

ΣΧΟΛΗ ΕΠΙΣΤΗΜΩΝ ΔΙΟΙΚΗΣΗΣ ΚΑΙ ΟΙΚΟΝΟΜΙΑΣ
ΤΜΗΜΑ ΟΙΚΟΝΟΜΙΚΩΝ ΕΠΙΣΤΗΜΩΝ

ΜΕΤΑΠΤΥΧΙΑΚΟ ΠΡΟΓΡΑΜΜΑ ΣΠΟΥΔΩΝ
«Οργάνωση και Διοίκηση Δημοσίων υπηρεσιών, Δημοσίων
Οργανισμών και Επιχειρήσεων»
(ΠΜΣ-ΟΔΔΥΟΕ)

«Η Διοίκηση Ολικής Ποιότητας στους Δημόσιους Οργανισμούς:
Η Περίπτωση της Περιφέρειας Πελοποννήσου»

ΜΕΤΑΠΤΥΧΙΑΚΗ ΔΙΑΤΡΙΒΗ

Βασιλική Π. Λάτση

ΤΡΙΠΟΛΗ
ΦΕΒΡΟΥΑΡΙΟΣ 2009



ΠΑΝΕΠΙΣΤΗΜΙΟ ΠΕΛΟΠΟΝΝΗΣΟΥ
UNIVERSITY OF PELLOPONNESE

ΣΧΟΛΗ ΕΠΙΣΤΗΜΩΝ ΔΙΟΙΚΗΣΗΣ ΚΑΙ ΟΙΚΟΝΟΜΙΑΣ
ΤΜΗΜΑ ΟΙΚΟΝΟΜΙΚΩΝ ΕΠΙΣΤΗΜΩΝ

ΜΕΤΑΠΤΥΧΙΑΚΟ ΠΡΟΓΡΑΜΜΑ ΣΠΟΥΔΩΝ
«Οργάνωση και Διοίκηση Δημοσίων υπηρεσιών, Δημοσίων
Οργανισμών και Επιχειρήσεων»
(ΠΜΣ-ΟΔΔΥΟΕ)

«Η Διοίκηση Ολικής Ποιότητας στους Δημόσιους Οργανισμούς:

Η Περίπτωση της Περιφέρειας Πελοποννήσου»

ΜΕΤΑΠΤΥΧΙΑΚΗ ΔΙΑΤΡΙΒΗ

Βασιλική Π. Λάτση

ΕΠΙΒΛΕΠΩΝ ΚΑΘΗΓΗΤΗΣ

Γεωργία Χονδρολέου, Ph, D., M.A.

ΤΡΙΠΟΛΗ
ΦΕΒΡΟΥΑΡΙΟΣ 2009

ΠΡΟΛΟΓΟΣ - ΕΥΧΑΡΙΣΤΙΕΣ

Η παρούσα μεταπτυχιακή διατριβή εκπονήθηκε στα πλαίσια του Μεταπτυχιακού Προγράμματος Σπουδών (ΜΠΣ) «Οργάνωση και Διοίκηση Δημοσίων Υπηρεσιών, Δημοσίων Οργανισμών και Επιχειρήσεων», του Τμήματος Οικονομικών Σπουδών του Πανεπιστημίου Πελοποννήσου, το οποίο δημιουργήθηκε κατόπιν συνεργασίας του Εθνικού Κέντρου Δημόσιας Διοίκησης και Αυτοδιοίκησης (ΕΚΔΔΑ), της Α.Δ.Ε.Δ.Υ. και του Πανεπιστημίου Πελοποννήσου.

Στόχος του προγράμματος είναι η δημιουργία εξειδικευμένων ανώτερων στελεχών με άρτια εκπαίδευση, ικανών να προωθήσουν την αναβάθμιση της ποιότητας των παρεχόμενων υπηρεσιών και να συμβάλλουν στη βελτίωση της ανταγωνιστικότητας και της αποτελεσματικότητας του Δημόσιου Τομέα.

Θα ήθελα να εκφράσω τις ευχαριστίες μου στην επιβλέπουσα καθηγήτρια της παρούσας μεταπτυχιακής διατριβής κ. Χονδρολέου Γεωργία, για την σημαντική υποστήριξη και καθοδήγηση που μου παρείχε. Επίσης, εκφράζω τις θερμές μου ευχαριστίες, για τις επιστημονικές γνώσεις που μας μετέδωσαν, στους καθηγητές που δίδαξαν στο ΜΠΣ, κ.κ.:

Λιαργκόβα Παναγιώτη

Κριεμάδη Αθανάσιο

Διαμαντόπουλο Χρήστο

Κωνσταντόπουλο Νικόλαο

Ασημακόπουλο Νικήτα

Θωμάκο Δημήτριο

Αγγελίδη Τιμόθεο

Χονδρολέου Γεωργία

Βλασσόπουλο Γεώργιο

Επίσης, ευχαριστώ τη Περιφέρεια Πελοποννήσου, στην οποία εργάζομαι, για την διευκόλυνση που μου παρείχε στη παρακολούθηση του ΜΠΣ.

Τέλος, ευχαριστώ το Ε.Κ.Δ.Δ.Α., την Α.Δ.Ε.Δ.Υ., το Πανεπιστήμιο Πελοποννήσου και ιδιαιτέρως τον πρόεδρο της Διοικούσας Επιτροπής καθηγητή κ. Δημόπουλο Κωνσταντίνο, καθώς και όλους όσους συνέβαλαν στη δημιουργία και λειτουργία αυτού του ΜΠΣ.

ΠΙΝΑΚΑΣ ΠΕΡΙΕΧΟΜΕΝΩΝ

ΠΡΟΛΟΓΟΣ – ΕΥΧΑΡΙΣΤΙΕΣ		i
ΠΙΝΑΚΑΣ ΠΕΡΙΕΧΟΜΕΝΩΝ		ii
ΠΕΡΙΕΧΟΜΕΝΑ ΠΙΝΑΚΩΝ-ΣΧΗΜΑΤΩΝ ΚΑΙ ΔΙΑΓΡΑΜΜΑΤΩΝ		v
ΠΕΡΙΛΗΨΗ		vii
ABSTRACT		viii
ΕΙΣΑΓΩΓΗ		1
ΚΕΦΑΛΑΙΟ 1 ^ο	ΠΟΙΟΤΗΤΑ – ΔΙΟΙΚΗΣΗ ΟΛΙΚΗΣ ΠΟΙΟΤΗΤΑΣ	4
1.1	Εννοιολογική Προσέγγιση – Ορισμός και Σημασία της Ποιότητας	4
1.2	Ιστορική Αναδρομή / Εξελικτική Πορεία της Ποιότητας	6
1.3	Η Ποιότητα στις Υπηρεσίες	16
1.4	Διοίκηση Ολικής Ποιότητας (ΔΟΠ)	21
1.4.1	Έννοια , Σκοπός και Χαρακτηριστικά ΔΟΠ	21
1.4.2	Θεμελιώδη Στηρίγματα της Διοίκησης Ολικής Ποιότητας ΔΟΠ	26
1.4.3	Βασικές Αρχές της Διοίκησης Ολικής Ποιότητας	33
1.4.4	Οι Θεωρητικοί της Ποιότητας	40
1.4.5	Ανθρώπινο Δυναμικό και Ποιότητα	49
1.4.6	Εργαλεία και Τεχνικές για τη Βελτίωση και Παρακολούθηση της Ποιότητας	55
1.4.6.1	Νέα Εργαλεία Βελτίωσης της Ποιότητας	66
1.4.6.2	Επισημάνσεις στην Εφαρμογή των Εργαλείων ΔΟΠ	68
1.5	Παρουσίαση της Τεχνικής του Benchmarking (Συγκριτική Αποτίμηση)	71

1.5.1	Ορισμοί – Εισαγωγικές Έννοιες	71
1.5.2	Σύνδεση ΔΟΠ με Benchmarking	73
1.5.3	Διαδικασία Εφαρμογής Bbenchmarking	75
1.5.4	Οφέλη από την Εφαρμογή της Μεθόδου Benchmarking	84
1.5.5	Προβλήματα – Περιορισμοί στη χρήση της Μεθόδου Benchmarking	85
ΚΕΦΑΛΑΙΟ 2 ^ο	ΔΙΟΙΚΗΣΗ ΠΟΙΟΤΗΤΑΣ ΣΤΗΝ ΕΛΛΗΝΙΚΗ ΔΗΜΟΣΙΑ ΔΙΟΙΚΗΣΗ	86
2.1	Γενικά περί Δημόσιας Διοίκησης	86
2.2	Μοντέλο Παροχής Υπηρεσιών στη Δημόσια Διοίκηση	92
2.3	Η Έννοια του «πολίτη-πελάτη» στον Δημόσιο Τομέα	97
2.3.1	Η Επικοινωνία με τον Πελάτη στο Δημόσιο Τομέα	101
2.4	Ελληνική Δημόσια Διοίκηση - Υφιστάμενη Κατάσταση	106
2.5	Η Διοίκηση Ποιότητας στο Δημόσιο Τομέα στα πλαίσια της Ευρωπαϊκής Ένωσης	114
2.6	Στοιχεία Ποιότητας στην Ελληνική Δημόσια Διοίκηση	120
2.7	Περιβάλλον για τη Βελτίωση της Ποιότητας στο Δημόσιο Τομέα	133
2.8	Το Κοινό Πλαίσιο Αξιολόγησης (ΚΠΑ) και η συμβολή του στην Εφαρμογή Διοίκησης Ποιότητας στο Δημόσιο Τομέα	143
2.9	Εφαρμογή της Ποιότητας στο Δημόσιο Τομέα	151
ΚΕΦΑΛΑΙΟ 3 ^ο	ΕΦΑΡΜΟΓΗ ΤΗΣ ΔΙΟΙΚΗΣΗΣ ΟΛΙΚΗΣ ΠΟΙΟΤΗΤΑΣ ΣΤΗΝ ΠΕΡΙΦΕΡΕΙΑ ΠΕΛΟΠΟΝΝΗΣΟΥ	155
3.1	Παρουσίαση της Περιφέρειας Πελοποννήσου	155

3.2	Η ΔΟΠ στη Περιφέρεια Πελοποννήσου	160
3.3	Εφαρμογή Διοίκησης Ολικής Ποιότητας (Δ.Ο.Π.)	162
3.3.1	Εφαρμογή στο σύνολο του Οργανισμό	172
3.3.2	Αποδοχή του μοντέλου της Ολικής Ποιότητας	173
3.3.3	Συγκρότηση Ομάδας συντονισμού της Ολικής Ποιότητας	174
3.3.4	Εφαρμογή του Προγράμματος	179
3.3.5	Παρακολούθηση και Αξιολόγηση του Αποτελέσματος του Προγράμματος	181
3.3.6	Προβλήματα κατά την Εφαρμογή της ΔΟΠ στη Περιφέρεια	184
3.3.7	Οφέλη κατά την Εφαρμογή της ΔΟΠ στη Περιφέρεια	186
3.4	Αποτύπωση Υφιστάμενης Κατάστασης σχετικά με την Ποιότητα στη Περιφέρεια Πελοποννήσου	188
3.5	Προτάσεις για τη Βελτίωση της Υφιστάμενης Κατάστασης	193
	ΣΥΜΠΕΡΑΣΜΑΤΑ	203
	ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΑ	208
	ΠΑΡΑΡΤΗΜΑ Ι	220
	ΠΑΡΑΡΤΗΜΑ ΙΙ	228

ΠΕΡΙΕΧΟΜΕΝΑ ΠΙΝΑΚΩΝ ΚΑΙ ΣΧΗΜΑΤΩΝ

Πίνακες

Πίνακας 1.1: Ορισμοί της ποιότητας.....	5
Πίνακας 1.2: Η Ιστορική εξέλιξη της ποιότητας.....	9
Πίνακας 1.3: Διαφορές μεταξύ παραδοσιακού τρόπου διοίκησης και ΔΟΠ..	24
Πίνακας 1.4: Ο προσανατολισμός των συγγραφέων της Διοίκησης Ποιότητας.....	49
Πίνακας 1.5: Σύγκριση του προσανατολισμού στη ποιότητα.....	50
Πίνακας 1.6: Τα εργαλεία της ποιότητας και οι χρήσεις τους.....	66
Πίνακας 2.1: Παραδοσιακός και σύγχρονος σχεδιασμός οργανισμών.....	152
Πίνακας 3.1: Χαρακτηριστικά δημοσίου οργανισμού ποιότητας.....	164
Πίνακας 3.2: Η κουλτούρα ποιότητας σημαίνει αλλαγή.....	179
Πίνακας 3.3: Βήματα και εργαλεία-τεχνικές βελτίωσης της ποιότητας.....	183

Σχήματα

Σχήμα 1.1: Εξελικτική πορεία της Διοίκησης Ποιότητας.....	10
Σχήμα 1.2: Σύστημα που στηρίζεται στην ανίχνευση των ελαττωμάτων...	12
Σχήμα 1.3: Σύστημα που στηρίζεται στην ανίχνευση των ελαττωμάτων...	14
Σχήμα 1.4: Η ποιότητα και οι επικουρικοί ορισμοί της κατά τον σχεδιασμό και την παροχή της ποιότητας.....	17
Σχήμα 1.5: Η ιεράρχηση των αναγκών κατά Maslow	20
Σχήμα 1.6: Κύκλος αλλαγής της υποδομής ενός οργανισμού.....	28
Σχήμα 1.7: Επίτευξη καλύτερων αποτελεσμάτων μέσω της συνεχούς Βελτίωσης των διαδικασιών	31
Σχήμα 1.8: Ικανοποίηση του πελάτη.....	34
Σχήμα 1.9: Συνεχής βελτίωση ποιότητας.....	36
Σχήμα 1.10: Το πλαίσιο ΚΑΙΖΕΝ.....	36
Σχήμα 1.11: Το πλαίσιο της βελτίωσης της ποιότητας.....	38
Σχήμα 1.12: Ο κύκλος του Deming.....	42
Σχήμα 1.13: Η τριλογία του Juran.....	44
Σχήμα 1.14: Διάγραμμα αιτίου-αποτελέσματος.....	59
Σχήμα 1.15: Παράδειγμα αιτίου-αποτελέσματος.....	59
Σχήμα 1.16: Διάγραμμα ροής.....	61

Σχήμα 1.17:	Διάγραμμα διασποράς.....	65
Σχήμα 1.18:	Διάγραμμα ελέγχου ατομικών μετρήσεων ΔΟΠ.....	65
Σχήμα 1.19:	Διάγραμμα χρησιμοποίησης εργαλείων της ΔΟΠ.....	69
Σχήμα 1.20:	Διοικητικές Πρακτικές – Τεχνικά και Διοικητικά Εργαλεία της ΔΟΠ	70
Σχήμα 1.21:	Μεθοδολογία συγκριτικής αποτίμησης.....	73
Σχήμα 1.22:	Οι σύνδεσμοι μεταξύ του benchmarking και της ΔΟΠ.....	74
Σχήμα 1.23:	Αντιστοιχία σταδίων benchmarking με τον κύκλο Deming για βελτιώσεις	75
Σχήμα 1.24:	Στάδια της συγκριτικής αποτίμησης	77
Σχήμα 1.25:	Ο τροχός του benchmarking.....	78
Σχήμα 1.26:	Διάγραμμα χάσματος παραγωγικότητας.....	82
Σχήμα 2.1:	Παροχή υπηρεσίας.....	92
Σχήμα 2.2:	Καθορισμός νομοθετικού πλαισίου.....	93
Σχήμα 2.3:	Εισερχόμενα υπηρεσίας.....	94
Σχήμα 2.4:	Έξοδος υπηρεσίας.....	95
Σχήμα 2.5:	Ρόλοι φορέων Δημόσιας Διοίκησης.....	96
Σχήμα 2.6:	Μοντέλο παροχής υπηρεσιών στη Δημόσια Διοίκηση.....	97
Σχήμα 2.7:	Η ανεστραμμένη οργανωτική πυραμίδα.....	98
Σχήμα 3.1:	Διοικητική διάρθρωση της Περιφέρειας Πελοποννήσου.....	157
Σχήμα 3.2:	Πλαίσιο εφαρμογής της ΔΟΠ στη Περιφέρεια.....	169
Σχήμα 3.3:	Πελάτες της Περιφέρειας Πελοποννήσου.....	170

ΠΕΡΙΛΗΨΗ

Η παρούσα μεταπτυχιακή διατριβή ασχολείται με την διερεύνηση της Διοίκησης Ολικής Ποιότητας (ΔΟΠ) στους Δημόσιους Οργανισμούς. Τα τελευταία χρόνια η ΔΟΠ αναγνωρίζεται ως ο πλέον κατάλληλος τρόπος για τη βελτίωση των παρεχόμενων υπηρεσιών του Δημόσιου Τομέα, καθώς προσφέρει ένα ολοκληρωμένο πλαίσιο οργάνωσης, διοίκησης και αξιολόγησης με τη βοήθεια επιστημονικών συγγραμμάτων.

Ο σκοπός της διατριβής είναι διττός: αφενός να προσφέρει μια θεωρητική προσέγγιση, αναλύοντας εκτενώς τις έννοιες της ΔΟΠ με τη βοήθεια επιστημονικών συγγραμμάτων και αφετέρου, αφού συνδυάσει τις παραδοσιακές πρακτικές διοίκησης με τις σύγχρονες μεθόδους που προτείνει η ΔΟΠ, στοχεύει να εντοπίσει τη μέθοδο εφαρμογής της ΔΟΠ στην Περιφέρεια Πελοποννήσου.

Από την έρευνα προέκυψε ότι η ΔΟΠ στην Ελληνική Δημόσια Διοίκηση βρίσκεται σε αρχικό στάδιο, καθώς υπάρχει απουσία κουλτούρας και βασικών υποδομών για την εφαρμογή της.

Ειδικότερα, στη Περιφέρεια Πελοποννήσου κρίνεται αναγκαία η υιοθέτηση των αρχών της ΔΟΠ, προκειμένου να προσαρμοστεί στα νέα δεδομένα και τις απαιτήσεις των εκσυγχρονιστικών προγραμμάτων που υλοποιούνται για τη Δημόσια Διοίκηση.

ABSTRACT

This essay studies the application of Total Quality Management (TQM) into Public Organizations. Over the last few decades TQM has been acknowledged as the most suitable and appropriate way to improve the services provided by the Public Sector, since it provides a holistic frame, based on scientific methods, of organizing, administering and evaluating public services.

The primary aim of this paper is to analyze extensively the concepts of TQM combining the traditional practices of administration with the modern methods, that TQM proposes. It also offers a useful proposal in order to form the way the TQM can be applied to the Region of the Peloponnese.

The key research findings conclude that TQM is at the initial stage in the Greek Public Administration, because culture, administrative practices and basic infrastructures for its effective application are currently absent.

Specifically, the district of Peloponnese must definitely be of the utmost importance concerning the adoption of the authorities of TQM in order to be adapted to the new facts and the demanding of the updated programmes which materialized for the Public Administration.

ΕΙΣΑΓΩΓΗ

Διανύοντας την πρώτη δεκαετία του 21ου αιώνα διαπιστώνεται ότι η αναβάθμιση στην ποιότητα των παρεχόμενων υπηρεσιών κατέχει εξέχουσα θέση στη σύγχρονη αντίληψη για τους Δημόσιους Οργανισμούς.

Αυξάνονται συνεχώς οι πιέσεις που ασκούνται για τον εκσυγχρονισμό της Δημόσιας Διοίκησης, ενώ σύμφωνα με οδηγίες της Ευρωπαϊκής Ένωσης τα εθνικά μεταρρυθμιστικά προγράμματα θα πρέπει να εστιάσουν την προσοχή τους στη βελτίωση της απόδοσης και στη δημιουργία μιας Δημόσιας Διοίκησης που θα είναι προσανατολισμένη στα αποτελέσματα, θα έχει συναίσθηση του κόστους και θα παρέχει υψηλής ποιότητας υπηρεσίες, οι οποίες θα ικανοποιούν τις ανάγκες των πολιτών (Μιχαλόπουλος, 2003).

