγονός που στο Δήμο Ηρακλείου εκφράστηκε ρητά με την

539/16.07.2007 Απόφαση του Δημοτικού του Συμβουλίου, με την οποία εγκρίνεται η εφαρμογή συστήματος διαχείρισης ποιότητας σύμφωνα με τα πρότυπα EN ISO και το Κ.Π.Α..

Ακολούθως, με την 11287/06.02.2008 Απόφαση Δημάρχου συγκροτήθηκε η Ομάδα Αυτοαξιολόγησης και αποφασίστηκε η εφαρμογή του Κ.Π.Α. σε όλες τις Διευθύνσεις και Ειδικές Υπηρεσίες, οριοθετώντας έτσι το εύρος του πεδίου εφαρμογής του.

Η συμμετοχή των μελών της Ομάδας ήταν εθελοντική και η σύνθεσή της κατά το δυνατό αντιπροσωπευτική του ανθρώπινου δυναμικού του φορέα.

Οι Διευθύνσεις στις οποίες εφαρμόστηκε το Κ.Π.Α. είναι οι εξής:

- Προγραμματισμού και Οργάνωσης
- Κοινωνικών και Πολιτιστικών Υπηρεσιών
- Πολεοδομικών Λειτουργιών
- Τεχνικών Έργων
- Προσόδων – Οικονομικού Προγραμματισμού και Δαπανών
- Διοικητικών Υπηρεσιών
- Καθαριότητας – Περιβάλλοντος και Τεχνικής Υποστήριξης
- Δημοτικής Αστυνομίας
- Κέντρων Εξυπηρέτησης Πολιτών
- Ειδικές Υπηρεσίες / Τμήμα Πληροφορικής

Η εφαρμογή του εργαλείου αυτού ποιότητας έγινε χωρίς την ύπαρξη εξωτερικού συμβούλου και η επεξεργασία των στοιχείων τεκμηρίωσης πραγματοποιήθηκε με Λογισμικό της Ομάδας. Αξίζει δε να σημειωθεί ότι καθ' όλη τη διάρκεια της διαδικασίας και σε όλα τα στάδια αυτής, υπήρχε συμμετοχή των συνδικαλιστών του φορέα.

Για την αυτοαξιολόγηση χρησιμοποιήθηκαν και τα 9 κριτήρια και 28 υποκριτήρια του Κ.Π.Α., τα δομημένα δε ερωτηματολόγια μοιράστηκαν σε υπαλλήλους και πολίτες.

Η ομάδα Αυτοαξιολόγησης επεξεργάστηκε τα ερωτηματολόγια, έλαβε υπόψη της τις απόψεις των Διευθυντών και των Προϊσταμένων των Υπηρεσιών, συγκέντρωσε το υλικό τεκμηρίωσης, ανέλυσε αυτό και προχώρησε στη βαθμολόγηση των κριτηρίων και υποκριτηρίων για κάθε υπηρεσία.

Στόχος της βαθμολόγησης ήταν να αναδείξει τα δυνατά και αδύνατα σημεία, το επίπεδο λειτουργίας του οργανισμού ανά κριτήριο, το βαθμό της διοικητικής αλλαγής κατά την

επαναληπτική εφαρμογή του Κ.Π.Α., καθώς και τη σπουδαιότητα της συγκριτικής μάθησης μέσω της ανταλλαγής εμπειριών διοικητικής βελτίωσης.

Στη τελική φάση της διαδικασίας εφαρμογής του Κ.Π.Α. στον Δήμο, η Ομάδα Αυτοαξιολόγησης συνέταξε την τελική έκθεση αξιολόγησης, προτείνοντας μέτρα βελτίωσης της διοικητικής οργάνωσης, προσδιορίζοντας συγχρόνως στόχους κατά σειρά προτεραιότητας, προς υλοποίηση των οποίων έπρεπε να μεριμνήσει η ηγεσία, αποβλέποντας στη βέλτιστη σταδιακή απόδοση του προσωπικού και κατ' επέκταση της ποιότητας των παρεχομένων υπηρεσιών.

Ο μέσος όρος της βαθμολογίας των εννέα κριτηρίων του Κ.Π.Α. ανήλθε σε 65.

Στο κατωτέρω γράφημα απεικονίζονται τα αποτελέσματα (οι βαθμοί κάθε κριτηρίου) του Κ.Π.Α. στο Δήμο Ηρακλείου:



Τα δυνατά σημεία της Διοικητικής Λειτουργίας του Δήμου Ηρακλείου είναι:

- Η Οικονομική Διαφάνεια,
- Η Ηλεκτρονική Διακυβέρνηση,
- Η Ικανοποίηση των Δημοτών από την εικόνα της πόλης.

Κατά τη διαδικασία εφαρμογής του Κ.Π.Α στο Δήμο Ηρακλείου, αναδείχτηκε ως καλή πρακτική η ψηφιακή στρατηγική αυτού, που στο πλαίσιο υλοποίησης των τεσσάρων αξόνων αυτής (Rights to Access, e – Services, Digital content και e – Democracy), παρέχει τη δυνατότητα στους πολίτες του να εξυπηρετηθούν μέσω internet χωρίς την υποχρεωτική παρουσία τους στις Δημοτικές Υπηρεσίες:

- Ηλεκτρονική διασύνδεση 160 κτηρίων δημοσίου ενδιαφέροντος και 30 περιοχές ασύρματης σύνδεσης στη πόλη,
- Ψηφιοποίηση του περιεχομένου δημοσίων εγγράφων, ιστορικών αρχείων κ.λπ.,
- Ψηφιακή Δημοτική Βιβλιοθήκη,
- Παροχή ηλεκτρονικών υπηρεσιών, υποβολή αιτημάτων, ηλεκτρονικών πληρωμών κ.λπ.,
- Δημοσιοποίηση διοικητικών εγγράφων, e- voting, e- news letters κ.α.,
- Δημιουργία του Διαδημοτικού Δικτύου Ikaros- net, με στόχο την ανταλλαγή εμπειριών και τεχνογνωσίας μεταξύ των Δήμων της Κρήτης και των Νησιών του Αιγαίου.

Επιπλέον, υπό το πρίσμα της επιτυχημένης εφαρμογής αυτού του νέου εργαλείου διοίκησης ποιότητας και αποδεικνύοντας εμπράκτως την ουσιαστική εφαρμογή αυτού και την επίτευξη των στόχων του, ένας εκ των οποίων είναι η διάδοση των καλών πρακτικών και η διάχυση της διοικητικής εμπειρίας, ο Δήμος ανέλαβε την πρωτοβουλία διάδοσης της διαδικασίας Εφαρμογής του Κ.Π.Α.,

Στο πλαίσιο αυτό, στις 25.09.2009 υπεγράφη μνημόνιο συνεργασίας για τη δημιουργία δικτύου προώθησης του Κοινού Πλαισίου Αξιολόγησης μεταξύ του Δήμου Ηρακλείου και Δήμων της Κρήτης και συγκεκριμένα των Δήμων Τεμένους, Γεροποτάμου, Θραψανού, Αστερουσίων, Χανίων, Ιεράπετρας, Αρχανών, Γοργολαΐνης, Αγίου Νικολάου, Ακρωτηρίου, και Χερσονήσου. Επίσης στο δίκτυο συμμετέχουν οι Δήμοι Αρκαλοχωρίου και Ιτάνου.

Αντικείμενο του δικτύου αυτού αποτελεί η εφαρμογή του Κοινού Πλαισίου Αξιολόγησης στη Δημόσια Διοίκηση, με στόχο τη συνεχή βελτίωση των παρεχόμενων υπηρεσιών προς τον πολίτη. Εκτός των Δήμων, συμβαλλόμενος φορέας είναι το Υπουργείο Εσωτερικών, με την αρμόδια Διεύθυνση Ποιότητας και Αποδοτικότητα. Το δίκτυο είναι ανοικτό σε οποιονδήποτε φορέα θελήσει στην πορεία να συμμετέχει σε αυτό.

Μέσω δε της διαδικασίας της αυτοαξιολόγησης έχουν καταδειχθεί και τα σημεία που χρήζουν ενδυνάμωσης και βελτίωσης, τα οποία είναι βέβαιο ότι με την κατάλληλη στρατηγική, σχεδιασμό και προγραμματισμό θα επιφέρουν εν τέλει βελτίωση και αρτιότερα αποτελέσματα στη λειτουργία του φορέα.

3.7.2 Η « Θεσπισμένη» Πόλη Děčín / Statutory City of Děčín, Δημοκρατία της Τσεχίας.

Στην Τσεχία, ένας Δήμος αποκτά το καθεστώς πόλης με νομοθετική πράξη του κοινοβουλίου, οπότε και αποκαλείται «θεσπισμένη» πόλη.

Το μοντέλο αυτό προήλθε από την Αυστροουγγαρία και τέθηκε ξανά σε εφαρμογή μετά την πτώση του κομμουνισμού το 1990, όταν θεσπίστηκαν δεκατρείς (13) πόλεις, πέρα από την Πράγα, που είναι η πρωτεύουσα της χώρας. Το 2000 και στις επόμενες τρεις αναθεωρήσεις νομοθετήθηκαν άλλες δώδεκα (12) «θεσπισμένες» πόλεις. Από ο 2012, οι θεσμοθετημένες πόλεις είναι όλες οι πόλεις της Τσεχίας με πληθυσμό άνω των 40.000 κατοίκων.

Η Děčín είναι μία πόλη σαράντα εννέα χιλιάδων πεντακοσίων είκοσι ενός (49.521) κατοίκων, στην περιοχή Ustí nad Labem (Ούστι ναντ Λάμπεμ) στο βόρειο τμήμα της Τσεχικής Δημοκρατίας. Έχει αναπτύξει πρόγραμμα προσαρμογής για νέους εργαζόμενους και εργαζόμενους που επιστρέφουν από άδεια μητρότητας / γονικής άδειας ή μακροχρόνια αναρρωτική άδεια. Αυτό το πρόγραμμα οδηγεί στον «προσανατολισμό» του εργαζομένου μετά την ανάληψη της θέσης του και καθορίζει τους κανόνες για την εκπαίδευσή του. Ο οργανισμός θέλει να ενσωματώσει έναν υπάλληλο σε μια ομάδα εργασίας, να είναι ικανοποιημένος, ενημερωμένος και να παρέχει καλές υπηρεσίες στους πολίτες / πελάτες.

Η Děčín εφαρμόζει το Κ.Π.Α. (CAF) από το 2004. Με βάση την ετήσια έκθεση αυτοαξιολόγησης που εκπονείται μέσω της εφαρμογής της διαδικασίας του Κ.Π.Α., η πόλη λαμβάνει μια λεπτομερή ανάλυση των δραστηριοτήτων της και μια επισκόπηση των πλεονεκτημάτων και των ευκαιριών βελτίωσης που αυτή έχει. Ορίζει τους στόχους και στη συνέχεια τις συγκεκριμένες δραστηριότητες που θα βοηθήσουν να βελτιώσουν τις υπηρεσίες που προσφέρει στους πολίτες / πελάτες αλλά και τις εσωτερικές διαδικασίες λειτουργίας των Υπηρεσιών.

Στην αυτοαξιολόγηση είναι σημαντικό να υπάρχει μια ομάδα ανθρώπων που δεν μπορούν μόνο να περιγράψουν συγκεκριμένες δραστηριότητες και να τις αξιολογήσουν, αλλά και να καθορίσουν καλές ιδέες και τον τρόπο για την περαιτέρω ανάπτυξη και βελτίωση του Οργανισμού. Όσον αφορά στη διαχείριση του ανθρώπινου δυναμικού έχουν βρεθεί «περιοχές» που χρήζουν βελτίωσης, όπως αυτής της προσαρμογής νέων υπαλλήλων ή υπαλλήλων που επιστρέφουν μετά από μακροχρόνια απουσία από την εργασία. Το πρόγραμμα προσαρμογής έχει αναπτυχθεί από την ομάδα προσωπικού που αποτελείται εν μέρει από μέλη της ομάδας CAF.

Στην πρώτη φάση η παραγωγή ήταν «Vademecum» (εγχειρίδιο), ένα σύντομο έγγραφο που παρέχει στον νέο υπάλληλο τις πιο στοιχειώδεις πληροφορίες για τον εργοδότη: διαχείριση της πόλης, δομή της οργάνωσης, οργανώσεις που ιδρύθηκαν από την πόλη, βασικά καθήκοντα, παροχές, κατάρτιση, κανόνες επικοινωνίας, πρακτικές πληροφορίες σχετικά με το υλικό γραφείου, το intranet και τη λειτουργία βασικών εφαρμογών λογισμικού (σύστημα παρακολούθησης, ηλεκτρονικό μητρώο).

Ένα πρόγραμμα «νέου» επαγγελματικού προσανατολισμού των εργαζομένων καθορίστηκε ταυτόχρονα με το Vademecum. Το περιεχόμενο και ο χρόνος προσανατολισμού καθορίστηκαν σε δύομισι μήνες από την ανάληψη μιας θέσης. Υπάρχει ένας προπονητής/εκπαιδευτής που έχει «αναλάβει» το νέο υπάλληλο, ο οποίος προχωρά σύμφωνα με το χρονοδιάγραμμα, ένα έγγραφο που περιέχει πληροφορίες για το νέο υπάλληλο, τον επιλεγμένο προπονητή του, την αρχική του κατάρτιση, την κατάρτισή του σε θέματα υγιεινής και ασφάλειας, και την κατάρτιση που έχει προγραμματίσει ο επικεφαλής του τμήματος (τοποθέτησής του) για περίπου 10 εβδομάδες.

Η αξιολόγηση του υπαλλήλου που ακολουθεί μετά τον προσανατολισμό, διενεργείται από τον «προπονητή / εκπαιδευτή» και επίσης από τον επικεφαλής του τμήματος (συνέντευξη αξιολόγησης). Η ανατροφοδότηση είναι επίσης σημαντική. Ο νέος υπάλληλος αξιολογεί το έργο του προπονητή του, αν η καθοδήγηση ήταν επαρκής, υψηλής ποιότητας και κατανοητή. Το εξαγωγικό αποτέλεσμα είναι η αξιολόγηση ενός νέου προσανατολισμού του εργαζομένου, οι δεξιότητες, η ικανότητά του, οι γνώσεις, η στάση εργασίας, οι αδυναμίες και τα πλεονεκτήματα, η δυνατότητα επιβράβευσης και τυχόν συστάσεις ή προτάσεις για την εργασία του εργαζομένου ή της προσωπικότητάς του.

Η δεύτερη φάση του προγράμματος προσαρμογής είναι να αναπτυχθεί ένα μάθημα e-learning αναφορικά με την προσαρμογή. Αυτό το μάθημα διευρύνει τις πληροφορίες που καθορίζονται

στο Vademecum (εγχειρίδιο). Το μάθημα ηλεκτρονικής μάθησης επιτρέπει στον υπάλληλο να εμφανίζει τις απαιτούμενες πληροφορίες χρησιμοποιώντας διαδραστικούς συνδέσμους, π.χ. την ιστοσελίδα της πόλης, το intranet και άλλους. Σκοπός αυτού του μαθήματος κατάρτισης είναι να συνοψιστούν όλες οι βασικές πληροφορίες χρησιμοποιώντας πιο ελκυστικό τρόπο από την περιήγηση στους εσωτερικούς κανονισμούς του οργανισμού. Οι υπάλληλοι είναι σε θέση να θυμούνται κατ' αυτόν τον τρόπο περισσότερες λεπτομέρειες όλων των πληροφοριών, οι οποίες ανακαλούνται στη μνήμη αμέσως μετά την ανάληψη μιας θέσης.

Χρησιμοποιώντας το πρόγραμμα προσαρμογής, η Dēčín έχει καταφέρει να εκπληρώσει τον στόχο που έχει καθοριστεί - ένας εργαζόμενος που δεν είναι ενσωματωμένος, ενσωματώνεται γρήγορα στην ομάδα εργασίας, είναι ικανοποιημένος και παρέχει καλές υπηρεσίες στους πολίτες / πελάτες.

Λόγω της αυτοαξιολόγησης, εντοπίστηκε επίσης η ανάγκη επίλυσης όχι μόνο της προσαρμογής νέων υπαλλήλων, αλλά και εκείνων που επιστρέφουν στην εργασία μετά από άδεια μητρότητας / γονικής άδειας ή μετά από μακροχρόνια αναρρωτική άδεια. Οι υπάλληλοι του ανθρώπινου δυναμικού βρήκαν λύση - να προσφέρουν στους εργαζόμενους σε άδεια μητρότητας / γονική άδεια ή μακροχρόνια αναρρωτική άδεια, τη δυνατότητα παρακολούθησης μέσω e- learning (ηλεκτρονική μάθηση), των μαθημάτων κατάρτισης του υπηρετούντος προσωπικού, ώστε να μην χάσουν την επαφή, και η απόδοση και η προσαρμογή των εν λόγω υπαλλήλων να μην είναι μακρά μετά την επιστροφή τους στην υπηρεσία, κατόπιν μακροχρόνιας απουσίας. Η δυνατότητα αυτή παρακολούθησης, θα βοηθήσει τους εργαζομένους να διατηρήσουν τις ικανότητές τους και έτσι θα διευκολυνθεί η επιστροφή τους στην εργασία. Οι εργαζόμενοι μπορούν να μελετήσουν από οποιοδήποτε υπολογιστή μέσω διαδικτύου. Δεν υπάρχει περιορισμός χρόνου στη μελέτη των μαθημάτων. Εάν ένας υπάλληλος επιθυμεί να πιστοποιηθεί μετά την ολοκλήρωση αυτής της μελέτης, πρέπει να ολοκληρώσει επιτυχώς την τελική δοκιμασία/εξέταση. Αυτή η καινοτόμος λύση στο Dēčín βραβεύτηκε το 2009 με το βραβείο του Υπουργείου Εσωτερικών της Τσεχίας. (5^ο Ευρωπαϊκό Συνέδριο χρηστών Κ.Π.Α, Όσλο 27-28/09.2012).

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 4^ο Εμπειρική έρευνα της εφαρμογής του Κοινού Πλαισίου Αξιολόγησης στους Ελληνικούς Δήμους

4.1 Μεθοδολογία

Στο ερευνητικό – εμπειρικό μέρος της παρούσας διπλωματικής εργασίας, γίνεται αρχικά συνοπτική παρουσίαση των αποτελεσμάτων της μελέτης των Patrick Staes, Nick Thijs, Ann Stoffels and Sven Geldof με θέμα «Five Years of CAF 2006: From Adolescence to Maturity– What Next?» αναφορικά με τη χρήση, την υποστήριξη και το μέλλον του Κοινού Πλαισίου Αξιολόγησης που άπτονται του πεδίου της παρούσας, και εν συνεχεία αναλύονται τα ευρήματα της έρευνας που διενεργήθηκε στο πλαίσιο της παρούσας, παραλληλίζονται αυτά, όπου αυτό είναι εφικτό, με τα αποτελέσματα της ανωτέρω μελέτης και αποτιμάται / αξιολογείται η εφαρμογή και οι προοπτικές εφαρμογής του ΚΠΑ στους Δήμους της Ελληνικής Τοπικής Αυτοδιοίκησης.

Ειδικότερα, παρουσιάζονται και αναλύονται τα στοιχεία που αντλήθηκαν από τη συμπλήρωση ερωτηματολογίου με ερωτήσεις κλειστού τύπου, ώστε να είναι δυνατή η στατιστική ανάλυση των απαντήσεων, το οποίο διανεμήθηκε σε εξήντα δύο (62) Δήμους της Ελληνικής Επικράτειας.

Συγκεκριμένα, διανεμήθηκαν δύο τύποι ερωτηματολογίου: ο ένας τύπος απευθυνόταν σε Δήμους που έχουν εφαρμόσει το εργαλείο διοίκησης του Κ.Π.Α. και ο άλλος σε Δήμους που δεν έχουν εφαρμόσει αυτό το εργαλείο.

Τα ερωτηματολόγια στάλθηκαν σε όλους τους Δήμους της Περιφέρειας Αττικής καθώς και σε επιλεγμένους Δήμους των λοιπών Περιφερειών της χώρας (οι οποίοι κατόπιν έρευνας μέσω διαδικτύου εμφανίζονταν ότι είχαν προβεί σε κάποιες ενέργειες σχετικά με το Κ.Π.Α.) ώστε να καλυφθεί όσο το δυνατόν μεγαλύτερη γεωγραφική έκταση της επικράτειας και να αποκτηθεί συγχρόνως μια εικόνα για την υιοθέτηση ή μη του Κ.Π.Α, από Δήμους με χαρακτηριστικά διαφορετικά αυτών της Αττικής και πιο «απομακρυσμένων» από τη Κεντρική Διοίκηση και τα κέντρα λήψεως αποφάσεων.

Από τους εξήντα δύο (62) Δήμους απάντησαν οι δεκαεπτά (17), εκ των οποίων μόνο δύο (2) είχαν χρησιμοποιήσει και εφαρμόσει αυτό το εργαλείο διοίκησης. Επισημαίνεται ότι ο ένας εκ

των δεκαπέντε (15) που απάντησαν ότι δεν είχαν εφαρμόσει το Κ.Π.Α. δεν συμπεριελήφθη στην στατιστική ανάλυση της έρευνας καθώς δεν είχε απαντήσει στην πλειοψηφία των ερωτήσεων κλειστού τύπου, με αποτέλεσμα να τεθεί εκτός αξιολόγησης καθώς δεν εξυπηρετούσε το σκοπό και το ζητούμενο της έρευνας, ήτοι μια ολοκληρωμένη εικόνα αποτίμησης της εφαρμογής του Κ.Π.Α. στους Δήμους της χώρας.

Αξίζει να σημειωθεί ότι και οι δύο (2) Δήμοι που έχουν εφαρμόσει το Κ.Π.Α. βρίσκονται στην επονομαζόμενη επαρχία.

Σημειώνεται δε ότι στο εν λόγω ερωτηματολόγιο συμπεριελήφθη και ερώτηση σχετικά με την εφαρμογή από τους Δήμους και του εργαλείου της «Διοίκησης μέσω Στόχων», το οποίο επίσης αποτελεί εργαλείο ΔΟΠ και εκτιμάται ότι θα μπορούσε να λειτουργήσει συμπληρωματικά και συνδυαστικά με το Κ.Π.Α., συμβάλλοντας στην υιοθέτηση αρχών ποιότητας από το φορέα.

Για τις ανάγκες της παρούσας έρευνας οι Δήμοι κατατάχθηκαν σε δύο (2) κατηγορίες:

1. Δήμοι που έχουν εφαρμόσει Κ.Π.Α, και
2. Δήμοι που δεν έχουν εφαρμόσει Κ.Π.Α.

Οι πτυχές δε του Κ.Π.Α. που εξετάζονται είναι :

- Στους Δήμους που έχουν εφαρμόσει Κ.Π.Α. :
 - η προετοιμασία της ομάδας αυτοαξιολόγησης,
 - τα κίνητρα / οι λόγοι που ώθησαν τους φορείς στην εφαρμογή του,
 - οι δυσκολίες που συνάντησαν κατά τη διαδικασία εφαρμογής,
 - ο αριθμός και το είδος των βελτιωτικών ενεργειών,
 - ο βαθμός και το χρονοδιάγραμμα υλοποίησής των βελτιωτικών ενεργειών,
 - η χρήση εξωτερικής βοήθειας για την εφαρμογή του,
 - το μέλλον του Κ.Π.Α. στο φορέα,
 - τα οφέλη του Κ.Π.Α. κατά τους ίδιους τους χρήστες,
 - οι προτάσεις των χρηστών για τη διάδοση και τη μεγαλύτερη αποτελεσματικότητά του,
 - η αποτίμηση του Κ.Π.Α στο φορέα τους.
- Στους Δήμους που δεν έχουν εφαρμόσει Κ.Π.Α. :
 - η γνώση ύπαρξης του Κ.Π.Α.,
 - οι παράγοντες που εμπόδισαν την εφαρμογή του στο φορέα τους,
 - οι παράγοντες που θα συντελούσαν στην εφαρμογή του Κ.Π.Α στο φορέα τους,

- η συμβολή της χρήσης του Κ.Π.Α. στη λειτουργία του φορέα τους.

Όπως προαναφέρθηκε και στις δύο κατηγορίες Δήμων υποβλήθηκε ερώτηση σχετικά με την εφαρμογή ή μη του εργαλείου διοίκησης «Διοίκηση μέσω Στόχων».

Περαιτέρω, παρουσιάζεται η ανωτέρω αναφερόμενη Ευρωπαϊκή Μελέτη που πραγματοποιήθηκε στους χρήστες του Κ.Π.Α. από το Μάρτιο έως τον Απρίλιο του 2011 στην οποία συμμετείχαν 407 χρήστες του μοντέλου αυτού από 27 χώρες, μεταξύ των οποίων και η χώρα μας. Επισημαίνεται, ότι το ποσοστό συμμετοχής των ελληνικών οργανισμών στην έρευνα ήταν χαμηλότερο του 1% , ποσοστό πολύ μικρό, για να επηρεάσει τα αποτελέσματα της έρευνας και συνεπώς δεν τίθεται ζήτημα αφαίρεσης των απαντήσεων των ελληνικών οργανισμών κατά τον παραλληλισμό αυτών με τα αποτελέσματα της παρούσας έρευνας.

4.2 Παρουσίαση Ευρωπαϊκής μελέτης για τα πέντε χρόνια εφαρμογής ΚΠΑ από το 2006 – 2011

Στο παρόν υποκεφάλαιο επιλέχθηκε να παρουσιαστεί εν συντομία η μελέτη των Patrick Staes, Nick Thijs, Ann Stoffels and Sven Geldof με θέμα «Five Years of CAF 2006: From Adolescence to Maturity–What Next?», μία μελέτη αναφορικά με τη χρήση, την υποστήριξη και το μέλλον του Κοινού Πλαισίου Αξιολόγησης. Η μελέτη οργανώθηκε από το Ευρωπαϊκό Κέντρο Υποστήριξης του ΚΠΑ (European Resource Centre), κατόπιν «απαίτησης/αιτήματος» της ομάδας Ειδικών του ΚΠΑ του Ευρωπαϊκού Δικτύου Δημόσιας Διοίκησης (EUPAN) και είχε την υποστήριξη της Πολωνικής Προεδρίας στην Ε.Ε.. Συντάχθηκε έντεκα (11) χρόνια από την πρώτη εφαρμογή του ΚΠΑ και πέντε -5- χρόνια από την εφαρμογή της νέας βελτιωμένης χρήσης του ΚΠΑ 2006.

Η μελέτη αποσκοπούσε στη συλλογή πληροφοριών για τη χρήση του ΚΠΑ, τη διάδοση και την υποστήριξη των κρατών-μελών της Ε.Ε., την διάγνωση της ανάγκης για την αυτοβελτίωση του μοντέλου του ΚΠΑ και την αναζήτηση ευκαιριών, νέων προοπτικών για την περεταίρω εξάπλωσή του.

Στο πλαίσιο αυτό διαμορφώθηκαν δύο τύποι ερωτηματολογίου που είχαν ως σκοπό την καταγραφή των εμπειριών των χρηστών του ΚΠΑ, τα εμπόδια, την αποτυχημένη αλλά και την

επιτυχή εφαρμογή αυτού καθώς και τις προτάσεις τους για τυχόν αλλαγή της ίδιας της δομής του.

Το ένα ερωτηματολόγιο απευθυνόταν στους Εθνικούς Ανταποκριτές ΚΠΑ και το άλλο στους χρήστες αυτού. Τα ερωτηματολόγια συμπληρώθηκαν από είκοσι ένα -21- εθνικούς ανταποκριτές μεταξύ των οποίων και της Ελλάδας και από τετρακόσιους δύο -402- χρήστες ΚΠΑ, σε σύνολο χιλίων επτακοσίων πενήντα -1750- χρηστών, είκοσι επτά -27- διαφορετικών χωρών.

Από το ερωτηματολόγιο που συντάχθηκε, αποκλειστικά για τους εθνικούς ανταποκριτές, αντλήθηκαν στοιχεία σχετικά με την εξάπλωση και το ενδιαφέρον του ΚΠΑ, την υποστήριξη κατά τη χρήση του καθώς και προτάσεις για τη βελτίωση του ίδιου του μοντέλου. Το ερωτηματολόγιο που στάλθηκε στους χρήστες δεν κατέστη δυνατό να απαντηθεί στο σύνολό του από τους χρήστες που τελικώς συμμετείχαν στην έρευνα, καθώς δεν ήταν όλοι οι χρήστες στο ίδιο επίπεδο εφαρμογής του. Για παράδειγμα δεν είχαν όλοι οι χρήστες προχωρήσει στη σύνταξη σχεδίου βελτιωτικών δράσεων ή δεν είχαν προλάβει να εφαρμόσουν αυτές.