Ένα από τα εργαλεία που χρησιμοποιεί το σύγχρονο μάνατζμεντ για να βελτιώσει τα αποτελέσματα, που επιδιώκει, είναι η Διοίκηση Ολικής Ποιότητας (ΔΟΠ). Όρος που χρησιμοποιείται διεθνώς και που βρίσκεται πίσω από πολλά επιτεύγματα της ανθρώπινης δραστηριότητας, τόσο σε επίπεδο επιχειρήσεων όσο και ολόκληρων οικονομιών και κοινωνιών.

Η προσπάθεια αύξησης της αποδοτικότητας και της ποιότητας των δημοσίων υπηρεσιών και η διαμόρφωση των όρων και των προϋποθέσεων που θα συμβάλλουν προς αυτή την κατεύθυνση έχουν απασχολήσει διάφορους ειδικούς και αναλυτές, τόσο σήμερα όσο και στο παρελθόν (Μιχαλόπουλος, 2003).

Σήμερα παρατηρείται μια στροφή στον τρόπο οργάνωσης των δημοσίων υπηρεσιών και επιδιώκεται, μέσω του ανασχηματισμού των δομών, της διοίκησης των αποτελεσμάτων και την υιοθέτηση των αρχών ποιότητας στη δράση τους, η επίτευξη καλύτερων υπηρεσιών για όλους τους πολίτες.

Η ΔΟΠ αποτελεί μια σοβαρή πρόταση για την καλύτερη αντιμετώπιση των προβλημάτων και αδυναμιών, καθώς και για τη βελτίωση της ποιότητας σε όλους τους τομείς της λειτουργίας των δημοσίων οργανισμών.

Το θέμα αυτό, τις τελευταίες δεκαετίες, έχει απασχολήσει σοβαρά την ακαδημαϊκή κοινότητα και αποτελεί αντικείμενο συστηματικής έρευνας τόσο ακαδημαϊκών όσο και από στελέχη της Δημόσιας Διοίκησης

(Χονδρολέου, 2008). Παρόλα αυτά, όσον αφορά τον Ελλαδικό χώρο, παρουσιάζεται έλλειμμα ερευνητικών εργασιών για τον δημόσιο τομέα και πολύ περισσότερο για την Περιφερειακή Διοίκηση. Η πολιτική εφαρμογής διαδικασιών ποιότητας, η αποδοχή και χρήση της φιλοσοφίας και των βασικών αρχών της ΔΟΠ μπορεί να βοηθήσει στη λύση πολλών προβλημάτων στο Δημόσιο Τομέα.

Η παρούσα μεταπτυχιακή διατριβή έχει ως σκοπό:

1. Τη θεωρητική προσέγγιση της χρήσης της ποιότητας στους Δημόσιους Οργανισμούς, ώστε να αναδειχθεί η αξία της στην παραγωγή και διανομή των υπηρεσιών του Δημοσίου Τομέα και να επισημανθούν πεδία και χαρακτηριστικά που χρήζουν βελτίωσης.
2. Την διερεύνηση του τρόπου εφαρμογής της φιλοσοφίας της ΔΟΠ σε έναν Δημόσιο Οργανισμό, την Περιφέρεια Πελοποννήσου, ώστε να ερευνηθεί η πορεία εφαρμογής, να εξαχθούν χρήσιμα συμπεράσματα και να γίνουν σχετικές προτάσεις βελτίωσης.

Η μεθοδολογία που ακολουθήθηκε περιλαμβάνει τόσο την έρευνα και μελέτη δευτερογενών πηγών (υπάρχουσα βιβλιογραφία, θεωρητικές προσεγγίσεις), όσο και τη συλλογή και διερεύνηση πρωτογενούς υλικού (νομοθεσία, συνέντευξη με στελέχη της Περιφέρειας και Υπουργείου Εσωτερικών Δημόσιας Διοίκησης και Αποκέντρωσης) για τη μελέτη του εμπειρικού μέρους της εργασίας.

Πηγές άντλησης του υλικού αποτέλεσαν συγγράμματα Ελλήνων και ξένων ειδικών της ποιότητας τόσο γενικά όσο και ειδικότερα για τον Δημόσιο Τομέα. Το θέμα της ποιότητας και η αύξηση της αποτελεσματικότητας, μέσα από τις αρχές της ποιότητας, αποτελεί ένα θέμα μεγάλης σημασίας για την Δημόσια Διοίκηση, με αποτέλεσμα να έχει γραφεί πληθώρα άρθρων και να έχουν γίνει σοβαρές μελέτες σχετικά με την ποιότητα και την αποτελεσματικότητα. Επίσης, χρησιμοποιήθηκε υλικό από εξειδικευμένα περιοδικά, από βιβλιοθήκες και το διαδίκτυο, ώστε να εμπλουτιστεί το υλικό και να μελετηθούν όλες οι παράμετροι της ποιότητας.

Επιπλέον, γίνεται εκτενής ανασκόπηση των προσπαθειών της Ελληνικής Δημόσιας Διοίκησης για βελτίωση της ποιότητας στις παρεχόμενες υπηρεσίες από τους φορείς της και περιγράφεται η προτεινόμενη μέθοδος για την εφαρμογή της ΔΟΠ στην Περιφέρεια

Πελοποννήσου. Η διατριβή αποτελείται από τρία κεφάλαια και δύο παραρτήματα.

Τα δύο πρώτα κεφάλαια, αποτελούν το θεωρητικό μέρος και αναλύουν τις έννοιες της ποιότητας, της ΔΟΠ και της Ελληνικής Δημόσιας Διοίκησης. Συγκεκριμένα, το πρώτο κεφάλαιο ασχολείται με τις θεωρητικές απόψεις σχετικά με τη ΔΟΠ, γίνεται μια ιστορική αναδρομή της εξέλιξης της ποιότητας και παρατίθενται οι βασικές έννοιες, αρχές και εργαλεία της ΔΟΠ. Επίσης γίνεται εκτενής παρουσίαση της τεχνικής του benchmarking.

Στο δεύτερο κεφάλαιο, παρουσιάζονται και διερευνώνται σημαντικοί παράγοντες του περιβάλλοντος της Δημόσιας Διοίκησης που επηρεάζουν την ποιότητα των υπηρεσιών της, γίνεται μια ανασκόπηση των προσπαθειών της Ελληνικής Δημόσιας Διοίκησης για βελτίωση της ποιότητας στις παρεχόμενες υπηρεσίες και περιγράφεται η υφιστάμενη κατάσταση καθώς και η συμβολή του Κοινού Πλαισίου Αξιολόγησης – ΚΠΑ (Common Assessment Framework – CAF) στην εφαρμογή της ΔΟΠ στο Δημόσιο Τομέα.

Το τρίτο κεφάλαιο, αποτελεί το εμπειρικό μέρος της διατριβής. Διερευνάται η υφιστάμενη κατάσταση στη Περιφέρεια Πελοποννήσου, όσον αφορά τη ΔΟΠ, εξετάζεται η μεθοδολογία που πρέπει να υιοθετηθεί για την εφαρμογή της ΔΟΠ στην Περιφέρεια και γίνονται σχετικές προτάσεις για τη βελτίωση των παρεχόμενων υπηρεσιών από αυτή.

Στο Παράρτημα I, παρουσιάζεται το προτεινόμενο Βασικό Θεματολόγιο Αρχείου για τις Διευθύνσεις της Περιφέρειας Πελοποννήσου. Στο Παράρτημα II, παρουσιάζεται ο νόμος Ν. 2503/30-5-1997 (ΦΕΚ 107/Α'/30-5-1997), «Διοίκηση, οργάνωση, στελέχωση της Περιφέρειας, ρύθμιση θεμάτων για την τοπική αυτοδιοίκηση και άλλες διατάξεις».

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 1^ο: ΠΟΙΟΤΗΤΑ – ΔΙΟΙΚΗΣΗ ΟΛΙΚΗΣ ΠΟΙΟΤΗΤΑΣ**1.1 Εννοιολογική Προσέγγιση – Ορισμός και Σημασία της Ποιότητας**

Η έννοια της ποιότητας δεν είναι καινούργια αλλά υπάρχει από την εμφάνιση του ανθρώπινου είδους και συνδέθηκε άμεσα με τις εντυπωσιακές κατασκευές των Φαραώ στην αρχαία Αίγυπτο, της «χρυσής εποχής» του Περικλή στην αρχαία Ελλάδα και των έργων των βασιλέων της Μεσοποταμίας. Έχει ευρύτητα υποστηριχθεί ότι τα θεμέλια της ποιότητας και οι βασικές της αρχές τέθηκαν από ανθρώπους όπως ο Κινέζος συγγραφέας Sun-Tzu (480-211 π.χ.) και οι Αρχαίοι Έλληνες φιλόσοφοι της Αρχαίας, Αριστοτέλης, Σωκράτης και Πλάτωνας (Brocka & Brocka, 1992).

Με το πέρασμα των χρόνων και με την επίδραση ριζικών αλλαγών στο υπάρχον κοινωνικό-οικονομικό-πολιτικό γίνεσθαι, η έννοια της ποιότητας έχει εξελιχθεί σε μια νέα φιλοσοφία διοίκησης, η οποία έχει στρατηγικό περιεχόμενο και προοπτική και έχει ως απώτερο στόχο την ικανοποίηση των αναγκών του πελάτη (Crosby, 1979; Oakland, 1986 και Juran 1988).

Παρόλο που η έννοια της ποιότητας, όπως αναφέρθηκε παραπάνω, προϋπήρχε σε όλους τους τότε γνωστούς πολιτισμούς, έντονη είναι η απουσία ενός παγκόσμιου και κοινά αποδεκτού ορισμού της ποιότητας (Reeves & Bednar, 1994). Κατά καιρούς έχουν αναπτυχθεί δεκάδες διαφορετικοί ορισμοί και προσεγγίσεις, γύρω από την ποιότητα, με αποτέλεσμα πολλοί συγγραφείς να κάνουν λόγο για ύπαρξη «σύγχυσης» ποιότητας (Hart & Schlesinger, 1991, Pfeiffer, 1994).

Ο Διεθνής Οργανισμός Τυποποίησης (International Standardization Organization – ISO), ορίζει την έννοια της ποιότητας κατά τον εξής χαρακτηριστικό τρόπο:

«Ποιότητα είναι το σύνολο των χαρακτηριστικών ενός προϊόντος ή μιας υπηρεσίας που σχετίζονται με τη δυνατότητα του να ικανοποιεί δεδομένες ή συναγόμενες ανάγκες» (ISO 8402, 1987).

Ενδεικτικοί, της πληθώρας που υπάρχει, είναι οι ορισμοί των ειδικών για την Ποιότητα, όπως (Πίνακας 1.1):

Πίνακας 1.1 : Ορισμοί της Ποιότητας

Συγγραφέας	Ορισμός
Deming, 1993	Ένα προϊόν ή μια υπηρεσία είναι ποιοτικό, εφόσον βοηθά τον παραγωγό φορέα να έχει μια ικανοποιητική και σταθερή αγορά.
Juran, 1989	Η απόδοση του προϊόντος που έχει ως αποτέλεσμα την ικανοποίηση του καταναλωτή και την απουσία ελαττωμάτων, αποφεύγοντας την δυσαρέσκειά του, το οποίο συνοψίζεται στο «κατάλληλο για χρήση».
Ishikawa, 1985	Σύστημα μεθόδων για την παραγωγή προϊόντων ή παροχή υπηρεσιών που να συνδυάζουν την προσιτή τιμή με την ικανοποίηση των απαιτήσεων των πελατών.
Crosby, 1979	Συμμόρφωση με τις απαιτήσεις – Απουσία ελαττωμάτων.
Feigenbaum, 1991	Το σύνολο προϊόντων και υπηρεσιών της διαφήμισης, μηχανολογικών, κατασκευαστικών χαρακτηριστικών μέσω των οποίων το προϊόν και η υπηρεσία θα ικανοποιήσουν τις προσδοκίες του πελάτη.
Oakland, 1995	Η ικανοποίηση των απαιτήσεων των πελατών μπορεί να ταυτιστεί με την ευχαρίστηση των πελατών.
Haller & Hindle, 1998	Η Διοίκηση Ποιότητας προσβλέπει στη συμβολή κάθε επιμέρους στοιχείου ή δραστηριότητας μιας επιχειρηματικής διαδικασίας στο σύνολο. Υιοθέτηση αυτής της προσέγγισης βοηθά στην καλύτερη επιλογή τρόπων και μεθόδων για ικανοποίηση των πελατών.

Πηγή: *I. Αρβανιτογιάννης – Α. Κούρτης, ISO 9000:2000, εκδ. Αθ. Σταμούλης Αθήνα 2000.*

Η ποιότητα ενός προϊόντος ή μιας υπηρεσίας είναι πολύ σημαντική, τόσο για την επιχείρηση όσο και για τους πελάτες της. Για την επιχείρηση, αποτελεί από τη μια πλευρά καθαρό κέρδος και από την άλλη ισχυρό ανταγωνιστικό πλεονέκτημα, που πολύ δύσκολα αντιγράφεται από τον ανταγωνισμό. Όταν κάτι γίνεται σωστά από την πρώτη φορά, τείνουν να εκλείψουν οι περιττοί έλεγχοι, οι επανακατεργασίες, οι καθυστερήσεις, οι παρεξηγήσεις κ.α. Όταν υπάρχει κακή ποιότητα, η επιχείρηση χάνει μεγάλο μέρος από τα καθαρά της κέρδη και προσβάλλονται στοιχεία, όπως η φήμη της, το κόστος και το μερίδιο αγοράς που κατέχει, η υπευθυνότητα για το προϊόν και η διεθνής εικόνα της.

Για τον πελάτη, που επενδύει ένα μέρος των χρημάτων του σε ένα συγκεκριμένο προϊόν ή υπηρεσία, η ποιότητα είναι πολύ σημαντικός παράγοντας και γι' αυτό πολλές φορές είναι διατεθειμένος να πληρώσει περισσότερα για αυτήν. Οι πελάτες, σε οποιοδήποτε βιοτικό επίπεδο και αν βρίσκονται, θέλουν πάντα να κάνουν σωστή τοποθέτηση των χρημάτων τους και να απολαμβάνουν υπηρεσίες υψηλού επιπέδου και αξιόπιστες. Μια επιχείρηση ποιότητας έχει ικανοποιημένους πελάτες και εξωτερικό περιβάλλον. Οι ικανοποιημένοι πελάτες δίνουν καλύτερα οικονομικά αποτελέσματα, καλύτερη εικόνα και λαμπρότερο μέλλον.

Από όλα όσα αναφέρθηκαν, γίνεται εύκολα αντιληπτό πόσο σημαντική είναι η ποιότητα για την σημερινή επιχείρηση. Κάτι που στο παρελθόν ήταν πολυτέλεια έχει γίνει σήμερα ανάγκη επιβίωσης.

1.2 Ιστορική Αναδρομή / Εξελικτική Πορεία της Ποιότητας

Το ενδιαφέρον του ανθρώπου σχετικά με την ποιότητα ξεκινά χιλιάδες χρόνια πριν και ήταν πάντα συνυφασμένο με τον τρόπο ζωής του και συγκεκριμένα με την τροφή του, την κατοικία του και γενικότερα με την επιβίωσή του. Όπως ήδη έχει αναφερθεί, στην προηγούμενη ενότητα, πρώτος ο Sun Tzu (480-211 π.χ.), ο μεγάλος Κινέζος Στρατηγός, αναφέρεται στον όρο «ποιότητα» δηλώνοντάς το ως δόγμα, ένα δόγμα το οποίο μπορούσε να βοηθήσει τους Κινέζους στρατηλάτες να πετύχουν τους στόχους τους. Γι' αυτόν το δόγμα αυτό μεταφραζόταν σε καλή οργάνωση του στρατού, σε συνεχή έλεγχο των αναγκών, αλλά και στην τοποθέτηση των κατάλληλων ανθρώπων στην κατάλληλη θέση. Σήμερα 2500 χρόνια μετά την εποχή που έζησε ο μεγάλος Κινέζος Στρατηγός, θα τολμούσαμε να πούμε ότι η ποιότητα συνεχίζει να είναι ένα δόγμα, μια φιλοσοφία, ένα μέτρο βελτίωσης της λειτουργίας ενός οργανισμού αλλά και ένα μέσο κάλυψης των αναγκών των πελατών.

Ιστορικά, ο ποιοτικός έλεγχος, ως λειτουργία, πρωτοεμφανίστηκε το 1920 στην Αμερική, όπου για πρώτη φορά κάποιες στατιστικές μέθοδοι πρόβλεψης πρωτοχρησιμοποιήθηκαν στις παραγωγικές διαδικασίες των Αμερικανικών εργοστασίων. Ουσιαστικά, οι Αμερικάνοι σε μια πρώτη προσπάθεια βελτίωσης των παραγωγικών τους δυνατοτήτων ανέπτυξαν

μέσα πρόβλεψης αλλά και μέσα ελέγχου της συνολικής παραγωγικής τους διαδικασίας (Department of Trade and Industry, 2006:1-2). Η ανάπτυξη νέων μεθόδων οδήγησε και στην δημιουργία νέων προβλημάτων προς επίλυση. Συγκεκριμένα οι Αμερικανοί διαπίστωσαν ότι δεν αρκούσε ένας απλός έλεγχος, καθώς η προσπάθεια ανάπτυξης μιας νέας φιλοσοφίας ελέγχου της παραγωγικής διαδικασίας, με σκοπό τη βελτίωση της ποιότητας των παραγόμενων προϊόντων, οδηγούσε σε νέα θέματα προς έρευνα (Department of Trade and Industry, 2006:1-2). Συγκεκριμένα:

- α) Την ανάγκη πιο εξειδικευμένων τεχνικών γνώσεων, με σκοπό την αντιμετώπιση προβλημάτων που στο παρελθόν απλά παραβλέπονταν από τους εργαζόμενους στην παραγωγή. Η ανάπτυξη των τεχνικών γνώσεων είχε να κάνει με την καλύτερη συντήρηση των μηχανημάτων τους, τη συνεχή εκπαίδευση στις νέες τεχνολογίες, οι οποίες θα βοηθούσαν στη μεγαλύτερη παραγωγικότητα. Από την άλλη, σε επίπεδο παροχής υπηρεσιών, οι επιχειρήσεις κατανόησαν τη σημασία της ηλεκτρονικής επικοινωνίας, της εξυπηρέτησης, της αμεσότητας με τον πελάτη κ.λπ. Όλα αυτά αποτέλεσαν κομμάτι σύγχρονων τεχνολογικών εφαρμογών, οι οποίες απλοποίησαν τις εσωτερικές διαδικασίες και έδωσαν τη δυνατότητα στο προσωπικό των επιχειρήσεων να είναι πιο αποτελεσματικό.
- β) Την ανάγκη για εκπαίδευση των ελεγκτών. Οι έλεγχοι γίνονταν πάντα μηχανικά από τους εργαζόμενους, που είχαν την μεγαλύτερη πείρα στο αντικείμενο, χωρίς την ακολουθία συγκεκριμένων αρχών. Η εκπαίδευση του ελεγκτικού προσωπικού είναι απαραίτητη σε όλα τα επίπεδα ενός οργανισμού, ώστε να επεμβαίνει διορθωτικά στα όποια προβλήματα, εφαρμόζοντας οργανωμένες και εξειδικευμένες λύσεις.
- γ) Την ανάγκη για καθορισμό συγκεκριμένων κριτηρίων ελέγχου των προϊόντων και διαχωρισμού των ελαττωματικών από την παραγωγή. Τα κριτήρια ελέγχου των προϊόντων και των υπηρεσιών λειτουργούν ως πρότυπα, τα οποία οφείλουν να ακολουθούν οι εργαζόμενοι και οι ελεγκτές τους.

Τα παραπάνω θέματα γέννησαν την ανάγκη για την ίδρυση ειδικού τμήματος ελέγχου ποιότητας, με τοποθέτηση προϊσταμένου ελέγχου που έδινε καθημερινή αναφορά στον υπεύθυνο παραγωγής. Με τη δημιουργία

αυτού του νέου τμήματος αναπτύχθηκαν νέες λειτουργίες, όπως καθορισμός μεταβλητών ποιότητας, εκπαίδευση, αποθήκευση, ιστορικό λεπτομερειών παραγωγής και έλεγχος μηχανημάτων. Αυτό το πρώτο τμήμα ελέγχου ποιότητας ήταν ιστορικά το πρώτο που εστίασε στις αρχές της Διοίκησης Ολικής Ποιότητας (Charman, 2006).

Το 1940, οι Ιάπωνες είναι αυτοί που βάζουν τις βάσεις για την ανάπτυξη της Διοίκησης Ολικής Ποιότητας. Συγκεκριμένα, τη δεκαετία 1940-1950 η Ιαπωνική παραγωγή καταστρέφεται ολοσχερώς και οι Ιάπωνες, αναγνωρίζοντας τα προβλήματα στις παραγωγικές τους διαδικασίες, αποφασίζουν να τα επιλύσουν μέσα από την εφαρμογή ποιοτικών προτύπων, τα οποία ήδη μεγάλοι θεωρητικοί του είδους εκείνη την εποχή είχαν αρχίσει να αναπτύσσουν (Juran, Deming, Feigenbaum e.t.c.).

Το 1950, οι αρχές της Διοίκησης Ολικής Ποιότητας αναπτύσσονται με ραγδαίους ρυθμούς στην Ιαπωνία και ουσιαστικά γίνονται κομμάτι του Ιαπωνικού μάνατζμεντ. Μέχρι το 1960 η Διοίκηση Ολικής Ποιότητας εξελίσσεται σε αυτοσκοπό για την Ιαπωνική παραγωγική διαδικασία και τα αποτελέσματά της οδηγούν στη δημιουργία φθηνών και υψηλής ποιότητας προϊόντα, με τα οποία καταφέρνουν να εισέλθουν δυναμικά και να κυριαρχήσουν στις αγορές της Ευρώπης και της Αμερικής (Charman, 2006).

Το 1969, διοργανώνεται το πρώτο συνέδριο ποιοτικού ελέγχου στο Τόκιο, στο οποίο συμμετάσχουν οι Ιάπωνες, οι Αμερικανοί και πολλές άλλες ευρωπαϊκές χώρες. Σε ένα πόνημα, το οποίο διανέμεται από τον Feigenbaum σε όλους τους παρευρισκόμενους, αναφέρεται για πρώτη φορά ο όρος «ολική ποιότητα». Ο όρος αυτός συμπεριλάμβανε την οργάνωση, τον σχεδιασμό αλλά και τις ευθύνες του μάνατζμεντ. Ο Ishikawa, από την πλευρά των Ιαπώνων, δίνει ένα πόνημα το οποίο εξηγούσε ότι για τους Ιάπωνες η Διοίκηση Ολικής Ποιότητας σήμαινε συνεχή ποιοτικό έλεγχο σε όλο το διοικητικό πλέγμα της επιχείρησης. Ουσιαστικά, το πόνημα ανέφερε ότι όλοι οι εργαζόμενοι, από τα χαμηλότερα μέχρι τα υψηλότερα κλιμάκια, θα πρέπει να γνωρίζουν τις ποιοτικές αρχές, οι οποίες διέπουν την επιχείρησή τους και ότι για τους Ιάπωνες Διοίκηση Ολικής Ποιότητας σήμαινε ομαδικό πνεύμα και ομαδική δουλειά, προκειμένου ο οργανισμός

να έχει το επιθυμητό αποτέλεσμα σε όλες τις παραγωγικές, και όχι μόνο, δράσεις του (Okuda, 2005, σελ. 55). Το συνέδριο του 1969 ήταν η αρχή μιας νέας εποχής για τη Διοίκηση Ολικής Ποιότητας και ουσιαστικά η ημερομηνία αυτή αποτελεί ορόσημο στα δρώμενα της παγκόσμιας Βιομηχανίας.

Στον Πίνακα 1.2, που ακολουθεί, περιγράφεται η ιστορική γραμμή των γεγονότων, τα οποία καθόρισαν την εξέλιξη της έννοιας ποιότητας σε παγκόσμιο επίπεδο (Καμπουρίδης, 2001, σελ. 36).

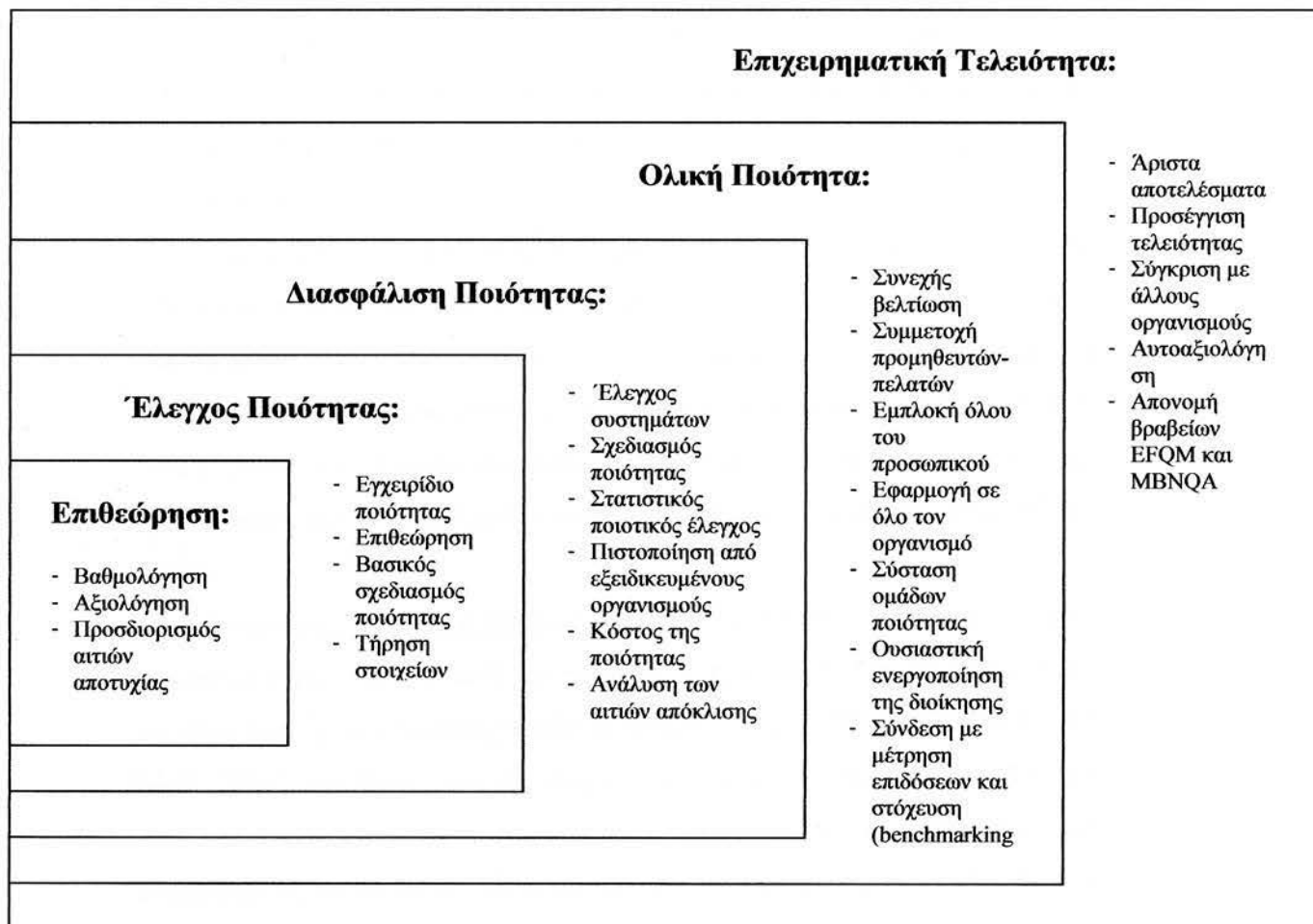
Πίνακας 1.2: Η ιστορική εξέλιξη της ποιότητας

1750	Επιθεώρηση για την ποιότητα
1900	Αρχές της διοικητικής επιστήμης (Taylor)
1930	Ποιότητα ενσωματωμένη στο προϊόν (Shewhart)
1940	Στατιστικός Ποιοτικός Έλεγχος Ίδρυση του τμήματος Ποιοτικού Ελέγχου στις ΗΠΑ Ίδρυση των ενώσεων Ποιοτικού Ελέγχου στις ΗΠΑ και Ιαπωνία
1950	Κόστος ποιότητας Οι Deming, Juran, Feigenbaum παρουσιάζουν τις σύγχρονες προσεγγίσεις σχετικά με την ποιότητα Βραβείο ποιότητας Deming Εγχειρίδιο Ποιοτικού Ελέγχου (Juran)
1960	Διοίκηση Ολικής Ποιότητας Total Quality Control (Feigenbaum, Taguchi) Κύκλοι Ποιότητας (Ishikawa)
1970	Αξιοπιστία Κανένα ελάττωμα (ZERO DEFECTS) Quality is free (Crosby)
1980	Ποιότητα και Παραγωγικότητα Τα Ιαπωνικά προϊόντα κατακτούν τις αγορές των ΗΠΑ
1990	Ποιότητα ως Στρατηγική Επιλογή Διοίκηση Ποιότητας (Garvin) Ποιότητα Εξυπηρέτησης του πελάτη
2000	Ποιότητα των Οργανισμών

Πηγή: Καμπουρίδης, 2001, σελ. 36.

Από το 1970 η διοίκηση της ποιότητας έχει εξελιχθεί πολύ γρήγορα. Στο Σχήμα 1.1 που ακολουθεί παρουσιάζεται αυτή η εξέλιξη.

Σχήμα 1.1: Εξελικτική πορεία Διοίκησης Ποιότητας



Πηγές: Dale, 1994, σ. 5, Α. Σπανός, 1995, σ. 26 και Bendell,, 2000

1. Επιθεώρηση Ποιότητας: Η Επιθεώρηση (Inspection) περιλαμβάνει ενέργειες όπως μέτρηση, εξέταση, δοκιμή ενός ή περισσότερων χαρακτηριστικών ενός (τελικού) προϊόντος ή υπηρεσίας και σύγκρισή τους με καθορισμένες προδιαγραφές για τον προσδιορισμό της ποιότητας του τελικού προϊόντος (BS, 4778: Part I, 1987, ISO 8402, 1986). Από τη σύγκριση αυτή προκύπτει η αποδοχή ή απόρριψη του προϊόντος ή της υπηρεσίας. Τα συστήματα αυτά ήταν της λογικής ότι οι ενέργειες λάμβαναν χώρα μετά τη δημιουργία των ελαττωματικών, χωρίς καθόλου ενέργειες πρόληψης και δεν ενέπλεκαν καθόλου προμηθευτές ή πελάτες.

Τα προβλήματα με την επιθεώρηση είναι πολλά. Πρώτον, οι επιθεωρητές δεν μπορούν σίγουρα να εντοπίσουν όλα τα ελαττωματικά, με αποτέλεσμα κάποια από αυτά να φτάνουν στους πελάτες. Δεύτερον, με την τελική επιθεώρηση η υπευθυνότητα για την ποιότητα μεταφέρεται αποκλειστικά στους επιθεωρητές, εφησυχάζοντας τα άλλα μέλη της επιχείρησης και χαλαρώνοντας τις προσπάθειες για ποιότητα από την αρχή. Τέλος, η επιθεώρηση κοστίζει πολύ ακριβά, αφού κάποιοι πληρώνονται για να επιθεωρούν και κάποιοι άλλοι για να επανακατεργάζονται τα ελαττωματικά.

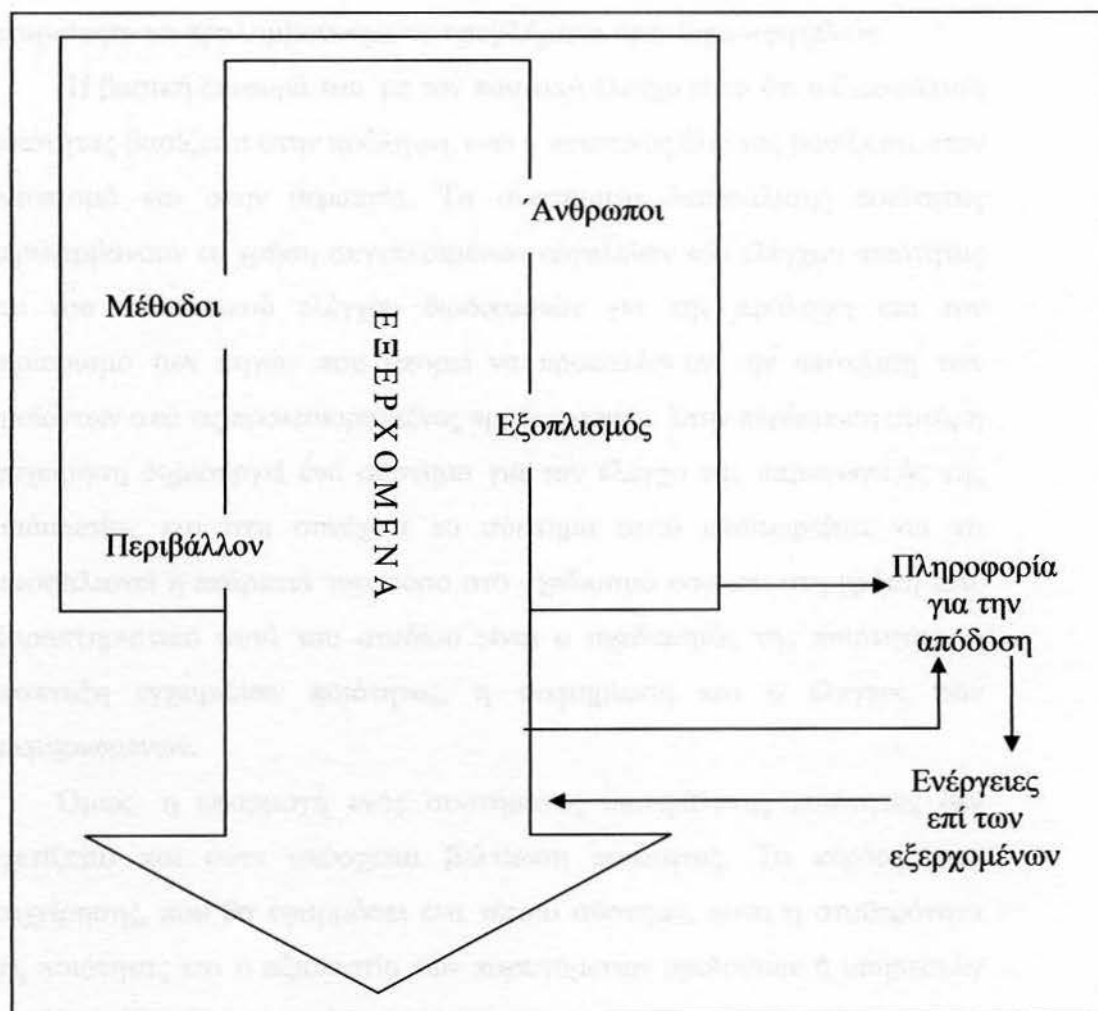
Εξαιτίας των παραπάνω προβλημάτων, η πρώτη επαναστατική αλλαγή ήρθε κατά τη διάρκεια του δεύτερου παγκοσμίου πολέμου, με κίνητρο την ιδιαίτερα πολύπλοκη τεχνολογία των αεροσκαφών, η οποία κατέστησε μη αποδεκτό το κόστος της επανάπαυσης στην επιθεώρηση (Kanji και Asher, 1996). Αυτό που χρειαζόταν ήταν να γίνονται τα πράγματα σωστά την πρώτη φορά και να προλαμβάνονται τα λάθη πριν φτάσουν στο τελικό στάδιο.

2. Ποιοτικός Έλεγχος (Quality Control): Ο ποιοτικός έλεγχος είναι όλες οι λειτουργικές (operational) και τεχνικές ενέργειες που χρησιμοποιούνται για εκπλήρωση των προδιαγραφών ποιότητας (BS, 4778: Part I, 1987, ISO 8402, 1986). Βασίζεται στη διενέργεια επιθεωρήσεων κατά την παραλαβή των εισερχόμενων προϊόντων και υλικών, κατά τη διάρκεια της παραγωγικής διαδικασίας αλλά και μετά την παραγωγή, οι οποίες σκοπό έχουν τον εντοπισμό και διαχωρισμό των ελαττωματικών προϊόντων, τα οποία καταστρέφονται ή επιδιορθώνονται. Η εξέλιξη που επήλθε, με τον έλεγχο ποιότητας, αφορά στη χρήση πιο εξειδικευμένων μεθόδων και τεχνικών. Τα συστήματα αυτά περιλαμβάνουν κάποια υποτυπώδη παρακολούθηση των δεδομένων των διαδικασιών και οδηγούν ενδεχομένως στην ύπαρξη λιγότερων ελαττωματικών αποτελεσμάτων.

Ο έλεγχος ποιότητας χρησιμοποιεί μεν πιο εξελιγμένες τεχνικές από την επιθεώρηση, διενεργείται όμως στο προϊόν και εντοπίζει τα ελαττώματά του μετά την κατασκευή του. Το γεγονός αυτό συνεπάγεται υψηλό κόστος για την επιχείρηση, καθώς αυτή επιβαρύνεται, όχι μόνο το κόστος παραγωγής του προϊόντος, αλλά και με το κόστος επιδιόρθωσης, επανακατεργασίας ή καταστροφής του, αφού αυτό έχει ήδη παραχθεί

Η Επιθεώρηση και ο Έλεγχος Ποιότητας ανήκουν στα συστήματα, τα οποία είναι βασισμένα στην ανίχνευση (detection) των προβλημάτων. Στα συστήματα αυτά όλες οι ενέργειες πραγματοποιούνται μετά την εμφάνιση κάποιου γεγονότος. Τα συστήματα ανίχνευσης αναπτύσσονται σε περιβάλλοντα στα οποία δίνεται έμφαση στην επιδιόρθωση των ελαττωμάτων και όχι στην πρόληψη της εμφάνισής τους. Συνεπώς, δεν προωθούν το ομαδικό πνεύμα, την συνεργασία και το καλό εργασιακό κλίμα, ενώ παράλληλα δεν μειώνουν το κόστος παραγωγής.