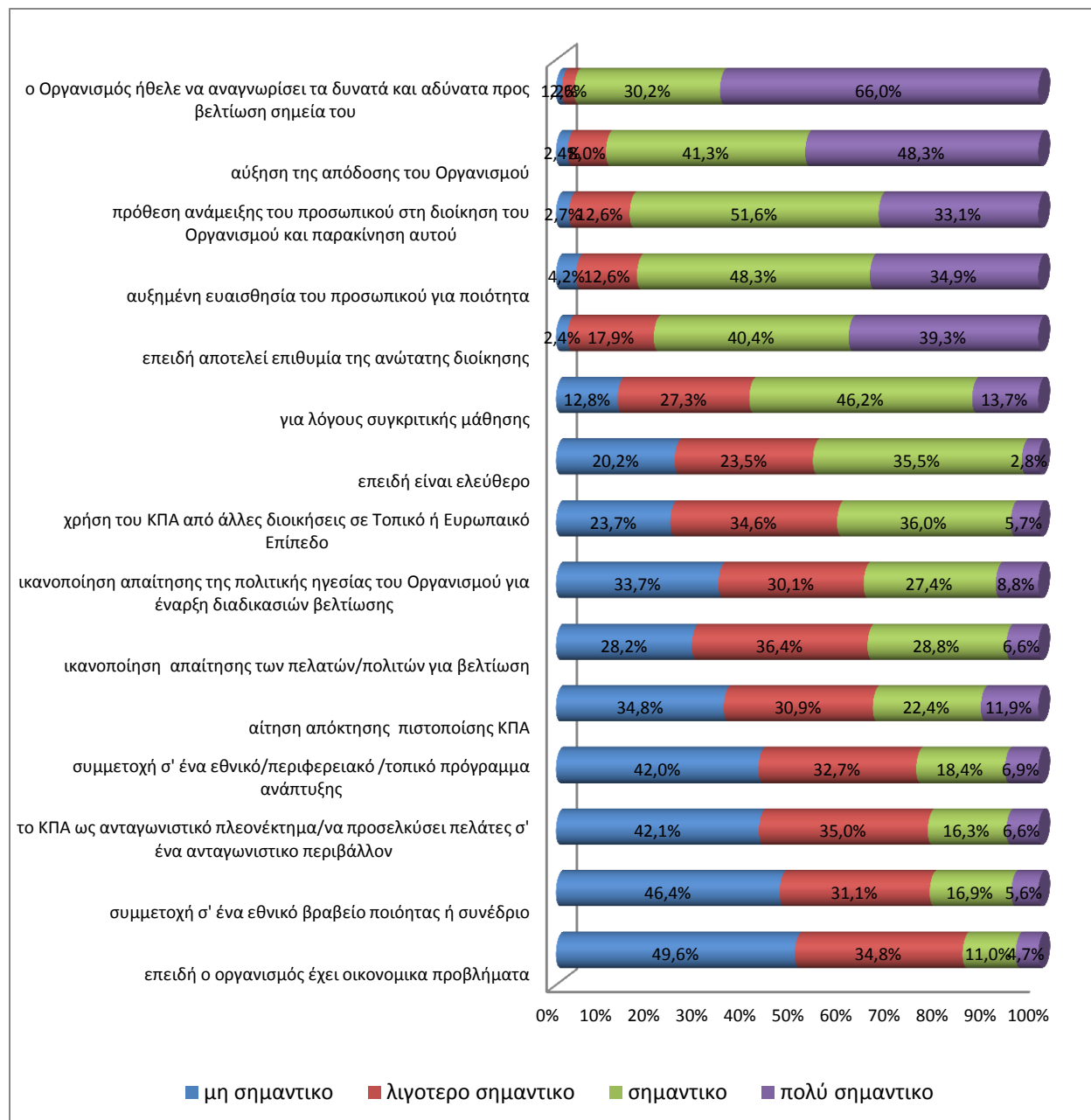
Προς διευκόλυνση των χρηστών που συμμετείχαν στην έρευνα, το ερωτηματολόγιο ήταν αναρτημένο προς συμπλήρωση στην ιστοσελίδα του Κέντρου Υποστήριξης του ΚΠΑ και μάλιστα μεταφρασμένο στην εθνική γλώσσα κάθε χρήστη, από 4 Μαρτίου και ενώ αρχικά είχε ζητηθεί να απαντηθεί μέχρι τέλη Μαρτίου, στη συνέχεια παρατάθηκε μέχρι 18 Απριλίου.

Οι περισσότεροι οργανισμοί που χρησιμοποιούν/εφαρμόζουν το εργαλείο του ΚΠΑ προέρχονται από τις τοπικές διοικήσεις, από το χώρο των κοινωνικών υπηρεσιών, από την αστυνομία και τη δημόσια ασφάλεια, από το χώρο των σχολείων και από οικονομικούς φορείς.

Η μελέτη με τα ευρήματά της, δημοσιεύθηκε το Σεπτέμβριο του 2011 και χωρίζεται σε δύο μέρη: Στο πρώτο εμπεριέχονται οι απαντήσεις των εθνικών ανταποκριτών και στο δεύτερο οι απαντήσεις των χρηστών του ΚΠΑ.

Στη μελέτη μεταξύ άλλων παρουσιάζονται και θα αναφερθούν για τις ανάγκες της παρούσας εργασίας, οι λόγοι που οδήγησαν τους δημόσιους φορείς στην εφαρμογή του, τα εμπόδια που εμφανίστηκαν κατά την εφαρμογή του, τα αποτελέσματα της χρήσης του καθώς και οι βελτιωτικές δράσεις στις οποίες οδηγήθηκαν οι φορείς ως απόρροια της αυτοαξιόλογής τους.

Υπό το πρίσμα αυτό θα αναφερθούν συνοπτικά τα αντίστοιχα ευρήματα της μελέτης, αρχής γενομένης από τους παράγοντες που οδήγησαν τους δημόσιους φορείς στην υιοθέτηση και εφαρμογή του εργαλείου του ΚΠΑ, όπως αυτοί αποτυπώνονται στο κατωτέρω Γράφημα 4.2.1:



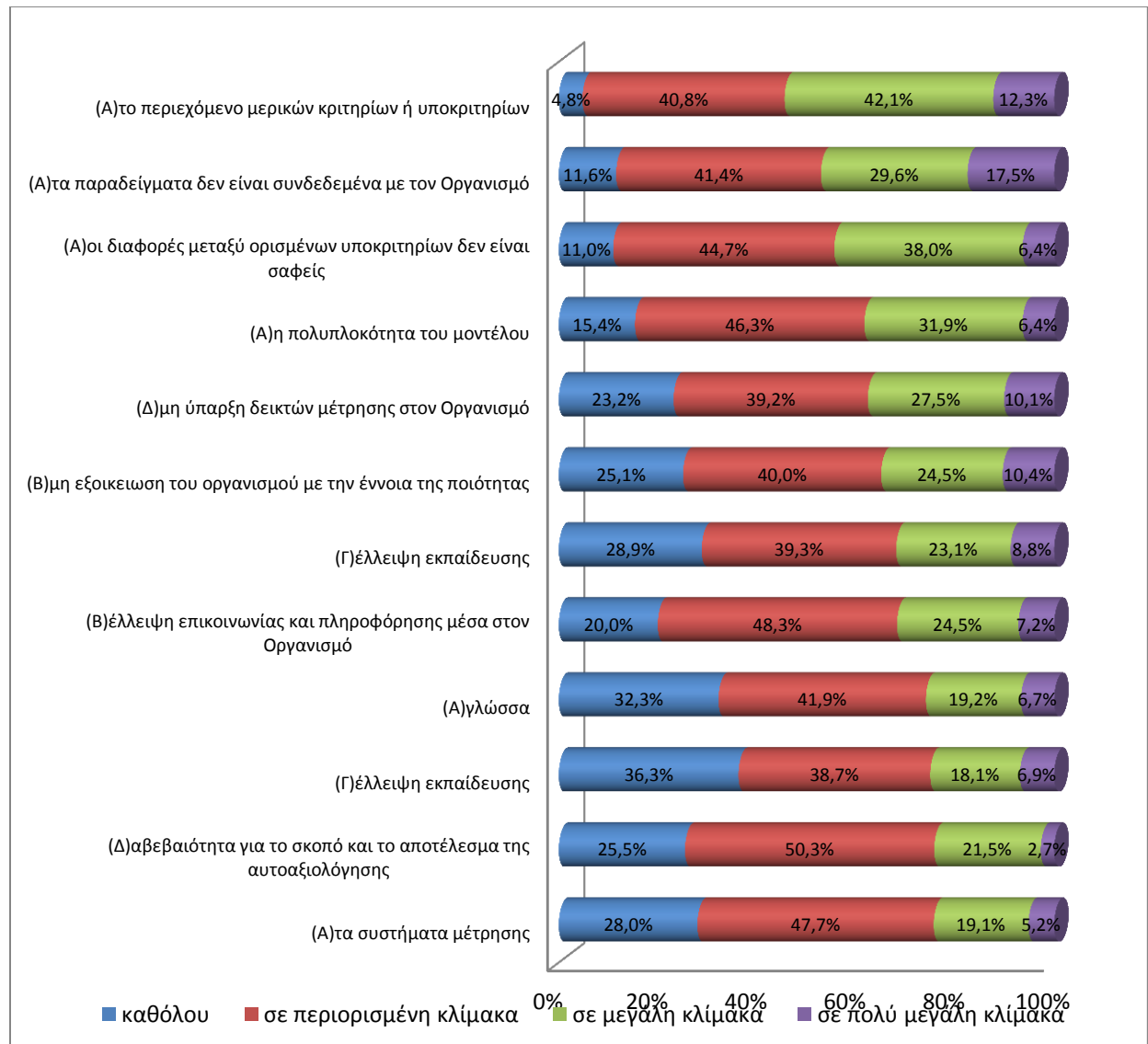
Ποσοστό οργανισμών (n=ανάμεσα 360 και 374)

Γράφημα 4.2.1: Λόγοι χρήσης του ΚΠΑ (πηγή: Μελέτη «Five Years of CAF 2006: From Adolescence to Maturity—What Next?», Staes et al., 2011)

Το ανωτέρω γράφημα αποτυπώνει τις απαντήσεις του ερωτηματολογίου που είχε δοθεί στους χρήστες, το οποίο περιελάμβανε ένα πλαίσιο με δεκαπέντε -15- πιθανούς παράγοντες που

αποτελέσαν την αιτία εφαρμογής του ΚΠΑ στους φορείς τους. Ως πιο σημαντικός παράγοντας εμφανίζεται η εσωτερική επιθυμία/βούληση του φορέα για τον εντοπισμό των δυνατών και αδυνάτων σημείων του προς βελτίωση της λειτουργίας του και λιγότερης σημαντικότητας η βούληση της πολιτικής ηγεσίας, απαίτηση των πολιτών κλπ.

Ακολούθως στο κατωτέρω γράφημα 4.2.2 παρουσιάζονται τα εμπόδια που εμφανίστηκαν κατά τη χρήση του ΚΠΑ και συγκεκριμένα δυσκολίες που σχετίζονται με την κατανόηση του ίδιου του μοντέλου, με το επίπεδο ωριμότητας του φορέα, με την έλλειψη χρόνου, και την έλλειψη πληροφοριών.



Ποσοστό οργανισμών (ανάμεσα 371 και 377)

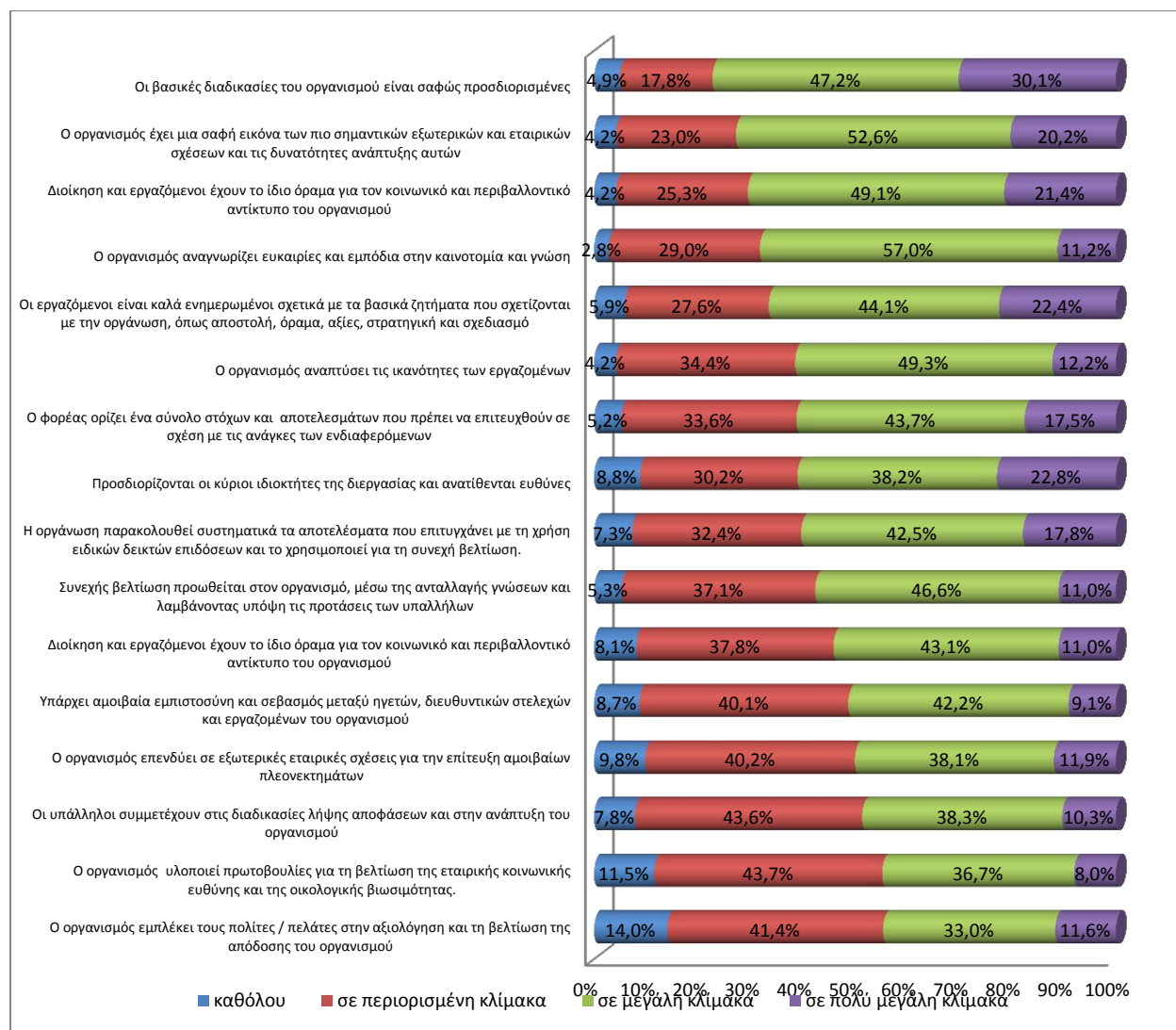
Γράφημα 4.2.2: Τα δώδεκα -12- πιο σημαντικά εμπόδια στην πορεία της αυτοαξιολόγησης (πηγή: Μελέτη «Five Years of CAF 2006: From Adolescence to Maturity – What Next?», Staesetal., 2011)

Σημειώνεται ότι όπου Α= δυσκολίες κατανόησης, Β= δυσκολίες αναφορικά με το επίπεδο ωριμότητας, Γ= έλλειψη χρόνου, Δ= Έλλειψη πληροφοριών.

Οι μεγαλύτερες δυσκολίες είναι εμφανές ότι σχετίζονται με την εφαρμογή του ΚΠΑ.

Εν συνεχεία, στο Γράφημα 4.2.3 απεικονίζονται τα ευρήματα της μελέτης αναφορικά με τα οφέλη του φορέα από τη χρήση του ΚΠΑ.

Το γράφημα είναι απόρροια ενός πλαισίου παραγόντων/ωφελειών, δεκαέξι -16- τον αριθμό που δόθηκαν στους χρήστες στους οποίους ζητήθηκε να σημειώσουν το βαθμό σημαντικότητάς τους, σε μία κλίμακα από 1-4, όπου 1=καθόλου, 2=περιορισμένη κλίμακα, 3= μεγάλη κλίμακα, 4= πολύ μεγάλη κλίμακα.



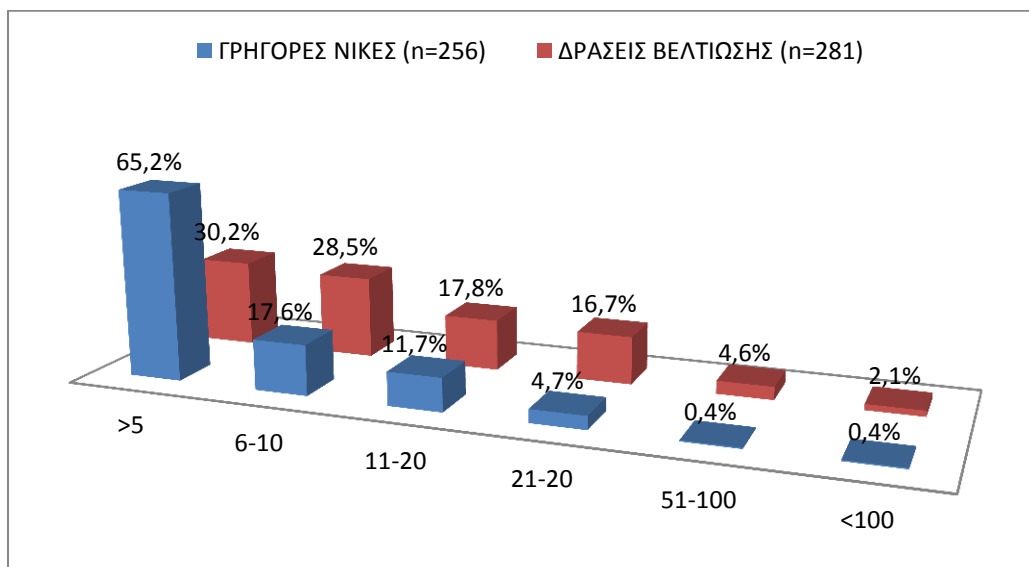
Ποσοστό οργανισμών (n=ανάμεσα 282 και 288)

Γράφημα 4.2.3: Βελτίωση προς αριστεία TQM (πηγή: Μελέτη «Five Years of CAF 2006: From Adolescence to Maturity – What Next? » ,Staesetal.,2011)

Η μεγαλύτερη ωφέλεια που εκτιμάται ότι αποκομίζει ο φορέας είναι η αναγνώριση των βασικών διαδικασιών (διαδικασίες κλειδί) του φορέα, ο καθορισμός των υπευθύνων αυτών των διαδικασιών, η ενημέρωση των εργαζομένων για το όραμα και την αποστολή του φορέα και έπεται η βελτίωση της απόδοσής του και η εμπλοκή/ανάμειξη των πολιτών στην αξιολόγηση και βελτίωσή του.

Στο ακόλουθο Γράφημα 4.2.4 απεικονίζεται ο αριθμός βελτιωτικών δράσεων των φορέων καθώς και ο αριθμός των επονομαζόμενων δράσεων «quick wins». Οι αποκαλούμενες γρήγορες νίκες είναι οι δράσεις που είναι εύκολο να επιτευχθούν χωρίς να απαιτούνται επιπλέον πόροι και εντός πολύ σύντομου χρονικού διαστήματος.

Οι «νίκες» αυτές είναι ζωτικής σημασίας καθώς δίνουν ώθηση και δύναμη στον οργανισμό στην προσπάθεια αυτοβελτίωσης που καταβάλλει.



Γράφημα 4.2.4: Αριθμός βελτιωτικών και γρήγορων νικών (πηγή: Μελέτη «Five Years of CAF 2006: From Adolescence to Maturity—What Next? », Staesetal., 2011)

Παρατηρώντας το ανωτέρω γράφημα είναι εμφανές ότι σχεδόν το 60% των οργανισμών είναι μεταξύ 1 και 10 βελτιωτικών δράσεων ενώ μόλις το 35% αυτών έχουν καταφέρει να επιτύχουν περισσότερες από 5 δράσεις «γρήγορης νίκης».

Στον κατωτέρω Πίνακα 4.2.1 απεικονίζονται οι απαντήσεις που δόθηκαν από τους χρήστες του ΚΠΑ αναφορικά με το σε ποια από τα 9 κριτήρια του μοντέλου ΚΠΑ εστίασε το σχέδιο βελτιωτικών δράσεων που εκπόνησε ο οργανισμός τους.

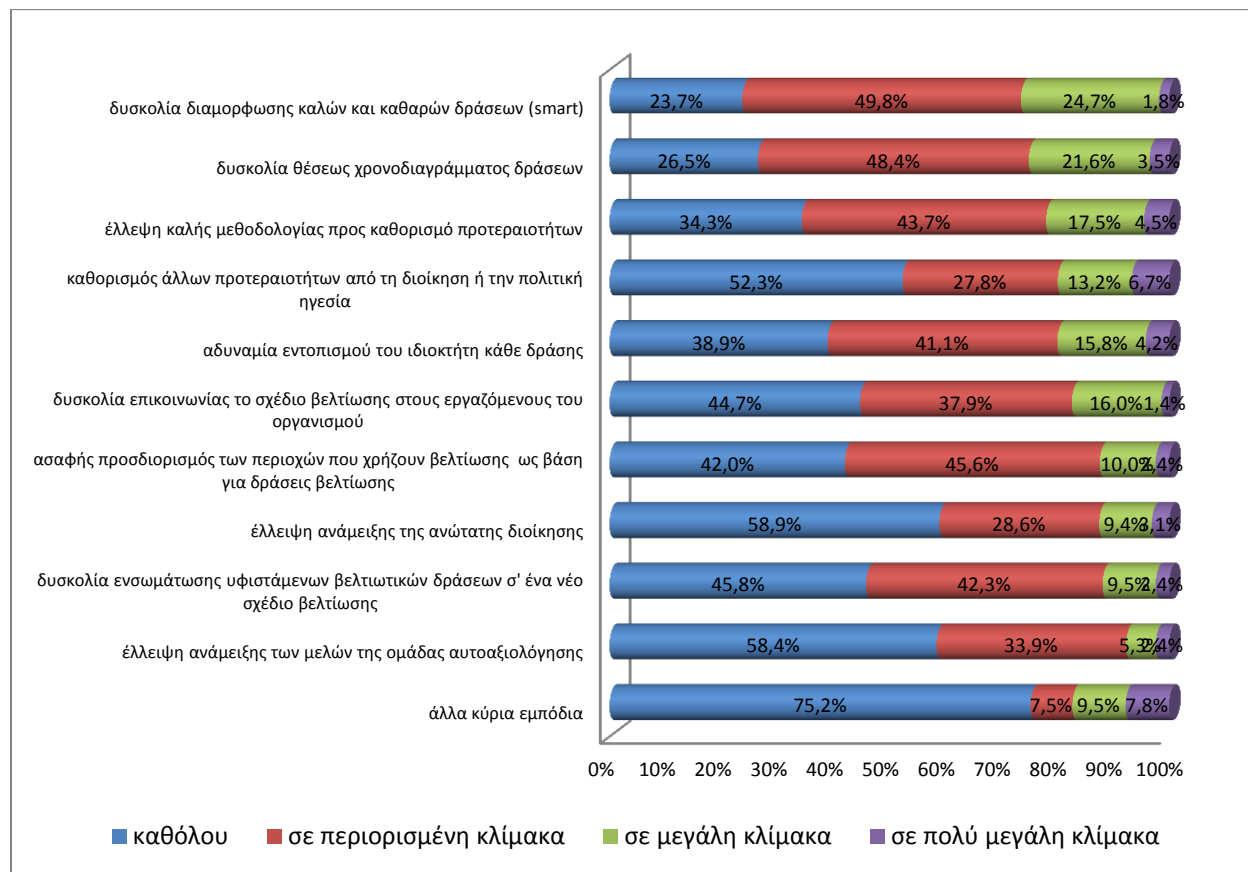
Συγκεκριμένα τους δόθηκαν 5 κατηγορίες ποσοστών: 0% ,<10%, 10-25%,25-50% και >50% και έπρεπε να επιλέξουν το ποσοστό ενεργειών ανά κριτήριο ΚΠΑ που αναλογεί στο φορέα τους.

ΚΡΙΤΗΡΙΑ	ΑΡΙΘΜΟΣ ΔΡΑΣΕΩΝ ΣΕ ΣΧΕΣΗ ΜΕ ΤΟ ΣΥΝΟΛΙΚΟ ΑΡΙΘΜΟ					Ισχύον σύνολο	Κατηγορία '25%-50%'+ '>50%'
	0%	Λιγότερο από 10%	Μεταξύ 10% και 25%	Μεταξύ 25% και 50%	Περισσότερο από 50%		
1.Εργαζόμενοι	30 (13,3%)	39 (17,3%)	<u>99</u> (43,8%)	47* (20,8%)	11 (4,9%)	226 (100%)	58 (25,7%)
2.Ηγεσία	53 (23,5%)	51* (22,6%)	<u>79</u> (35,0%)	40 (17,7%)	3 (1,3%)	226 (100%)	43 (19,00%)
3.Συνεργασίες και πόροι	55 (24,3%)	42* (18,6%)	<u>89</u> (39,4%)	33 (14,6%)	7 (3,1%)	226 (100%)	40 (17,7%)
4.Στρατηγική και σχεδιασμός	50 (22,1%)	53* (23,5%)	<u>83</u> (36,7%)	34 (15,0%)	6 (2,7%)	226 (100%)	40 (17,7%)
5.Αποτελέσματα προσανατολισμένα στους πολίτες/πελάτες	58 (25,7%)	54* (23,9%)	<u>81</u> (35,8%)	28 (12,4%)	5 (2,2%)	226 (100%)	33 (14,6%)
6.Διαδικασίες	51 (22,6%)	56* (24,8%)	<u>89</u> (39,4%)	26 (11,5%)	4 (1,8%)	226 (100%)	30 (13,3%)
7.Αποτελέσματα για τους εργαζόμενους	62 (27,4%)	67* (29,6%)	<u>72</u> (31,9%)	22 (9,7%)	3 (1,3%)	226 (100%)	25 (11,0%)
8.Αποτελέσματα για την κοινωνία	<u>90</u> (39,8%)	70* (31,0%)	51 (22,6%)	14 (6,2%)	1 (0,4%)	226 (100%)	15 (6,6%)
9.Αποτελέσματα απόδοσης	<u>93</u> (41,2%)	66* (29,2%)	55 (24,3%)	9 (4,0%)	3 (1,3%)	226 (100%)	12 (5,3%)

Πίνακας 4.2.1: Εστίαση του σχεδίου βελτίωσης (πηγή: Μελέτη «Five Years of CAF 2006: From Adolescence to Maturity– What Next? », Staesetal., 2011)

Από την παρατήρηση των στοιχείων του πίνακα γίνεται αντιληπτό ότι δόθηκαν προτεραιότητες σε δράσεις που αφορούν το προσωπικό, την ηγεσία, τις συνεργασίες και το στρατηγικό σχεδιασμό και έπονται τα επόμενα κριτήρια. Ιδιαίτερη δε εντύπωση προκαλεί το γεγονός ότι το κριτήριο 8 «Αποτελέσματα για την Κοινωνία» και το κριτήριο 9 «Αποτελέσματα επίδοσης» ελλείπουν από τα περισσότερα βελτιωτικά σχέδια δράσης των φορέων.

Στη συνέχεια, στο Γράφημα 4.2.5 παρουσιάζονται τα εμπόδια που καταμετρήθηκαν από το πλαίσιο των 11 παραγόντων που τους είχαν τεθεί κατά την ανάπτυξη του σχεδίου βελτιωτικών δράσεων.

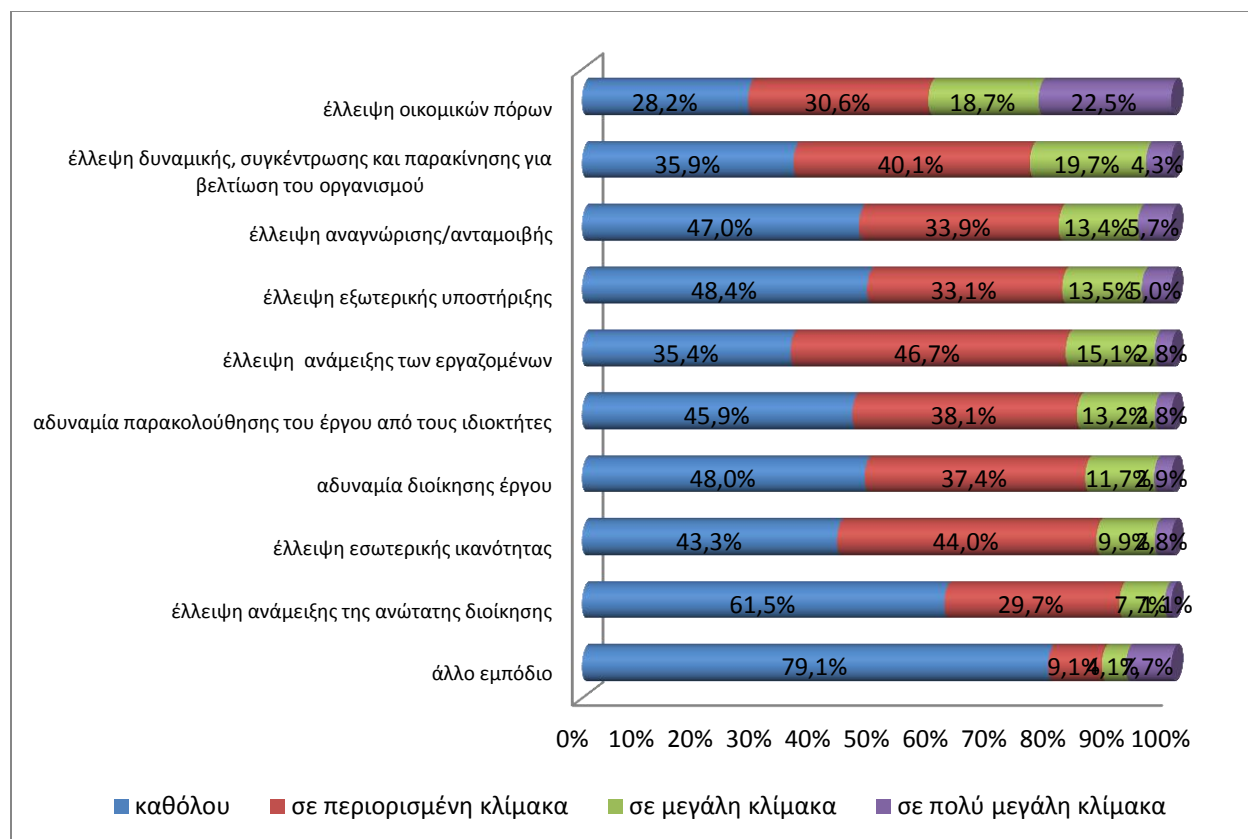


Ποσοστό οργανισμών (n=ανάμεσα 281 και 287)

Γράφημα 4.2.5: Εμπόδια που καταμετρήθηκαν στην ανάπτυξη του βελτιωτικού σχεδίου (πηγή: Μελέτη «Five Years of CAF 2006: From Adolescence to Maturity– What Next? », Staesetal., 2011)

Παρατηρώντας τα δεδομένα του γραφήματος είναι εμφανές ότι το μεγαλύτερο εμπόδιο που συνάντησαν οι φορείς κατά το στάδιο αυτό της εφαρμογής του ΚΠΑ σχετίζεται με τον καθορισμό της προτεραιότητας των δράσεων, τον καθορισμό τους ως ξεκάθαρων και έξυπνων καθώς και τον προσδιορισμό χρονοδιαγράμματος για την υλοποίησή τους.