Σχήμα 1.2 Σύστημα που στηρίζεται στην ανίχνευση ελαττωμάτων

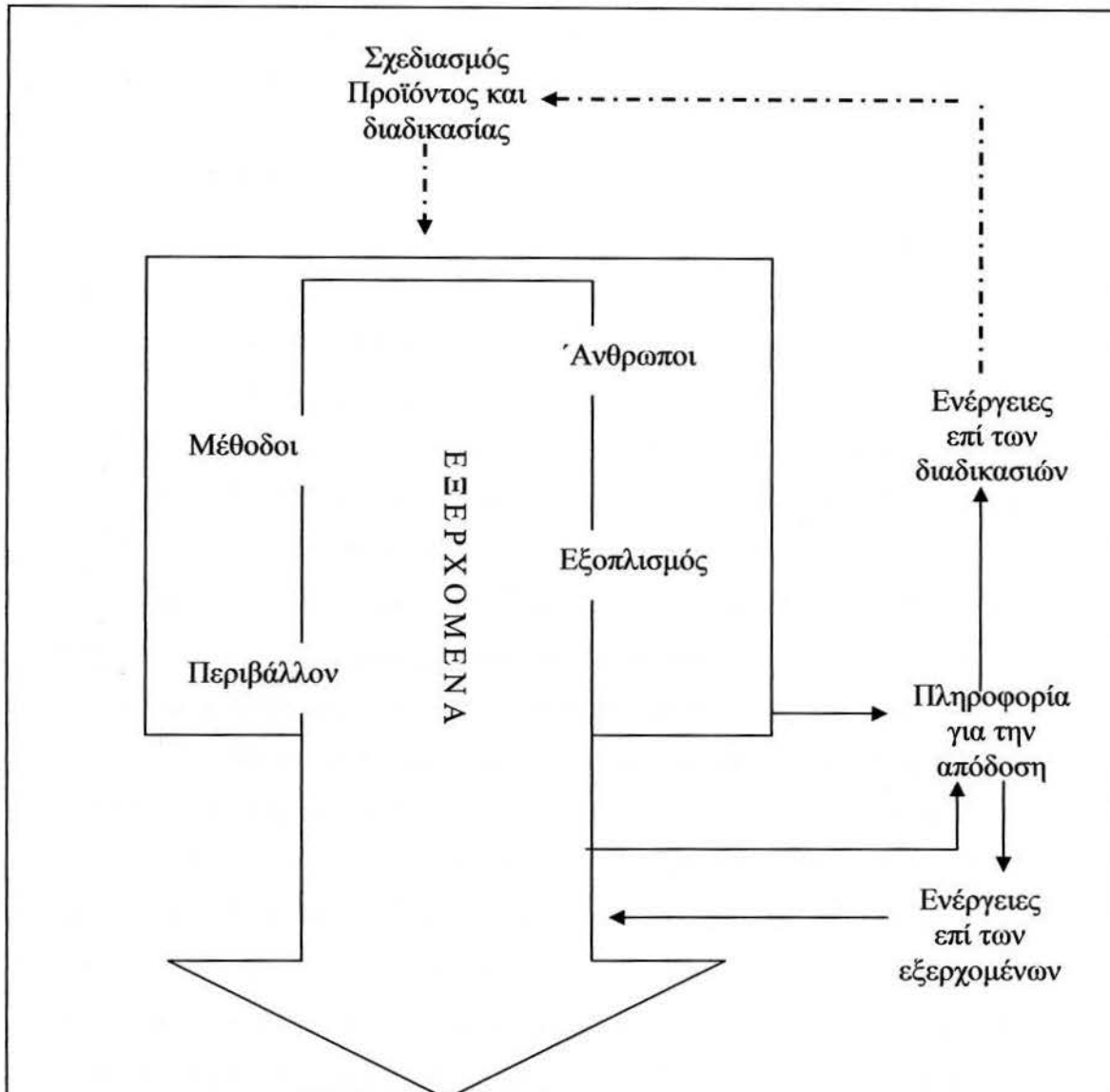


3. Διασφάλιση Ποιότητας (Quality Assurance): Περιλαμβάνει όλες τις προγραμματισμένες (planned) και συστηματικές (systematic) ενέργειες που είναι απαραίτητες, για να παρέχουν την αναγκαία εμπιστοσύνη ότι ένα προϊόν ή υπηρεσία θα ικανοποιεί συγκεκριμένες προδιαγραφές ποιότητας (BS, 4778: Part 1, 1987, ISO 8402, 1986). Το τρίτο αυτό στάδιο οδηγεί στην αλλαγή εστίασης από την ποιότητα του προϊόντος στην ποιότητα του συστήματος που παράγει το προϊόν. Η έννοια της ποιότητας πλέον έχει μεταβεί στο στάδιο της πρόληψης των προβλημάτων στην πηγή, δηλαδή στη διαδικασία. Δεν αρκεί απλώς να εντοπίζουμε κάποιο ελαττωματικό προϊόν ή υπηρεσία μετά την κατασκευή ή παροχή του, γιατί αυτό επιβαρύνει την επιχείρηση με το κόστος της διόρθωσής του, αλλά είναι απαραίτητο να προλαμβάνουμε τα προβλήματα πριν δημιουργηθούν.

Η βασική διαφορά του με τον ποιοτικό έλεγχο είναι ότι η διασφάλιση ποιότητας βασίζεται στην πρόληψη, ενώ ο ποιοτικός έλεγχος βασίζεται στον εντοπισμό και στην θεραπεία. Τα συστήματα διασφάλισης ποιότητας περιλαμβάνουν τη χρήση συγκεκριμένων εργαλείων του ελέγχου ποιότητας και του στατιστικού ελέγχου διαδικασιών για την πρόληψη και τον περιορισμό των πηγών που μπορεί να προκαλέσουν την απόκλιση των προϊόντων από τις προκαθορισμένες προδιαγραφές. Στην περίπτωση αυτή, η επιχείρηση δημιουργεί ένα σύστημα για τον έλεγχο της παραγωγικής της διαδικασίας και στη συνέχεια το σύστημα αυτό επιθεωρείται για να διασφαλιστεί η επάρκειά του, τόσο στο σχεδιασμό όσο και στη χρήση του. Χαρακτηριστικό αυτό του σταδίου είναι ο σχεδιασμός της ποιότητας, η ανάπτυξη εγχειριδίων ποιότητας, η τεκμηρίωση και ο έλεγχος των τεκμηριωμένων.

Όμως, η εφαρμογή ενός συστήματος διασφάλισης ποιότητας δεν σχετίζεται και ούτε υπόσχεται βελτίωση ποιότητας. Το κέρδος μιας επιχείρησης, που θα εφαρμόσει ένα τέτοιο σύστημα, είναι η σταθερότητα της ποιότητας και η αξιοπιστία των παραγόμενων προϊόντων ή υπηρεσιών της. Η εναλλαγή αυτή, από την αντίχνευση στην πρόληψη, απαιτεί εκτός από τη χρήση εργαλείων και μεθοδολογιών, την ανάπτυξη μιας νέας φιλοσοφίας με την αλλαγή στο τρόπο διοίκησης. Η εναλλαγή αυτή οδηγεί στο επόμενο επίπεδο της Διοίκησης Ολικής Ποιότητας.

Σχήμα 1.3 Σύστημα που στηρίζεται στην ανίχνευση ελαττωμάτων



4. Διοίκηση Ολικής Ποιότητας (Total Quality Management): Είναι το τέταρτο και πιο σημαντικό στάδιο στην εξέλιξη της ποιότητας. Είναι η διοικητική φιλοσοφία, μέσω της οποίας οι ανάγκες και οι προσδοκίες των καταναλωτών και της κοινωνίας και οι προσδοκίες του οργανισμού, ικανοποιούνται με τον πιο αποτελεσματικό τρόπο και με το λιγότερο κόστος, μεγιστοποιώντας τις δυνατότητες όλων των εργαζομένων με έναν ατέρμονα τρόπο για βελτίωση (BS, 4778: Part 2, 1991). Η ολική ποιότητα καλύπτει τη Διασφάλιση Ποιότητας, καθώς περιλαμβάνει όλες τις απαραίτητες ενέργειες της διασφάλισης της ποιότητας σε ένα

ολοκληρωμένο σύστημα και επεκτείνεται και στη βελτίωση του οργανισμού. Απαιτεί αλλαγή της συνολικής νοοτροπίας και του κλίματος μέσα στην επιχείρηση για την εισαγωγή και λειτουργία της ολικής ποιότητας σε όλα τα σημεία, σε όλες τις φάσεις, από όλα τα άτομα και σε κάθε χρονική στιγμή. Συνοδεύεται από εξελιγμένες διοικητικές πρακτικές και εργαλεία και με αυξημένη έμφαση στον άνθρωπο. Με άλλα λόγια, είναι μια συνολική προσέγγιση στον τρόπο λειτουργίας και πρακτικής των επιχειρήσεων. Σε αυτό το στάδιο εξέλιξης της πορείας της ποιότητας έχει πλέον συνειδητοποιηθεί ότι: α) η ποιότητα δεν αφορά μόνο στην ποιότητα του τελικού προϊόντος, αλλά στην ποιότητα ολόκληρης της επιχείρησης, β) η βελτίωση έρχεται μέσα από την κατανόηση και την βελτίωση των επιχειρησιακών διαδικασιών και γ) η ποιότητα θα πρέπει να καθοδηγείται από τα ανώτερα επίπεδα ιεραρχίας της επιχείρησης.

Παρόλα αυτά η Διοίκηση Ολικής Ποιότητας (ΔΟΠ) έχει δεχτεί μεγάλη κριτική. Σύμφωνα με πολλούς θεωρητικούς, αποτελεί ένα είδος «κοινωνικού κινήματος», ενώ από άλλους θεωρείται ως ένα νέο υπόδειγμα στην οργάνωση και στη διοίκηση των επιχειρήσεων (Grant et al, 1994: Ciampa, 1992 και Oakland, 1989). Από την άλλη πλευρά όμως, υπάρχουν αρκετοί που πιστεύουν ότι οι ΔΟΠ αποτελεί μια «επανάληψη» της φιλοσοφίας της Επιστημονικής Διοίκησης (Xu, 1994), με καινούργιες και βαρύγδουπες λέξεις, μια «μόδα» που γρήγορα θα ξεπεραστεί, όπως παλαιότερες, καθώς και μια «καλή ιστορία» η οποία όμως είναι ασαφής και χωρίς περιεχόμενο (Legge, 1993). Εκτενής ανάλυση της Διοίκησης Ολικής Ποιότητας θα γίνει στην επόμενη ενότητα.

5. Επιχειρησιακή Τελειότητα (Business Excellence): Είναι το τελευταίο στάδιο εξέλιξης της ποιότητας και οι βάσεις εφαρμογής του βρίσκονται στην ανάπτυξη των διαφόρων μοντέλων Επιχειρηματικής Αριστείας, όπως του European Foundation for Quality Management (EFQM) και της αναθεωρημένης σειράς προτύπων ISO 9000:2000. Όπως χαρακτηριστικά αναφέρει ο Adebajo (2001), η υιοθέτηση της Διοίκησης Ολικής Ποιότητας αποτελεί τη βάση για την επίτευξη της Επιχειρησιακής Τελειότητας και για να εφαρμοστούν σωστά και επιτυχώς οι αρχές της Διοίκησης Ολικής Ποιότητας είναι πλέον απαραίτητη η χρήση ενός μοντέλου Επιχειρηματικής Τελειότητας, τουλάχιστον ως μέσο αυτοαξιολόγησης του κάθε οργανισμού.

Οι δύο παγκοσμίου κύρους και αναγνώρισης οργανισμοί, που έχουν ως αποστολή την προώθηση της «ποιότητας» και της «τελειότητας» στις επιχειρήσεις και τους οργανισμούς, είναι το Ευρωπαϊκό Ίδρυμα για Μάνατζμεντ Ποιότητας στην Ευρώπη (European Foundation for Quality Management) και το Malcolm Baldrige National Quality Award στις ΗΠΑ (Μπουραντάς, 2002). Οι δυο αυτοί οργανισμοί έχουν αναπτύξει συγκεκριμένα εννοιολογικά πλαίσια και μεθοδολογία μέτρησης της ποιότητας-τελειότητας σε όλους τους τομείς της επιχείρησης ή του οργανισμού. Έχουν υιοθετήσει διαδικασίες αξιολόγησης και απονέμουν βραβεία με σκοπό την προώθηση της ποιότητας-τελειότητας. Η δύναμη της αυτοαξιολόγησης, όπως προτείνεται από EFQM, έγκειται στο ότι θεωρείται μια συστηματική και συνολικά δομημένη διαδικασία, που παρέχει στις επιχειρήσεις και τους οργανισμούς τη δυνατότητα να μάθουν: α) τα δυνατά και αδύνατα σημεία τους, καθώς και τις περιοχές βελτίωσης, β) τι σημαίνει επίτευξη άριστων αποτελεσμάτων για τη δική τους οργάνωση, γ) για την πρόοδο που έχουν κάνει στο δρόμο για την επίτευξη άριστων αποτελεσμάτων, δ) πόσο μακριά έχουν ακόμη να πάνε για να προσεγγίσουν την τελειότητα και ε) να μάθουν πώς να συγκρίνονται με άλλες επιχειρήσεις και οργανισμούς.

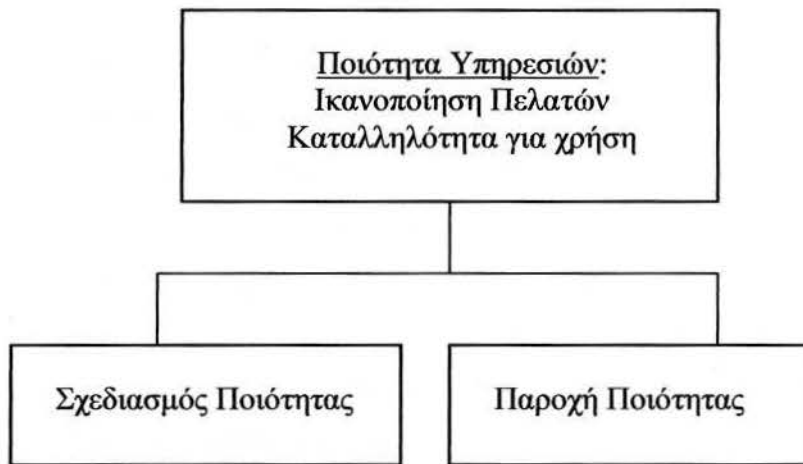
1.3 Η Ποιότητα στις Υπηρεσίες

Πρόκειται για μια έννοια, η οποία τα τελευταία χρόνια απασχολεί όλο και περισσότερο, τόσο την επιστημονική κοινότητα όσο και τον επιχειρηματικό κόσμο. Είναι ευρέως διαδεδομένη η αντίληψη ότι για να επιβιώσει μια επιχείρηση και να είναι ανταγωνιστική πρέπει να παρέχει ποιοτικές υπηρεσίες. Ιδιαίτερο δε ενδιαφέρον παρουσιάζει και η σπουδαιότητα που αποδίδεται στην ποιότητα των υπηρεσιών σε σχέση με τον δημόσιο τομέα και συγκεκριμένα στον τρόπο με τον οποίο παρέχονται οι υπηρεσίες στους πολίτες.

Γενικά, ο προσδιορισμός της έννοιας της υπηρεσίας στο χώρο των υπηρεσιών είναι πολύ δύσκολος εξαιτίας της άυλης φύσης της προσφερόμενης υπηρεσίας. Με το πέρασμα των χρόνων διατυπώθηκαν διάφοροι ορισμοί ως προς την ποιότητα των υπηρεσιών. Κάθε ένας από

αυτούς ήταν άμεσα επηρεασμένος τόσο από το χρονικό πλαίσιο όσο και από τις συνθήκες που επικρατούσαν τη συγκεκριμένη περίοδο. Σήμερα, περισσότερο διαδεδομένη είναι η αντίληψη ότι η ποιότητα πρέπει να προσδιορίζεται σε σχέση με τις ανάγκες και τις προσδοκίες των πελατών. Συγκεκριμένα, η ποιότητα των υπηρεσιών απεικονίζεται με τον παρακάτω τρόπο (Soren Bisgaard, 1999):

Σχήμα 1.4 : Η ποιότητα και οι επικουρικοί ορισμοί της κατά τον σχεδιασμό και την παροχή της ποιότητας



Πηγή: Soren Bisgaard, "Service Quality", Quality Management, Report Series Number 5, August 1999, σελ 2.

Με βάση την παραπάνω απεικόνιση καθίσταται εμφανές ότι η ποιότητα των υπηρεσιών, η οποία αναφέρεται στην ικανοποίηση των πελατών και στην καταλληλότητα για χρήση τόσο του προϊόντος όσο και της υπηρεσίας που παρέχεται, καλύπτει δυο υποκατηγορίες, ήτοι τον σχεδιασμό της ποιότητας και την παροχή αυτής. Κάθε μια από αυτές τις υποκατηγορίες έχει τη δική της σημασία και σπουδαιότητα, ενώ έντονο είναι το στοιχείο της αλληλοσυμπλήρωσης. Αυτό σημαίνει ότι κάθε υποκατηγορία αποκτά νόημα μέσα από την ύπαρξη της άλλης, ενώ η αυτοτελής ύπαρξή τους ελάχιστα έχει να συνεισφέρει σε αυτό που καλείται ποιότητα υπηρεσιών.

Σύμφωνα με τους John Dotchin και John Oakland (1994), η εφαρμογή της Διοίκησης Ποιότητας στις υπηρεσίες παρουσιάζει κάποιες ιδιομορφίες, οι οποίες οφείλονται στα χαρακτηριστικά της παροχής υπηρεσιών. Τα χαρακτηριστικά αυτά είναι:

1. *Το απροσδιόριστο της υπηρεσίας.* Ο πελάτης δεν μπορεί να προσδιορίσει ή να εκτιμήσει την υπηρεσία πριν την εξυπηρέτηση και συχνά απευθύνεται σε έναν οργανισμό για εξυπηρέτηση βασιζόμενος στη φήμη του.
2. *Το φθαρτό της υπηρεσίας.* Οι υπηρεσίες δεν αποθηκεύονται αλλά παράγονται ή δημιουργούνται ταυτόχρονα με τη ζήτηση για εξυπηρέτηση. Η ζήτηση για εξυπηρέτηση και η δυνατότητα ή αδυναμία ανταπόκρισης του συστήματος εξυπηρέτησης λαμβάνουν χώρα την ίδια χρονική στιγμή.
3. *Το ταυτόχρονο της υπηρεσίας.* Η αντίληψη για την ποιότητα επηρεάζεται από το περιβάλλον και τα συστήματα που χρησιμοποιούνται. Επίσης, οι λειτουργίες του μάρκετινγκ και της παραγωγής δεν μπορούν να εκτιμηθούν ξεχωριστά, με αποτέλεσμα οι λειτουργικοί τους έλεγχοι να συνυπολογίζονται ως προς την απόδοση και το κόστος που διαμορφώνεται.
4. *Η ετερογένεια των υπηρεσιών.* Οι υπηρεσίες χαρακτηρίζονται από ενδογενείς διαφορές. Διαφορές εμφανίζονται τόσο στις εκροές των προσφερόμενων υπηρεσιών, όσο και στην ίδια την υπηρεσία, καθώς και στον ίδιο τον εργαζόμενο κάτω από διαφορετικές συνθήκες. Για το λόγο αυτό είναι πολλές φορές δύσκολο να θέσουμε ποιοτικά πρότυπα (standards) για όλα τα στοιχεία που συνθέτουν μια υπηρεσία.

Όσον αφορά στις διαστάσεις της ποιότητας υπηρεσιών, ουσιαστικά πρόκειται για τα κριτήρια που χρησιμοποιούν οι πελάτες, προκειμένου να αξιολογήσουν τις υπηρεσίες που τους παρέχονται. Οι σημαντικότερες από αυτές, σύμφωνα με το υπόδειγμα ServQual που πρότειναν οι Betty, Zeithaml και Parasuraman (2002), αναφέρονται στα ακόλουθα στοιχεία:

- *Εμπράγματα στοιχεία:* Εδώ εντάσσονται, μεταξύ άλλων, οι υλικές ευκολίες, ο εξοπλισμός, το προσωπικό καθώς και τα μέσα επικοινωνίας.

- *Αξιοπιστία*: Πρόκειται για την ικανότητα εκτέλεσης της υποσχόμενης υπηρεσίας κατά τρόπο αξιόπιστο και ακριβή.
- *Ανταπόκριση*: Η επιθυμία που υπάρχει για εξυπηρέτηση και βοήθεια προς τους πελάτες, καθώς και η παροχή των κατάλληλων υπηρεσιών.
- *Ασφάλεια*: Η έννοια αυτή αντιπροσωπεύει τη γνώση που διαθέτουν οι εργαζόμενοι σε συνδυασμό με την ικανότητά τους να εμπνέουν εμπιστοσύνη και σιγουριά.
- *Ενσυναίσθηση*: Η διάσταση αυτή προσδιορίζεται από την ύπαρξη ικανού τεχνικού προσωπικού, την ταχύτητα και το κόστος αποκατάστασης βλαβών, καθώς και από την φροντίδα και την προσωπική προσοχή που παρέχουν στους πελάτες.

Οι Parasuraman, Zeithaml και Berry (1985), όρισαν προσδιοριστικούς παράγοντες που πρέπει να υπάρχουν στην ποιότητα των υπηρεσιών, όπως: αξιοπιστία, ανταπόκριση, αρμοδιότητα, προσέγγιση, ευγένεια, επικοινωνία, φερεγγυότητα, ασφάλεια, κατανόηση του πελάτη, υλικά περιουσιακά στοιχεία κ.α.