Στο Γράφημα 4.2.6 αποτυπώνονται τα καταμετρημένα εμπόδια, από το πλαίσιο των 10 παραγόντων/εμποδίων που τους είχαν τεθεί, κατά την εφαρμογή του βελτιωτικού σχεδίου δράσεων των φορέων.



Ποσοστό οργανισμών (n=ανάμεσα 281 και 286)

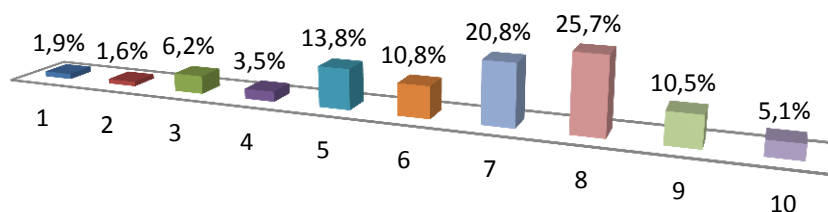
Γράφημα 4.2.6: Εμπόδια κατά την εφαρμογή των βελτιωτικών δράσεων (πηγή: Μελέτη «Five Years of CAF 2006: From Adolescence to Maturity–What Next? », Staes et al., 2011)

Ως μεγαλύτερα εμπόδια εμφανίζονται η έλλειψη οικονομικών πόρων, η έλλειψη δυναμικής, εστίασης και κίνητρα για τη βελτίωση του οργανισμού. Ενώ αντίθετα η έλλειψη συμμετοχής της ανώτατης διοίκησης δεν καταμετράται ως αξιόλογο εμπόδιο, ούτε και η διάρκεια της εφαρμογής της διαδικασίας αυτοβελτίωσης, ούτε κατά την ανάπτυξη του βελτιωτικού σχεδίου, ούτε κατά το στάδιο εφαρμογής του σχεδίου βελτιωτικών δράσεων.

Αυτό αποτελεί αξιοσημείωτο γεγονός, όπως οι ίδιοι οι μελετητές σχολιάζουν, καθώς το 17,9% των χρηστών που απάντησαν στην έρευνα προέρχονται από την ανώτατη διοίκηση, για αυτό το λόγο (οι μελετητές) ερεύνησαν τις απαντήσεις τους περαιτέρω, και το μόνο που διαπίστωσαν ήταν ότι, ακριβώς επειδή οι απαντήσεις δόθηκαν από την ανώτατη διοίκηση, υπήρχαν λιγότερες πιθανότητες για ανακριβείς απαντήσεις, αποτελώντας συνάμα απόδειξη του μεγάλου ενδιαφέροντος που τρέφουν για τη διαδικασία αυτοαξιολόγησης.

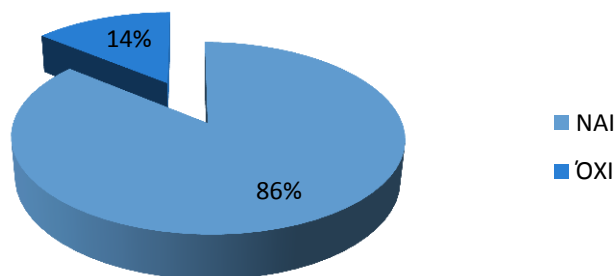
Τέλος, στα γραφήματα 4.2.7 και 4.2.8 απεικονίζονται η ικανοποίηση των προσδοκιών των χρηστών έναντι του ΚΠΑ καθώς και η πρόθεση εφαρμογής του ξανά στο μέλλον αντιστοίχως.

ΠΟΣΟΣΤΟ ΙΚΑΝΟΠΟΙΗΣΗΣ ΤΩΝ ΠΡΟΣΔΟΚΙΩΝ ΤΩΝ ΧΡΗΣΤΩΝ ΑΠΟ ΤΗ ΧΡΗΣΗ ΤΟΥ ΚΠΑ



Γράφημα 4.2.7: Ποσοστό ικανοποίησης των χρηστών από τη χρήση του ΚΠΑ (πηγή: Μελέτη «Five Years of CAF 2006: From Adolescence to Maturity– What Next? », Staesetal.,2011)

ΧΡΗΣΗ ΤΟΥ ΚΠΑ ΞΑΝΑ ΣΤΟ ΜΕΛΛΟΝ



Γράφημα 4.2.8 : Χρήση ΚΠΑ ξανά στο μέλλον (πηγή: Μελέτη «Five Years of CAF 2006: From Adolescence to Maturity – What Next? »,Staesetal.,2011)

Παρατηρώντας τα δεδομένα των ανωτέρω γραφημάτων διαπιστώνουμε ότι 6,7 από τους 10 χρήστες είναι ικανοποιημένοι και ότι η πλειοψηφία των χρηστών και συγκεκριμένα το 86% αυτών θα χρησιμοποιήσει το ΚΠΑ ξανά στο μέλλον.

Μόνο 50 από τους 407 συμμετέχοντες οργανισμούς δεν θα χρησιμοποιήσουν το ΚΠΑ ξανά, με κύρια αιτία τη μεγάλη προσπάθεια που απαιτείται για την εφαρμογή του ΚΠΑ ως εργαλείου αυτοαξιολόγησης ενός οργανισμού.

Ολοκληρώνοντας την παρουσίαση της εν θέματι μελέτης και συγκεκριμένα των ευρημάτων αυτής που σχετίζονται με το αντικείμενο της παρούσας εργασίας, κρίνεται σκόπιμο να αναφερθούν και οι πέντε -5- πιθανές περιοχές βελτίωσης του ΚΠΑ κατά αυτή:

- Σε πρώτη φάση:
 - Διατήρηση της τρέχουσας δομής, «σκελετού» και φιλοσοφίας
 - Μεγαλύτερη έμφαση στις αρχές της αριστείας
 - Ομαδοποίηση των υποκριτηρίων
 - Βελτίωση των παραδειγμάτων (πρακτικών)
- Σε δεύτερη φάση:
 - Βελτίωση του οδηγού/οδηγιών για την αυτοαξιολόγηση, του σχεδίου βελτιωτικών δράσεων, της συνέχειας και της παρακολούθησής του.

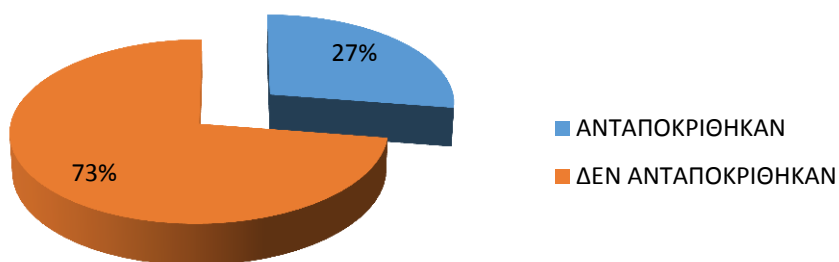
4.3 Παρουσίαση και ανάλυση δεδομένων εμπειρικής έρευνας

Στο παρόν υποκεφάλαιο παρουσιάζονται και αναλύονται τα δεδομένα της εμπειρικής έρευνας, που διεξήχθη στο πλαίσιο της παρούσας εργασίας για την αποτίμηση της εφαρμογής του Κ.Π.Α. στην Τοπική Αυτοδιοίκηση και τις προοπτικές εφαρμογής αυτού.

Όπως προαναφέραμε κατά την περιγραφή της μεθοδολογίας της έρευνας, το ερωτηματολόγιο διανεμήθηκε σε εξήντα δύο (62) Δήμους της Ελληνικής Επικράτειας. Από τους εξήντα δύο (62) αυτούς Δήμους ανταποκρίθηκαν οι δεκαεπτά (17), εκ των οποίων μόνο οι δύο (2) είχαν χρησιμοποιήσει και εφαρμόσει αυτό το εργαλείο διοίκησης. Ο ένας (1) δε εκ των υπολοίπων δεκαπέντε (15) που απάντησαν αρνητικά αναφορικά με την εφαρμογή του Κ.Π.Α., δεν συμπεριελήφθη στην στατιστική ανάλυση της έρευνας, καθώς δεν απάντησε στην πλειοψηφία των ερωτήσεων.

Από τα ανωτέρω προκύπτει ότι το ποσοστό ανταπόκρισης των Ο.Τ.Α. α' βαθμού στην έρευνα που διεξήχθη είναι μόλις 27%, όπως απεικονίζεται και στο γράφημα 4.3.1. που ακολουθεί:

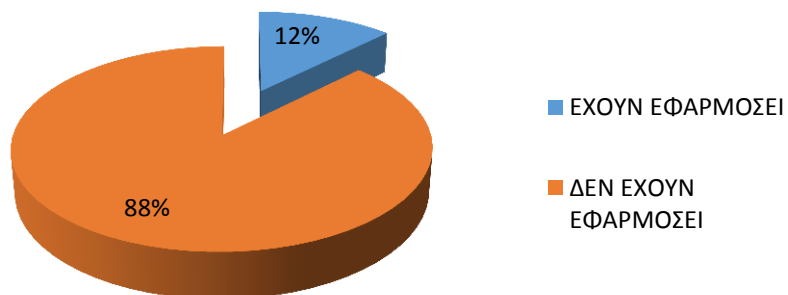
ΠΟΣΟΣΤΟ ΑΝΤΑΠΟΚΡΙΣΗΣ ΤΩΝ ΔΗΜΩΝ Α' ΒΑΘΜΟΥ ΣΤΗΝ ΕΡΕΥΝΑ



Γράφημα 4.3.1: Ανταπόκριση ΟΤΑ α' Βαθμού στην έρευνα

Από τους φορείς δε που ανταποκρίθηκαν και των οποίων οι απαντήσεις ελήφθησαν υπόψη στην έρευνα, μόλις το 12% έχει εφαρμόσει το Κ.Π.Α., ποσοστό υπερβολικά μικρό (Γράφημα 4.3.2).

ΠΟΣΟΣΤΟ ΔΗΜΩΝ ΠΟΥ ΕΧΟΥΝ ΕΦΑΡΜΟΣΕΙ ΚΠΑ ΕΠΙ ΤΟΥ ΣΥΝΟΛΟΥ ΤΩΝ ΔΗΜΩΝ ΠΟΥ ΑΝΤΑΠΟΚΡΙΘΗΚΑΝ



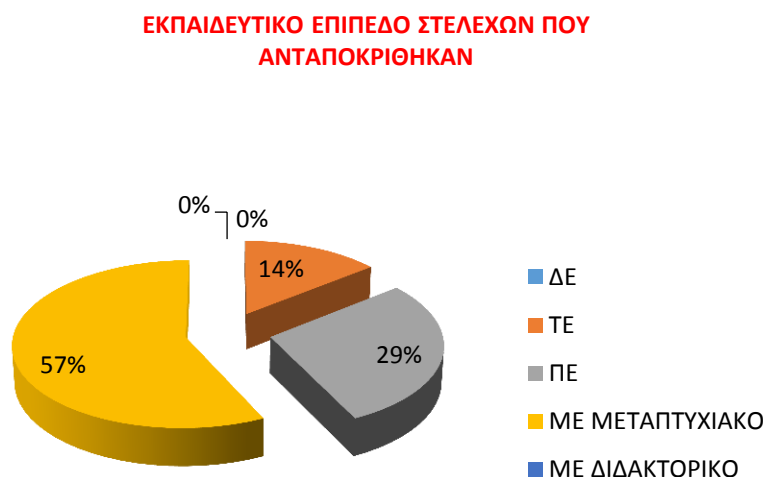
Γράφημα 4.3.2.: Δήμοι που έχουν εφαρμόσει ΚΠΑ

4.3.1 Παρουσίαση και ανάλυση δεδομένων σε Δήμους που δεν εφαρμόζουν Κ.Π.Α.

Αρχικά παρουσιάζονται και αναλύονται τα δεδομένα της εμπειρικής έρευνας που διεξήχθη σε Δήμους οι οποίοι δεν έχουν εφαρμόσει το Κ.Π.Α.

Α. Γενικά στοιχεία

Στο ακόλουθο γράφημα 4.3.3 αποτυπώνεται το εκπαιδευτικό επίπεδο των στελεχών που ανταποκρίθηκαν στην έρευνα:

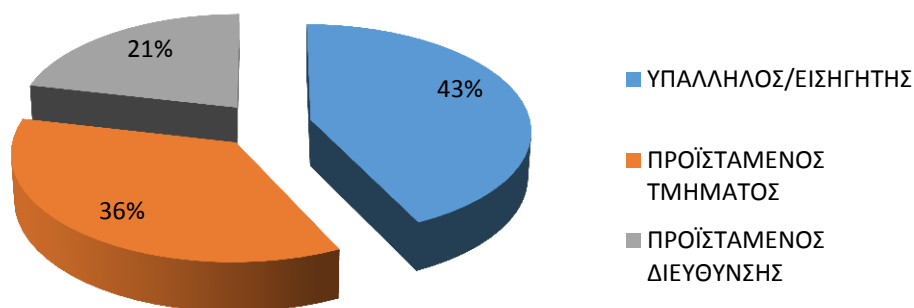


Γράφημα 4.3.3.: Εκπαιδευτικό επίπεδο στελεχών που ανταποκρίθηκαν στην έρευνα

Όπως προκύπτει από την ανάγνωση του γραφήματος, από το εκπαιδευτικό επίπεδο των συμμετεχόντων υπαλλήλων ελλείπει η κατηγορία της Δευτεροβάθμιας Εκπαίδευσης, προέχει η κατηγορία κατόχων Μεταπτυχιακού τίτλου με ποσοστό 57%, έπεται η κατηγορία Πανεπιστημιακής Εκπαίδευσης με ποσοστό 29% και ακολουθεί η κατηγορία Τεχνολογικής Εκπαίδευσης με ποσοστό 14%. Είναι σαφές λοιπόν ότι υφίσταται προσωπικό με επιστημονικό υπόβαθρο και αυξημένα τυπικά προσόντα, το οποίο θα μπορούσε να αξιοποιηθεί, να συμβάλει και να υποστηρίξει την υιοθέτηση του Κ.Π.Α. από τους φορείς του.

Ακολούθως, στο κατωτέρω γράφημα 4.3.4 αποτυπώνεται το ιεραρχικό επίπεδο των στελεχών που ανταποκρίθηκαν:

ΙΕΡΑΡΧΙΚΟ ΕΠΙΠΕΔΟ ΣΤΕΛΕΧΩΝ ΠΟΥ ΑΝΤΑΠΟΚΡΙΘΗΚΑΝ



Γράφημα 4.3.4: Ιεραρχικό επίπεδο στελεχών που ανταποκρίθηκαν στην έρευνα

Η ιεραρχική σύνθεση των στελεχών που ανταποκρίθηκαν, συνίσταται κατά 43% από Υπαλλήλους, 36% Προϊσταμένους Τμημάτων και 21% Προϊσταμένους Διεύθυνσης, γεγονός που έχει διπλή ανάγνωση. Η μία εκδοχή είναι ότι οι υπάλληλοι είναι δεκτικοί σε νέες διαδικασίες και προοπτικές διοίκησης, διαθέτουν την ενδεδειγμένη νοοτροπία υιοθέτησης αλλαγών και καινοτομιών, και έχοντας την κατάλληλη κατεύθυνση και καθοδήγηση από τους Προϊσταμένους τους, αποτελούν πρόσφορο έδαφος για την έναρξη της εφαρμογής του Κ.Π.Α. στους φορείς τους. Η άλλη ερμηνεία είναι ότι τα μεσαία στελέχη Διοίκησης, ήτοι Προϊστάμενοι Τμημάτων και Διεύθυνσης δεν έχουν ενστερνιστεί την υιοθέτηση του εργαλείου του Κ.Π.Α. ως μοντέλο Διοίκησης και δη ως εργαλείο Διοίκησης Ποιότητας.

Β. Εφαρμογή ΚΠΑ

Στο κατωτέρω γράφημα 4.3.5 αποτυπώνεται το ποσοστό των Δήμων που έχουν συντάξει και χρησιμοποιήσει έκθεση αυτοαξιολόγησης για τουλάχιστον μία φορά.



Γράφημα 4.3.5: Σύνταξη και χρήση έκθεσης αυτοαξιολόγησης

Από την ανάγνωση του ανωτέρω γραφήματος προκύπτει ότι μόλις το 14% των συμμετεχόντων Δήμων έχει συντάξει και χρησιμοποιήσει έκθεση αυτοαξιολόγησης, σε αντίθεση με το 86% αυτών που δεν έχουν συντάξει και χρησιμοποιήσει το εν λόγω εργαλείο.

Το γεγονός αυτό καταδεικνύει την έλλειψη εξοικείωσης των φορέων με την έννοια της αξιολόγησης των δομών και των αρχών της σύγχρονης Διοίκησης και ΔΟΠ.

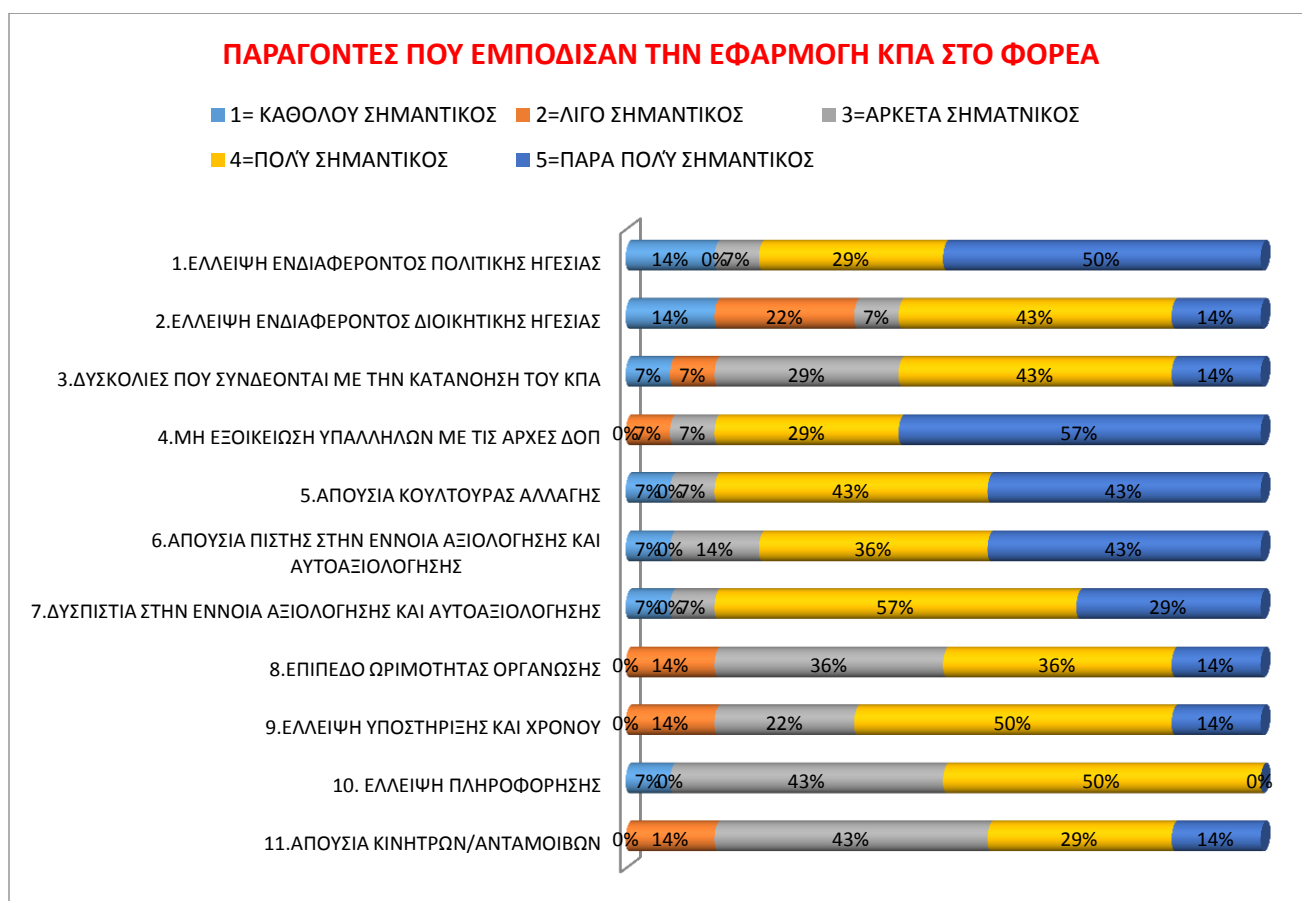
Ακολουθεί το γράφημα 4.3.6 αναφορικά με τη γνώση ύπαρξης Κ.Π.Α.



Γράφημα 4.3.6: Γνώση ύπαρξης Κ.Π.Α.

Όπως προκύπτει από το ανωτέρω γράφημα, το 93% των Δήμων που δεν έχουν εφαρμόσει το Κ.Π.Α γνωρίζουν των ύπαρξη του, ενώ μόλις το 7% αυτών την αγνοούν. Αυτό το γεγονός πρέπει να μας προβληματίζει ιδιαίτερα καθώς δείχνει ότι οι φορείς δεν έχουν πειστεί για την ανάγκη χρήσης του εργαλείου αυτού διοίκησης ή δεν γνωρίζουν τις δυνατότητες εξέλιξης του οργανισμού που αυτό δύναται να επιφέρει.

Στο κατωτέρω γράφημα 4.3.7. απεικονίζονται οι παράγοντες που εμπόδισαν την εφαρμογή του Κ.Π.Α. στους Φορείς Τοπικής Αυτοδιοίκησης Α΄ βαθμού:

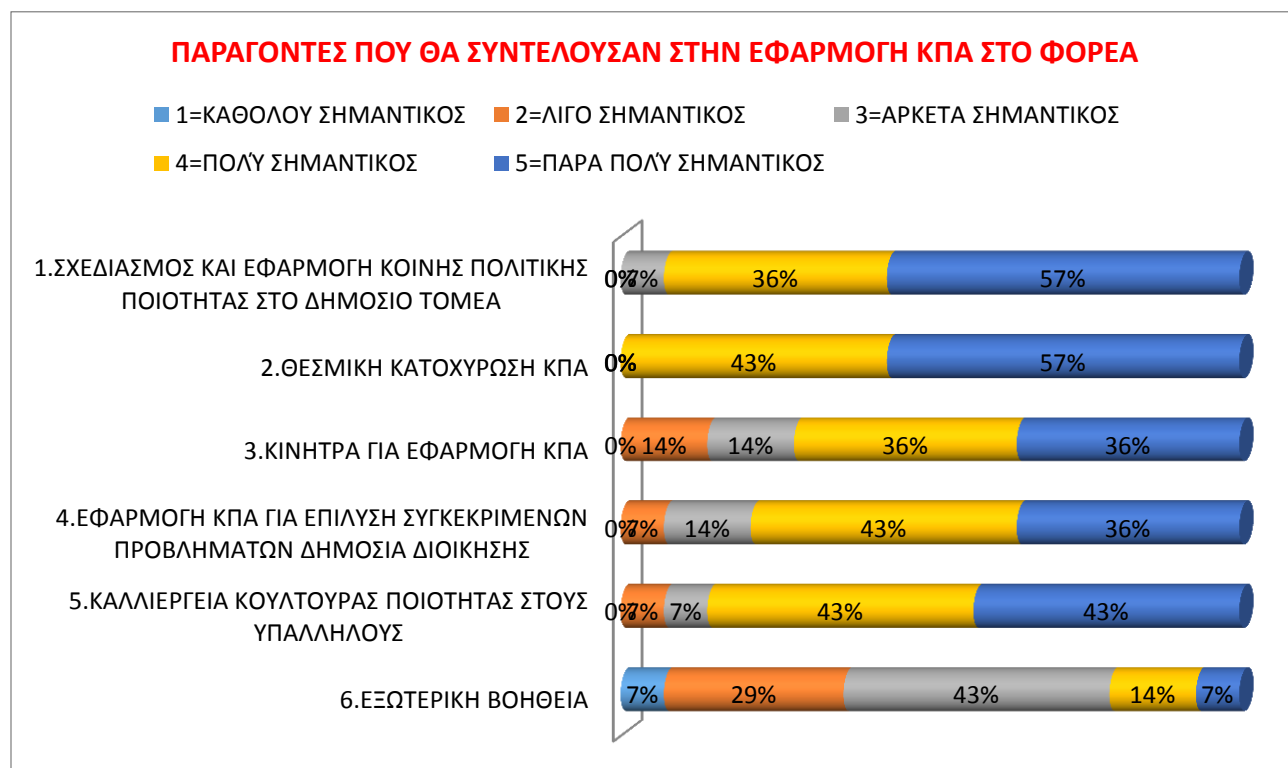


Γράφημα 4.3.7: Παράγοντες που εμπόδισαν την εφαρμογή Κ.Π.Α. στους φορείς Τοπικής Αυτοδιοίκησης Α΄ βαθμού

Σύμφωνα με το ανωτέρω γράφημα, τα κυριότερα εμπόδια για την εφαρμογή του Κ.Π.Α. στους Δήμους, κατά σειρά σημαντικότητας, είναι: η δυσπιστία στην έννοια της αξιολόγησης και αυτοαξιολόγησης και η μη εξοικείωση των υπαλλήλων με τις αρχές Διοίκηση Ποιότητας με βαθμό σημαντικότητας 57%, ακολουθεί η έλλειψη ενδιαφέροντος της πολιτικής ηγεσίας, η

έλλειψη πληροφόρησης και η έλλειψη υποστήριξης και χρόνου με ποσοστό 50% και έπονται οι υπόλοιποι αναγραφόμενοι παράγοντες. Ιδιαίτερη μνεία γίνεται και στην έλλειψη / απουσία κινήτρων και ανταμοιβών, στην απουσία κουλτούρας αλλαγής, στην έλλειψη ενδιαφέροντος της διοικητικής ηγεσίας, στις δυσκολίες κατανόησης του ιδίου του Κ.Π.Α. και στην απουσία πίστης στην έννοια της αυτοαξιολόγησης που συγκεντρώνουν ποσοστό 43% και βαθμό σημαντικότητας 3 (αρκετά σημαντικός).

Στη συνέχεια στο γράφημα 4.3.8.αποτυπώνονται οι παράγοντες που θα συντελούσαν στην εφαρμογή του Κ.Π.Α. και ο βαθμός σημαντικότητας αυτών, σύμφωνα πάντα με την άποψη των στελεχών που συμμετείχαν στην έρευνα.



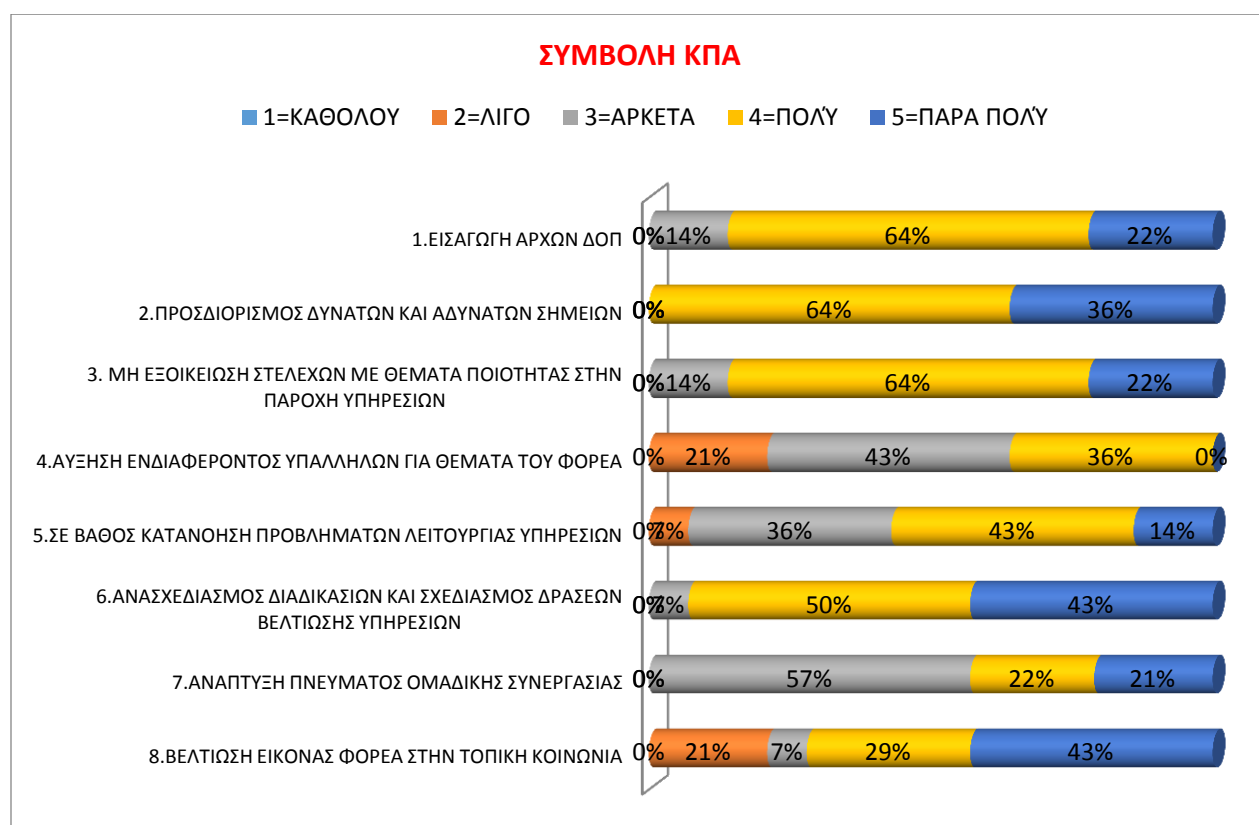
Γράφημα 4.3.8: Παράγοντες που θα συντελούσαν την εφαρμογή Κ.Π.Α. στους φορείς Τοπικής Αυτοδιοίκησης α'βαθμού

Από το ανωτέρω γράφημα προκύπτει ότι οι συμμετέχοντες Δήμοι θεωρούν ότι στην εφαρμογή του Κ.Π.Α κατά σειρά σημαντικότητας, θα συνέβαλαν: ο σχεδιασμός και εφαρμογή κοινής πολιτικής ποιότητας στο Δημόσιο Τομέα και η θεσμική κατοχύρωση αυτού με ποσοστό 57%. Ακολουθούν η καλλιέργεια κουλτούρας ποιότητας στους υπαλλήλους και η εφαρμογή του

μοντέλου για επίλυση συγκεκριμένων προβλημάτων της Δημόσιας Διοίκησης που συγκεντρώνουν ποσοστό 43% και βαθμό σημαντικότητας 4 (πολύ σημαντικός). Ξεχωριστή αναφορά πρέπει να γίνει και στη συμβολή του παράγοντα της εξωτερικής βοήθειας, ο οποίος αξιολογείται ως αρκετά σημαντικός (3) σε ποσοστό 43%.