Μέσα από έρευνες που πραγματοποιήθηκαν ως προς τη σημαντικότητα των παραπάνω παραγόντων (κατόπιν αξιολόγησης πελατών σε κλίμακα), αλλά και σε συνδυασμό με την άποψη άλλων μελετητών στο χώρο της Διοίκησης Ποιότητας (όπως ο Μιχαλόπουλος Ν.), θα μπορούσε να ειπωθεί ότι τα συστατικά στοιχεία της παροχής υπηρεσιών, όπως αυτά εξάγονται μέσα από θεωρητική αλλά και πρακτική έρευνα, είναι τα εξής:

1. *Οι άμεσες υπηρεσίες*, για τις οποίες έχει συσταθεί ο οργανισμός (προγραμματισμός, κατασκευή και συντήρηση δημοσίων έργων)
2. *Τα συνοδευτικά προϊόντα* (λογισμικό, εμπειρία, κ.λπ.) και οι εγκαταστάσεις που απαιτούνται για την παροχή υπηρεσιών.
3. *Οι έμμεσες υπηρεσίες*, που παρέχονται με τη μορφή των ψυχολογικών ικανοποιήσεων του πελάτη κατά τη διάρκεια και μετά τη διάρκεια της εξυπηρέτησής του.

Αξίζει να σημειωθεί ότι σε πολλά άρθρα (Ζαβλάνος, 2006, σελ. 83-86) έχει διατυπωθεί η άποψη ότι το κυρίαρχο στοιχείο της ποιότητας, στο χώρο των υπηρεσιών, είναι η μέτρηση της ικανοποίησης ή της δυσαρέσκειας του πελάτη. Ένας από τους τρόπους μέτρησης αυτής είναι τα ερωτηματολόγια,

τα οποία έχουν ως στόχο τη διερεύνηση των αναγκών και των στάσεων των πελατών. Αν και οι περισσότερες ανθρώπινες ανάγκες χαρακτηρίζονται από μεγάλη διαφοροποίηση, μια πολύ συχνά αποδεκτή και χρήσιμη στη δημιουργία ερωτηματολογίων ιεραρχία αναγκών, που προτάθηκε από τον Maslow, απεικονίζεται στο *σχήμα 1.3* που ακολουθεί:

Σχήμα 1.5: Η Ιεράρχηση των Αναγκών από τον Maslow



Πηγή: Ι. Αρβανιτογιάννης – Α. Κούρτης, ISO 9000:2000, εκδ. Αθ. Σταμούλης,, Αθήνα 2002

1.4. Διοίκηση Ολικής Ποιότητας (ΔΟΠ)

1.4.1 Έννοια , Σκοπός και Χαρακτηριστικά της ΔΟΠ

Όπως προαναφέρθηκε, το προτελευταίο στάδιο στην εξελικτική πορεία της διαχείρισης της ποιότητας σε επιχειρήσεις και σε οργανισμούς είναι η Διοίκηση Ολικής Ποιότητας (Total Quality Management). Αποτελεί ίσως την μεγαλύτερη πρόκληση στη σύγχρονη διοικητική σκέψη και σύμφωνα με πολλούς θεωρητικούς αποτελεί κάτι σαν «κοινωνικό κίνημα» (social movement) (Hackman & Wageman, 1995).

Η έννοια της Διοίκησης Ολικής Ποιότητας (ΔΟΠ) αναπτύχθηκε από τον Deming στη δεκαετία του '50. Υιοθετήθηκε από τους Ιαπωνικούς οργανισμούς και αυτή τη στιγμή είναι από τις βασικότερες διοικητικές τεχνικές στην Ιαπωνία.

Η ΔΟΠ είναι μια οργανωμένη προσέγγιση διοίκησης για ολική ποιότητα, για αποτελεσματικότητα και ανταγωνιστικότητα, με τη συμμετοχή κάθε ατόμου και κάθε εργασίας, σε όλα τα επίπεδα του οργανισμού. Αντίθετα, από ορισμένες αντιλήψεις, η ΔΟΠ δεν είναι μέθοδος για την επίτευξη της βέλτιστης λειτουργικής διαδικασίας μιας επιχείρησης ή ενός οργανισμού, ούτε μέθοδος για τον ακριβή προγραμματισμό των εργασιών. Προϋποθέτει ριζική αλλαγή της κουλτούρας της διοίκησης και των εργαζομένων και βασίζεται στη πλήρη δέσμευση για την ικανοποίηση του πελάτη, μέσω της συνεχούς βελτίωσης και της καινοτομίας σε όλες τις πλευρές και λειτουργίες του οργανισμού, με βασικό σύνθημα ότι τα πάντα μπορούν να βελτιωθούν περισσότερο.

Σύμφωνα με τον Sullivan (1986): «Η ΔΟΠ τονίζει την ανάγκη για ποιότητα σε ολόκληρη την επιχείρηση, από τον προμηθευτή έως τον πελάτη. Τονίζει την ανάγκη δέσμευσης της διοίκησης και παρότρυνση όλης της επιχείρησης για αρίστευση σε όλους τους τομείς που είναι σημαντικοί για τον πελάτη».

Ο Kendrick (1993) υποστηρίζει: «Η ΔΟΠ είναι ένα εστιασμένο στους ανθρώπους σύστημα διοίκησης που στοχεύει στη συνεχή αύξηση της ικανοποίησης του πελάτη με συνεχώς χαμηλότερο πραγματικό κόστος. Η

ΔΟΠ στηρίζεται σε αξίες που τονίζουν την αξιοπρέπεια του ατόμου και την δύναμη της κοινωνικής δράσης».

Επίσης, οι Price και Chen αναφέρουν ότι: «Η ΔΟΠ είναι ένα σύστημα που ενσωματώνει ένα σύνολο από φιλοσοφίες, εργαλεία και διαδικασίες, που χρησιμοποιούνται για την επίτευξη των επιχειρησιακών στόχων, με τη δημιουργία ευχαριστημένων πελατών και εργαζομένων. Η ΔΟΠ θέτει την ικανοποίηση του πελάτη πριν από το κέρδος. Η ικανοποίηση του πελάτη παράγει μακροπρόθεσμα και διατηρήσιμα κέρδη, αλλά η προτεραιότητα στα κέρδη προκαλεί μια βραχυπρόθεσμη εστίαση σε βάρος της μακροπρόθεσμης επιβίωσης και ευημερίας».

Ο Deming (1986), περιληπτικά αναφέρει ότι: «ΔΟΠ είναι η συνεχής ικανοποίηση των απαιτήσεων των πελατών, σε συνεχώς χαμηλότερο κόστος, μέσα από μια πλήρη δέσμευση όλων στην επιχείρηση».

Ο Juran (1989) υποστηρίζει ότι: «Η ΔΟΠ είναι μια συστηματική προσέγγιση για τον καθορισμό και την ικανοποίηση στόχων ποιότητας σε ολόκληρη την επιχείρηση».

Σύμφωνα με τον N. Λογοθέτη (1992): «Η ΔΟΠ δεν έχει ως αντικειμενικούς στόχους την εξάλειψη των περιττών δαπανών, τη μείωση του κόστους, την καλή φήμη και το αυξημένο μερίδιο αγοράς. Αυτά τα στοιχεία είναι απλά οι φυσικές συνέπειες των πραγματικών στόχων της, που είναι η συνεχής βελτίωση και η καινοτομία. Πρόκειται για μια συνεχώς ανανεώσιμη και ατέρμονη διαδικασία, αφού δεν υπάρχει τίποτα που να μην επιδέχεται περαιτέρω βελτίωση».

Η πρωτοβουλία για την εφαρμογή της ΔΟΠ στηρίζεται στην πεποίθηση ότι με τον νέο τρόπο διοίκησης ο οργανισμός θα γίνει πιο αποτελεσματικός στην επίτευξη των στρατηγικών του στόχων. Οι αντικειμενικοί σκοποί, που εξυπηρετούνται με την εφαρμογή της ΔΟΠ, είναι οι ακόλουθοι (Gower, 1997):

- Η καλύτερη ποιότητα των αγαθών και των υπηρεσιών.
- Η γρηγορότερη ανταπόκριση στην επεξεργασία των αναγκών των καταναλωτών.
- Η μεγαλύτερη ευελιξία στην προσαρμογή των εναλλασσόμενων απαιτήσεων.

- Το χαμηλότερο κόστος, μέσω της βελτίωσης της ποιότητας και της εξάλειψης χρονοβόρων εργασιών που δεν προσθέτουν αξία. Αυτό οδηγεί στη διασφάλιση της αποτελεσματικότητας του οργανισμού σε σχέση με το λειτουργικό κόστος.
- Η βελτίωση της αξιοποίησης του ανθρώπινου δυναμικού του οργανισμού.
- Η αύξηση της ικανότητας του οργανισμού για καινοτομίες.
- Η ευελιξία, η ελαστικότητα και η προσαρμογή στις μεταβολές του περιβάλλοντος.
- Η αύξηση του βαθμού αξιοποίησης των νέων τεχνολογιών.
- Η ανάπτυξη μόνιμης νοοτροπίας στους εργαζόμενους, ώστε η προσπάθεια επίτευξης των στόχων να γίνεται σαν μια φυσιολογική έκφραση της οργανωτικής κουλτούρας του οργανισμού.

Η Διοίκηση Ολικής Ποιότητας έχει σημαντικές διαφορές από την παραδοσιακή διοίκηση. Το παραδοσιακό σύστημα διοίκησης είναι προσανατολισμένο στη μαζική παραγωγή. Η δομή του είναι κάθετη, με τις εντολές να κατευθύνονται από την κορυφή της ιεραρχίας προς τα κάτω (top – down). Οι αποφάσεις στηρίζονται σε πάγιες πολιτικές και διαδικασίες. Τα τμήματα έχουν σαφείς διαχωριστικές γραμμές και οι αρμοδιότητες των εργαζομένων είναι εντελώς συγκεκριμένες. Η βασική διαφορά της ΔΟΠ με το παραδοσιακό σύστημα διοίκησης βρίσκεται στον τρόπο επίτευξης των οργανωσιακών στόχων. Έτσι ενώ στην παραδοσιακή προσέγγιση το ενδιαφέρον της διοίκησης επικεντρώνεται στο κόστος και στην ποιότητα, στην ικανοποίηση προδιαγραφών και στον έλεγχο, στην περίπτωση της ΔΟΠ έχουμε αντίστοιχα προτεραιότητα στην ποιότητα, στην συνεχή βελτίωση αυτής και στην πρόληψη (Δερβιτσιώτης Κ., 1993, σελ. 65). Στον πίνακα 1.3, που ακολουθεί, καταγράφονται οι σημαντικότερες διαφορές μεταξύ του παραδοσιακού τρόπου διοίκησης και της Διοίκησης Ολικής Ποιότητας. (Κέφης, σ. 49).

Πίνακας 1.3: Διαφορές μεταξύ παραδοσιακού τρόπου διοίκησης και Διοίκησης Ολικής Ποιότητας.

Ενδιαφέρον	Παραδοσιακός τρόπος διοίκησης	Διοίκηση Ολικής Ποιότητας
Εξασφάλιση ποιότητας	Ειδικοί ελεγκτές εξασφαλίζουν την ποιότητα. Δεν υπάρχει εμπιστοσύνη στους εργαζόμενους.	Εκπαιδευόμενοι εργαζόμενοι, τους οποίους εμπιστευόμαστε και στους οποίους δίνουμε ελευθερία δράσης για να εξασφαλίσουν την ποιότητα
Υποκίνηση	Τα στελέχη καθορίζουν τα συστήματα υποκίνησης, στηριζόμενοι σε εξωτερικούς παράγοντες.	Ο ίδιος ο εργαζόμενος αυτοϋποκινείται (εσωτερικοί παράγοντες υποκίνησης)
Κανονισμός εργασίας	Πολύ εξειδικευμένο έργο, σαφέστατες προδιαγραφές, ελάχιστα περιθώρια αυτόβουλης δράσης.	Οι εργαζόμενοι υποστηρίζονται και εκπαιδεύονται να εκτελούν εργασίες που απαιτούν πολλές δεξιότητες και τους δίνεται ελευθερία δράσης.
Επίλυση προβλημάτων	Ειδικοί, στη διοικητική ομάδα, λύνουν τα προβλήματα.	Ομάδες εργαζομένων σε κάθε διαδικασία-λειτουργία λύνουν τα προβλήματα.
Εργαζόμενοι-Διεύθυνση	Οι εργαζόμενοι θεωρούνται ως πόρος που χρειάζεται να ελέγχεται.	Οι εργαζόμενοι θεωρούνται πελάτες της διοίκησης.
Αξιολόγηση απόδοσης	Αξιολόγηση από τον προϊστάμενο, που στηρίζεται στη συμμόρφωση του εργαζόμενου στους κανόνες και τα πρότυπα της επιχείρησης.	Πολύπλευρη επαναπληροφόρηση για απόφαση, που συνδέεται με την βελτίωση στη διαδικασία.
Συμμετοχή στα οφέλη-κέρδη	Η διοίκηση-ιδιοκτησία καρπούται τα οφέλη από την καλύτερη απόδοση.	Οι εργαζόμενοι συμμετέχουν στα οφέλη-κέρδη, που προκύπτουν από την καλύτερη απόδοση.

Πηγή: G. R., Gilbert, H. R. M. *Journal*, Summer 1991, vol. 30, No 2

Η ΔΟΠ διαμορφώνει σύγχρονες πρακτικές διοίκησης με τα εξής χαρακτηριστικά (Κέφης, 2005, σελ. 48):

- Το κέντρο βάρους μετατοπίζεται από την παραγωγή στις ανάγκες του πελάτη.

- Η επικοινωνία είναι πλέον, με βάση την ιεραρχική πυραμίδα, από κάτω προς τα πάνω (bottom – up) και έχει τη μορφή συμμετοχικής διαδικασίας και όχι εντολής.
- Το σύστημα γίνεται οριζόντιο και όλοι (συν)εργάζονται με στόχο την καλύτερη εξυπηρέτηση του πελάτη.
- Όλοι συμμετέχουν στη διαδικασία λήψης αποφάσεων.
- Η εκχώρηση εξουσίας και ευθυνών στους εργαζόμενους αντικαθιστά τις άκαμπτες πολιτικές διαδικασίες.
- Η συνεργασία μεταξύ των τμημάτων είναι επιτακτική και ουσιώδης.
- Ομάδες εργασίας (κύκλοι ποιότητας) αναλαμβάνουν μερικούς από τους ρόλους των τμημάτων.
- Οι εργαζόμενοι εκπαιδεύονται σε διάφορους τομείς και το αντικείμενο της εργασίας τους γίνεται πιο ευέλικτο.

Με τη ΔΟΠ τα στελέχη έχουν στα χέρια τους νέα εργαλεία για την εκτέλεση της αποστολής τους. Αντί να δίνουν εντολές και να επιβλέπουν την υλοποίησή τους, χρησιμοποιούν μεθόδους, όπως οι ακόλουθες (Κέφης, σελ. 48):

Καθοδήγηση: Έχει μεγάλη σημασία κατά τα πρώτα στάδια της διαδικασίας ανάπτυξης της ΔΟΠ. Οι εργαζόμενοι έχουν ανάγκη από καθοδήγηση, η οποία θα τους επιτρέψει την αποδοχή και κατανόηση νέων εννοιών και αντιλήψεων για την ποιότητα.

Πρότυπο: Οι πράξεις των στελεχών δείχνουν στους υφιστάμενους την αφοσίωση που έχουν στις αξίες της ποιότητας. Τα διευθυντικά στελέχη οφείλουν να μιλούν για τους πελάτες και να δρουν στο όνομα των πελατών.

Παρακίνηση – Υποκίνηση: Τα στελέχη οφείλουν να πληροφορούν τακτικά τους υφισταμένους για την επίδοσή τους σε σχέση με την υλοποίηση ενός προγράμματος και να τους επιβραβεύουν κατά περίπτωση.

Ωστόσο, από την εμφάνισή της ακόμη η ΔΟΠ δέχτηκε σημαντική κριτική, ενώ συχνά έχουν αναφερθεί επιφυλάξεις ή και αρνητικές απόψεις σχετικά με τη συνολική δυνατότητα ανάπτυξης και προσφοράς της στους σύγχρονους οργανισμούς. Οι επικριτές της στηρίζονται κυρίως σε μεμονωμένες περιπτώσεις επιχειρήσεων που εφήρμοσαν ΔΟΠ και απέτυχαν. Πολλοί συγγραφείς και εμπειρικές έρευνες αποδίδουν αυτές τις

αποτυχίες στα λάθη ή στα εμπόδια που παρουσιάστηκαν κατά την εφαρμογή της. Σύμφωνα με τον Juran (1993), από τις εκατοντάδες προσπάθειες βελτίωσης της ποιότητας τις δεκαετίες του '70 και '80, οι περισσότερες απέτυχαν κυρίως λόγω της άγνοιας της ανώτατης διοίκησης σχετικά με την ποιότητα και τη διαχείρισή της. Κάποιοι άλλοι οργανισμοί εφαρμόζουν ευκαιριακά κάποιες ιδέες της ΔΟΠ και έχουν την εσφαλμένη αντίληψη ότι έχουν υιοθετήσει ΔΟΠ (Λογοθέτης, 1994). Η ΔΟΠ είναι ένα σύστημα διοίκησης και όχι μια σειρά μεμονωμένων προγραμμάτων. Επίσης, έχει αποδειχθεί ότι η προσπάθεια να γίνουν πολλά πράγματα σε πολύ λίγο χρόνο, λόγω ανυπομονησίας της διοίκησης για γρήγορα αποτελέσματα, οδηγεί συχνά σε αποτυχία (Hunicke, 1994: Yusof και Aspinwall, 2000). Το βραχυπρόθεσμο όραμα της διοίκησης και η παρανόηση σχετικά με το κόστος και τα οφέλη της ΔΟΠ, οδηγούν στην αποτυχία των προγραμμάτων ΔΟΠ. Επιπρόσθετα, το γεγονός ότι απαιτείται αρκετά μακρύς χρονικός ορίζοντας για να φανούν τα οφέλη της ΔΟΠ, έχει αποθαρρύνει πολλούς οργανισμούς να επιδιώξουν και να διατηρήσουν τη μακροπρόθεσμη προσέγγιση που απαιτείται από τη φιλοσοφία της συνεχούς βελτίωσης (Sila και Ebrahimpour, 2002).

1.4.2 Θεμελιώδη Στήριγματα της Διοίκησης Ολικής Ποιότητας (ΔΟΠ)

Πρώτοι οι «γκουρού» της ποιότητας άρχισαν να μιλούν για την αναγκαιότητα ύπαρξης μερικών σημαντικών παραγόντων, οι οποίοι προσδιορίζουν τον βαθμό βελτίωσης της ποιότητας και συμβάλλουν στην καλύτερη ανάπτυξη και εφαρμογή των αρχών αλλά και των πρακτικών και τεχνικών της ΔΟΠ σε έναν οργανισμό. Συγκεκριμένα, η ΔΟΠ στηρίζεται σε πέντε θεμελιώδεις βάσεις: την οργάνωση, την κουλτούρα, το ανθρώπινο δυναμικό, την ηγεσία και τα συστήματα.