Είναι σαφές ότι η καθοδήγηση και ο κεντρικός σχεδιασμός κρίνεται για ακόμη μία φορά απαραίτητος για την υιοθέτηση από τους Δήμους πολιτικών διοίκησης και καινοτομιών, γεγονός που ενδέχεται να οφείλεται στην έλλειψη τεχνογνωσίας και πίστης στις δυνατότητές τους.

Ακολουθεί το γράφημα 4.3.9 όπου αποτυπώνεται η εκτίμηση των Φορέων αναφορικά με τη συμβολή του Κ.Π.Α.



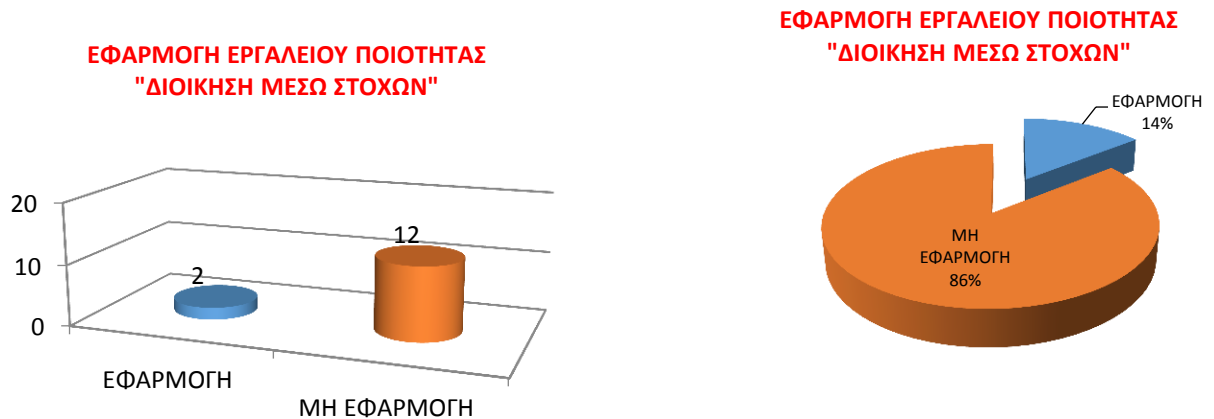
Γράφημα 4.3.9: Εκτίμηση φορέων Τοπικής Αυτοδιοίκησης Α'βαθμού αναφορικά με την συμβολή του Κ.Π.Α.

Σύμφωνα με το ανωτέρω γράφημα οι τομείς στους οποίους θα συνέβαλε η εφαρμογή του Κ.Π.Α κατά σειρά σημαντικότητας είναι: ο ανασχεδιασμός διαδικασιών και η βελτίωση της εικόνας του φορέα στη τοπική κοινωνία με ποσοστό 43% και βαθμό σημαντικότητας 5 (πάρα πολύ) και ακολουθούν η εισαγωγή αρχών ΔΟΠ, ο προσδιορισμός δυνατών και αδυνάτων σημείων και η

εξοικείωση στελεχών σε θέματα ποιότητας με ποσοστό 64% και βαθμό σημαντικότητας 4 (πολύ). Έπονται η ανάπτυξη πνεύματος συνεργασίας και η αύξηση του ενδιαφέροντος των υπαλλήλων για θέματα ποιότητας με ποσοστό 43% και βαθμό σημαντικότητας 3 (αρκετά σημαντικός).

Ενώ εκτιμάται ότι η συμβολή του Κ.Π.Α. στους φορείς τους θα ήταν σημαντική, εντούτοις δεν έχουν προχωρήσει στην αξιοποίησή του ως εργαλείου Διοίκησης.

Ακολουθούν τα γραφήματα 4.3.10 και 4.3.11 στα οποία αποτυπώνεται ποσοστιαία η εφαρμογή του εργαλείου ποιότητας «Διοίκηση μέσω στόχων».

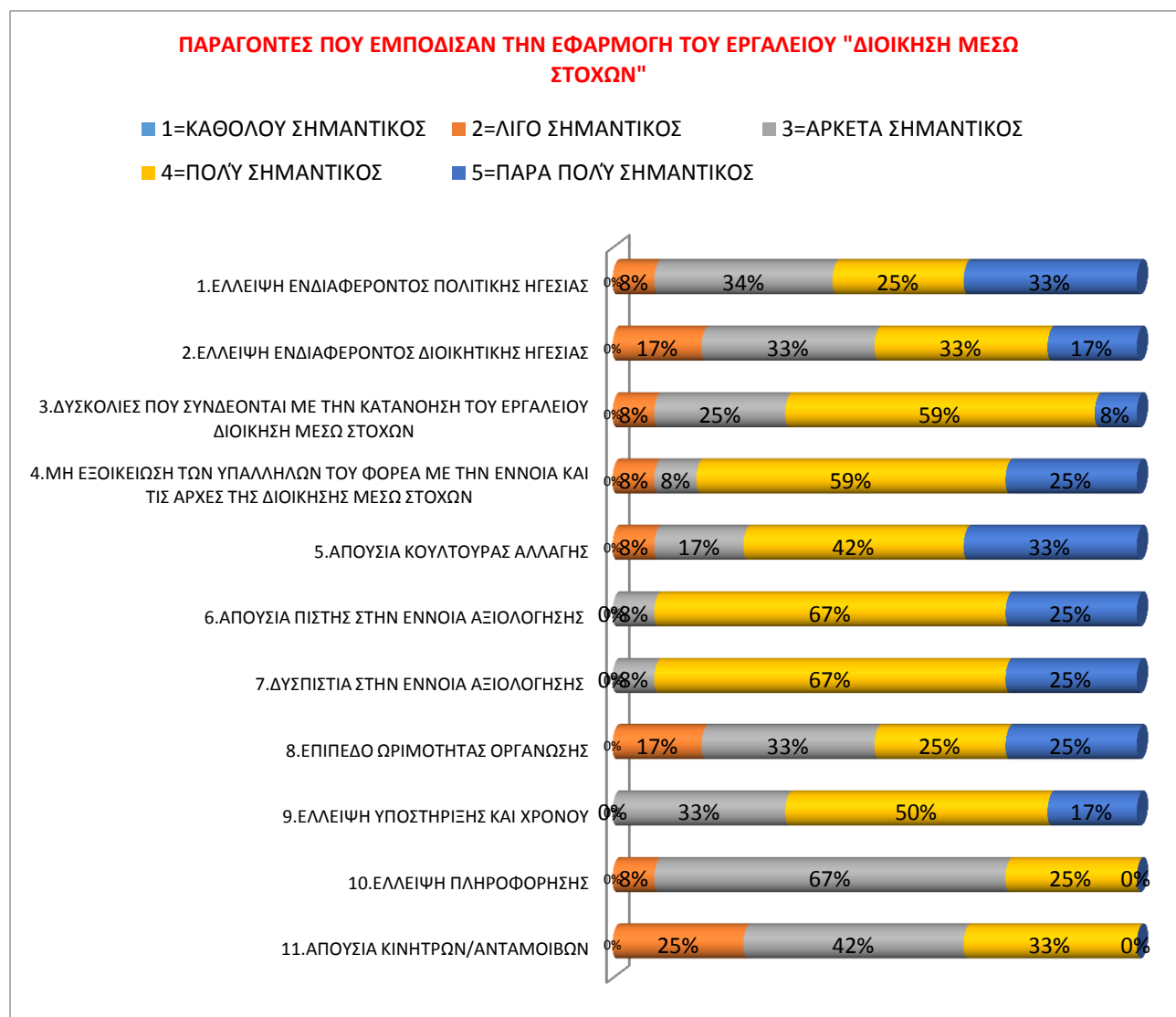


Γραφήματα 4.3.10 και 4.3.11: Εφαρμογή εργαλείου ποιότητας «Διοίκηση μέσω στόχων»

Από την ανάγνωση των ανωτέρω γραφημάτων προκύπτει σαφώς ότι μόλις δύο (2) από τους Δήμους που δεν έχουν εφαρμόσει ΚΠΑ, έχουν εφαρμόσει το εργαλείο «Διοίκηση μέσω Στόχων», που αντιστοιχεί στο 14%, ενώ το 86% δεν έχει προβεί στην εφαρμογή του, παρότι ο θεσμός αυτός έχει θεσμοθετηθεί από το 2004, με τον νόμο 3230.

Ακολουθεί το γράφημα 4.3.12 που απεικονίζει τους παράγοντες που εμπόδισαν της εφαρμογή του εργαλείου ποιότητας «Διοίκηση μέσω στόχων», στο οποίο παρατηρείται ότι οι παράγοντες αυτοί είναι κατά σειρά σημαντικότητας η έλλειψη ενδιαφέροντος της πολιτικής ηγεσίας και η απουσία κουλτούρας αλλαγής με ποσοστό 33% και βαθμό σημαντικότητας 5 (πάρα πολύ σημαντικός). Ακολουθούν με τον ίδιο βαθμό σημαντικότητας και ποσοστό 25%, η μη

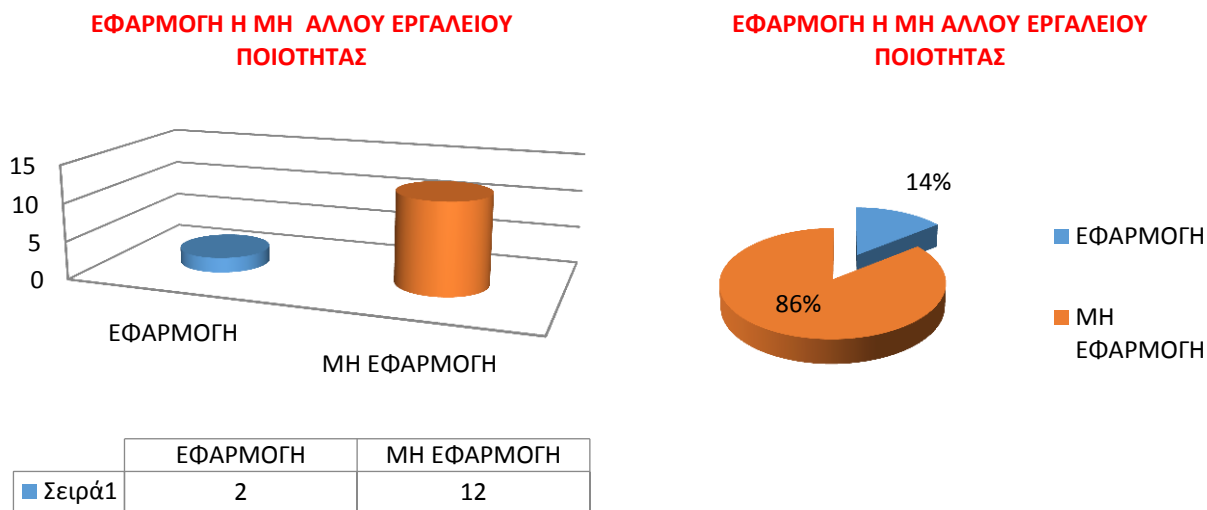
εξοικείωση των υπαλλήλων με την έννοια της ποιότητας, η απουσία πίστης στην αξιολόγηση, η δυσπιστία στην έννοια της αξιολόγησης και το επίπεδο ωριμότητας του φορέα.



Γράφημα 4.3.12: Παράγοντες που εμπόδισαν την εφαρμογή του εργαλείου ποιότητας «Διοίκηση μέσω στόχων»

Αξίζει να σημειωθεί ότι η απουσία πίστης στην αξιολόγηση και η δυσπιστία στην έννοια της αξιολόγησης συγκεντρώνουν ποσοστό 67% και με παράγοντα δυσκολίας στη διαβάθμιση 4 (πολύ σημαντικός). Ως πολύ σημαντικοί παράγοντες δυσκολίας αποτυπώνονται και η μη εξοικείωση των υπαλλήλων με την έννοια της ποιότητας καθώς και η κατανόηση του ίδιου του εργαλείου. Έπονται δε σε βαθμό σημαντικότητας (αρκετά σημαντικό) αλλά με μεγάλο ποσοστό 67% και 42% αντίστοιχα, η έλλειψη πληροφόρησης και η απουσία κινήτρων και ανταμοιβών.

Στα κατωτέρω γραφήματα 4.3.13 και 4.3.14 αποτυπώνονται τα ευρήματα αναφορικά με την εφαρμογή άλλου εργαλείου ποιότητας:

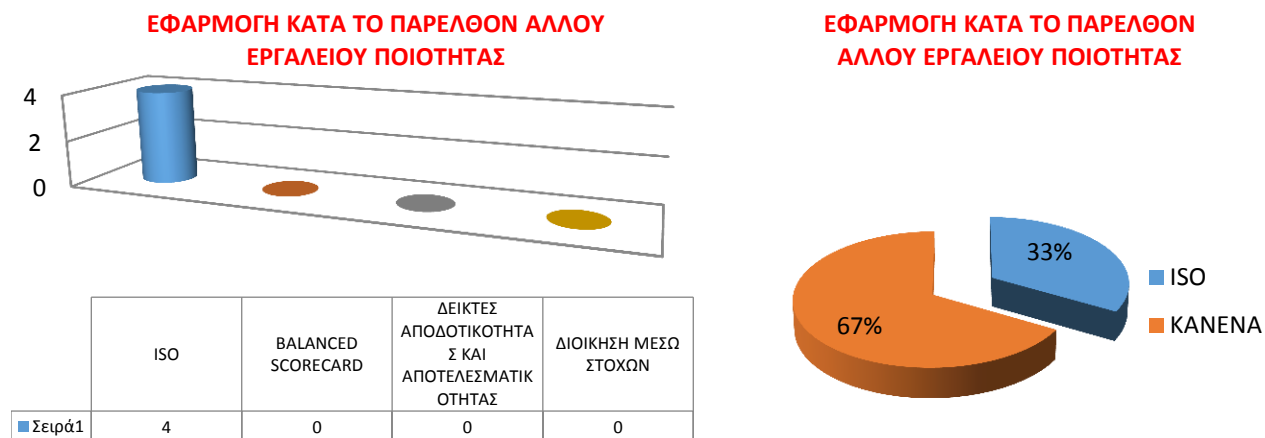


Γραφήματα 4.3.13 και 4.3.14: Εφαρμογή άλλου εργαλείου ποιότητας

Παρατηρούμε ότι μόνο δύο (2) Δήμοι, ήτοι το 14% των Δήμων εφαρμόζει κάποιο άλλο εργαλείο ποιότητας.

Σημειώνεται ότι και οι δύο (2) Δήμοι οι οποίοι απάντησαν θετικά, αναφέρονται στο ISO.

Στα γραφήματα 4.3.15 και 4.3.16 που ακολουθούν, αποτυπώνεται το ποσοστό των Δήμων που κατά το παρελθόν είχαν εφαρμόσει άλλο εργαλείο ποιότητας:



Γραφήματα 4.3.15 και 4.3.16: Εφαρμογή κατά το παρελθόν άλλου εργαλείου ποιότητας

Όπως προκύπτει και από αυτά τα γραφήματα το εργαλείο ποιότητας που είναι πιο διαδεδομένο στους Δήμους είναι η Πιστοποίηση του φορέα με ISO.

Επιπρόσθετα από τα τελευταία γραφήματα (4.3.11, 4.3.12, 4.3.13 & 4.3.14) προκύπτει ότι μόλις το 33% των Δήμων έχει εφαρμόσει κατά το παρελθόν άλλο εργαλείο ποιότητας, που και στην περίπτωση αυτή είναι το ISO, ενώ το 77% αυτών δεν έχει εφαρμόσει ποτέ. Ποσοστό αρκετά υψηλό που προβληματίζει και καταδεικνύει ότι οι Δήμοι δεν είναι εξοικειωμένοι με την έννοια της ποιότητας Διοίκησης και των εργαλείων αυτής, καθώς πέραν της μη αξιοποίησης του προτύπου του Κ.Π.Α., δεν χρησιμοποιούν ούτε άλλα εργαλεία ποιότητας.

4.3.2 Παρουσίαση και ανάλυση δεδομένων σε Δήμους που εφαρμόζουν Κ.Π.Α.

Εν συνεχεία παρουσιάζονται και αναλύονται τα δεδομένα της εμπειρικής έρευνας που διεξήχθη σε Δήμους που εφαρμόζουν το Κ.Π.Α.

A. Γενικά στοιχεία

Στο ακόλουθο γράφημα 4.3.17 αποτυπώνεται το εκπαιδευτικό επίπεδο των στελεχών που ανταποκρίθηκαν στην έρευνα:



Γράφημα 4.3.17.: Εκπαιδευτικό επίπεδο στελεχών που ανταποκρίθηκαν στην έρευνα

Όπως προκύπτει από την ανάγνωση του γραφήματος, το εκπαιδευτικό επίπεδο των συμμετεχόντων υπαλλήλων είναι υψηλό καθώς ο ένας εκ των δύο υπαλλήλων είναι Πανεπιστημιακής Εκπαίδευσης και ο έτερος είναι κάτοχος Μεταπτυχιακού τίτλου.

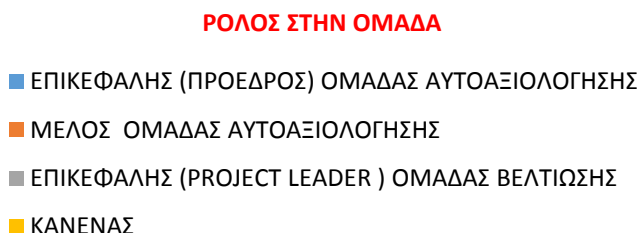
Ακολουθώς στο κατωτέρω γράφημα 4.3.18 αποτυπώνεται το ιεραρχικό τους επίπεδο:



Γράφημα 4.3.18: Ιεραρχικό επίπεδο στελεχών που ανταποκρίθηκαν στην έρευνα

Η ιεραρχική σύνθεση των συμμετεχόντων συνίσταται κατά 100% από Προϊσταμένους Τμημάτων, γεγονός που καταδεικνύει ότι είναι δεκτικοί σε νέες διαδικασίες και προοπτικές διοίκησης και διαθέτουν την ενδεδειγμένη νοοτροπία υιοθέτησης αλλαγών και καινοτομιών.

Ακολουθεί το γράφημα 4.3.19 που αποτυπώνει το ρόλο των στελεχών που ανταποκρίθηκαν, στην ομάδα αυτοαξιολόγησης του φορέα:

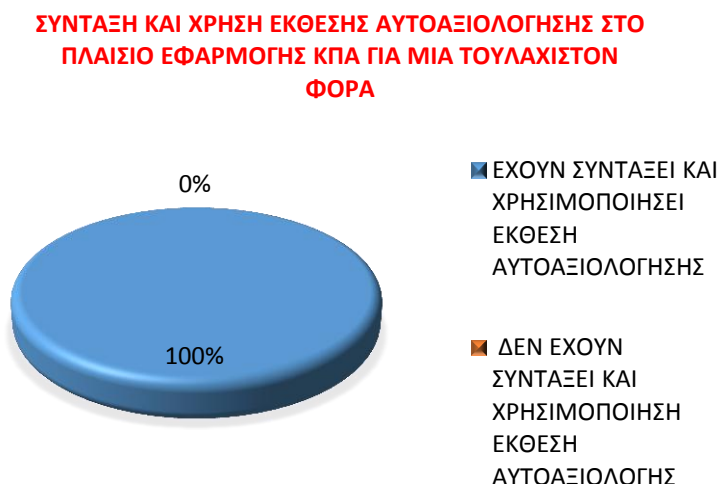


Γράφημα 4.3.19: Ρόλος στην ομάδα την οποία συμμετείχαν, των στελεχών που ανταποκρίθηκαν στην έρευνα,

Όπως αποτυπώνεται στο ανωτέρω γράφημα και τα δύο στελέχη που ανταποκρίθηκαν στην έρευνα, ήταν επικεφαλής της ομάδας αυτοαξιολόγησης του φορέα και ειδικότερα πρόεδρος αυτής, γεγονός ιδιαίτερα σημαντικό για τις ανάγκες της παρούσας έρευνας, καθώς ως επικεφαλής της ομάδας έχει πληρέστερη και ευρύτερη εικόνα για όλα τα στάδια της διαδικασίας εφαρμογής του Κ.Π.Α.

B. Εφαρμογή ΚΠΑ

Στο κατωτέρω γράφημα 4.3.20 αποτυπώνεται το ποσοστό των Δήμων που έχουν συντάξει και χρησιμοποιήσει έκθεση αυτοαξιολόγησης για τουλάχιστον μία φορά:



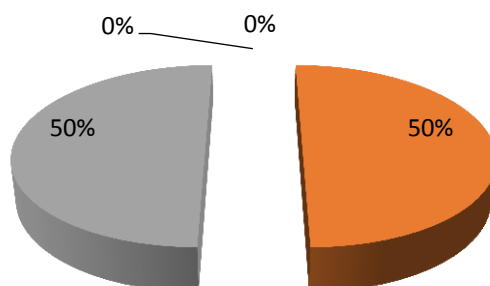
Γράφημα 4.3.20: Σύνταξη και χρήση έκθεσης αυτοαξιολόγησης

Όπως αποτυπώνεται στο ανωτέρω γράφημα, η εφαρμογή του Κ.Π.Α στους συμμετέχοντες Δήμους συνοδεύτηκε από έκθεση Αξιολόγησης του φορέα τους, γεγονός που φανερώνει ότι οι φορείς προέβησαν στην εφαρμογή του εργαλείου αυτού όχι απλά για να δοκιμάσουν απλά κάτι «νέο» / κάτι καινοτόμο, αλλά γιατί είχαν τη βούληση να αξιοποιήσουν τις δυνατότητες αυτού του εργαλείου διοίκησης προς όφελος του οργανισμού τους.

Ακολουθεί το γράφημα 4.3.21 αναφορικά με το χρονικό διάστημα που απαιτήθηκε για τη σύνταξη της σχετικής έκθεσης:

**ΑΠΑΙΤΟΥΜΕΝΟ ΧΡΟΝΙΚΟ ΔΙΑΣΤΗΜΑ ΣΥΝΤΑΞΗΣ
ΕΚΘΕΣΗΣ ΑΥΤΟΑΞΙΟΛΟΓΗΣΗΣ**

- ΛΙΓΟΤΕΡΟ ΑΠΟ 2 ΜΗΝΕΣ
- ΜΕΤΑΞΥ 2 ΚΑΙ 4 ΜΗΝΩΝ
- ΜΕΤΑΞΥ 4 ΚΑΙ 6 ΜΗΝΩΝ
- ΠΕΡΙΣΣΟΤΕΡΟ ΑΠΟ 6 ΜΗΝΕΣ



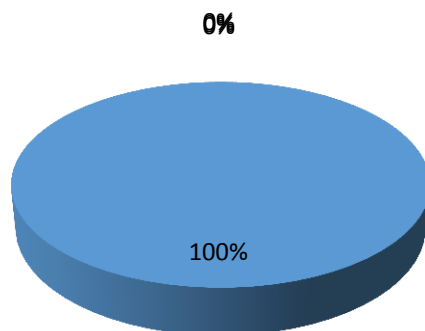
Γράφημα 4.3.21.: Απαιτούμενο χρονικό διάστημα σύνταξη της έκθεσης αυτοαξιολόγησης

Από την ανάγνωση του ανωτέρω γραφήματος προκύπτει ότι η απαιτούμενη διάρκεια για την εφαρμογή του Κ.Π.Α. δεν είναι αποτρεπτική ούτε ιδιαίτερα χρονοβόρα, αναλογιζόμενοι τη βαρύτητα ενός τέτοιου εγχειρήματος για το φορέα και τα προσδοκώμενα οφέλη αυτού.

Στο κατωτέρω γράφημα 4.3.22 απεικονίζεται η συχνότητα χρήσης του Κ.Π.Α. από τους φορείς Τοπικής Αυτοδιοίκησης:

ΣΥΧΝΟΤΗΤΑ ΧΡΗΣΗΣ

- 1 ΦΟΡΑ
- 2 ΦΟΡΕΣ
- 3 ΦΟΡΕΣ
- ΑΝΩ ΤΩΝ 3



Γράφημα 4.3.22: Συχνότητα χρήσης Κ.Π.Α. από τους φορείς Τοπικής Αυτοδιοίκησης

Οι συμμετέχοντες Δήμοι όπως αποτυπώνεται στο ανωτέρω γράφημα, μέχρι σήμερα, έχουν εφαρμόσει μόνο μία μόνο φορά αυτό το εργαλείο διοίκησης ποιότητας, γεγονός που αναδεικνύει ότι δεν έχει ενσωματωθεί στη νοοτροπία του φορέα τους η αναγκαιότητα χρήσης του εργαλείου αυτού και αξιοποίησης των δυνατοτήτων που παρέχει.

Ακολουθεί το γράφημα 4.3.23 αναφορικά με το κατά πόσο οι φορείς κατά την πραγματοποίηση της αυτοαξιολόγησης χρησιμοποίησαν τα 9 κριτήρια και 28 υποκριτήρια:

ΧΡΗΣΗ ΤΩΝ 9 ΚΡΙΤΗΡΙΩΝ ΚΑΙ 28 ΥΠΟΚΡΙΤΗΡΙΩΝ

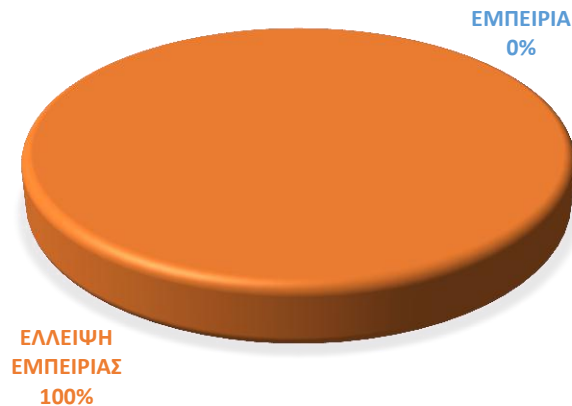


Γράφημα 4.3.23:Χρήση των 9 κριτηρίων και 28 υποκριτηρίων κατά την πραγματοποίηση της αυτοαξιολόγησης

Παρατηρούμε ότι και οι δύο Δήμοι έκαναν χρήση των 9 κριτηρίων και 28 κριτηρίων του Κ.Π.Α., εφαρμόζοντας πλήρως τη δομή του, γεγονός που φανερώνει την βούληση αυτών να «εξετάσουν» σε βάθος τη λειτουργία τους και να αποκτήσουν πλήρη εικόνα για την υφιστάμενη κατάσταση του οργανισμού τους αναφορικά τόσο με την εσωτερική του διάσταση όσο και με το εξωτερικό περιβάλλον αυτού.

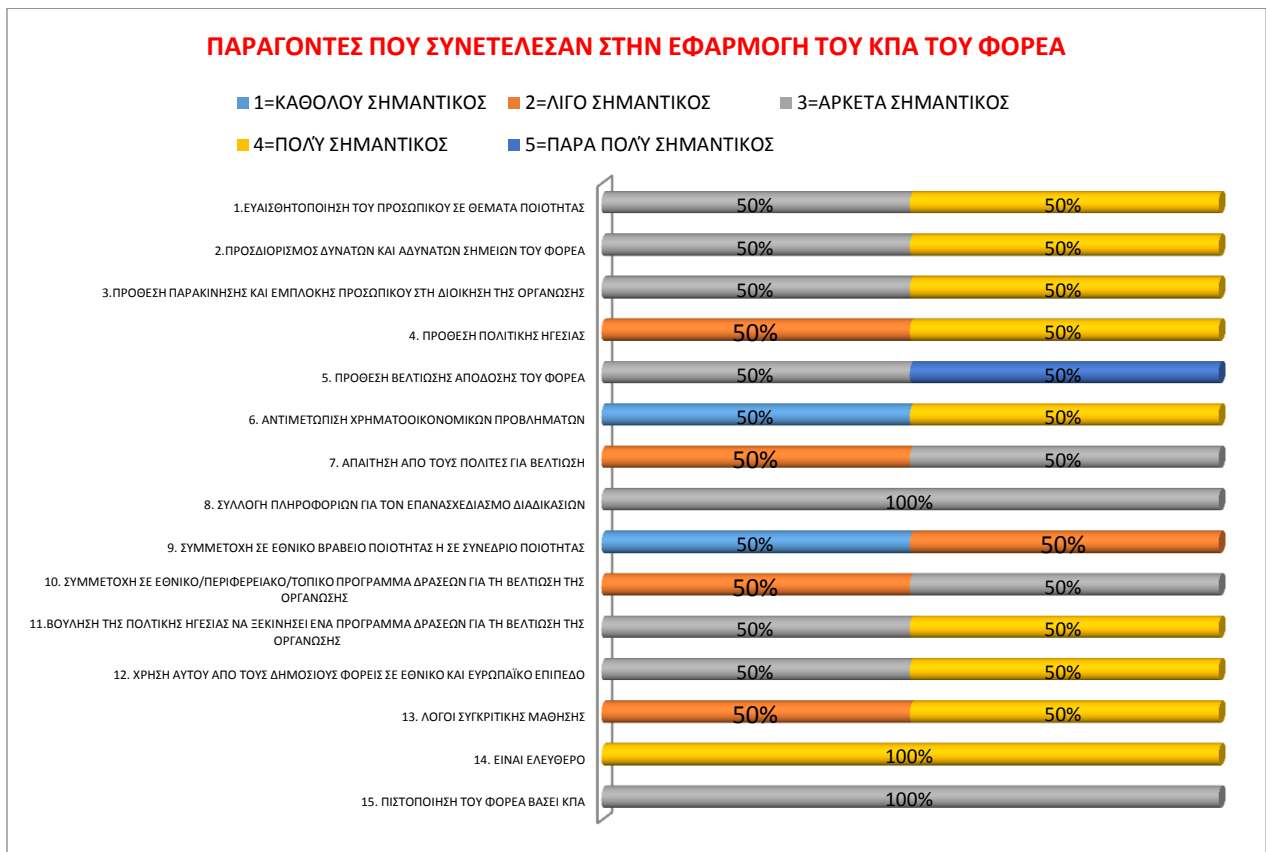
Ακολουθεί το γράφημα 4.3.24 αναφορικά με σχετική προγενέστερη εμπειρία των φορέων από άλλα εργαλεία διοίκησης ποιότητας ή διοικητικής βελτίωσης. Όπως φαίνεται ξεκάθαρα στο κατωτέρω γράφημα, οι φορείς δεν είχαν καμία προγενέστερη εμπειρία από άλλα εργαλεία διοίκησης ποιότητας και κατ' επέκταση η εφαρμογή του Κ.Π.Α. αποτέλεσε για αυτούς την πρώτη ουσιαστική επαφή τους με τις αρχές της διοίκησης ποιότητας.

**ΕΜΠΕΙΡΙΑ ΠΡΙΝ ΤΗΝ ΕΦΑΡΜΟΓΗ ΚΠΑ ΑΠΟ ΆΛΛΑ ΕΡΓΑΛΕΙΑ
ΔΙΟΙΚΗΣΗΣ ΠΟΙΟΤΗΤΑΣ Η ΔΙΟΙΚΗΤΙΚΗΣ ΒΕΛΤΙΩΣΗΣ**



Γράφημα 4.3.24: Εμπειρία των φορέων από άλλα εργαλεία διοίκησης ποιότητας ή διοικητικής βελτίωσης

Στη συνέχεια στο γράφημα 4.3.25 αποτυπώνονται οι παράγοντες που συνετέλεσαν στην εφαρμογή από το φορέα του ΚΠΑ και ο βαθμός σημαντικότητάς τους



Γράφημα 4.3.25: Παράγοντες που συνετέλεσαν στην εφαρμογή από το φορέα του ΚΠΑ:

Όπως παρατηρείται και οι δύο Δήμοι συμφωνούν απόλυτα στο βαθμό σημαντικότητας των παραγόντων 8 και 15, ήτοι την συλλογή πληροφοριών για τον επανασχεδιασμό διαδικασιών και την επίτευξη πιστοποίησης του φορέα τους βάσει του Κ.Π.Α., τους οποίους θεωρούν ότι συνετέλεσαν σε αρκετά σημαντικό βαθμό στην εφαρμογή του εργαλείου αυτού ποιότητας στον οργανισμό τους. Συμφωνούν επίσης στο βαθμό σημαντικότητας του παράγοντα 14, ήτοι στο ότι το εργαλείο αυτό είναι ελεύθερο, αποτιμώντας τον ως πολύ σημαντικό παράγοντα για την εφαρμογή του Κ.Π.Α.

Προφανώς η διαφορετική αποτίμηση του βαθμού σημαντικότητας των υπολοίπων παραγόντων που συνετέλεσαν στην εφαρμογή του Κ.Π.Α. στους φορείς τους έχει να κάνει με τις ιδιαιτερότητες και χαρακτηριστικά του κάθε φορέα (οργανωσιακά, γεωγραφικά, πολιτικά, οικονομικά, κοινωνικά κ.λπ.).

Στο σημείο αυτό αξίζει να επισημανθεί ότι στο πλαίσιο της παρούσας έρευνας για την εφαρμογή του Κ.Π.Α. ο παράγοντας 2 «προσδιορισμός δυνατών και αδυνάτων σημείων» των οργανισμών θεωρείται μεν σημαντικός για την εφαρμογή του, τυγχάνει όμως διαφορετικής βαρύτητας σε κάθε φορέα (αρκετά σημαντικός και πολύ σημαντικός). Όπως αποτυπώνεται στο Γράφημα 4.2.1, σε ευρωπαϊκό επίπεδο, ο παράγοντας αυτός θεωρείται ο πλέον σημαντικός για την εφαρμογή του.

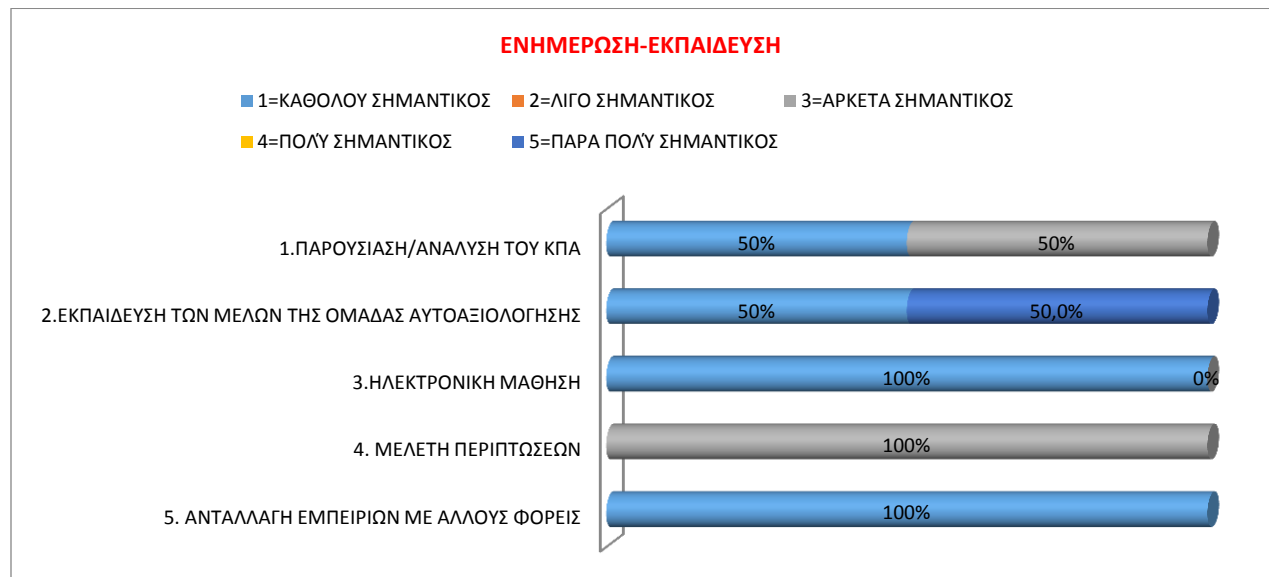
Εν συνεχεία, στο κατωτέρω γράφημα 4.3.26 απεικονίζεται ο βαθμός προετοιμασίας της ομάδας αυτοαξιολόγησης του κάθε φορέα:



Γράφημα 4.3.26: Βαθμός προετοιμασίας της ομάδας αυτοαξιολόγησης:

Ακολουθεί το γράφημα 4.3.27 αναφορικά με το είδος ενημέρωσης / εκπαίδευσης της ομάδας αυτοαξιολόγησης:

Ο βαθμός προετοιμασίας της ομάδας αυτοαξιολόγησης των Δήμων διαφέρει, καθώς στον ένα Δήμο εκτιμάται ότι ήταν πολύ μεγάλος, ενώ στον άλλο μεγάλος. Σε κάθε περίπτωση πάντως η ομάδα αυτοαξιολόγησης είχε τύχει προετοιμασίας ώστε να μπορέσει να ανταποκριθεί και να διεκπεραιώσει το έργο της.



Γράφημα 4.3.27.:Είδος ενημέρωσης / εκπαίδευσης της ομάδας αυτοαξιολόγησης

Όπως φαίνεται στο ανωτέρω γράφημα και οι δύο Δήμοι θεωρούν αρκετά σημαντικό παράγοντα στην υποβοήθηση του έργου της ομάδας αυτοαξιολόγησης και της εκπαίδευσής τους, τη μελέτη περιπτώσεων φορέων που εφάρμοσαν Κ.Π.Α. οι οποίες εκτιμώνται ως καλές πρακτικές.

Αίσθηση προκαλεί το γεγονός ότι δεν θεωρούνται καθόλου σημαντικές η ανταλλαγή εμπειριών με άλλους φορείς και η ηλεκτρονική μάθηση και προφανώς δεν τις προκρίνουν ως μεθόδους εκπαίδευσης και ενημέρωσης.

Επίσης δεν μπορεί να περάσει απαρατήρητο ότι η παρουσίαση/ανάλυση του Κ.Π.Α δεν επιλέγεται ως τρόπος εκπαίδευσης που θα συμβάλει τα μέγιστα στο έργο τους.

Εν συνεχεία στο γράφημα 4.3.28 αποτυπώνεται το σύστημα βαθμολόγησης που χρησιμοποιήθηκε:



Γράφημα 4.3.28: Σύστημα βαθμολόγησης που χρησιμοποιήθηκε

Παρατηρούμε ότι και στους δύο δήμους χρησιμοποιήθηκε το απλό σύστημα.

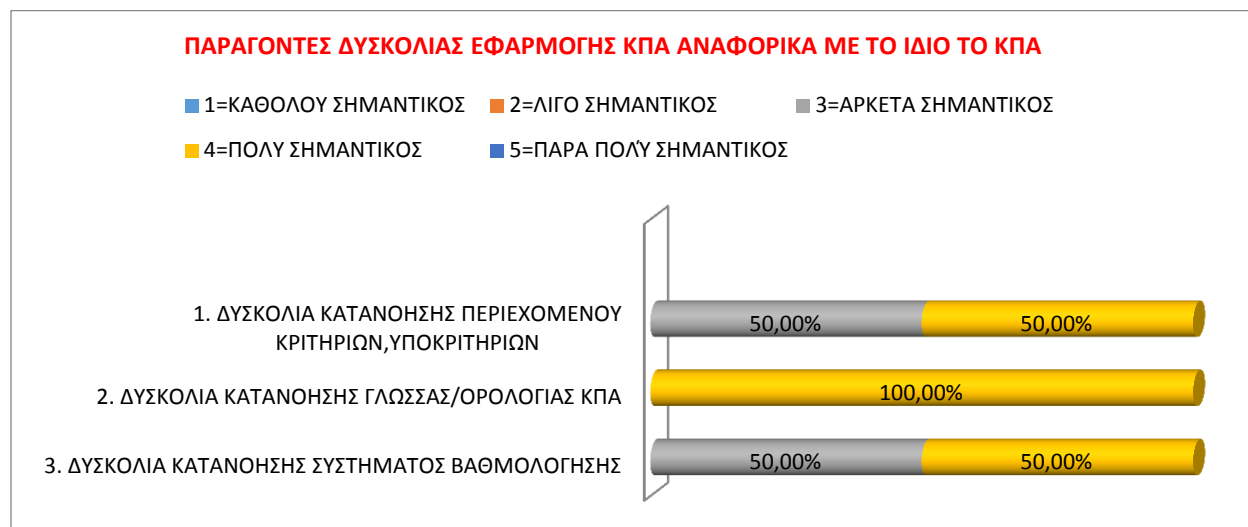
Ακολουθεί το γράφημα 4.3.29 στο οποίο αποτυπώνεται κατά πόσο η συμμετοχή στην Ομάδα Αυτοαξιολόγησης ήταν εθελοντική ή επιβεβλημένη:



Γράφημα 4.3.29: Συμμετοχή στην Ομάδα Αυτοαξιολόγησης

Η συμμετοχή των ερωτώμενων στην ομάδα ήταν στον ένα Δήμο εθελοντική και στον άλλο υποχρεωτική.

Στο κατωτέρω γραφήματα 4.3.30, 4.3.31, και 4.3.32 αποτυπώνονται οι παράγοντες δυσκολίας που συναντήθηκαν κατά την εφαρμογή του ΚΠΑ και ο βαθμός σημαντικότητας αυτών, αναφορικά με το ίδιο το Κ.Π.Α., το επίπεδο ωριμότητας του φορέα και την ομάδα αυτοαξιολόγησης αντίστοιχα:



Γράφημα 4.3.30.:Παράγοντες δυσκολίας που συναντήθηκαν κατά την εφαρμογή του ΚΠΑ αναφορικά με το ίδιο το ΚΠΑ

Στο ανωτέρω γράφημα αποτυπώνεται ξεκάθαρα ότι και οι δύο φορείς συμφωνούν ότι συνάντησαν πρωτίστως πολύ μεγάλη δυσκολία κατανόησης της γλώσσας/ορολογίας αυτού του εργαλείου διοίκησης. Ακολούθως, σε διαφορετικό βαθμό, δυσκολία κατανόησης του περιεχομένου και του συστήματος βαθμολόγησης αυτού.

Όπως παρατηρήθηκε στο Γράφημα 4.2.2 κατηγορία Α, οι δυσκολίες που άπτονται του ίδιου του μοντέλου του Κ.Π.Α., αξιολογούνται ως εξίσου σημαντικές και στην ευρωπαϊκή μελέτη των χρηστών Κ.Π.Α γεγονός που καταδεικνύει την ανάγκη εξέτασης του ίδιου του προτύπου (δομή, γλώσσα/ορολογία) ώστε να καταστεί πιο «προσιτό» στους χρήστες του.

Ακολούθως, στο κατωτέρω γράφημα 4.3.31 που αποτυπώνονται οι δυσκολίες που συνάντησαν οι Δήμοι και άπτονται του επιπέδου ωριμότητας αυτών.

Παρατηρείται ότι οι απαντήσεις των Δήμων ταυτίστηκαν στο ότι η απουσία δεικτών μέτρησης του έργου των φορέων τους καθώς και η απουσία πίστης των υπαλλήλων στην έννοια της αξιολόγησης και αυτοαξιολόγησης αποτέλεσε πολύ σημαντική δυσκολία.



Γράφημα 4.3.31: Παράγοντες δυσκολίας που συναντήθηκαν κατά την εφαρμογή του ΚΠΑ αναφορικά με το επίπεδο ωριμότητας του φορέα

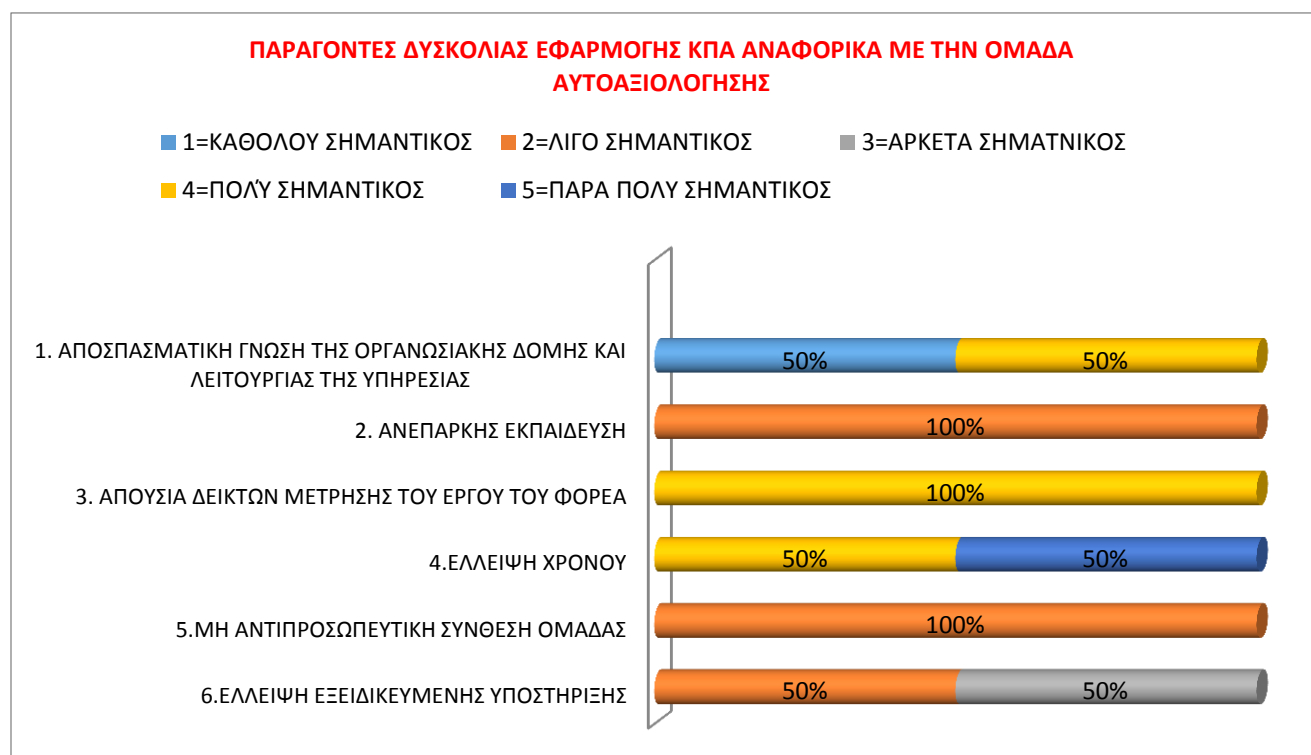
Προφανώς, η διαφορετική αποτίμηση του βαθμού δυσκολίας των υπολοίπων παραγόντων αναφορικά με το επίπεδο ωριμότητας του φορέα έχει να κάνει με τις ιδιαίτερες συνθήκες και τα χαρακτηριστικά αυτών (οργανωσιακά, γεωγραφικά, πολιτικά, οικονομικά, κοινωνικά κ.λπ.).

Επιχειρώντας να παραλληλιστούν οι παράγοντες δυσκολίας που άπτονται του επιπέδου ωριμότητας του φορέα με τις αντίστοιχες κατηγορίες Β και Δ της ευρωπαϊκής μελέτης (Γράφημα 4.2.2) διαφαίνεται ότι υπάρχουν κοινές δυσκολίες, όμως στην ελληνική περίπτωση διαφέρει ο

βαθμός σημαντικότητάς τους, με χαρακτηριστικότερα παραδείγματα την πιστή στη διαδικασία αξιολόγησης και την απουσία δεικτών μέτρησης.

Εν συνεχεία, στο κατωτέρω γράφημα 4.3.32 που αποτυπώνονται οι δυσκολίες αναφορικά με την ίδια την ομάδα αυτοαξιολόγησης του φορέα, παρατηρείται απόλυτη συμφωνία στο ότι σε πολύ μεγάλο βαθμό τους δυσκόλεψε η απουσία δεικτών μέτρησης του έργου του φορέα τους και πολύ λίγο η εκπαίδευση που έτυχαν τα μέλη της ομάδας καθώς και η μη αντιπροσωπευτική σύνθεση αυτής.

Επισημαίνεται ότι η ταύτιση των δύο Δήμων στο βαθμό σημαντικότητας της απουσίας των δεικτών μέτρησης του έργου τους, παρατηρήθηκε και στις δυσκολίες που άπτονται του επιπέδου ωριμότητας αυτών, γεγονός που έμμεσα υποδηλώνει ότι οι φορείς δεν εφαρμόζουν τη διοίκηση μέσω στόχων, ενώ εγείρεται και ζήτημα ύπαρξης και υλοποίησης επιχειρησιακού προγράμματος, καταδεικνύοντας συγχρόνως την σημαντικότητα του ρόλου ύπαρξής τους.



Γράφημα 4.3.32.: Παράγοντες δυσκολίας που συναντήθηκαν κατά την εφαρμογή του ΚΠΑ αναφορικά με την ομάδα αυτοαξιολόγησης

Προφανώς, η διαφορετική αποτίμηση του βαθμού δυσκολίας των υπολοίπων παραγόντων, οφείλεται στα ιδιαίτερα χαρακτηριστικά που φέρει η κάθε μία, τόσο λόγω της σύνθεσης των

μελών της όσο και της γενικότερης οργανωσιακής δομής και λειτουργίας του φορέα που υπηρετούν.

Γ. Δημιουργία σχεδίου Βελτιωτικών μέτρων

Η εκπόνηση ή μη σχεδίου βελτιωτικών μέτρων μετά την ολοκλήρωση της αυτοαξιολόγησης αποτυπώνεται στο κατωτέρω γράφημα 4.3.33

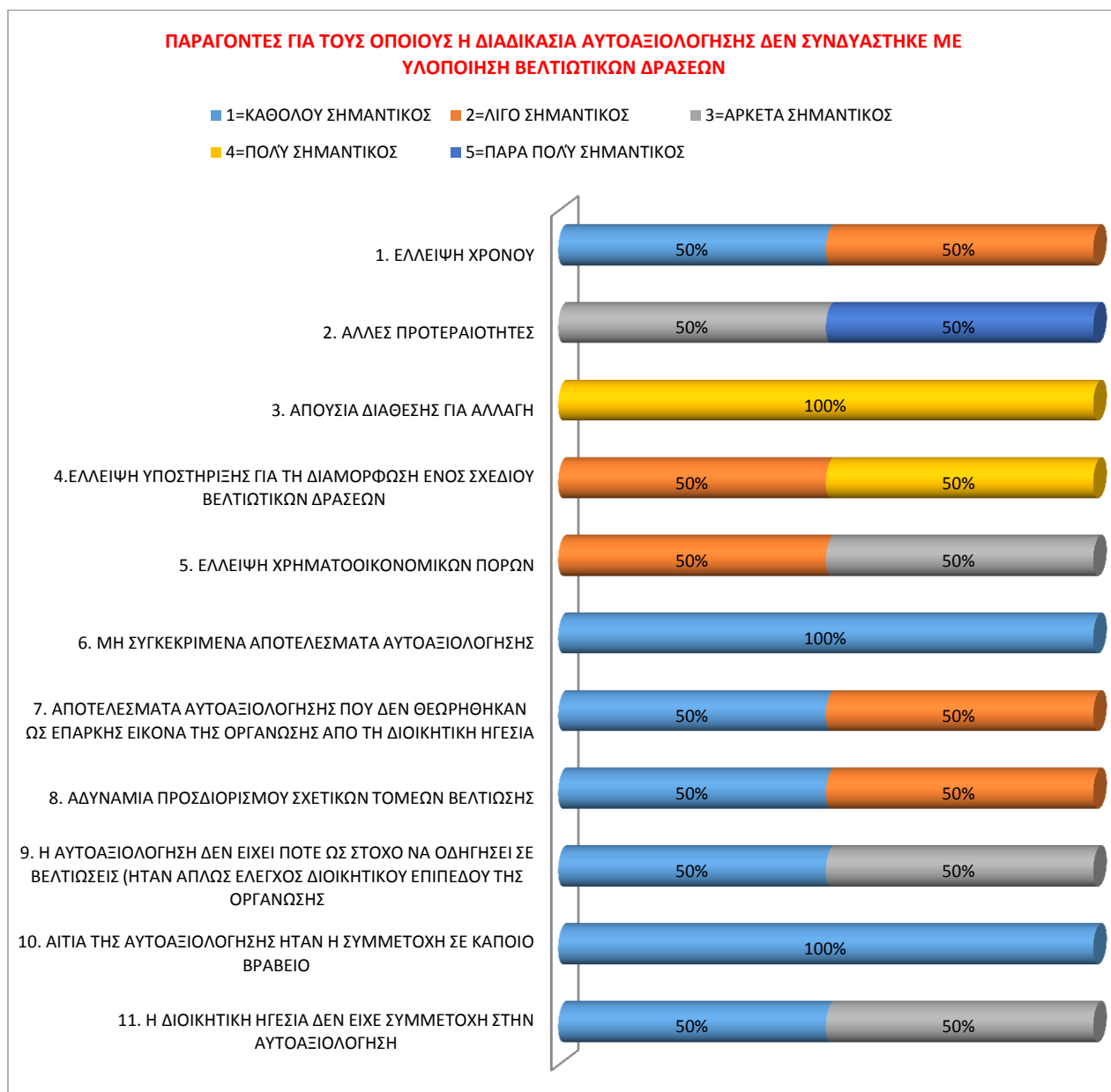


Γράφημα 4.3.33: Εκπόνηση σχεδίου βελτιωτικών μέτρων μετά την ολοκλήρωση της αυτοαξιολόγησης

Παρατηρούμε πως και οι δύο δήμοι απάντησαν θετικά στην ερώτηση αναφορικά με την εκπόνηση σχεδίου βελτιωτικών μέτρων.

Εν συνεχεία στο γράφημα 4.3.34 αποτυπώνονται οι παράγοντες που δεν επέτρεψαν να συνδυαστεί η διαδικασία αυτοαξιολόγησης με την υλοποίηση βελτιωτικών δράσεων καθώς και ο βαθμός σημαντικότητας των παραγόντων αυτών.

Η απουσία διάθεσης αλλαγής, η έλλειψη δηλαδή κατάλληλης κουλτούρας υιοθέτησης και αποδοχής οργανωσιακών αλλαγών και όχι μόνο, όπως αποτυπώνεται στο κατωτέρω γράφημα, συνετέλεσε σε πολύ μεγάλο βαθμό στην μη υλοποίηση των βελτιωτικών δράσεων των Δήμων. Έπονται σε βαθμό σημαντικότητας ο καθορισμός άλλων προτεραιοτήτων και η έλλειψη χρόνου.



Γράφημα 4.3.34: Παράγοντες εξαιτίας των οποίων η διαδικασία αυτοαξιολόγησης δεν συνδυάστηκε με υλοποίηση βελτιωτικών δράσεων

Σε ευρωπαϊκό δε επίπεδο, όπως είδαμε στο Γράφημα 4.2.6, το μεγαλύτερο εμπόδιο που συνάντησαν οι φορείς κατά το στάδιο αυτό της εφαρμογής του ΚΠΑ, σχετίζεται με τον καθορισμό της προτεραιότητας των δράσεων, τον καθορισμό τους ως ξεκάθαρων και έξυπνων, καθώς και τον προσδιορισμό χρονοδιαγράμματος για την υλοποίησή τους.

Δ. Εφαρμογή σχεδίου Βελτιωτικών δράσεων

Στο γράφημα 4.3.35 που ακολουθεί αποτυπώνεται ο βαθμός ενσωμάτωσης των σχεδίων βελτιωτικών δράσεων στο επιχειρησιακό / στρατηγικό σχέδιο του φορέα:

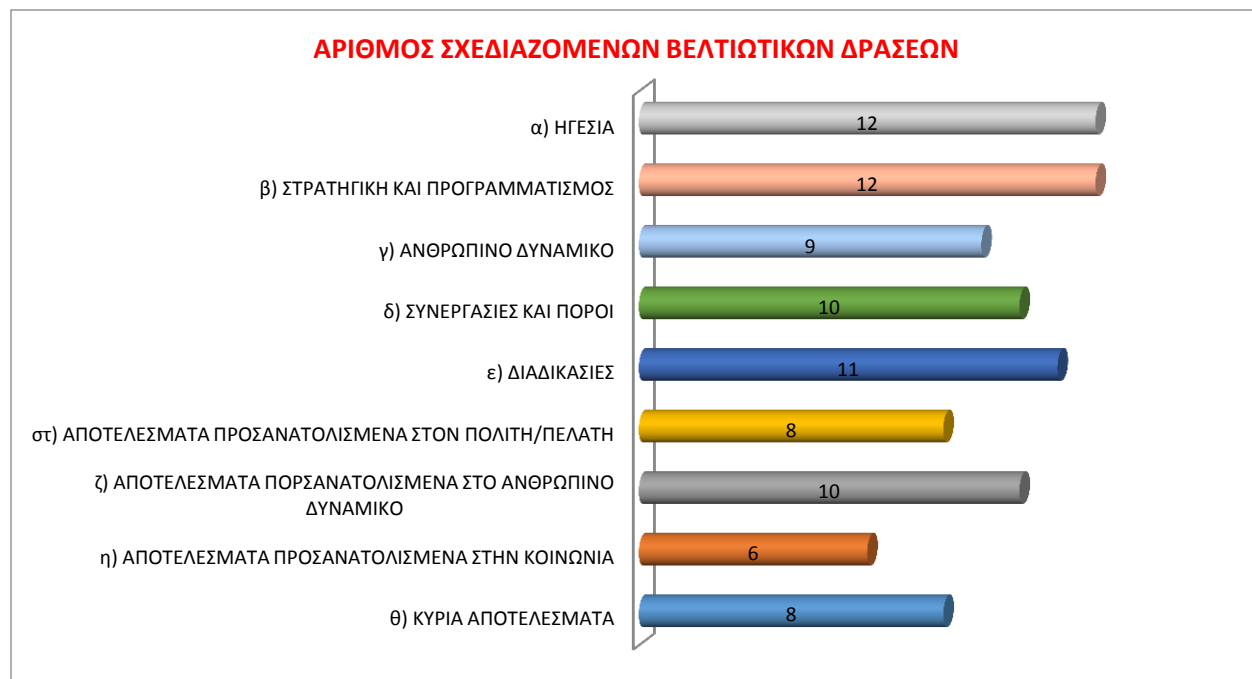


Γράφημα 4.3.35: Βαθμός ενσωμάτωσης των σχεδίων βελτιωτικών δράσεων στο επιχειρησιακό/ στρατηγικό σχέδιο του φορέα

Παρατηρείται ότι και οι δύο δήμοι θεωρούν ότι ο βαθμός ενσωμάτωσης των σχεδίων βελτιωτικών δράσεων στο επιχειρησιακό / στρατηγικό σχέδιο του φορέα είναι περιορισμένος. Το γεγονός αυτό προβληματίζει, καθώς έτσι δεν αξιοποιείται η εφαρμογή του Κ.Π.Α και ειδικότερα τα ευρήματα αυτής, δεν αντιμετωπίζονται οι αδυναμίες των φορέων, ενώ ταυτόχρονα ελλοχεύει ο κίνδυνος μη καθορισμού ρεαλιστικών στόχων.