Α. Η Οργάνωση. Αποτελεί την θεμελιώδη βάση πάνω στην οποία στηρίζεται ολόκληρο το οικοδόμημα της ΔΟΠ. Για την αποτελεσματική εφαρμογή της ΔΟΠ απαραίτητη είναι η υποκίνηση των εργαζομένων, η χάραξη μακροχρόνιων στρατηγικών πλάνων και ο σχεδιασμός πολιτικών ποιότητας. Έρευνες έχουν δείξει ότι μέσω μιας συστηματικής και αποτελεσματικής οργανωτικής υποδομής επιτυγχάνεται η εγκαθίδρυση ενός

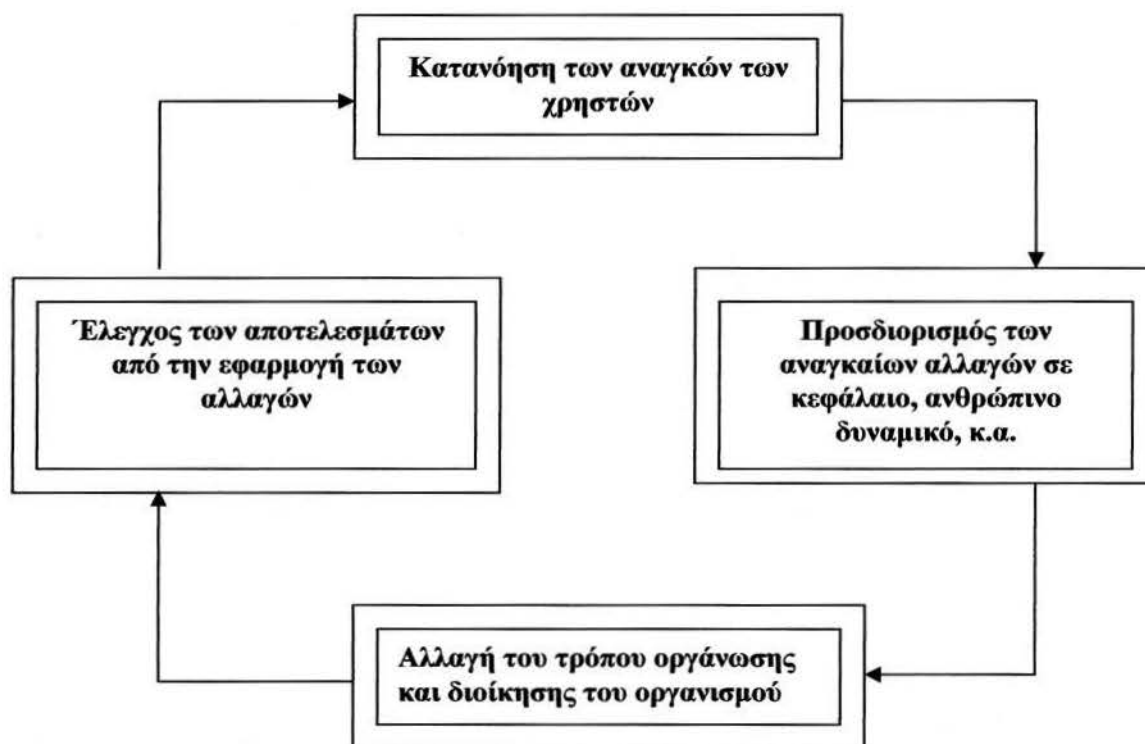
συστήματος επικοινωνίας και αποφεύγονται προβλήματα και εμπόδια στην προσπάθεια υλοποίησης της ΔΟΠ (Easton, 1993: Lascelles και Dale, 1990). Η αποτελεσματική οργάνωση των προσπαθειών βελτίωσης της ποιότητας προϋποθέτει:

1. Τη χάραξη και διαμόρφωση μιας μακροχρόνιας στρατηγικής βελτίωσης της ποιότητας. Σύμφωνα με τον Δερβιτσιώτη (1993), μια στρατηγική ποιότητας προσδιορίζει το ρόλο, τους στόχους και την προτεραιότητα της ποιότητας στην επιχειρηματική δράση. Στα πλαίσια αυτής της στρατηγικής πρέπει να προσδιορίζονται με ακρίβεια τα σημεία εκείνα που χρειάζονται βελτίωση.
2. Την κατανόηση και επικοινωνία των αρχών, μεθόδων και πρακτικών της ΔΟΠ σε ολόκληρο τον οργανισμό και σε όλα τα επίπεδα της ιεραρχίας (Ishikawa, 1985). Ο οργανισμός θα πρέπει να φροντίσει, ώστε να είναι διάχυτη η αντίληψη ότι η ποιότητα αποτελεί ευθύνη όλων και να γίνουν κατανοητοί οι στόχοι και τα μέσα επίτευξης αυτών, διαφορετικά είναι δύσκολο να λειτουργήσει αποτελεσματικά ένα πρόγραμμα ΔΟΠ.
3. Την ανάπτυξη μιας Πολιτικής Ποιότητας, η οποία θα περιλαμβάνει τη γενικότερη φιλοσοφία του οργανισμού για τη βελτίωση της ποιότητας και θα αναλύει τα οφέλη από την εφαρμογή της ΔΟΠ, καθώς και τις διαδικασίες επίτευξης των στόχων της Πολιτικής Ποιότητας.
4. Την ύπαρξη μιας κοινά αποδεκτής ερμηνείας για την ποιότητα. Για να λειτουργήσει μια φιλοσοφία ΔΟΠ θα πρέπει να υπάρχει στον οργανισμό μόνο μια ερμηνεία και ένας κοινά αποδεκτός ορισμός για τη βελτίωση της ποιότητας. Έτσι, αποφεύγονται παρεξηγήσεις, συγκρούσεις και παρερμηνεύσεις.
5. Τη δημιουργία μιας οργανωτικής υποδομής, η οποία θα συντονίζει και θα καθορίζει την όλη προσπάθεια βελτίωσης της ποιότητας. Στα πλαίσια αυτά δημιουργείται μια Επιτροπή Ποιότητας, η οποία θέτει τις κατευθύνσεις, συντονίζει, υποκινεί, διανέμει αρμοδιότητες και ευθύνες στα στελέχη και στους εργαζόμενους του οργανισμού. Με βάση αυτή την Επιτροπή μπορούν να οργανωθούν και άλλες μικρότερες Ομάδες Ποιότητας. Η Επιτροπή και οι Ομάδες Ποιότητας

θα πρέπει να είναι ο άξονας του όλου συστήματος ΔΟΠ του οργανισμού.

Ο Δερβιτσιώτης προχωρεί παραπέρα και προτείνει, για την αποτελεσματική εφαρμογή της ΔΟΠ, την αλλαγή της οργανωτικής δομής του οργανισμού και την εγκαθίδρυση μιας υποδομής (συστήματα, δομές, διαδικασίες), βάση της οποίας θα αναγνωρίζεται ότι η ποιότητα του τελικού αποτελέσματος είναι συνάρτηση της ποιότητας των αποτελεσμάτων όλων των υπηρεσιακών μονάδων του οργανισμού, όπως φαίνεται στο *σχήμα 1.6* που ακολουθεί (N. Thornberry και H. Hennessey, 1992).

Σχήμα 1.6: Κύκλος αλλαγής της υποδομής ενός Οργανισμού



Πηγή: A. L. Daniel, 1992, σελ. 20

Η αλλαγή της οργανωτικής δομής αποτελεί μια από τις πιο κρίσιμες αποφάσεις στη ζωή του οργανισμού, δεδομένου ότι η προσπάθεια που απαιτείται απ' όλους είναι μεγάλη και τα αποτελέσματα μπορεί να μην είναι πάντα τα αναμενόμενα. Η εισαγωγή νέας τεχνολογίας και η εφαρμογή νέων μεθόδων παραγωγής, σε συνδυασμό με τις αυξανόμενες απαιτήσεις για ανταγωνιστικότητα και αποτελεσματικότητα, συντελούν στην αλλαγή της

υπάρχουσας υποδομής. Επίσης, υποστηρίζεται ότι ενώ μερικές φορές είναι απαραίτητη η αλλαγή της υπάρχουσας οργανωτικής δομής για την εισαγωγή προγραμμάτων ή συστημάτων, είναι καταστροφική κατά τη διάρκεια της εφαρμογής των προγραμμάτων βελτίωσης της ποιότητας. Αν αυτό συνδυαστεί με το γεγονός ότι οι δημόσιοι οργανισμοί έχουν συγκεντρωτική οργανωτική δομή και άκαμπτες γραμμές εξουσίας, τότε γίνεται αντιληπτό ότι οι οργανωτικές αλλαγές σε συνδυασμό με την πίεση που δέχονται τα ανώτερα στελέχη και τον υπέρμετρο όγκο των πληροφοριών που πρέπει να διαχειριστούν, τα αναγκάζουν να απαξιώνουν τη δυναμική που διαμορφώνεται μέσα από την υλοποίηση πρακτικών και τεχνικών βελτίωσης της ποιότητας. Τέλος, η ύπαρξη μιας οργανωτικής υποδομής για την ποιότητα και η ανάγκη για αλλαγή της υπάρχουσας κουλτούρας ίσως παίζει σημαντικό ρόλο στη λειτουργία των αρχών και πρακτικών της ΔΟΠ.

B. *Η κουλτούρα.* Είναι ένα από τα τέσσερα θεμελιώδη στηρίγματα της ΔΟΠ. Ο Hill (1991) ορίζει την κουλτούρα ποιότητας «σαν μια κουλτούρα η οποία φέρνει εμπιστοσύνη, σεβασμό στο άτομο, έναν καινούργιο αέρα συμμετοχής στην επιχείρηση και στην αντίληψη ότι η συνεχής βελτίωση είναι για το καλό όλων». Η αλλαγή της υπάρχουσας κουλτούρας και η δημιουργία μιας κουλτούρας ποιότητας, αποτελεί την πιο μεγάλη πρόκληση και πρόβλημα στους οργανισμούς που θέλουν να εφαρμόσουν προγράμματα ΔΟΠ

Η ΔΟΠ, ως μια καινούργια προσέγγιση και ένας καινούργιος τρόπος σκέψης (Σπανός, 1993), δεν μπορεί να εισαχθεί, να υλοποιηθεί και να επιβιώσει μέσα σε μια παραδοσιακή οργανωσιακή κουλτούρα, η οποία στηρίζεται σε δομές και αξίες που δεν συμβαδίζουν με την φιλοσοφία της ΔΟΠ (Grant, et. Al, 1994). Η αποτελεσματική εφαρμογή προγραμμάτων ΔΟΠ προϋποθέτει ένα συνολικό μετασχηματισμό για να μπορέσει ο οργανισμός να ξεφύγει από την παραδοσιακή και μη ευέλικτη φυσιογνωμία του (Coulson – Thomas, 1992).

Κάθε οργανισμός έχει τη δική του κουλτούρα, η οποία είναι μοναδική και διαιώνίζεται από γενιά σε γενιά. Είναι αποτέλεσμα των συνολικών ενεργειών όλων των εργαζομένων, αποτέλεσμα χρόνιων ενεργειών και αποφάσεων που έχουν ληφθεί και το σύνολο των τυπικών και άτυπων διαδικασιών, πολιτικών και στρατηγικών κ.λπ. (Ciampa, 1992). Η

κουλτούρα αλλάζει μόνο όταν βασικές υποθέσεις, πεποιθήσεις και αξίες αντικατοπτρίζονται σε νέες στάσεις, οι οποίες έχουν γίνει αποδεκτές σαν τρόπος λειτουργίας του οργανισμού, ο οποίος θα περάσει από την μια γενιά στην επόμενη (Λογοθέτης, 1992).

Η δημιουργία και ανάπτυξη μιας οργανωσιακής κουλτούρας ποιότητας σε έναν οργανισμό διαφαίνεται όταν υπάρχουν τα εξής χαρακτηριστικά στοιχεία:

- Εγκατάλειψη των παραδοσιακών συμβόλων κύρους.
- Αλλαγή του στυλ διοίκησης και ταυτόχρονη αλλαγή της οργανωσιακής δομής.
- Διάσπαση των διατμηματικών εμποδίων και διατμηματική συνεργασία.
- Μετάβαση από την ομαδικότητα στη δημιουργία ομάδων.
- Αναγνώριση του ρόλου των εργαζομένων στη λειτουργία του οργανισμού.
- Αλλαγή συστημάτων αμοιβών, εκπαίδευσης και αξιολόγησης.
- Οι αποφάσεις παίρνονται από κάτω προς τα πάνω.

Γ. Το Ανθρώπινο Δυναμικό. Αποτελεί αναμφισβήτητα πρωταρχικό παράγοντα ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος για έναν οργανισμό, καθώς συμβάλλει θετικά στη βελτίωση της αποτελεσματικότητας και στη μείωση του κόστους.

Η ΔΟΠ έχει από τη φύση της ένα «ανθρώπινο» περιεχόμενο και θεωρεί τον άνθρωπο ως την πρώτη ύλη και τη βασική πηγή για την ανάπτυξη κουλτούρας ποιότητας σε έναν οργανισμό. Οι θεωρητικοί της ποιότητας αναφέρονται ο καθένας με τον τρόπο του για το ρόλο και τη σημασία του ανθρώπινου παράγοντα, ενώ έξι από τα δεκατέσσερα σημεία του Deming έχουν σαν αντικείμενο τον άνθρωπο. Οι εργαζόμενοι είναι αυτοί που δημιουργούν την ποιότητα. Η δε αφοσίωση και δέσμευσή τους στους στόχους του οργανισμού αποτελούν την ουσία της φιλοσοφίας της ΔΟΠ. Η διοίκηση θα πρέπει να εμπιστευτεί και να «εκμεταλλευτεί» την εμπειρία, τις γνώσεις και τις δεξιότητες των εργαζομένων και ακόμη να προσφέρει ένα κλίμα ανάπτυξης και αυτοολοκλήρωσής τους.

Η ύπαρξη απλά και μόνο ενός τμήματος ή διεύθυνσης προσωπικού σε έναν οργανισμό είναι αναγκαία αλλά δεν είναι αρκετή για τους οργανισμούς που εφαρμόζουν προγράμματα ΔΟΠ, καθώς οι εργαζόμενοι αποτελούν το πιο πολύτιμο και αποτελεσματικό μέσο ανάπτυξής αυτών.

Οι διοικήσεις των οργανισμών, που υλοποιούν προγράμματα ΔΟΠ, θα πρέπει να προσέξουν τα βασικά σημεία που αφορούν το ανθρώπινο δυναμικό, όπως ο σεβασμός στον άνθρωπο, η παροχή προγραμμάτων επιμόρφωσης και εκπαίδευσης, η αξιοποίηση με τον καλύτερο δυνατό τρόπο των εργαζομένων, η συστηματική αξιολόγηση, η αναβάθμιση και ο σχεδιασμός του εργασιακού χώρου, καθώς και η χάραξη μιας στρατηγικής για το ανθρώπινο δυναμικό.

Σχήμα 1.7: Επίτευξη καλύτερων αποτελεσμάτων μέσω της ανάμιξης όλων των εργαζομένων σε μια συνεχή βελτίωση των διαδικασιών



Λόγω της σημαντικότητας του παράγοντα «ανθρώπινοι πόροι» σε έναν οργανισμό, προσανατολισμένο στην ποιότητα, θα γίνει εκτενής ανάλυση σε επόμενη ενότητα.

Δ. Η Ηγεσία. Η ανώτερη διοίκηση ενός οργανισμού είναι αυτή που σχεδιάζει, προγραμματίζει, οργανώνει, υλοποιεί και ανανεώνει τη στρατηγική πορεία του οργανισμού, με σκοπό την επίτευξη όλων των στόχων που έχουν τεθεί. Η επιλογή και ο τρόπος με τον οποίο τα ανώτερα στελέχη ασκούν ένα συγκεκριμένο στυλ διοίκησης, παίζει καθοριστικό ρόλο στην ανάπτυξη και τη μελλοντική πορεία του οργανισμού και προσδιορίζει την οργανωσιακή κουλτούρα και το ευρύτερο εσωτερικό περιβάλλον του (Collard, 1998 και IPM, 1993).

Στους οργανισμούς με αυταρχικό στυλ διοίκησης, η υιοθέτηση και ο βαθμός εφαρμογής προγραμμάτων ΔΟΠ είναι πιο δύσκολος, αφού οι αποφάσεις λαμβάνονται με επιθετικό και career-minded τρόπο. Σε μια κουλτούρα ΔΟΠ, ο ηγέτης δεν είναι αυτός που παίρνει όλες τις αποφάσεις

αλλά αυτός που συνεργάζεται σε συστηματική βάση με τους συνεργάτες του και καθορίζει τα όρια μέσα στα οποία πρέπει αυτές να ληφθούν.

Σύμφωνα με τον Dale (1993) και IPM (1993), οι οργανισμοί που βρίσκονται στα πρώτα στάδια ή εφαρμόζουν βραχυπρόθεσμα προγράμματα της βελτίωσης της ποιότητας είναι λιγότερο πιθανό να λειτουργούν με ένα στυλ διοίκησης, κάτω από το οποίο οι εργαζόμενοι θα μπορούν με συμμετέχουν στη διαδικασία λήψης αποφάσεων, χωρίς ωστόσο αυτό να αποτελεί κανόνα.

Τέλος, όταν οι οργανισμοί καταφεύγουν σε οργανωσιακές αλλαγές με σκοπό την αλλαγή της υπάρχουσας κουλτούρας και της οργανωτικής φιλοσοφίας και πρακτικής, η αλλαγή της ανώτερης διοίκησης σηματοδοτεί όχι μόνο αλλαγή προσώπων, αλλά αρκετές φορές συνδέεται με την αλλαγή της φιλοσοφίας της βελτίωσης της ποιότητας. Η αλλαγή αυτή, όταν γίνεται πράξη, επηρεάζει σε σημαντικό βαθμό θεμελιώδη στηρίγματα της ΔΟΠ, όπως η κουλτούρα και η οργάνωση και διαμορφώνει ένα διαφορετικό περιβάλλον αξιοποίησης του ανθρώπινου δυναμικού και βελτίωσης της ποιότητας.

Ε. Το Σύστημα Ποιότητας. Είναι ένα ολοκληρωμένο πλαίσιο δραστηριοτήτων, το οποίο στοχεύει στη παραγωγή προϊόντων ή υπηρεσιών με χαρακτηριστικά που ικανοποιούν πλήρως τον πελάτη, με το ελάχιστο δυνατό κόστος, τη μέγιστη δυνατή αξιοποίηση των πόρων, την μεγαλύτερη ταχύτητα και την πλήρως ελεγχόμενη δράση. Σύμφωνα με το BS 4778: Part 1 (1987), ως σύστημα ποιότητας ορίζεται «η οργανωτική δομή, οι υπευθυνότητες, οι διαδικασίες, οι διεργασίες και τα μέσα για την υλοποίηση της Διοίκησης της Ποιότητας».

Όλοι οι θεωρητικοί της ποιότητας επισημαίνουν την αναγκαιότητα ενός συστήματος ποιότητας και υποστηρίζουν ότι δεν νοείται ποιότητα χωρίς διαδικασίες και τήρηση προδιαγραφών στην παραγωγή (Deming, 1986: Ishikawa, 1985: Crosby, 1979 και Feigenbaum, (1991).