Τίθεται δε υπό αμφισβήτηση η αξία και η σημασία εφαρμογής της διαδικασίας του Κ.Π.Α. στο φορέα, ενδυναμώνοντας κατ' αυτόν τον τρόπο έμμεσα την δυσπιστία των υπαλλήλων στην έννοια και την αξία της αυτοαξιολόγησης.

Ακολουθεί το γράφημα 4.3.36 που αποτυπώνει τον αριθμό των βελτιωτικών δράσεων που σχεδίασαν οι φορείς ανά κριτήριο του ΚΠΑ:



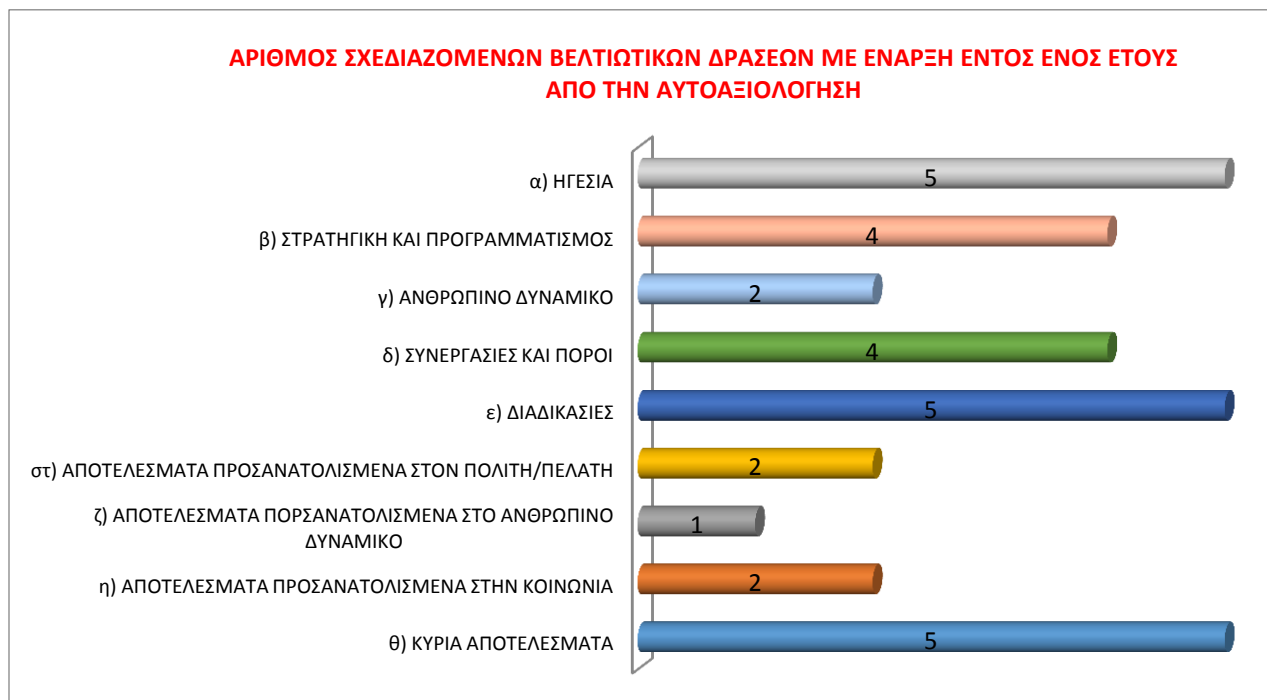
Γράφημα 4.3.36: Αριθμός βελτιωτικών δράσεων που σχεδίασαν οι φορείς ανά κριτήριο του ΚΠΑ:

Στο ανωτέρω γράφημα παρατηρείται ότι οι φορείς σχεδίασαν περισσότερες βελτιωτικές δράσεις για την ηγεσία, την στρατηγική και τον προγραμματισμό του φορέα, τις διαδικασίες καθώς και τις συνεργασίες και τους πόρους, ενώ λιγότερες για το ανθρώπινο δυναμικό, τα κύρια αποτελέσματα του φορέα και τα αποτελέσματα προσανατολισμένα στην κοινωνία, γεγονός που έμμεσα καταδεικνύει τις δυνάμεις και αδυναμίες αυτών.

Σύμφωνα με την ευρωπαϊκή μελέτη, οι φορείς έδωσαν προτεραιότητα σε βελτιωτικές δράσεις που αφορούν το προσωπικό, την ηγεσία, τις συνεργασίες και το στρατηγικό σχεδιασμό. Ιδιαίτερη δε εντύπωση προκαλεί το γεγονός ότι το κριτήριο 8 «Αποτελέσματα για τη κοινωνία» και το κριτήριο 9 «Αποτελέσματα Επίδοσης» ελλείπουν από τα περισσότερα βελτιωτικά σχέδια δράσης των φορέων (Πίνακας 4.2.1).

Κοινή συνιστώσα των δύο πραγματικοτήτων, ελληνικής και ευρωπαϊκής αποτελούν οι δράσεις για την ηγεσία, την στρατηγική, τις συνεργασίες και το στρατηγικό σχεδιασμό.

Ο αριθμός των σχεδιαζόμενων δράσεων βελτίωσης που ξεκίνησαν εντός ενός έτους από την αυτοαξιολόγηση αποτυπώνεται στο κατωτέρω γράφημα 4.3.37



Γράφημα 4.3.37: Αριθμός σχεδιαζόμενων βελτιωτικών δράσεων με έναρξη εντός ενός έτους από την αξιολόγηση

Οι βελτιωτικές δράσεις των φορέων που άρχισαν να υλοποιούνται εντός ενός έτους από την αυτοαξιολόγηση σχετίζονται περισσότερο με την ηγεσία, τις διαδικασίες, και τα κύρια αποτελέσματα αυτών. Έπονται οι δράσεις που σχετίζονται με την στρατηγική και τις συνεργασίες και τους πόρους, ακολουθούν με μεγάλη διαφορά οι δράσεις για το ανθρώπινο δυναμικό, τα αποτελέσματα προσανατολισμένα στον πολίτη/πελάτη και την κοινωνία και τέλος τα αποτελέσματα προσανατολισμένα στο ανθρώπινο δυναμικό.

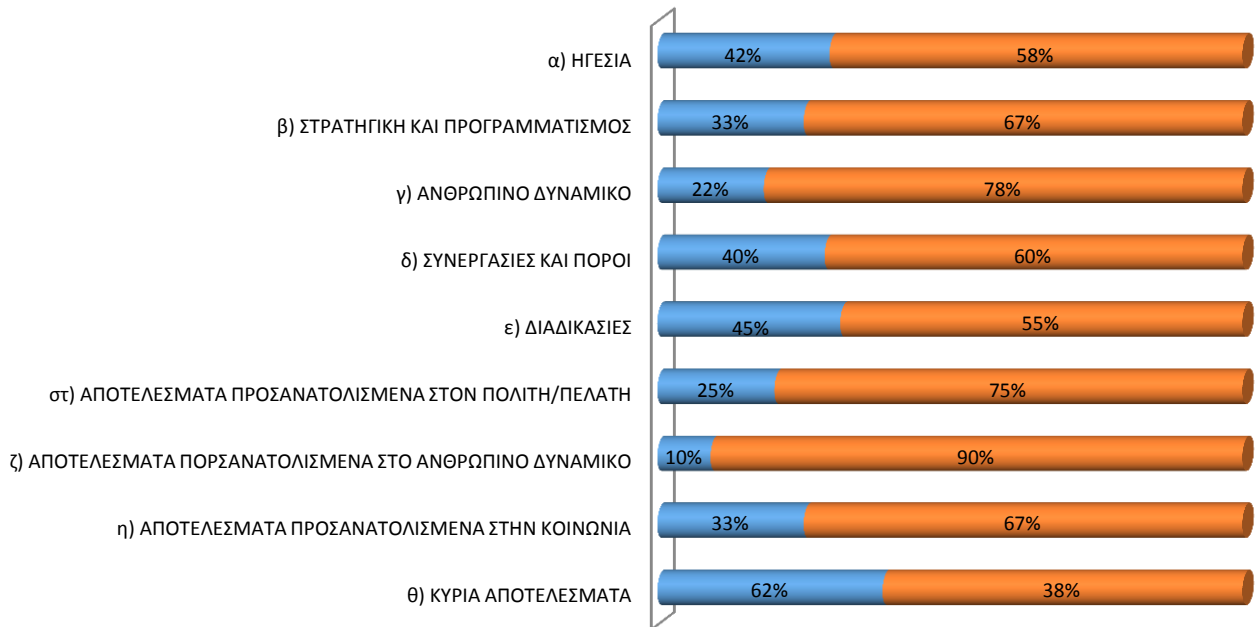
Η ανωτέρω γραφική αποτύπωση της έναρξης των βελτιωτικών δράσεων των φορέων εντός έτους από την αυτοαξιολόγηση, αναδεικνύει έμμεσα τις προτεραιότητες και τους στόχους, με την ευρύτερη έννοια του όρου αυτών.

Συγκρίνοντας τα δύο ανωτέρω γραφήματα 4.3.36 και 4.3.37 προκύπτει το ποσοστό των σχεδιαζόμενων δράσεων βελτίωσης που ξεκίνησαν εντός ενός έτους από την αυτοαξιολόγηση επί του συνόλου των σχεδιαζόμενων δράσεων, το οποίο και αποτυπώνεται στο κατωτέρω γράφημα 4.3.38:

ΠΟΣΟΣΤΟ ΔΡΑΣΕΩΝ ΜΕ ΕΝΑΡΞΗ ΕΝΤΟΣ ΚΑΙ ΜΕΤΑ ΤΗΝ ΠΑΡΕΛΕΥΣΗ ΕΝΟΣ ΕΤΟΥΣ ΑΠΟ ΤΗΝ ΑΥΤΟΑΞΙΟΛΟΓΗΣΗ ΕΠΙ ΤΟΥ ΣΥΝΟΛΟΥ ΤΩΝ ΣΧΕΔΙΑΖΟΜΕΝΩΝ ΔΡΑΣΕΩΝ

■ ΔΡΑΣΕΙΣ ΜΕ ΕΝΑΡΞΗ ΕΝΤΟΣ ΕΝΟΣ ΕΤΟΥΣ ΑΠΟ ΤΗΝ ΑΥΤΟΑΞΙΟΛΟΓΗΣΗ

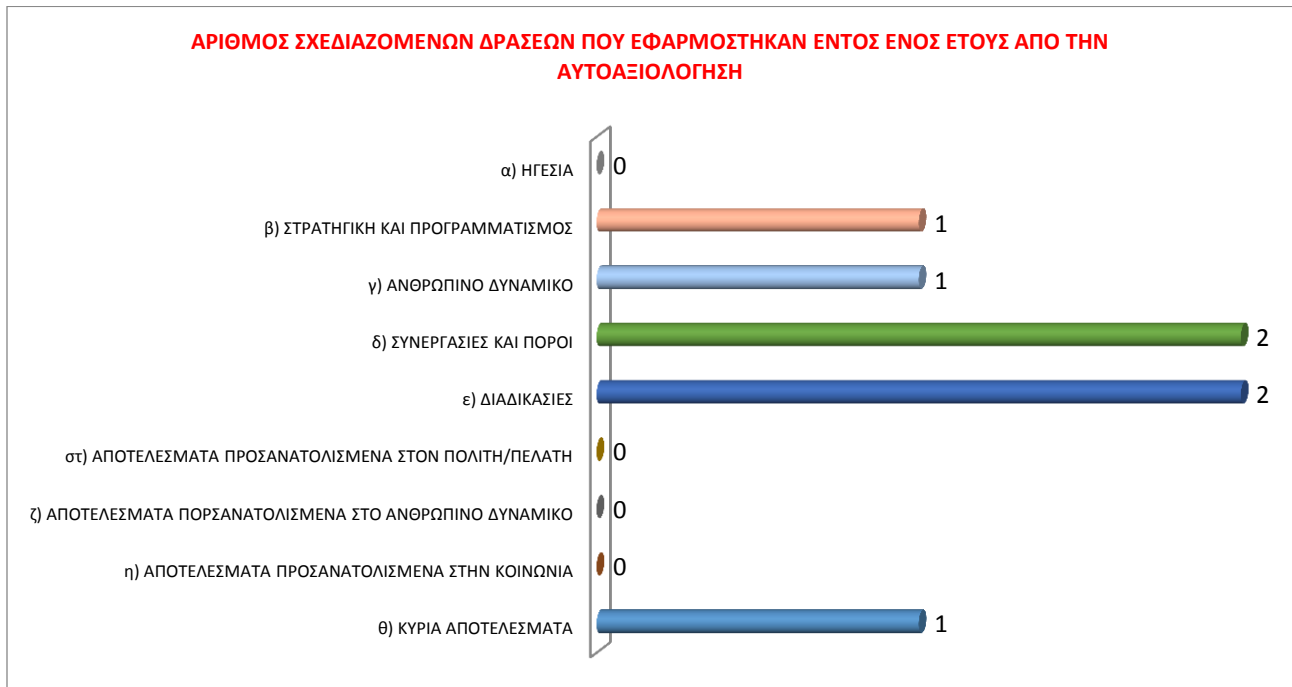
■ ΔΡΑΣΕΙΣ ΜΕ ΕΝΑΡΞΗ ΜΕΤΑ ΤΟ ΠΑΡΕΛΕΥΣΗ ΕΤΟΥΣ ΑΠΟ ΤΗΝ ΕΝΑΡΞΗ ΤΗΣ ΑΥΤΟΑΞΙΟΛΟΓΗΣΗΣ



Γράφημα 4.3.38: Ποσοστό των σχεδιαζόμενων δράσεων βελτίωσης που ξεκίνησαν εντός και μετά την παρέλευση ενός έτους από την αυτοαξιολόγηση επί του συνόλου των σχεδιαζόμενων δράσεων

Όπως σαφώς αποτυπώνεται στο ανωτέρω γράφημα, το μεγαλύτερο ποσοστό βελτιωτικών δράσεων των φορέων άρχισαν να υλοποιούνται μετά την παρέλευση έτους από την έναρξη της αυτοαξιολόγησης. Οι περισσότερες βελτιωτικές δράσεις που άρχισαν να υλοποιούνται εντός έτους από την έναρξη της διαδικασίας αξιολόγησης αφορούν τα κύρια αποτελέσματα του φορέα, τις διαδικασίες και την ηγεσία αυτού, υποδηλώνοντας συγχρόνως και τις προτεραιότητες αυτού.

Εν συνεχεία στο γράφημα 4.3.39 αποτυπώνεται ο αριθμός των βελτιωτικών δράσεων που εφαρμόστηκαν εντός ενός έτους από την αυτοαξιολόγηση. Όπως κι εδώ παρατηρείται οι περισσότερες δράσεις άπτονται του πεδίου των συνεργασιών και πόρων και των διαδικασιών.



Γράφημα 4.3.39: Αριθμός των βελτιωτικών δράσεων που εφαρμόστηκαν εντός ενός έτους από την αυτοαξιολόγηση:

Ομοίως συγκρίνοντας τα γραφήματα 4.3.36 και 4.3.39 προκύπτει ποσοστό των δράσεων που εφαρμόστηκαν εντός ενός έτους επί του συνόλου των σχεδιαζόμενων δράσεων, το οποίο και εμφανίζεται στο κατωτέρω γράφημα 4.3.40:

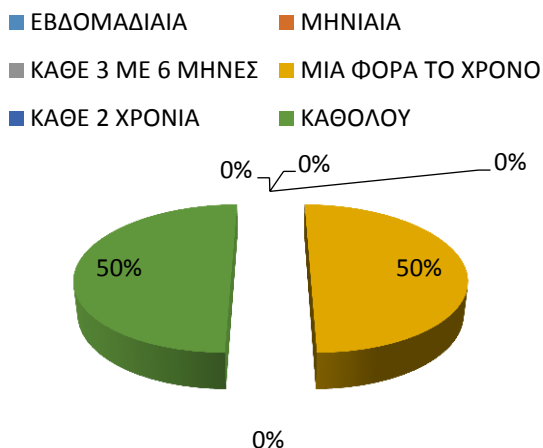


Γράφημα 4.3.40: ποσοστό των δράσεων που εφαρμόστηκαν εντός ενός έτους επί του συνόλου των σχεδιαζόμενων δράσεων

Όπως προκύπτει από το ανωτέρω γράφημα, το ποσοστό των βελτιωτικών δράσεων που εφαρμόστηκαν εντός ενός έτους από την έναρξη της αυτοαξιολόγησης είναι προδήλως χαμηλό. Το μεγαλύτερο ποσοστό εφαρμογής δράσεων εντός ενός έτους το συγκεντρώνουν οι δράσεις αναφορικά με συνεργασίες και πόρους, ενώ δράσεις αναφορικά με την ηγεσία και τα αποτελέσματα προσανατολισμένα στον πολίτη και τη κοινωνία εφαρμόστηκαν μετά τη παρέλευση ενός έτους από την έναρξή της.

Ακολούθως στο γράφημα 4.3.41 αποτυπώνεται η συχνότητα ελέγχου υλοποίησης των βελτιωτικών δράσεων από τη διοικητική ηγεσία

ΣΥΧΝΟΤΗΤΑ ΕΛΕΓΧΟΥ ΒΕΛΤΙΩΤΙΚΩΝ ΔΡΑΣΕΩΝ ΑΠΟ ΤΗ ΔΙΟΙΚΗΤΙΚΗ ΗΓΕΣΙΑ



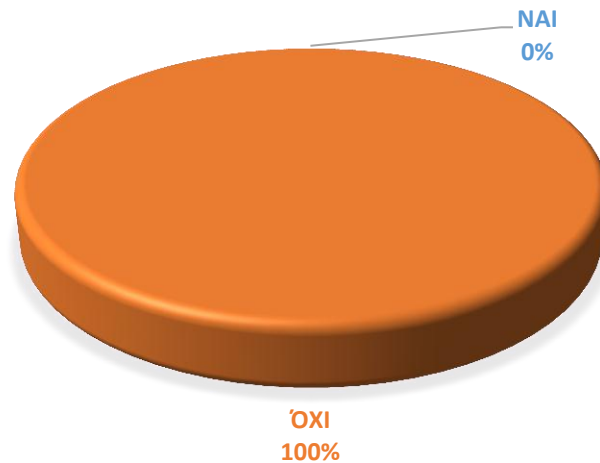
Γράφημα 4.3.41: Συχνότητα ελέγχου υλοποίησης των βελτιωτικών δράσεων από τη διοικητική ηγεσία

Όπως παρατηρούμε στο ανωτέρω γράφημα κάθε φορέας ορίζει διαφορετικό χρονικό διάστημα ελέγχου υλοποίησης των βελτιωτικών δράσεων, προφανώς σύμφωνα με τις ιδιαιτερότητες, τις ιδιαίτερες συνθήκες και την οργανωσιακή λειτουργία αυτού. Ο ετήσιος όμως έλεγχος, κατά κοινή διοικητική παραδοχή, εγκυμονεί σοβαρούς κινδύνους απόκλισης από το χρονοδιάγραμμα υλοποίησης των επιθυμητών δράσεων.

Ε. Η χρήση εξωτερικής υποστήριξης

Στο κατωτέρω γράφημα 4.3.42 παρατηρούμε ότι η απάντηση αναφορικά με εξωτερική υποστήριξη και βοήθεια από ειδικό κατά την εφαρμογή του Κ.Π.Α. ήταν καθολικά αρνητική.

ΕΞΩΤΕΡΙΚΗ ΒΟΗΘΕΙΑ (ΑΠΟ ΕΙΔΙΚΟ) ΚΑΤΑ ΤΗΝ ΕΦΑΡΜΟΓΗ ΚΠΑ

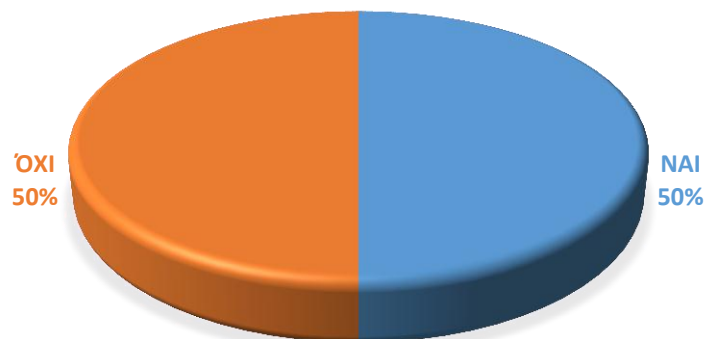


Γράφημα 4.3.42: Εξωτερική βοήθεια

ΣΤ. Το μέλλον του ΚΠΑ στο φορέα

Στο κατωτέρω γράφημα 4.3.43 αποτυπώνεται η διάθεση από μέρους των φορέων να εφαρμόσουν ξανά το ΚΠΑ:

ΣΧΕΔΙΑΣΜΟΣ ΑΠΟ ΠΛΕΥΡΑΣ ΦΟΡΕΩΝ ΝΑ ΕΦΑΡΜΟΣΟΥΝ ΞΑΝΑ ΤΟ ΚΠΑ



Γράφημα 4.3.43: Διάθεση από μέρους των φορέων να εφαρμόσουν ξανά το ΚΠΑ

Οι απαντήσεις δίστανται κι έτσι δεν μας οδηγούν σε ασφαλή συμπεράσματα αναφορικά με τη διάθεση εφαρμογής του Κ.Π.Α. ξανά στο μέλλον.

Αναφορικά με το χρονικό διάστημα το οποίο επιλέχθηκε από τους φορείς για την εφαρμογή του ΚΠΑ, τα αποτελέσματα της έρευνας αποτυπώνονται στο κατωτέρω γράφημα 4.3.44



Γράφημα 4.3.44: Επιλεγμένο χρονικό διάστημα για την εφαρμογή του ΚΠΑ

Όπως προκύπτει και οι δύο φορείς συγκλίνουν ότι δεν έχει ακόμη αποφασιστεί το κατάλληλο χρονικό διάστημα για την εφαρμογή του ΚΠΑ.

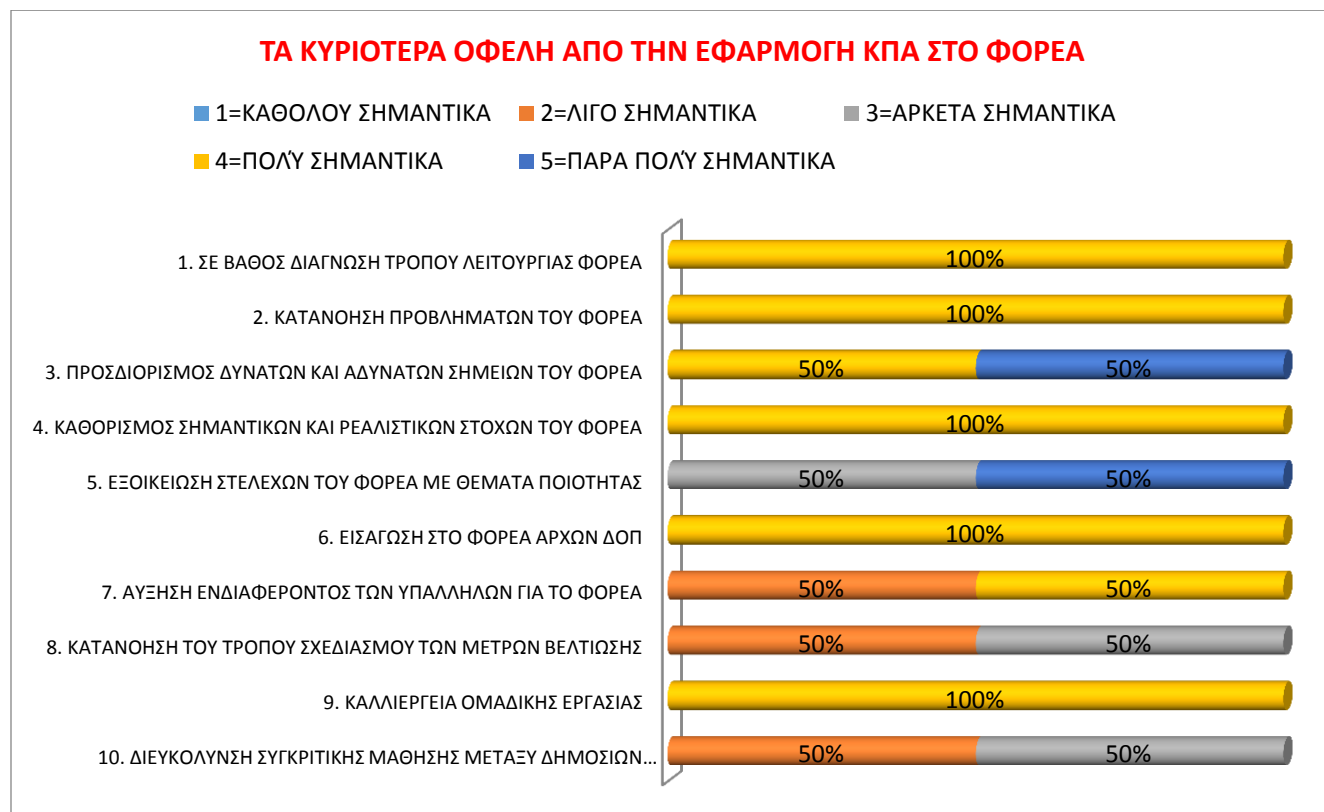
Στην ερώτηση αν το ΚΠΑ εφαρμόστηκε στο σύνολο του φορέα ή σε μέρος αυτού, οι απαντήσεις ταυτίζονται όπως προκύπτει στο κατωτέρω γράφημα 4.3.45, καθώς είναι εμφανές ότι και οι δύο φορείς κρίνουν ότι το ΚΠΑ πρέπει να εφαρμόζεται στο σύνολο του φορέα.



Γράφημα 4.3.45: Έκταση εφαρμογής ΚΠΑ

Ζ. Οφέλη

Τα κυριότερα οφέλη από την εφαρμογή του ΚΠΑ στους φορείς και ο βαθμός σημαντικότητάς τους αποτυπώνονται στο κατωτέρω γράφημα 4.3.46:

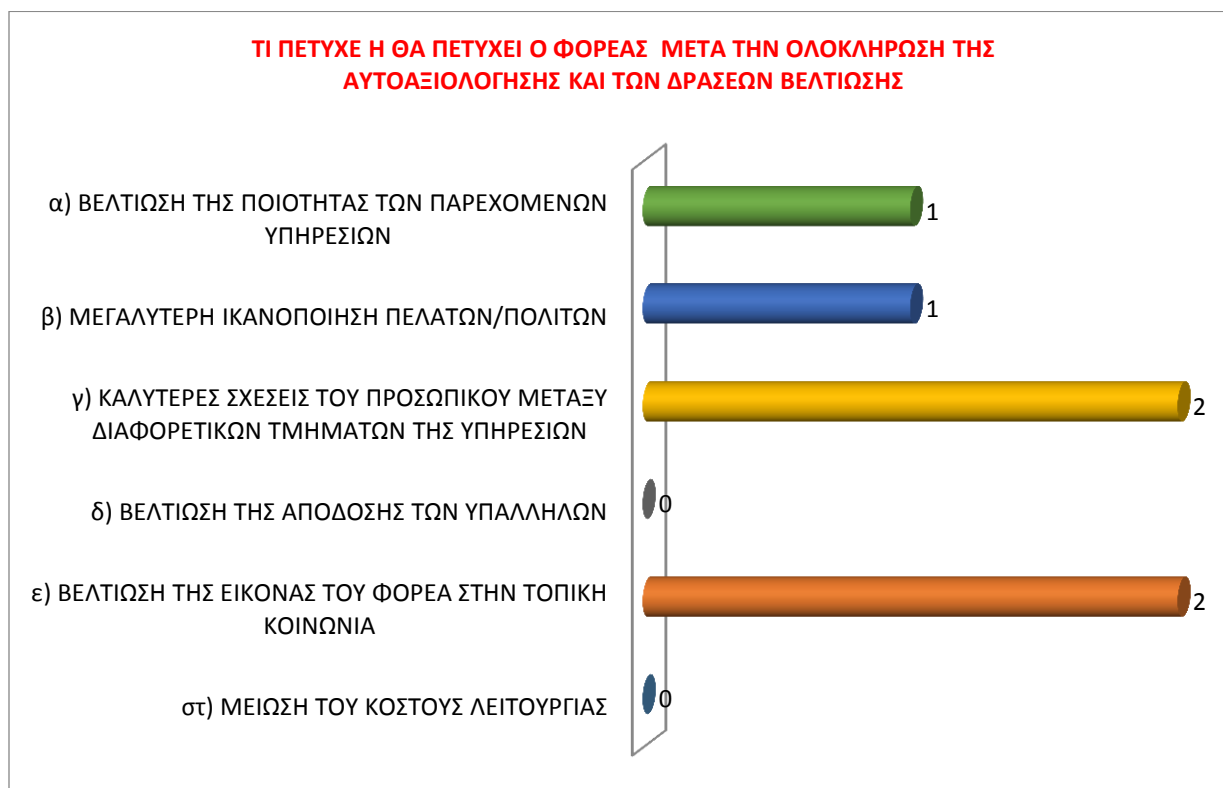


Γράφημα 4.3.46: Οφέλη από την εφαρμογή του ΚΠΑ στους φορείς

Ως πολύ σημαντικά οφέλη που αποκομίζουν οι φορείς από την εφαρμογή του Κ.Π.Α. αποτιμάται ότι είναι η σε βάθος διάγνωση του τρόπου λειτουργίας του φορέα, η κατανόηση των προβλημάτων αυτού, ο καθορισμός σημαντικών και ρεαλιστικών στόχων, η εισαγωγή στο φορέα των αρχών της Διοίκησης Ολικής Ποιότητας και η καλλιέργεια ομαδικής συνεργασίας.