Σκοπός ενός συστήματος ποιότητας θα πρέπει να είναι η δημιουργία ενός σημείου αναφοράς που θα διασφαλίζει ότι κάθε φορά μια διεργασία διεκπεραιώθηκε και ότι οι πληροφορίες, οι μέθοδοι και οι έλεγχοι έχουν χρησιμοποιηθεί σε συστηματική βάση (Feigenbaum, 1991). Ένα

αποτελεσματικό και σύγχρονο σύστημα ποιότητας, σύμφωνα με τους ειδικούς, θα πρέπει να χαρακτηρίζεται από τα εξής βασικά στοιχεία:

- Καθορισμένοι και εξειδικευμένοι στόχοι και πολιτικές ποιότητας
- Δυναμική κατεύθυνση προς τον πελάτη
- Δέσμευση όλων των στελεχών
- Συνεχής εκπαίδευση
- Παρουσία όλων των απαραίτητων δραστηριοτήτων για την επίτευξη των πολιτικών ποιότητας
- Ενοποίηση των δραστηριοτήτων όλου του οργανισμού
- Συνεχής εσωτερικός έλεγχος για τη διαπίστωση στοιχείων που χρειάζονται βελτίωση

1.4.3 Βασικές Αρχές της Διοίκησης Ολικής Ποιότητας

Οι αρχές της ΔΟΠ αποτελούν τον κορμό της νέας αυτής φιλοσοφίας διοίκησης. Βασίζονται στα θεμελιώδη στηρίγματα αυτής και καθορίζουν τον τρόπο με τον οποίο πρέπει να λειτουργήσει ένας οργανισμός, Αυτές είναι (Σπανός Α., 2000: Δερβιτσιώτης Κ.,1993 και Λογοθέτης Ν.1992):

1. Η ύπαρξη Οράματος, Αποστολής και Πολιτικής Ποιότητας. Για να μπορέσει ένας οργανισμός να είναι αποτελεσματικός θα πρέπει να διαθέτει:

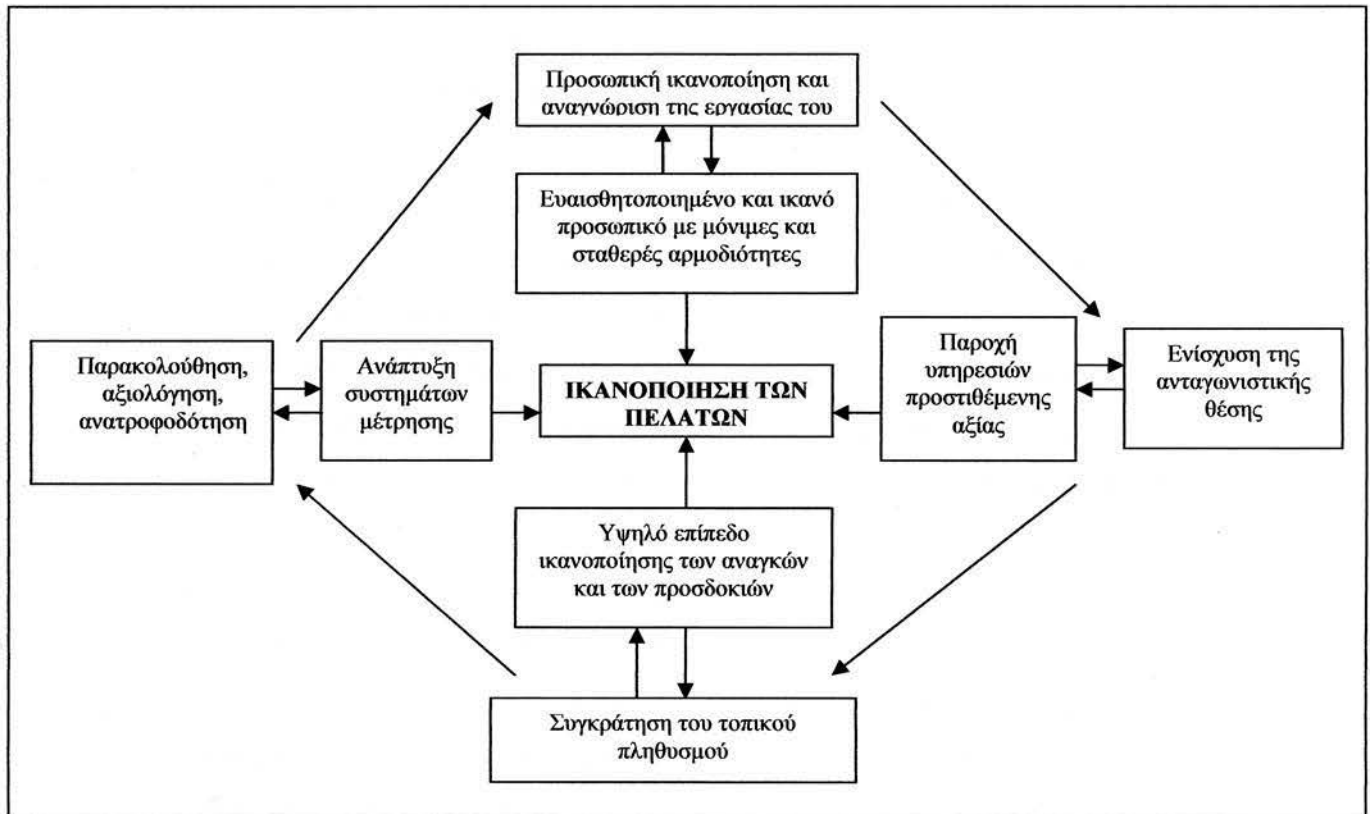
- Όραμα, που προσδιορίζει τις μελλοντικές του επιδιώξεις ή στόχους
- Αποστολή, που εκφράζει το λόγο ύπαρξής του
- Πολιτική, που υποδεικνύει το πώς θα υλοποιηθούν οι στόχοι του από τους εργαζόμενους

2. Η Ικανοποίηση του Πελάτη. Η ποιότητα ενός προϊόντος ή μιας υπηρεσίας κρίνεται από την προτίμηση του πελάτη. Συνεπώς, ο οργανισμός προκειμένου να ικανοποιεί τις απαιτήσεις των πελατών θα πρέπει να γνωρίζει:

- Ποιοι είναι οι πελάτες του
- Ποιες είναι οι ανάγκες τους και
- Ποιες είναι οι προσδοκίες τους από την συγκεκριμένη επιλογή προϊόντος ή υπηρεσίας.

Για το λόγο αυτό είναι απαραίτητο να προϋπάρξει μια μελέτη των επιθυμιών, των αναγκών και των προτάσεων του πελάτη, να καθοριστούν στάνταρ για την εξυπηρέτησή του και να αναπτυχθούν λειτουργίες ποιότητας για την αποτελεσματική εφαρμογή των επιθυμιών του πελάτη σε επιχειρηματικές διαδικασίες.

Σχήμα 1.8: Ικανοποίηση του πελάτη



Πηγή: www.manchester.ac.uk

3. Η Δέσμευση της Διοίκησης. Η υιοθέτηση της ΔΟΠ είναι μια στρατηγική επιλογή από τα ανώτατα στελέχη του οργανισμού. Θα πρέπει να καθορίσουν τους στόχους του προγράμματος, να φροντίσουν να εξαλειφθούν τυχόν προβλήματα και φόβοι από τα μεσαία στελέχη, να δημιουργήσουν ένα κλίμα εμπιστοσύνης και συνεργασίας όπου η ποιότητα θα είναι κατανοητή από όλους. Επομένως, η εφαρμογή ενός προγράμματος ποιότητας χρειάζεται τη συνεχή υποστήριξη όλων των ηγετικών στελεχών ενός οργανισμού. Συγκεκριμένα, τα ανώτατα ηγετικά στελέχη θα πρέπει:

- Να εφαρμόζουν την τεχνική των «επισκέψεων», γνωστή ως Management By Wandering Around – MBWA. Σύμφωνα με την παραπάνω τεχνική, τα ανώτατα διοικητικά στελέχη διαθέτουν καθημερινά ένα μέρος του χρόνου τους για να έρθουν σε επαφή με συνεργάτες τους, πελάτες και προμηθευτές.
- Να ενημερώνονται μέσω σεμιναρίων, συνεδρίων αλλά και βιβλιογραφικά, πάνω σε θέματα βελτίωσης της ποιότητας.
- Να φροντίζουν για την κατανομή αρμοδιοτήτων και ευθυνών σε στελέχη και εργαζόμενους για την αποτελεσματική εφαρμογή της ΔΟΠ και να διαμορφώνουν τις οργανωτικές αξίες των υφισταμένων τους.
- Να φροντίζουν για τη λύση των παραδοσιακών διατμηματικών προστριβών και συγκρούσεων και να ενθαρρύνουν την συνεργασία και επικοινωνία μεταξύ των τμημάτων.
- Να δίνουν έμφαση στην τακτική επικοινωνία με εργαζόμενους και στελέχη για τον εντοπισμό τυχόν προβλημάτων και αδυναμιών, για τον επαναπροσδιορισμό των στόχων και γενικά για την πορεία του προγράμματος ΔΟΠ.
- Να αναγνωρίζουν και να εκτιμούν, μέσω επιβραβεύσεων, τις ατομικές και ομαδικές προσπάθειες των συνεργατών τους.

4. Η Συνεχής Βελτίωση της Ποιότητας. Βασικό στοιχείο της ΔΟΠ είναι η συστηματική και συνεχής προσπάθεια βελτίωσης όλων εκείνων των παραγόντων και μεταβλητών που επηρεάζουν την αποτελεσματική λειτουργία του συστήματος Διοίκησης Ολικής Ποιότητας. Αυτό προϋποθέτει τη συμμετοχή όλων, την αφοσίωση και δέσμευση της διοίκησης, καθώς και την ύπαρξη προγραμμάτων εκπαίδευσης και αμοιβών.

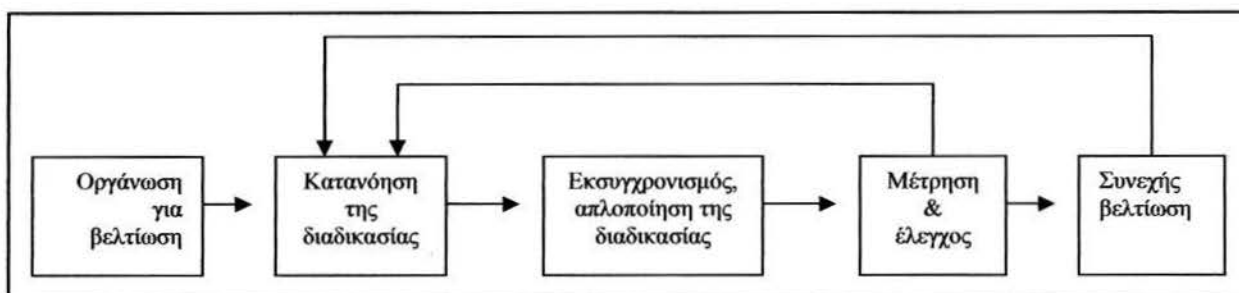
Σκοπός της ΔΟΠ δεν είναι η εξασφάλιση και η διατήρηση ενός συγκεκριμένου επιπέδου ποιότητας, αλλά η συνεχής βελτίωση όλων εκείνων των διαδικασιών, λειτουργιών, ενεργειών, μεθόδων και πρακτικών για την ικανοποίηση των αναγκών του πελάτη.

Έρευνες έχουν δείξει ότι η έλλειψη προσανατολισμού των οργανισμών στη συνεχή βελτίωση της ποιότητας είχε αρνητικές συνέπειες στην εφαρμογή του προγράμματος ΔΟΠ, με αύξηση του κόστους, μείωση

της παραγωγικότητας και της ανταγωνιστικότητας (GAO, 1991: Develin και Partners, 1992).

Ένα μοντέλο, που χρησιμοποιείται ευρέως, για τη βελτίωση της ποιότητας των διαδικασιών είναι αυτό του Harrington (1991). Αποτελείται από πέντε φάσεις και παρουσιάζεται στο Σχήμα 1.9 που ακολουθεί.

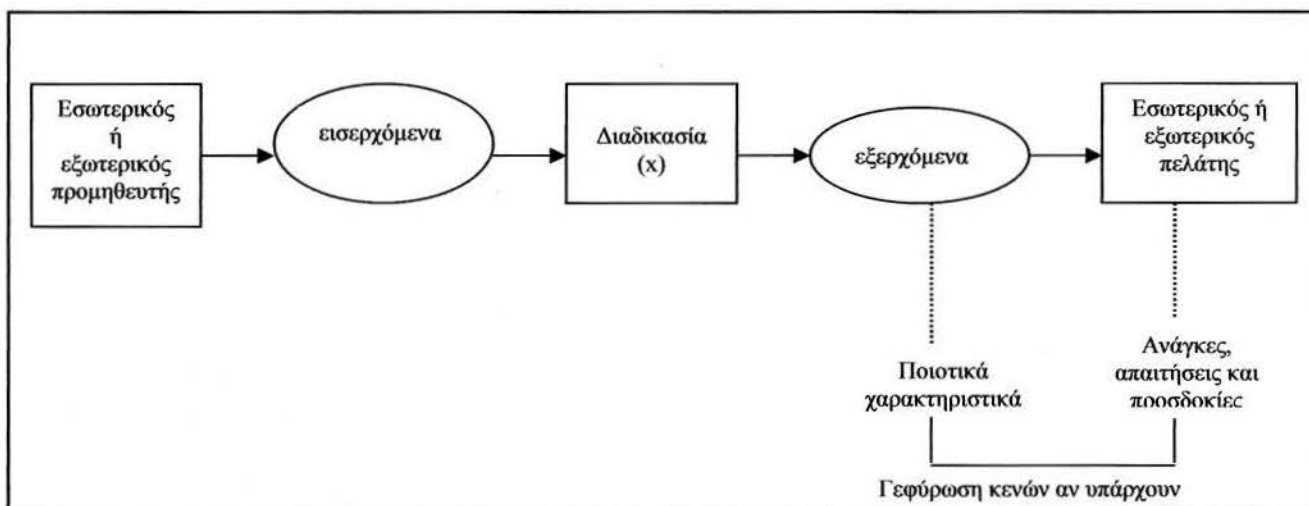
Σχήμα 1.9: Συνεχής βελτίωση ποιότητας



Πηγή: Harrington, 1991

Η πιο διαδεδομένη μέθοδος συνεχούς βελτίωσης είναι το σύστημα Kaizen, το οποίο αναπτύχθηκε στην Ιαπωνία από τον Maasaki Imai.

Σχήμα 1.10: Το πλαίσιο του KAIZEN,



Πηγή: Rao et al, 1996, σελ. 166

Σύμφωνα με αυτή, η συνεχής βελτίωση προέρχεται από τη συστηματική προσέγγιση του γεφυρώματος των κενών μεταξύ των προσδοκιών του πελάτη και των χαρακτηριστικών των εξερχομένων από μια διαδικασία.

Ο Juran, προτείνει την εφαρμογή μιας ακολουθίας για τη βελτίωση της ποιότητας, η οποία περιλαμβάνει την αναγνώριση και συνειδητοποίηση της ανάγκης για βελτίωση, την ανακάλυψη των βασικών περιοχών που υπάρχουν προβλήματα, την οργάνωση και τους μηχανισμούς που είναι απαραίτητοι για την επίλυση των προβλημάτων, την ανάλυση των δεδομένων και την εξαγωγή συμπερασμάτων και τέλος την παροχή προτεινόμενων λύσεων και την πρόβλεψη αν οι προτεινόμενες λύσεις έχουν κάποια εφαρμογή.

Η αρχή της συνεχούς βελτίωσης δεν θα πρέπει να εφαρμοστεί μόνο στις διαδικασίες και στα διάφορα τεχνικά ζητήματα της ποιότητας, αλλά σε κάθε ενέργεια που αποσκοπεί στη βελτίωση της ποιότητας, όπως η επικοινωνία, η εκπαίδευση, οι εργασιακές σχέσεις, η υποκίνηση κ.α.

5. Η Συμμετοχή όλων στη Βελτίωση της Ποιότητας. Σε αντίθεση με την κλασική αντίληψη της διοίκησης, η ΔΟΠ είναι από τη φύση της μια συμμετοχική διαδικασία. Προϋποθέτει τη δέσμευση της ανώτερης διοίκησης, αλλά ουσιαστικά στηρίζεται σε μια «από κάτω προς τα πάνω» φιλοσοφία οργάνωσης και διοίκησης του οργανισμού (Ciampa, 1992). Ο τρόπος αυτός διοίκησης αποφέρει πολλαπλά οφέλη στον οργανισμό, γιατί:

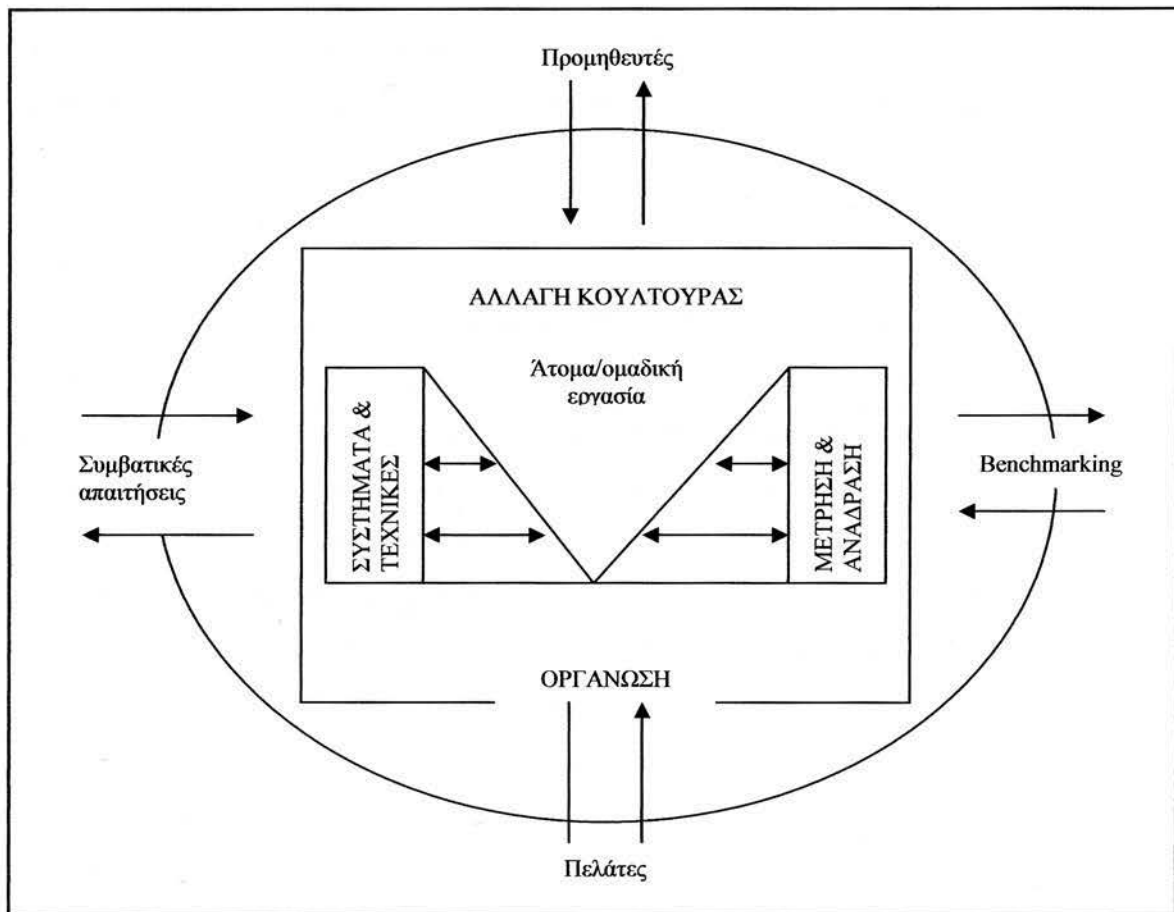
- Εξασφαλίζεται η πολύτιμη εμπειρία των εργαζομένων για τη λειτουργία και τα προβλήματα της οργάνωσης.
- Επιτυγχάνεται η παρακίνηση όλου του ανθρώπινου δυναμικού.
- Μειώνεται η αντίσταση στις οργανωσιακές αλλαγές που εισάγει η διοίκηση.

Πολλοί θεωρητικοί της ποιότητας πιστεύουν ότι οι εργαζόμενοι μπορούν και θέλουν να συνεισφέρουν στην προσπάθεια των οργανισμών για τη βελτίωση της ποιότητας, μείωση του κόστους και αύξηση της παραγωγικότητας (Deming, 1988: Ishikawa, 1985: Feigenbaum, 1992). Βασική προϋπόθεση, για την συμμετοχή όλων στην βελτίωση της ποιότητας, είναι η αλλαγή νοοτροπίας η οποία απαιτεί:

- Εισαγωγή σημαντικών θεσμικών αλλαγών στη διάρθρωση της εργασίας και του εργασιακού χώρου, έτσι ώστε να ευνοείται η συνεργασία και η επικοινωνία μεταξύ των διαφόρων τμημάτων (π.χ. ανασχεδιασμός εργασιών, ανακατανομή αρμοδιοτήτων).

- Συγκρότηση επιτροπής και ομάδων ποιότητας, στις οποίες θα συμμετέχουν εργαζόμενοι από όλο τον οργανισμό.
- Αλλαγή του ρόλου των μεσαίων στελεχών, τα οποία θα πρέπει να λειτουργούν όχι σαν φύλακας της παρούσας κατάστασης και σαν «ενδιάμεσοι», αλλά σαν «ατζέντηδες της αλλαγής» και σαν αρχηγοί ομάδων.
- Συνεχή και συστηματική εκπαίδευση όλων των εργαζομένων σε θέματα που σχετίζονται κυρίως με τη βελτίωση της επικοινωνίας, ενθάρρυνση της ομαδικής προσπάθειας, ενίσχυση της πρωτοβουλίας.
- Αναγνώριση και επιβράβευση των προσπαθειών των εργαζομένων για τη συμμετοχή τους (χρηματικά βραβεία, έπαινοι κ.α.).

Σχήμα 1.11: Το πλαίσιο της βελτίωσης της ποιότητας



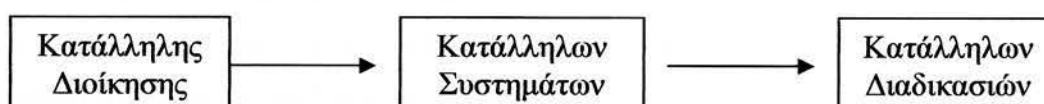
6. Μέτρηση και Αναπληροφόρηση. Σύμφωνα με τους θεωρητικούς της ποιότητας, η ποιότητα θα πρέπει να μετριέται σε κάθε βήμα και από όλα τα τμήματα και τις λειτουργίες του οργανισμού. Θα πρέπει να εφαρμόζονται μέθοδοι μέτρησης, όπως πίνακες ελέγχου, γραφήματα κ.α., για τη συστηματική παρακολούθηση βασικών παραμέτρων, οι οποίες επηρεάζουν και καθορίζουν την ποιότητα του προϊόντος ή της υπηρεσίας.