Ο δε προσδιορισμός δυνατών και αδυνάτων σημείων του φορέα, τυγχάνει διαφορετικής διαβάθμισης (5=πάρα πολύ σημαντικός και 4=πολύ σημαντικός).

Στο γράφημα 4.3.47 που ακολουθεί, αποτυπώνεται η άποψη των στελεχών σχετικά με το τι πέτυχε ή θα πετύχει ο φορέας τους μετά την ολοκλήρωση της αυτοαξιολόγησης και των δράσεων βελτίωσης:



Γράφημα 4.3.47: Τι πέτυχαν ή θα πετύχουν 1 φορείς μετά την ολοκλήρωση της αυτοαξιολόγησης και των δράσεων βελτίωσης

Οι καλύτερες σχέσεις του προσωπικού μεταξύ διαφορετικών τμημάτων της υπηρεσίας και η βελτίωση της εικόνας του φορέα στην τοπική κοινωνία, αποτιμώνται από τα στελέχη των δήμων, ως το μεγαλύτερο κέρδος των φορέων τους με την ολοκλήρωση της αυτοαξιολόγησης και των βελτιωτικών δράσεων. Έπονται, η βελτίωση της ποιότητας των παρεχόμενων υπηρεσιών και η μεγαλύτερη ικανοποίηση των πελατών / πολιτών.

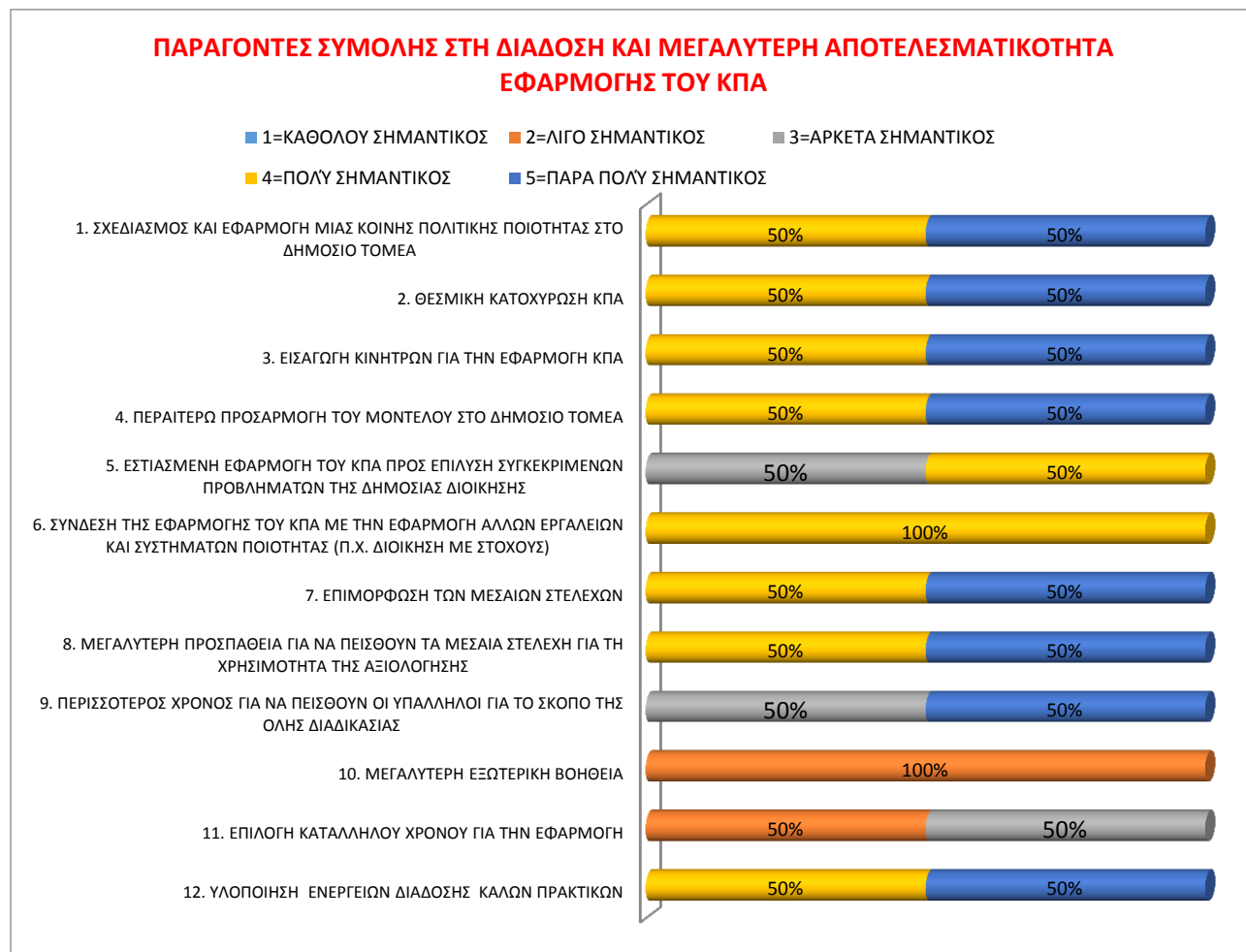
Σε ευρωπαϊκό δε επίπεδο, όπως είδαμε στο Γράφημα 4.2.3, τα μεγαλύτερα οφέλη που εκτιμάται ότι αποκομίζει ο φορέας είναι η αναγνώριση των βασικών διαδικασιών (διαδικασίες κλειδί) του φορέα, ο καθορισμός των υπευθύνων αυτών των διαδικασιών και η ενημέρωση των εργαζομένων για το όραμα και την αποστολή του φορέα. Έπεται δε, η βελτίωση της απόδοσής του και η εμπλοκή/ανάμειξη των πολιτών στην αξιολόγηση και βελτίωσή του.

Η αποτίμηση της χρήσης του Κ.Π.Α. τόσο σε ευρωπαϊκό (Γράφημα 4.2.3) όσο και σε ελληνικό επίπεδο (Γράφημα 4.3.46 και Γράφημα 4.3.47) εκτιμάται ως θετική καθώς επιφέρει ευεργετικές επιδράσεις τόσο σε θέματα λειτουργίας του οργανισμού (προσδιορισμός δυνατών και αδυνάτων σημείων, γνώση σε βάθος του φορέα/των διαδικασιών) όσο και σε θέματα

προσωπικού (συνεργασία, εκπαίδευση), αλλά και σε θέματα καλλιέργειας αρχών ποιότητας καθώς και βελτίωσης διαδικασιών (χρήση δεικτών).

Η. Προτάσεις/Εκτιμήσεις

Αναφορικά με τους παράγοντες που θα συνέβαλαν στη διάδοση και τη μεγαλύτερη αποτελεσματικότητα της εφαρμογής του ΚΠΑ, οι απόψεις των στελεχών αποτυπώνονται στο κατωτέρω γράφημα 4.3.48:



Γράφημα 4.3.48: Παράγοντες που θα συνέβαλαν στη διάδοση και τη μεγαλύτερη αποτελεσματικότητα της εφαρμογής του ΚΠΑ

Προκύπτει σαφώς ότι και οι δύο Δήμοι συμφωνούν ότι στην εφαρμογή του Κ.Π.Α. θα συνέβαλε σε πολύ μεγάλο βαθμό, η σύνδεσή του με άλλα εργαλεία ποιότητας και συστήματα διοίκησης, όπως η Διοίκηση μέσω Στόχων.

Ο σχεδιασμός και η εφαρμογή μιας κοινής πολιτικής ποιότητας στο Δημόσιο Τομέα, η θεσμική κατοχύρωση, η εισαγωγή κινήτρων για την εφαρμογή του, η επιμόρφωση των μεσαίων στελεχών και η μεγαλύτερη προσπάθεια να πειστούν για την χρησιμότητα της αξιολόγησης, θεωρούνται από πολύ έως πάρα πολύ σημαντικοί παράγοντες που θα συνέβαλαν στη διάδοση και τη μεγαλύτερη αποτελεσματικότητα της εφαρμογής του.

Τέλος στο κατωτέρω γράφημα 4.3.49 απεικονίζεται κατά πόσο η χρήση του ΚΠΑ ανταποκρίθηκε στις προσδοκίες των στελεχών:



Γράφημα 4.3.49: Ανταπόκριση από τη χρήση του ΚΠΑ στις προσδοκίες των στελεχών από τη του ΚΠΑ

Όπως παρατηρείται, και οι δύο δήμοι ταυτίζονται ότι ικανοποιήθηκαν οι προσδοκίες τους από την συμβολή του Κ.Π.Α. σε πολύ μεγάλο βαθμό, αναφορικά με την αυτοδιάγνωση του φορέα και την εισαγωγή των αρχών Διοίκησης Ολικής Ποιότητας, ενώ σε αρκετά ικανοποιητικό βαθμό αναφορικά με την συμβολή του στη βελτίωση λειτουργίας τους.

4.4 Συμπεράσματα – Προτάσεις

Η διαπίστωση από την Ελληνική Δημόσια Διοίκηση της αναγκαιότητας υιοθέτησης από τους φορείς της του Κοινού Πλαισίου Αξιολόγησης ως εργαλείου Διοίκησης Ποιότητας καταδεικνύει τη βούληση αυτής για μία σημαντική οργανωσιακή αλλαγή και την εισαγωγή των αρχών της Διοίκησης Ολικής Ποιότητας στη λειτουργία της, με απώτερο στόχο και σκοπό την βελτίωση της αποτελεσματικότητας και αποδοτικότητας αυτής προς εξυπηρέτηση και ικανοποίηση των αναγκών των πολιτών/πελατών, που αποτελεί επί της ουσίας και την κύρια αποστολή της.

Σε κεντρικό επίπεδο, είναι έκδηλη η υποστήριξη της πολιτικής ηγεσίας στην εφαρμογή και υιοθέτηση του Κ.Π.Α. από το σύνολο της Δημόσιας Διοίκησης και δηλώνεται με διάφορους τρόπους και εκφάνσεις, όπως η αποστολή εγκυκλίων, η καθιέρωση Εθνικού Βραβείου Ποιότητας, η διοργάνωση σχετικών διαγωνισμών, και η θεσμοθέτηση λειτουργίας Διευθύνσεων Ποιότητας στα Υπουργεία, στις Περιφέρειες καθώς και στους Δήμους σε εφαρμογή των διατάξεων του Ν.3230/2004.

Ωστόσο, ο ρόλος της παραμένει μέχρι και σήμερα προτρεπτικός, καθώς δεν έχει προβεί στη θεσμική κατοχύρωση του Κ.Π.Α. ως εργαλείου Διοίκησης Ποιότητας των Δημόσιων Φορέων, ούτε και στη διασύνδεσή του με άλλα εργαλεία και συστήματα Διοίκησης, όπως τη «Διοίκηση μέσω Στόχων» που καθιερώθηκε νομοθετικά με τις διατάξεις του Ν. 3230/2004 και τις μεταγενέστερες σχετικές διατάξεις του Ν.4369/2016, ώστε να θεσπιστεί μία συνεκτική πολιτική ποιότητας στη Δημόσια Διοίκηση.

Η ύπαρξη επίσης και υλοποίηση επιχειρησιακών προγραμμάτων από τους Δημόσιους Φορείς συμπεριλαμβανομένων των Δήμων, θα συνέβαλε σημαντικά στην εφαρμογή του Κ.Π.Α., καθώς το όραμα και η αποστολή τους θα περιγράφονταν με σαφήνεια, έχοντας προηγηθεί η ανίχνευση του εσωτερικού και εξωτερικού τους περιβάλλοντος, και ο στρατηγικός και επιχειρησιακός σχεδιασμός και προγραμματισμός, και κατ' επέκταση η εφαρμογή του Κ.Π.Α. θα είναι εστιασμένη και με περισσότερες πιθανότητες επιτυχημένης έκβασης και αποτελεσματικότητας, αφού θα αντιμετωπίζει συγκεκριμένα θέματα/προβλήματα του φορέα και δεν θα είναι απλά ασκήσεις επί χάρτου.

Στη παρούσα Διπλωματική εργασία επιχειρήθηκε να αξιολογηθεί, να αποτιμηθεί η εφαρμογή του Κ.Π.Α. στην Ελληνική Αυτοδιοίκηση και δη στην Τοπική Αυτοδιοίκηση α΄ Βαθμού (Δήμοι) και να αναδειχθούν οι προοπτικές ευρύτερης διάδοσης και εφαρμογής του.

Υπό το πρίσμα αυτό εξετάστηκε η υιοθέτηση ή μη καθώς και η εφαρμογή αυτού του εργαλείου διοίκησης από τους Δήμους.

Κατά τη διάρκεια της διενεργηθείσας έρευνας εξετάστηκαν συγκεκριμένες πτυχές του Κ.Π.Α. (όπως οι δυσκολίες, τα προβλήματα κατά την εφαρμογή ή μη, τα οφέλη από την εφαρμογή του, τα κίνητρα κ.λπ.) και προέκυψαν ενδιαφέροντα ευρήματα, τα οποία αποτιμώντας τα συνοψίζονται στα εξής:

Το Κ.Π.Α ως εργαλείο διοίκησης και δη Διοίκησης Ολικής Ποιότητας δεν έχει τύχει της αποδοχής των φορέων της Τοπικής Αυτοδιοίκησης α΄ βαθμού.

Η καθοδήγηση και ο κεντρικός σχεδιασμός κρίνεται για ακόμη μία φορά απαραίτητος για την υιοθέτηση από τους Δήμους πολιτικών διοίκησης και καινοτομιών.

Η μη θεσμική κατοχύρωση του Κ.Π.Α. ως εργαλείου Διοίκησης, συνέβαλε στην μη υιοθέτηση και εφαρμογή του από τους φορείς της Τοπικής Αυτοδιοίκησης α΄ βαθμού.

Η πολιτική ηγεσία των Δήμων καθώς και τα μεσαία στελέχη διοίκησης αυτών (Προϊστάμενοι Τμημάτων και Δ/σης) δεν έχουν υιοθετήσει και δεν στηρίζουν την εφαρμογή αυτού του εργαλείου διοίκησης.

Η απουσία υιοθέτησης αρχών διοίκησης ποιότητας, η μη εξοικείωση των υπαλλήλων με τις αρχές της Διοίκησης Ολικής Ποιότητας και η έλλειψη κουλτούρας αλλαγής, είναι παράγοντες που επηρεάζουν και περιορίζουν την υιοθέτηση και εφαρμογή του μοντέλου αυτού στους Δήμους. Οι δυσκολίες αυτές, εντάσσονται κυρίως στο επίπεδο ωριμότητας του φορέα σε θέματα ποιότητας διοίκησης και κατανόησης της ανάγκης και της αξίας εφαρμογής του.

Η απουσία πίστης στην έννοια της αυτοαξιολόγησης και κυρίως η δυσπιστία στην έννοια της αξιολόγησης είναι από τους σημαντικότερους παράγοντες που περιορίζουν τη χρήση του εργαλείου του Κ.Π.Α., γεγονός που καταδεικνύει ουσιαστικά την βαθύτερη αιτία της μη αποδοχής του εργαλείου αυτού διοίκησης από τους οργανισμούς, καθιστώντας αδήριτη την ανάγκη να αναλάβει η Κεντρική Διοίκηση πρωτοβουλίες αναστροφής του κλίματος αυτού.

Η έλλειψη επίσης πληροφόρησης και ουσιαστικής ενημέρωσης των φορέων, σε συνδυασμό με την έλλειψη τεχνογνωσίας, συνέβαλε στην μη εφαρμογή του Κ.Π.Α.

Η απουσία δε δεικτών μέτρησης του έργου των φορέων καταμετρήθηκε ως πολύ σημαντικός παράγοντας δυσκολίας για τη εφαρμογή του Κ.Π.Α. από τους φορείς, υποδηλώνοντας ότι οι φορείς δεν εφαρμόζουν τη διοίκηση μέσω στόχων, ενώ εγείρεται και ζήτημα ουσιαστικής ύπαρξης και υλοποίησης επιχειρησιακού προγράμματος.

Η συλλογή πληροφοριών για τον επανασχεδιασμό διαδικασιών, η επίτευξη πιστοποίησης του φορέα βάσει του Κ.Π.Α., ο προσδιορισμός δυνατών και αδυνάτων σημείων καθώς και ότι το εργαλείο αυτό διοίκησης είναι ελεύθερο, αποτέλεσαν σημαντικά κίνητρα για την εφαρμογή του από τους οργανισμούς.

Η εισαγωγή αρχών Διοίκησης Ολικής Ποιότητας, ο προσδιορισμός δυνατών και αδυνάτων σημείων, ο ανασχεδιασμός και ο σχεδιασμός διαδικασιών, η εξοικείωση των στελεχών σε θέματα ποιότητας, η ανάπτυξη πνεύματος συνεργασίας, η βελτίωση της εικόνας του φορέα στη τοπική κοινωνία, η σε βάθος διάγνωση του τρόπου λειτουργίας του, η κατανόηση των προβλημάτων αυτού, και ο καθορισμός σημαντικών και ρεαλιστικών στόχων, αποτιμώνται από τους ίδιους τους φορείς ως τα θετικότερα οφέλη από την εφαρμογή του Κ.Π.Α..

Το μεγαλύτερο δε, κέρδος των φορέων από την ολοκλήρωση της αυτοαξιολόγησης και των βελτιωτικών δράσεων εκτιμάται από τα στελέχη των Δήμων, ότι είναι οι καλύτερες σχέσεις του προσωπικού μεταξύ διαφορετικών τμημάτων της υπηρεσίας και η βελτίωση της εικόνας του φορέα στην τοπική κοινωνία, ενώ έπονται η βελτίωση της επίδοσης, η παροχή ποιοτικότερων υπηρεσιών και η ικανοποίηση των πολιτών/πελατών.

Ιδιαίτερη εντύπωση προκαλεί το γεγονός ότι η συμβολή του Κ.Π.Α. στη βελτίωση της απόδοσης και στη παροχή ποιοτικότερων υπηρεσιών αποτιμάται ότι έπεται σημαντικότητας και κατ' επέκταση ωφέλειας για τον φορέα.

Οι περισσότερες βελτιωτικές δράσεις που σχεδιάστηκαν αφορούν την ηγεσία, την στρατηγική και τον προγραμματισμό του φορέα, τις διαδικασίες καθώς και τις συνεργασίες και τους πόρους, ενώ για το ανθρώπινο δυναμικό, τα κύρια αποτελέσματα του φορέα και τα αποτελέσματα προσανατολισμένα στην κοινωνία σχεδιάστηκαν λιγότερες.

Η απουσία διάθεσης αλλαγής, η έλλειψη δηλαδή κατάλληλης κουλτούρας υιοθέτησης και αποδοχής οργανωσιακών και όχι μόνο αλλαγών, συνετέλεσε σε πολύ μεγάλο βαθμό, στην μη υλοποίηση των βελτιωτικών δράσεων που σχεδιάστηκαν στο πλαίσιο ολοκλήρωσης και πλήρωσης του Κ.Π.Α., ενώ ακολουθούν ο καθορισμός άλλων προτεραιοτήτων και η έλλειψη χρόνου.

Ο βαθμός ενσωμάτωσης των σχεδίων βελτιωτικών δράσεων στο επιχειρησιακό / στρατηγικό σχέδιο των φορέων είναι περιορισμένος, γεγονός που προβληματίζει, καθώς αφενός μεν καταδεικνύει την έλλειψη διασύνδεσης της διαδικασίας αυτοαξιολόγησης με τη διαδικασία στοχοθεσίας αυτών, με ορατό τον κίνδυνο καθορισμού μη ρεαλιστικών στόχων, αφετέρου δε, την αδυναμία δυναμικής ένταξης της εφαρμογής του ΚΠΑ στην ουσιαστική λειτουργία του οργανισμού.

Το εργαλείο Διοίκησης «Διοίκηση μέσω στόχων» δεν έχει υιοθετηθεί και δεν εφαρμόζεται από την πλειοψηφία των φορέων. Τα εμπόδια που συνετέλεσαν στην μη εφαρμογή του, είναι η έλλειψη ενδιαφέροντος της πολιτικής ηγεσίας, η απουσία κουλτούρας αλλαγής, η μη εξοικείωση των υπαλλήλων με την έννοια της ποιότητας, η απουσία πίστης στην αξιολόγηση, η δυσπιστία στην έννοια της αξιολόγησης και το επίπεδο ωριμότητας του φορέα. Αξίζει δε να σημειωθεί, ότι ως πολύ σημαντικός παράγοντας αποτυπώνεται και η κατανόηση του ίδιου του εργαλείου. Έπονται σε βαθμό σημαντικότητας η έλλειψη πληροφόρησης και η απουσία κινήτρων και ανταμοιβών.

Οι παράγοντες, οι δυσκολίες που συνετέλεσαν περισσότερο στη μη εφαρμογή του εργαλείου Διοίκησης μέσω Στόχων, όπως και στην περίπτωση του Κ.Π.Α, εντάσσονται κυρίως στο επίπεδο ωριμότητας του φορέα σε θέματα ποιότητας διοίκησης και κατανόησης της ανάγκης και της αξίας εφαρμογής του.

Η εφαρμογή της στοχοθεσίας είναι απαραίτητη σε έναν οργανισμό για την κατεύθυνση, την πορεία, τον προσδιορισμό του οράματός του, τον καθορισμό της στρατηγικής του, τον επιχειρησιακό σχεδιασμό και προγραμματισμό του προς εκπλήρωση εν τέλει της αποστολής του. Είναι, επίσης, απαραίτητη και για την εφαρμογή δεικτών, ώστε να καταστούν μετρήσιμοι οι τιθέμενοι στόχοι. Οι δε στόχοι για να καταστούν εφικτοί και ρεαλιστικοί πρέπει να βασίζονται στον στρατηγικό σχεδιασμό ή προγραμματισμό, ο οποίος έχει λάβει υπόψη του την υφιστάμενη κατάσταση του οργανισμού (εσωτερικό και εξωτερικό περιβάλλον).

Το Κ.Π.Α. δύναται να δράσει συμπληρωματικά και συνεκτικά με τη διαδικασία της στοχοθεσίας καθώς τα πέντε πρώτα κριτήρια αυτού άπτονται και αναλύουν επί της ουσίας το εσωτερικό περιβάλλον του οργανισμού, και τα τέσσερα κριτήρια των αποτελεσμάτων αναφέρονται και αναλύουν το εξωτερικό περιβάλλον αυτού.

Εν κατακλείδι, στην ευρύτερη εφαρμογή του Κ.Π.Α. αλλά και στη συμβολή αυτού στην βελτίωση της λειτουργίας των Οργανισμών Τοπικής Αυτοδιοίκησης και στη πορεία τους προς το δρόμο της αριστείας και των αρχών της Διοίκησης Ολικής Ποιότητας θα συνέβαλλε:

- Η σύνδεση της εφαρμογής του Κ.Π.Α. με την επίλυση συγκεκριμένων ζητημάτων / προβλημάτων της λειτουργίας αυτών,
- Η εξέταση της δομής και της γλώσσας / ορολογίας του ίδιου του Κ.Π.Α., και ενδεχομένως η απλούστευσή του,
- Η περαιτέρω προσαρμογή του στις ιδιαιτερότητες της ελληνικής Δημόσιας Διοίκησης και δη της Τοπικής Αυτοδιοίκησης,
- Η σύνδεσή του Κ.Π.Α. με άλλα εργαλεία ποιότητας και συστήματα διοίκησης, όπως η Διοίκηση μέσω Στόχων, προς μεγιστοποίηση των ωφελειών και αποτελεσμάτων τους,
- Ο σχεδιασμός και η εφαρμογή μιας κοινής πολιτικής ποιότητας στο Δημόσιο Τομέα.
- Η θεσμική κατοχύρωσή του, η οποία θα συνδυαστεί με την σύνδεσή του με την Διοίκηση μέσω Στόχων αλλά και την σύνταξη, κατάρτιση και υλοποίηση του επιχειρησιακού προγράμματος,
- Η δημιουργία Μονάδων Ποιότητας και Προγραμματισμού,
- Η εισαγωγή κινήτρων για την εφαρμογή του,
- Η επιμόρφωση των μεσαίων στελεχών και μεγαλύτερη προσπάθεια να πειστούν για την χρησιμότητα της αξιολόγησης,
- Η επιμόρφωση του συνόλου του προσωπικού με έμφαση στις αρχές της Διοίκησης Ολικής Ποιότητας και η καλλιέργεια κουλτούρα αλλαγής.

Ολοκληρώνοντας τη συγγραφή της παρούσας, ευελπιστώ να συμβάλει αυτή έστω και κατ' ελάχιστο, στην ανάδειξη των δυσκολιών και των προβλημάτων που περιορίζουν την ίδια την εφαρμογή του Κοινού Πλαισίου Αξιολόγησης στους φορείς της Τοπικής Αυτοδιοίκησης α' βαθμού, με απώτερο στόχο και σκοπό την διαχείριση αν όχι την εξάλειψη τους. Ταυτόχρονα δε προσδοκώ να συμβάλει αυτή στην ανάδειξη των ευεργετικών ωφελειών της εφαρμογής αυτού,

τόσο στη λειτουργία όσο και στην ίδια την ύπαρξη τους, αυξάνοντας κατ' αυτόν τον τρόπο τις προοπτικές ανάπτυξης και διάδοσής του στο χώρο της Τοπικής Αυτοδιοίκησης.

Το Κοινό Πλαίσιο Αξιολόγησης αποτελεί πραγματικά ένα εργαλείο διοίκησης, η ουσιαστική και σε εύρος αξιοποίησή του οποίου, δύναται να συμβάλει στην βελτίωση της λειτουργίας των Δήμων, αναδεικνύοντάς τους σε «πρωταγωνιστές» και «πρωτοπόρους» της Δημόσιας Διοίκησης.

ΠΑΡΑΡΤΗΜΑ

Α. ΓΕΝΙΚΑ ΣΤΟΙΧΕΙΑ

1. Εκπαιδευτικό Επίπεδο:

ΔΕ	<input type="checkbox"/>	ΜΕΤΑΠΤΥΧΙΑΚΟ	<input type="checkbox"/>
ΤΕ	<input type="checkbox"/>	ΔΙΔΑΚΤΟΡΙΚΟ	<input type="checkbox"/>
ΠΕ	<input type="checkbox"/>		

2. Ιεραρχικό Επίπεδο:

Υπάλληλος/Εισηγητής	<input type="checkbox"/>
Προϊστάμενος Τμήματος	<input type="checkbox"/>
Προϊστάμενος Διεύθυνσης	<input type="checkbox"/>

Β. ΕΦΑΡΜΟΓΗ ΤΟΥ ΚΠΑ

3. Έχει συντάξει και χρησιμοποιήσει έκθεση αυτοαξιολόγησης ο φορέας σας τουλάχιστον μία φορά;

α) ΝΑΙ	<input type="checkbox"/>
β) ΟΧΙ	<input type="checkbox"/>

4. Γνωρίζετε την ύπαρξη του ΚΠΑ;

α) ΝΑΙ

β) ΟΧΙ

5. Ποιοι παράγοντες εμπόδισαν την εφαρμογή του ΚΠΑ στον φορέα σας;

(Σημειώστε το βαθμό σημαντικότητάς τους)

Παράγοντες	Καθόλου Σημαντικός → Πάρα Πολύ Σημαντικός				
	1	2	3	4	5
1. Έλλειψη ενδιαφέροντος της πολιτικής ηγεσίας					
2. Έλλειψη ενδιαφέροντος της διοικητικής ηγεσίας					
3. Δυσκολίες που συνδέονται με την κατανόηση του ΚΠΑ					
4. Μη εξοικείωση των υπαλλήλων του φορέα με την έννοια και τις αρχές της Διοίκησης Ολικής Ποιότητας					
5. Απουσία κουλτούρας αλλαγής					
6. Απουσία πίστης στην έννοια της αξιολόγησης και αυτοαξιολόγησης					
7. Δυσπιστία στην έννοια της αυτοαξιολόγησης και αξιολόγησης					
8. Δυσκολίες που συνδέονται με το επίπεδο ωριμότητας της οργάνωσης					
9. Δυσκολίες που συνδέονται με την έλλειψη υποστήριξης και χρόνου					
10. Δυσκολίες που συνδέονται με την έλλειψη πληροφόρησης					
11. Απουσία κινήτρων / ανταμοιβών					

6. Ποιοι παράγοντες πιστεύετε ότι θα συντελούσαν στην εφαρμογή από το φορέα σας του ΚΠΑ; (Σημειώστε το βαθμό σημαντικότητάς τους)

Παράγοντες	Καθόλου Σημαντικός → Πάρα Πολύ Σημαντικός				
	1	2	3	4	5
1.Σχεδιασμός και εφαρμογή μιας κοινής πολιτικής ποιότητας στο Δημόσιο Τομέα					
2. Θεσμική κατοχύρωση του ΚΠΑ					
3. Κίνητρα για την εφαρμογή του ΚΠΑ					
4.Εφαρμογή του ΚΠΑ για την επίλυση συγκεκριμένων προβλημάτων της Δημόσιας Διοίκησης					
5.Καλλιέργεια κουλτούρας ποιότητας στους υπαλλήλους					
6. Εξωτερική βοήθεια					

7. Η εφαρμογή του ΚΠΑ στο φορέα σας σε ποιο βαθμό πιστεύετε ότι θα συνέβαλε στα παρακάτω; (Σημειώστε το βαθμό συμβολής της)

	Καθόλου → Πάρα Πολύ				
	1	2	3	4	5
1.Εισαγωγή στο φορέα των αρχών της Διοίκησης Ολικής Ποιότητας					
2. Στον προσδιορισμό των δυνατών και αδύνατων σημείων των υπηρεσιών					
3. Εξοικείωση των στελεχών του φορέα με θέματα ποιότητας στη παροχή υπηρεσιών					
4. Στην αύξηση του ενδιαφέροντος των υπαλλήλων για τα προβλήματα που αντιμετωπίζει ο φορέας					
5. Κατανόηση σε βάθος των προβλημάτων λειτουργίας των υπηρεσιών					
6. Στον ανασχεδιασμό διαδικασιών και στο σχεδιασμό δράσεων βελτίωσης των υπηρεσιών					
7. Στην ανάπτυξη πνεύματος ομαδικής συνεργασίας					
8.Στην βελτίωση της εικόνας του φορέα στη τοπική κοινωνία					

8. Εφαρμόζει ο φορέας σας το εργαλείο ποιότητας «Διοίκηση μέσω Στόχων»;

α) ΝΑΙ

β) ΟΧΙ

Αν όχι, παρακαλώ επιλέξτε ποιοι παράγοντες εμπόδισαν την εφαρμογή του (Σημειώστε το βαθμό σημαντικότητάς τους) :

Παράγοντες	Καθόλου Σημαντικός → Πάρα Πολύ Σημαντικός				
	1	2	3	4	5
1. Έλλειψη ενδιαφέροντος της πολιτικής ηγεσίας					
2. Έλλειψη ενδιαφέροντος της διοικητικής ηγεσίας					
3. Δυσκολίες που συνδέονται με την κατανόηση του εργαλείου της Διοίκησης Μέσω Στόχων (Στοχοθεσία)					
4. Μη εξοικείωση των υπαλλήλων του φορέα με την έννοια και τις αρχές της Διοίκησης Μέσω Στόχων					
5. Απουσία κουλτούρας αλλαγής					
6. Απουσία πίστης στην έννοια της αξιολόγησης					
7. Δυσπιστία στην έννοια της αξιολόγησης					
8. Δυσκολίες που συνδέονται με το επίπεδο ωριμότητας της οργάνωσης					
9. Δυσκολίες που συνδέονται με την έλλειψη υποστήριξης και χρόνου					
10. Δυσκολίες που συνδέονται με την έλλειψη πληροφόρησης					
11. Απουσία κινήτρων / ανταμοιβών					

9. Εφαρμόζει ο φορέας σας κάποιο άλλο εργαλείο ποιότητας;

α) ΝΑΙ

β) ΟΧΙ

Αν ναι, παρακαλώ επιλέξτε ποιο από τα παρακάτω εργαλεία Διοίκησης Ποιότητας χρησιμοποιεί ο φορέας σας.

- ISO
- Balanced Scorecard
- Δείκτες αποδοτικότητας και αποτελεσματικότητας

Αν όχι, παρακαλώ επιλέξτε αν κατά το παρελθόν έχει χρησιμοποιήσει κάποιο από τα παρακάτω εργαλεία Διοίκησης Ποιότητας.

- ISO
- Balanced Scorecard
- Δείκτες αποδοτικότητας και αποτελεσματικότητας
- Διοίκηση μέσω στόχων

Α. ΓΕΝΙΚΑ ΣΤΟΙΧΕΙΑ

1. Εκπαιδευτικό Επίπεδο:

ΔΕ	<input type="checkbox"/>	ΜΕΤΑΠΤΥΧΙΑΚΟ	<input type="checkbox"/>
ΤΕ	<input type="checkbox"/>	ΔΙΔΑΚΤΟΡΙΚΟ	<input type="checkbox"/>
ΠΕ	<input type="checkbox"/>		

2. Ιεραρχικό Επίπεδο:

Υπάλληλος/Εισηγητής	<input type="checkbox"/>
Προϊστάμενος τμήματος	<input type="checkbox"/>
Προϊστάμενος Διεύθυνσης	<input type="checkbox"/>

3. Ρόλος στην/στις ομάδα/ες όπου συμμετείχατε (συμπληρώστε όσες απαντήσεις σας αφορούν):

Επικεφαλής (Πρόεδρος) της ομάδας αυτοαξιολόγησης	<input type="checkbox"/>
Μέλος της ομάδας αυτοαξιολόγησης	<input type="checkbox"/>
Επικεφαλής (Project Leader) ομάδας βελτίωσης	<input type="checkbox"/>
Μέλος ομάδας βελτίωσης	<input type="checkbox"/>
Κανένας	<input type="checkbox"/>

B. ΕΦΑΡΜΟΓΗ ΤΟΥ ΚΠΑ

4α. Έχει συντάξει και χρησιμοποιήσει έκθεση αυτοαξιολόγησης ο φορέας σας στο πλαίσιο εφαρμογής του ΚΠΑ τουλάχιστον μία φορά;

α) ΝΑΙ

β) ΟΧΙ

4β. Αν ναι, πόσο χρονικό διάστημα απαιτήθηκε για την αυτοαξιολόγηση και την σύνταξη της σχετικής έκθεσης;

α) λιγότερο από 2 μήνες

β) μεταξύ 2 και 4 μηνών

γ) μεταξύ 4 και 6 μηνών

δ) περισσότερο από 6 μήνες

5. Πόσες φορές έχει χρησιμοποιήσει ο φορέας σας το ΚΠΑ;

α) 1

β) 2

γ) 3

δ) περισσότερες από 3

6. Ο φορέας σας πραγματοποιώντας την αυτοαξιολόγηση χρησιμοποίησε τα 9 κριτήρια και τα 28 υποκριτήρια;

α) ΝΑΙ

β) ΟΧΙ

Αν όχι, παρακαλώ σημειώστε ποια από τα κατωτέρω κριτήρια δεν χρησιμοποιήθηκαν. (Αν ένα από τα υποκριτήρια παραλείφθηκε, η αξιολόγηση στο συγκεκριμένο κριτήριο θεωρείται ελλιπής).

α) Ηγεσία

β) Στρατηγική & Προγραμματισμός

γ) Ανθρώπινο Δυναμικό

δ) Συνεργασίες & Πόροι

ε) Διαδικασίες

στ) Αποτελέσματα προσανατολισμένα στον Πολίτη/ Πελάτη

ζ) Αποτελέσματα προσανατολισμένα στο Ανθρώπινο Δυναμικό

η) Αποτελέσματα προσανατολισμένα στην Κοινωνία

θ) Κύρια Αποτελέσματα

7. Πριν την εφαρμογή του ΚΠΑ, είχε ο φορέας σας κάποια εμπειρία από άλλα εργαλεία διοίκησης ποιότητας ή διοικητικής βελτίωσης; ☒

α) ΝΑΙ

β) ΟΧΙ

Αν ναι, παρακαλώ επιλέξτε ποια εργαλεία Διοίκησης Ποιότητας χρησιμοποίησε ο φορέας σας.

- α) ISO
- β) Balanced Scorecard
- γ) Δείκτες αποδοτικότητας και αποτελεσματικότητας
- δ) Διοίκηση μέσω στόχων

**8. Ποιοι από τους κατωτέρω παράγοντες συνετέλεσαν στην εφαρμογή από το φορέα σας του ΚΠΑ;
(Σημειώστε το βαθμό σημαντικότητάς τους)**

Παράγοντες	Καθόλου Σημαντικός → Πάρα Πολύ Σημαντικός				
	1	2	3	4	5
1. Ευαισθητοποίηση του προσωπικού σε θέματα ποιότητας					
2. Προσδιορισμός δυνατών και αδύνατων σημείων του φορέα.					
3. Πρόθεση να παρακινήσει και να εμπλέξει το προσωπικό στη διοίκηση της οργάνωσης					
4. Το ήθελε η πολιτική ηγεσία					
5. Πρόθεση βελτίωσης της απόδοσης του φορέα					
6. Αντιμέτωπιση χρηματοοικονομικών προβλημάτων					
7. Απαίτηση από τους πολίτες για βελτίωση					
8. Συλλογή πληροφοριών για τον επανασχεδιασμό διαδικασιών					
9. Συμμετοχή σε εθνικό βραβείο ποιότητας ή σε συνέδριο ποιότητας					
10. Συμμετοχή σε εθνικό/ περιφερειακό / τοπικό region πρόγραμμα εισαγωγής καινοτομιών					
11. Βούληση της πολιτικής ηγεσίας να ξεκινήσει ένα πρόγραμμα δράσεων για τη βελτίωση της οργάνωσης					
12. Χρήση αυτού από Δημόσιους φορείς σε εθνικό και ευρωπαϊκό επίπεδο					
13. Λόγοι συγκριτικής μάθησης					
14. Είναι ελεύθερο					
15. Πιστοποίηση του φορέα βάσει του ΚΠΑ					

9. Σε τι βαθμό προετοιμάστηκε η ομάδα αυτό-αξιολόγησης;

- α) Σε πολύ μεγάλο βαθμό
- β) Σε μεγάλο βαθμό
- γ) Σε περιορισμένο βαθμό
- δ) Καθόλου

10. Τι είδους ενημέρωση / εκπαίδευση είχε η ομάδα αυτό-αξιολόγησης;

Είδος	Καθόλου → Πάρα Πολύ				
	1	2	3	4	5
1. Παρουσίαση/ Ανάλυση του ΚΠΑ					
2. Εκπαίδευση των μελών της ομάδας αυτό-αξιολόγησης					
3. Ηλεκτρονική Μάθηση (E-learning)					
4. Μελέτη περιπτώσεων					
5. Ανταλλαγή εμπειριών με άλλους φορείς					

11. Ποιό σύστημα βαθμολόγησης χρησιμοποιήσατε;

- α) Το απλό σύστημα
- β) Το αναλυτικό - παραμετροποιημένο
- γ) Άλλο

12. Η συμμετοχή σας στην Ομάδα Αυτό-αξιολόγησης ήταν εθελοντική ή σας επιβλήθηκε;

- Εθελοντική
- Επιβλήθηκε

13. Ποιοι ήταν οι παράγοντες δυσκολίας που συναντήσατε κατά την εφαρμογή του ΚΠΑ αναφορικά με; (Σημειώστε το βαθμό σημαντικότητάς τους)

α) Το ίδιο το ΚΠΑ :

Παράγοντες	Καθόλου Σημαντικός → Πάρα Πολύ Σημαντικός				
	1	2	3	4	5
1. Δυσκολία κατανόησης του περιεχομένου των κριτηρίων, υποκριτηρίων					
2. Δυσκολία κατανόησης της γλώσσας/ορολογίας του ΚΠΑ					
3. Δυσκολία κατανόησης του συστήματος βαθμολόγησης					
4. Καμία δυσκολία					

β) Το επίπεδο ωριμότητας του Φορέα :

Παράγοντες	Καθόλου Σημαντικός → Πάρα Πολύ Σημαντικός				
	1	2	3	4	5
1. Έλλειψη εμπιστοσύνης στην Ομάδα Αυτοαξιολόγησης					
2. Μη επαρκής υποστήριξη από το αρμόδιο Τμήμα Ποιότητας, όπου υφίσταται					
3. Δυσκολία πρόσβασης σε πληροφορίες σχετικά με τη λειτουργία της Υπηρεσίας					
4. Απουσία δεικτών μέτρησης του έργου του φορέα					
5. Έλλειψη υποστήριξης από την ηγεσία					
6. Μη ενεργή υποστήριξη της εφαρμογής από τα μεσαία στελέχη (κυρίως Διευθυντές)					
7. Έλλειψη εκπαίδευσης					
8. Μη κατανόηση από τους υπαλλήλους της ανάγκης εφαρμογής της διαδικασίας αυτοαξιολόγησης					
9. Επιβεβλημένη εφαρμογή της διαδικασίας του ΚΠΑ από την ηγεσία					
10. Έλλειψη πίστης στην έννοια της αυτοαξιολόγησης και αξιολόγησης					
11. Δυσπιστία στην έννοια της αυτό- αξιολόγησης					
12. Καμία δυσκολία					

γ) Την Ομάδα Αυτάξιολόγησης :

Παράγοντες	Καθόλου Σημαντικός → Πάρα Πολύ Σημαντικός				
	1	2	3	4	5
1. Αποσπασματική γνώση της οργανωσιακής δομής και λειτουργίας της υπηρεσίας					
2. Ανεπαρκής εκπαίδευση					
3. Απουσία δεικτών μέτρησης του έργου του φορέα					
4. Έλλειψη χρόνου					
5. Μη αντιπροσωπευτική σύνθεση της ομάδας					
6. Έλλειψη εξειδικευμένης υποστήριξης					
7. Καμία δυσκολία					

Γ. ΔΗΜΙΟΥΡΓΙΑ ΣΧΕΔΙΟΥ ΒΕΛΤΙΩΤΙΚΩΝ ΜΕΤΡΩΝ

14. Με την ολοκλήρωση της αυτοαξιολόγησης εκπόνησε ο φορέας σας σχέδιο βελτιωτικών μέτρων;

α) Ναι

β) Βρισκόσαστε σε διαδικασία διαμόρφωσης του σχεδίου

γ) Όχι

15. Για ποιους από τους κατωτέρω παράγοντες η διαδικασία αυτοαξιολόγησης δεν συνδυάστηκε με υλοποίηση βελτιωτικών δράσεων; (Σημειώστε το βαθμό σημαντικότητάς τους)

Παράγοντες	Καθόλου Σημαντικός → Πάρα Πολύ Σημαντικός				
	1	2	3	4	5
1. Έλλειψη χρόνου					
2. Άλλες προτεραιότητες					
3. Απουσία διάθεσης για αλλαγή					
4. Έλλειψη υποστήριξης για τη διαμόρφωση ενός σχεδίου βελτιωτικών δράσεων					
5. Έλλειψη χρηματοοικονομικών πόρων					
6. Μη συγκεκριμένα αποτελέσματα αυτοαξιολόγησης					
7. Τα αποτελέσματα της αυτοαξιολόγησης δεν θεωρήθηκαν ως επαρκής εικόνα της οργάνωσης από τη διοικητική ηγεσία					
8. Αδυναμία προσδιορισμού σχετικών τομέων βελτίωσης					

9. Η αυτοαξιολόγηση δεν είχε ποτέ ως στόχο να οδηγήσει σε βελτιώσεις (ήταν απλώς ένας έλεγχος του διοικητικού επιπέδου της οργάνωσης)					
10. Αιτία της αυτοαξιολόγησης ήταν μόνο η συμμετοχή σε κάποιο βραβείο					
11. Η διοικητική ηγεσία δεν είχε συμμετοχή στην αυτοαξιολόγηση					

Δ. ΕΦΑΡΜΟΓΗ ΣΧΕΔΙΟΥ ΒΕΛΤΙΩΤΙΚΩΝ ΔΡΑΣΕΩΝ

16. Τα σχέδια βελτιωτικών δράσεων ενσωματώνονται στο επιχειρησιακό/ στρατηγικό σχέδιο του φορέα σας;

- α) Σε πολύ μεγάλο βαθμό
- β) Σε μεγάλο βαθμό
- γ) Σε περιορισμένο βαθμό
- δ) Καθόλου

17. Σημειώστε τον αριθμό βελτιωτικών δράσεων που σχεδίασε ο φορέας σας ανά κριτήριο του ΚΠΑ :

- α) Ηγεσία
- β) Στρατηγική & Προγραμματισμός
- γ) Ανθρώπινο Δυναμικό
- δ) Συνεργασίες & Πόροι
- ε) Διαδικασίες
- στ) Αποτελέσματα προσανατολισμένες στον Πολίτη/ Πελάτη
- ζ) Αποτελέσματα προσανατολισμένα στο Ανθρώπινο Δυναμικό
- η) Αποτελέσματα προσανατολισμένα στην Κοινωνία

θ) Κύρια Αποτελέσματα

18. Πόσες από τις σχεδιαζόμενες δράσεις βελτίωσης ξεκίνησαν εντός ενός έτους από την αυτοαξιολόγηση ανά κριτήριο αξιολόγησης;

α) Ηγεσία

β) Στρατηγική & Προγραμματισμός

γ) Ανθρώπινο Δυναμικό

δ) Συνεργασίες & Πόροι

ε) Διαδικασίες

στ) Αποτελέσματα προσανατολισμένε στον Πολίτη/ Πελάτη

ζ) Αποτελέσματα προσανατολισμένο στο Ανθρώπινο Δυναμικό

η) Αποτελέσματα προσανατολισμένε στην Κοινωνία

θ) Κύρια Αποτελέσματα

19. Πόσες από τις σχεδιαζόμενες δράσεις βελτίωσης εφαρμόστηκαν εντός ενός έτους από την αυτοαξιολόγηση, ανά κριτήριο αξιολόγησης;

α) Ηγεσία

β) Στρατηγική & Προγραμματισμός

γ) Ανθρώπινο Δυναμικό

δ) Συνεργασίες & Πόροι

ε) Διαδικασίες

στ) Αποτελέσματα προσανατολισμένε στον Πολίτη/ Πελάτη

- ζ) Αποτελέσματα προσανατολισμένο στο Ανθρώπινο Δυναμικό
- η) Αποτελέσματα προσανατολισμένε στην Κοινωνία
- θ) Κύρια Αποτελέσματα

20. Η υλοποίηση των βελτιωτικών δράσεων από την διοικητική ηγεσία ελέγχεται:

- α) Εβδομαδιαία
- β) Μηνιαία
- γ) Κάθε 3 με 6 μήνες
- δ) Μία φορά το χρόνο
- ε) Κάθε 2 χρόνια
- στ) Καθόλου

Ε. Η ΧΡΗΣΗ ΕΞΩΤΕΡΙΚΗΣ ΥΠΟΣΤΗΡΙΞΗΣ

21. Είχατε εξωτερική βοήθεια (από ειδικό) κατά την εφαρμογή του ΚΠΑ;

- α) ΝΑΙ
- β) ΟΧΙ

ΣΤ. ΤΟ ΜΕΛΛΟΝ ΤΟΥ ΚΠΑ ΣΤΟ ΦΟΡΕΑ

22. Σχεδιάζει ο φορέας σας να εφαρμόσει ξανά το ΚΠΑ;

- α) ΝΑΙ
- β) ΟΧΙ

23. Ποιο χρονικό διάστημα επιλέχθηκε από το φορέα σας για την εφαρμογή του ΚΠΑ;

- α) Ετησίως
- β) Κάθε δύο χρόνια
- γ) Κάθε τρία χρόνια
- δ) Κάθε τέσσερα χρόνια
- ε) Δεν έχει αποφασιστεί ακόμη

24. Το ΚΠΑ εφαρμόστηκε στο σύνολο του φορέα ή σε τμήμα αυτού;

- α) Στο σύνολο
- β) Σε τμήμα αυτού

Z. ΟΦΕΛΗ

25. Ποια από τα κατωτέρω θεωρείτε ότι ήταν τα κυριότερα οφέλη από την εφαρμογή του ΚΠΑ στο φορέα σας; (Σημειώστε το βαθμό στον οποίο υλοποιήθηκαν τα παρακάτω στην υπηρεσία σας)

ΟΦΕΛΗ	Καθόλου σημαντικά → Πάρα Πολύ σημαντικά				
	1	2	3	4	5
1. Σε βάθος διάγνωση του τρόπου λειτουργίας του φορέα					
2. Κατανόηση των προβλημάτων του φορέα					
3. Προσδιορισμός των δυνατών και αδύνατων σημείων του φορέα					
4. Καθορισμός σημαντικών και ρεαλιστικών στόχων για το φορέα					
5. Εξοικείωση των στελεχών του φορέα με θέματα ποιότητας					

6. Εισαγωγή αρχών Διοίκησης Ολικής Ποιότητας στον φορέα					
7. Αύξηση του ενδιαφέροντος των υπαλλήλων για τον φορέα τους					
8. Κατανόηση του τρόπου σχεδιασμού μέτρων βελτίωσης					
9. Καλλιέργεια της ομαδικής εργασίας					
10. Διευκόλυνση της συγκριτικής μάθησης μεταξύ των δημόσιων υπηρεσιών					
11. Κανένα όφελος					

26. Μετά την ολοκλήρωση της αυτόαξιολόγησης και των δράσεων βελτίωσης, τι πιστεύετε ότι πέτυχε ή θα πετύχει ο φορέας σας; (Επιδέχεται πολλαπλές απαντήσεις)

- α) Βελτίωση της ποιότητας των παρεχομένων υπηρεσιών
- β) Μεγαλύτερη ικανοποίηση των πελατών/πολιτών
- γ) Καλύτερες σχέσεις του προσωπικού μεταξύ διαφορετικών τμημάτων της Υπηρεσίας
- ε) Βελτίωση της απόδοσης των υπαλλήλων
- στ) Βελτίωση της εικόνας του φορέα στην τοπική κοινωνία
- ζ) Μείωση του κόστους λειτουργίας

Η. ΠΡΟΤΑΣΕΙΣ / ΕΚΤΙΜΗΣΕΙΣ

27. Ποιοι παράγοντες πιστεύετε ότι θα συνέβαλαν στη διάδοση και τη μεγαλύτερη αποτελεσματικότητα της εφαρμογής του ΚΠΑ; (Σημειώστε το βαθμό σημαντικότητάς τους)

Παράγοντες	Καθόλου Σημαντικός → Πάρα Πολύ Σημαντικός				
	1	2	3	4	5
1.Σχεδιασμός και εφαρμογή μιας κοινής πολιτικής ποιότητας στο Δημόσιο Τομέα					
2.Θεσμική κατοχύρωση του ΚΠΑ					
3.Εισαγωγή κινήτρων για την εφαρμογή του ΚΠΑ					
4.Περαιτέρω προσαρμογή του μοντέλου στο δημόσιο τομέα					
5.Εστιασμένη εφαρμογή του ΚΠΑ προς επίλυση συγκεκριμένων προβλημάτων της δημόσιας					

διοίκησης					
6. Σύνδεση της υφαρπαγής του ΚΠΑ με την εφαρμογή άλλων εργαλείων και συστημάτων ποιότητας (π.χ. Διοίκηση με Στόχους)					
7.Επιμόρφωση των μεσαίων στελεχών					
8.Μεγαλύτερη προσπάθεια για να πεισθούν τα μεσαία στελέχη για τη χρησιμότητα της αυτο-αξιολόγησης					
9.Περισσότερος χρόνος για να πεισθούν οι υπάλληλοι για το σκοπό της όλης διαδικασίας					
10.Μεγαλύτερη εξωτερική βοήθεια					
11.Επιλογή κατάλληλου χρόνου για την εφαρμογή					
12.Υλοποίηση ενεργειών διάδοσης καλών πρακτικών					

27. Η χρήση του ΚΠΑ ανταποκρίθηκε στις προσδοκίες σας αναφορικά με:

Λόγος	Καθόλου → Πάρα Πολύ				
	1	2	3	4	5
1.Την εισαγωγή στο φορέα σας των αρχών της Διοίκησης Ολικής Ποιότητας;					
2.Τη συμβολή του στην αυτό-διάγνωση του φορέα σας;					
3.Τη διευκόλυνση της συγκριτικής μάθησης;					
4.Τη συμβολή του στη βελτίωση της λειτουργίας του φορέα σας					
5. Την καταλληλότητά του ως εργαλείου ποιότητας για τη δημόσια διοίκηση					

ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΑ

ΕΛΛΗΝΙΚΗ

- [1] Ακρίβος Χ., Μιχαλόπουλος Ν., Παππάς Κ., Τερζή Κ., (2009), «Στρατηγική Ανάπτυξη και Διοίκηση Ολικής Ποιότητας στο Δημόσιο τομέα και την Τοπική Αυτοδιοίκηση», Ταύρος: Εθνική Σχολή Τοπικής Αυτοδιοίκησης.
- [2] Βαξεβανίδου Μ., (2007), «Το Κοινό Πλαίσιο Αξιολόγησης ως μέτρο για την Εφαρμογή Διοίκησης Ποιότητας στο Δημόσιο Τομέα, Δυνητικά οφέλη για τις Δημόσιες Επιχειρήσεις και Οργανισμούς στην Ελλάδα, Διοικητική Ενημέρωση» τ.42.
- [3] Εισηγητική Έκθεση του «Προγράμματος Κλεισθένης Ι».
- [4] Ζαβλανός Μ., (2002), «Μάνατζμεντ», Εκδόσεις Σταμούλη ΑΕ, Αθήνα.
- [5] Ζαβλανός Μ., (2006), «Η Ποιότητα στις Παρεχόμενες Υπηρεσίες και τα Προϊόντα», Εκδόσεις Σταμούλη ΑΕ, Αθήνα.
- [6] Κέφης Β., (2005), «Διοίκηση Ολικής Ποιότητας: Θεωρία και Πρότυπα», Εκδόσεις Κριτική, Αθήνα.
- [7] Κέφης Β., (2014), «Διοίκηση Ολικής Ποιότητας», Εκδόσεις Κριτική, Αθήνα.
- [8] Κοινό Πλαίσιο Αξιολόγησης C.A.F, Περιφερειακό Ινστιτούτο Επιμόρφωσης Θεσσαλίας, Εκπαιδευτικές Σημειώσεις Σεμιναρίου.
- [9] Λογοθέτης Μ., (1992), «Μάνατζμεντ Ολικής Ποιότητας», Εκδόσεις Νικητόπουλος και ΣΙΑ ΟΕ, INTERBOOKS.
- [10] Λογοθέτης Μ., (1993). «Μάνατζμεντ Ολικής Ποιότητας», Εκδόσεις Interbooks, Αθήνα.
- [11] Μερτζεμεκίδης Α., 2007 «Management Ολικής Ποιότητας», περ. Διοικητική Ενημέρωση, τ. 43, Οκτώβριος 2007.
- [12] Μιχαλόπουλος Ν. (2003), «Από τη Δημόσια Γραφειοκρατία στο Δημόσιο Management», Εκδόσεις Παπαζήση, Αθήνα.
- [13] Μιχαλόπουλος Ν. (2007), «Η Δημόσια Διοίκηση στην Εποχή των Αποτελεσμάτων», Εκδόσεις Παπαζήση, Αθήνα.
- [14] Οδηγός Εφαρμογής του Κοινού Πλαισίου Αξιολόγησης, ΥΠ.ΕΣ.Δ.Δ&Α., 2007.
- [15] Παρθενόπουλος Κ., (1997), «Ελληνική Δημόσια Διοίκηση», Εκδόσεις Ζήτη, Θεσσαλονίκη.
- [16] Τσάτσος Α., (2009), «Κοινό Πλαίσιο Αξιολόγησης C.A.F», Περιφερειακό Ινστιτούτο Επιμόρφωσης Θεσσαλίας, Εκπαιδευτικές Σημειώσεις Σεμιναρίου.

- [17] Τσιότρας, Γ., (1995), «Βελτίωση της Ποιότητας», Εκδόσεις Ε. Μπένου.
- [18] Τσιότρας Γ., (2000), «Βελτίωση Ποιότητας», Εκδόσεις Μπένου, Αθήνα.
- [19] Υπουργείο Εσωτερικών, (2007), ΕΠ Διοικητικής Μεταρρύθμισης 2007-2013.
- [20] Υπουργείο Εσωτερικών, Δημόσιας Διοίκησης & Αποκέντρωσης, Γενική Γραμματεία Δημόσιας Διοίκησης & Ηλεκτρονικής Διακυβέρνησης, Διεύθυνση Ποιότητας & Αποδοτικότητας (2007), Οδηγός Εφαρμογής του Κοινού Πλαισίου Αξιολόγησης, Αθήνα.
- [21] Υπουργείο Εσωτερικών, (2008), Κοινό Πλαίσιο Αξιολόγησης (Κ.Π.Α.) – Common Assessment Framework (CAF) (Δ΄ Έκδοση), Αθήνα: Εθνικό Τυπογραφείο.
- [22] Υπουργείο Εσωτερικών, Δημόσιας Διοίκησης & Αποκέντρωσης, Γενική Γραμματεία Δημόσιας Διοίκησης & Ηλεκτρονικής Διακυβέρνησης, Διεύθυνση Ποιότητας & Αποδοτικότητας, (2009), Οδηγός Εφαρμογής του Κοινού Πλαισίου Αξιολόγησης, έκδοση ε΄, Αθήνα.
- [23] Υπουργείο Εσωτερικών και Διοικητικής Ανασυγκρότησης, (2013), Το Κοινό Πλαίσιο Αξιολόγησης (ΚΠΑ), Βελτιώνοντας τις δημόσιες οργανώσεις μέσω της αυτοαξιολόγησης.

ΞΕΝΟΓΛΩΣΣΗ

- [1] American Federal Office of Management Budget Circular, in Milakovich, 1991.
- [2] Deming W.E. (1986), Out of the Crisis, Cambridge University Press.
- [3] John A. Dotchin, John S. Oakland, (1994), Total Quality Management in Services: part 3: Distinguishing Perceptions of Service Quality.
- [4] Juran J. M. & Godfrey A. B., (1998), Juran’s Quality Handbook (5th ed.), McGraw-Hill, New York.
- [5] Juran J. M. & Gryna F., (1993), Quality Planning and Analysis, McGraw-Hill, New York. 159.
- [6] Juran J. M., (1992), Juran on Quality by Design: The New Steps for Planning Quality into Goods and Services, The Free Press, New York.
- [7] Oakland J. S., (1989), Total Quality Management, Heinemann, Oxford.
- [8] Oakland J. S., (1994), Total Quality Management: The Route to Improving Performance 2nd ed., Butterworth Heinemann, Oxford.
- [9] Patrick Staes, Nick Thijs, Ann Stoffels and Sven Geldof, (2011), Five Years of CAF 2006: From Adolescence to Maturity–What Next?.

- [10] R. S. Kaplan και D. P. Norton (1992), The Balanced Scorecard – Measures that drive performance, Harvard Business Review.
- [11] Thijs N. & Staes P., (2005), Quality Management on the European Agenda, Eipascope, 2005.
- [12] Thijs N. & Staes P., (2005), The Common Assessment Framework in European public administration: a state of affairs after five years, Eipascope 2005.
- [13] Thijs N. & Staes P., (2010), From self-assessment to external feedback, Eipascope 2010/1.
- [14] Tricker R., Sherring B. – Lucas, (2005), ISO 9001:2000, Elsevier, Butterworth Heinemann.

ΔΙΑΔΙΚΤΥΑΚΟΙ ΤΟΠΟΙ

[1] CAF Resource Centre / EIPA / EUPAN

[2] Efqm. org

[3] Eipa.eu/caf

[4] gspa.gr

[5] Heraklion.gr

[6] Ikarosnetwork.gr

[7] ypes.gr