Η ανώτατη διοίκηση θα πρέπει να αντιμετωπίζει τη ποιότητα ως βασικό στοιχείο αξιολόγησης της απόδοσης και των συστημάτων διοίκησης. Η έμφαση θα πρέπει να δίνεται σε συγκεκριμένα θέματα και επιθυμητά αποτελέσματα, ενώ οι στόχοι βελτίωσης θα πρέπει να συνδέονται άμεσα με τις ανάγκες του οργανισμού, να γίνεται καταγραφή της προόδου και επιβράβευση

Όλοι οι εργαζόμενοι του οργανισμού πρέπει να κατανοήσουν τη σημασία της μέτρησης στη βελτίωση της ποιότητας και να τη θεωρούν ως βασικό εργαλείο στην καθημερινή τους εργασία. Για το λόγο αυτό πρέπει να εκπαιδευτούν σε στατιστικές μεθόδους και πρακτικές, προκειμένου να είναι σε θέση να κατευθύνουν και να παρακολουθούν την ποιότητα του προϊόντος ή της υπηρεσίας.

Σε συνδυασμό με την μέτρηση της ποιότητας απαραίτητη είναι η συνεχής και συστηματική αναπληροφόρηση όλων των προβλημάτων, προκλήσεων, αδυναμιών και περιορισμών των προσπαθειών βελτίωσης της ποιότητας (Bohoris, et. al, 1995). Η επαφή με πελάτες και προμηθευτές, η χρήση ερωτηματολογίων και άλλων μέσων αναπληροφόρησης θεωρείται απαραίτητη, προκειμένου ο οργανισμός να μπορέσει να βελτιώσει ή να αλλάξει χαρακτηριστικά του προϊόντος ή της υπηρεσίας που προσφέρει. Επίσης, η ανταλλαγή γνώσεων, πληροφοριών και απόψεων μεταξύ των εσωτερικών και εξωτερικών πελατών καθορίζει την πορεία και την αποτελεσματικότητα ενός προγράμματος ΔΟΠ. Συμπερασματικά:

«Η ΠΟΙΟΤΗΤΑ ΔΕΝ ΕΛΕΓΧΕΤΑΙ ΑΛΛΑ ΠΑΡΑΓΕΤΑΙ ΚΑΙ ΕΙΝΑΙ ΑΠΟΤΕΛΕΣΜΑ»:



1.4.4 Οι Θεωρητικοί της Ποιότητας

Η ποιότητα είναι σημαντική για κάθε είδους δραστηριότητα, αλλά το ίδιο σημαντικό είναι και οι άνθρωποι που την πρεσβεύουν.

Το μεγαλύτερο μέρος της βιβλιογραφίας, σχετικά με την διαχείριση και βελτίωση της ποιότητας και την ΔΟΠ, έχει δείξει σημαντικό ενδιαφέρον για τη δουλειά ορισμένων ατόμων, όπως οι: Deming, Juran, Crosby, Feigenbaum, Ishikawa και Taguchi. Το κοινό σημείο της φιλοσοφίας αυτών των ανθρώπων είναι η ποιότητα με τη συμμετοχή όλου του προσωπικού και με ταυτόχρονη μείωση του κόστους. Οι δάσκαλοι, συγγραφείς και σύμβουλοι αυτοί εργάστηκαν κατά κύριο λόγο στη βιομηχανία και την οδήγησαν σε εντυπωσιακή ανάπτυξη με την εφαρμογή των προγραμμάτων τους για τη βελτίωση της ποιότητας.

Τα σημαντικότερα στοιχεία και χαρακτηριστικά της φιλοσοφίας των γκουρού της ποιότητας, όπως συχνά καλούνται (Bank J., 2000, σελ. 85-105 και James P., 1998, σελ. 89-108), παρουσιάζονται παρακάτω:

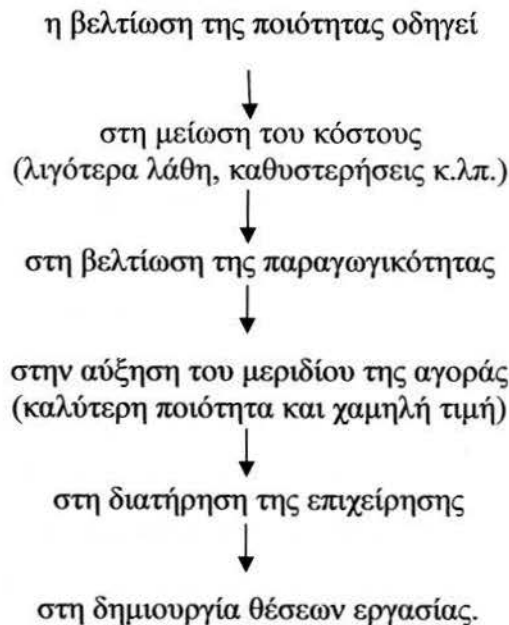
Deming: Είναι ο παλαιότερος και γνωστότερος ερευνητής της ποιότητας, το όνομα του οποίου τα έχει συνδεθεί με την ανάπτυξη της ποιότητας στην Ιαπωνική Βιομηχανία. Η φιλοσοφία του στηρίζεται στα γνωστά 14 σημεία του. Σύμφωνα με τον Deming, τα στοιχεία που πρέπει να επιδιώξει η διοίκηση στην χάραξη στρατηγικής για την διοίκηση της ποιότητας είναι το χτίσιμο της ποιότητας μέσα στα προϊόντα και τις διαδικασίες, αναπτύσσοντας μακροπρόθεσμες συνεργασίες με τους προμηθευτές, επαναφέροντας την υπερηφάνεια για την προσωπική δουλειά στους εργαζόμενους, εγκαταλείποντας την εξάρτηση από τον μαζικό έλεγχο, απομακρύνοντας τους αριθμητικούς στόχους και πρότυπα και εστιάζοντας στη βελτίωση των διαδικασιών.

Ξεκίνησε διδάσκοντας στατιστικό ποιοτικό έλεγχο, τονίζοντας την σημασία του στη διαχείριση και βελτίωση της ποιότητας, καθώς και την ανάγκη εκπαίδευσης των εργαζομένων στη χρήση του (Vonderembse M. et al, 1996). Σύντομα όμως ανακάλυψε τη σημαντικότητα της ουσιαστικής ηγεσίας, της συμμετοχής και κατάλληλης παρακίνησης των εργαζομένων, της συνεργασίας προμηθευτών–πελατών και της συνεχούς βελτίωσης των διαδικασιών που επηρεάζουν την ικανοποίηση του πελάτη.

Σκοπός του έγινε η ριζική μεταβολή της στάσης της ανώτατης διοίκησης και της αλλαγής κουλτούρας σε όλη την επιχείρηση. Η φιλοσοφία του εστιάζει στη βελτίωση προϊόντων και διαδικασιών με την ελάττωση της αβεβαιότητας στις διαδικασίες του σχεδιασμού και της παραγωγής.

Η προσέγγιση της ΔΟΠ, που ηγήθηκε ο Deming, έχει προκαλέσει την ποιοτική επανάσταση της «*πρόληψης αντί του εντοπισμού και της θεραπείας*» και «*της εστίασης στο σύστημα και στις αιτίες αντί στα συμπτώματα*» για την επιβίωση των επιχειρήσεων στην παγκόσμια αγορά.

Μέσα από τη Θεωρία της Αλυσιδωτής Αντίδρασης, υποστήριξε πως «*η υψηλή ποιότητα οδηγεί σε υψηλή παραγωγικότητα και άρα σε σημαντικό μακροπρόθεσμα ανταγωνιστικό πλεονέκτημα*». Συγκεκριμένα, αναφέρει ότι (Ζαβλάνος Μ., 2006, σελ. 41):

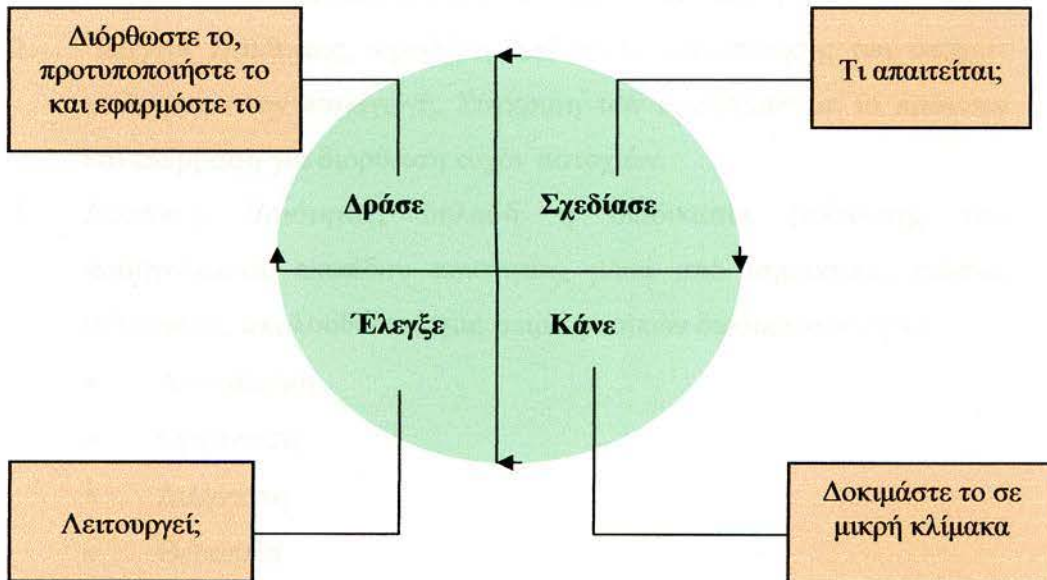


Χαρακτηριστικό της φιλοσοφίας του Deming, που ως ένα βαθμό τον διαχωρίζει από τους άλλους ερευνητές της ποιότητας, είναι ότι τόνισε την ανάγκη για αλλαγή στη φιλοσοφία και στη προσέγγιση της διοίκησης, ώστε να επιτευχθεί η απαιτούμενη αλλαγή και να παραμείνει ανταγωνιστική η επιχείρηση.

Τέλος, ο Deming τροποποίησε την κυκλική διαδικασία του Shewhart από τρία σε τέσσερα στάδια, δημιουργώντας ένα απλό και αποτελεσματικό

μέσο που χρησιμοποιείται ως βάση για τη βελτίωση πολλών δραστηριοτήτων ποιότητας και προγραμμάτων εκπαίδευσης.

Σχήμα 1.12: Ο κύκλος του Deming



Juran: Αντίθετα με τον Deming, ο Juran δεν τόνισε την ανάγκη για ριζική αλλαγή της κουλτούρας της επιχείρησης, αλλά επισήμανε την ανάγκη για βελτίωση της ποιότητας, μέσα από το υπάρχον σύστημα της επιχείρησης και αυτό έκανε την διδασκαλία του πιο άμεση και εφικτή. Ορίζει την ποιότητα ως «καταλληλότητα για χρήση» και δίνει έμφαση στην ικανοποίηση του πελάτη, εσωτερικού και εξωτερικού. Κατά τη γνώμη του, η «καταλληλότητα» διαμορφώνεται από τέσσερις παραμέτρους: την ποιότητα του σχεδιασμού, την ποιότητα της συμμόρφωσης, τις ιδιότητες (π.χ. αξιοπιστία, συντήρηση) και την ποιότητα εξυπηρέτησης.

Όπως και ο Deming, επισημαίνει την ανάγκη για ενεργό και ενθουσιώδη συμμετοχή της διοίκησης, τη σημασία της εκπαίδευσης και τη χρησιμότητα των διαφόρων τεχνικών ποιοτικού ελέγχου. Διαφωνούσε όμως με την άποψη του Deming, ότι η διοίκηση θα πρέπει να αποβάλλει τον φόβο των εργαζομένων, αφού άποψή του είναι ότι «ο φόβος μπορεί να προκαλέσει τα καλύτερα πράγματα στους ανθρώπους». Τόνισε τη σημασία της συνεχούς βελτίωσης και η φιλοσοφία του εστιάζεται στις τρεις κύριες διαδικασίες της ποιότητας, τις οποίες ονομάζει «Η τριλογία της Ποιότητας»:

1. *Σχεδιασμός Ποιότητας*, δηλαδή η διαδικασία προετοιμασίας για την ικανοποίηση των στόχων ποιότητας και η απόφαση για το κατάλληλο επίπεδο ποιότητας καθώς επίσης ο κατάλληλος σχεδιασμός προϊόντων και διαδικασιών για την παραγωγή των προϊόντων, σύμφωνα με τις ορισθείσες προδιαγραφές και τα επιθυμητά ποιοτικά χαρακτηριστικά.
2. *Έλεγχος Ποιότητας*, δηλαδή η διαδικασία ικανοποίησης των στόχων ποιότητας στην παραγωγή. Σύγκριση των προϊόντων με τα πρότυπα και επέμβαση για διόρθωση τυχόν αστοχιών.
3. *Βελτίωση Ποιότητας*, δηλαδή η διαδικασία βελτίωσης του προηγούμενου επιπέδου ποιότητας, μέσα από σημαντικές ετήσιες βελτιώσεις, ακολουθώντας μια σειρά φυσικών διαδικασιών, ήτοι:
 - Ανακάλυψη
 - Οργάνωση
 - Διάγνωση
 - Θεραπεία
 - Έλεγχος

Από την εμπειρία του σε διάφορες επιχειρήσεις, ο Juran, ανακάλυψε ότι οι περισσότερες δίνουν πολύ μεγαλύτερη έμφαση στον ποιοτικό έλεγχο από ότι στον ποιοτικό σχεδιασμό και στη βελτίωση. Τόνισε δε την ανάγκη να αποκατασταθεί η ισορροπία μεταξύ των τριών λειτουργιών της τριλογίας του, αυξάνοντας το ενδιαφέρον του για τις άλλες δυο.

Τέλος, ο Juran προσπαθεί να εφαρμόσει της φιλοσοφία του στις ισχύουσες πρακτικές του μάνατζμεντ, προτείνοντας σε γενικές γραμμές τα παρακάτω (Ζαβλάνος Μ., 2006, σελ.53) :

- Απόφαση από το μάνατζμεντ ότι η επιχείρηση χρειάζεται την εισαγωγή της φιλοσοφίας της ολικής ποιότητας,
- Προετοιμασία γι' αυτό το πρόγραμμα, αρχίζοντας από την εκπαίδευση του μάνατζμεντ των υψηλών κλιμακίων,
- Εφαρμογή του προγράμματος, δημιουργώντας παράλληλα την βασική υποδομή υποστήριξης,
- Δημιουργία ομάδων και επέκταση των προσπαθειών για την καλύτερη υλοποίηση του προγράμματος και
- Αποδοχή της φιλοσοφίας της συνολικής θεώρησης του οργανισμού.

οργανισμοί ξοδεύουν πολλά χρήματα προσλαμβάνοντας εξωτερικούς συμβούλους για να εκπαιδεύσουν τους εργαζόμενους σε θέματα συμπεριφοράς. Σε ένα σύστημα ΔΟΠ, που ενδυναμώνει τους εργαζόμενους, κάτι τέτοιο δεν χρειάζεται, καθώς σε ένα περιβάλλον ΔΟΠ οι εργαζόμενοι ενδιαφέρονται αυτόματα για την συμπεριφορά τους. Οι άνθρωποι δεν θα πρέπει να εκπαιδεύονται για να συμπεριφέρονται ότι ενδιαφέρονται, αλλά θα πρέπει να αναπτυχθεί ένα σύστημα που επιτρέπει στους εργαζόμενους να ενδιαφέρονται ουσιαστικά. Συνεπώς, θα πρέπει να ενδυναμώνονται οι ομάδες έτσι ώστε να σχεδιάζουν τα δικά τους προγράμματα κατάρτισης. Η βελτίωση της συμπεριφοράς των υπαλλήλων «πρώτης γραμμής» θα πρέπει να είναι αποτέλεσμα της διαπίστωσης της ομάδας ότι κάτι τέτοιο είναι απαραίτητο και στη συνέχεια η ίδια η ομάδα να σχεδιάζει το είδος της εκπαίδευσης που χρειάζεται.

1.4.6 Εργαλεία και Τεχνικές για τη βελτίωση και παρακολούθηση της Ποιότητας

Η βελτίωση της Ποιότητας ξεκινά από το επίπεδο των διαδικασιών, καθώς το τελικό προϊόν είναι αποτέλεσμα της εφαρμογής ενός συνόλου διαδικασιών.

Προκειμένου να προσδιορίσουμε την επίτευξη υψηλότερων επιπέδων ποιότητας ενός προϊόντος ή μιας υπηρεσίας, απαιτείται συνεχής παρακολούθηση, έλεγχος και βελτίωση των διαδικασιών, οι οποίες σχετίζονται με αυτά..

Η συνεχής βελτίωση μιας διαδικασίας προκύπτει μέσω της συνεχούς αξιολόγησης της αποδοτικότητάς της. Οι Kanji και Asher (1993), επισημαίνουν ότι η ΔΟΠ αναφέρεται στη συνεχή βελτίωση της απόδοσης των ατόμων, των ομάδων και του οργανισμού. Για να γίνει αυτό οι άνθρωποι πρέπει να γνωρίζουν τι να κάνουν, πώς να το κάνουν, να έχουν τα κατάλληλα εργαλεία για να το κάνουν, να μπορούν να μετρούν την απόδοσή τους και να παίρνουν επαναπληροφόρηση για τη δράση τους. Για το σκοπό αυτό υπάρχουν πολλά Εργαλεία και Τεχνικές τόσο για τον προσδιορισμό και την ανάλυση των προβλημάτων όσο και για τη βελτίωση της διαδικασίας.

Τα εργαλεία και οι τεχνικές για τη βελτίωση και παρακολούθηση της ποιότητας χρησιμοποιούνται για τη συλλογή και ερμηνεία δεδομένων και παρέχουν στήριγμα για τη διαρκή βελτίωση της ποιότητας. Μπορούν να αποκαλύψουν και να παρουσιάσουν με εύληπτο τρόπο τις παραμέτρους ενός προβλήματος, δίνοντας έτσι περισσότερες πληροφορίες για την υπάρχουσα κατάσταση. Ας μην ξεχνάμε ότι, σύμφωνα με ειδικούς της ΔΟΠ, τα προβλήματα και οι λύσεις τους μοιάζουν αρκετά με παγόβουνα, το κύριο τμήμα των οποίων παραμένει κρυμμένο κάτω από την επιφάνεια.

Με τη συνεχή προσέγγιση του προβλήματος η ΔΟΠ καθίσταται μια ισχυρή μεθοδολογία που διαθέτει τα κατάλληλα εργαλεία, τα οποία αναδεικνύουν τις πηγές των προβλημάτων και παρέχουν πιθανές λύσεις.

Στη συνέχεια θα παρουσιαστούν ορισμένα εργαλεία, που έχουν αποδειχθεί ιδιαίτερα αποτελεσματικά και είναι σκόπιμο να χρησιμοποιούνται από τους υπεύθυνους για την ανάπτυξη και εφαρμογή της Διοίκησης Ολικής Ποιότητας σε έναν οργανισμό.

1. Έντυπα Συλλογής Δεδομένων. Χρησιμοποιούνται προκειμένου να συλλέγονται δεδομένα με συστηματικό τρόπο. Σκοπός τους είναι να αποκτάται ξεκάθαρη και αντικειμενική εικόνα των γεγονότων. Τα δεδομένα αυτά μπορεί να είναι μετρήσεις που αφορούν π.χ. παραγωγικές διαδικασίες ή παρατηρήσεις, όπως αριθμός πελατών, ταχύτητα διεκπεραίωσης, συμπτώματα κακής ποιότητας κτλ. Ακολουθεί σχετικό παράδειγμα εντύπου συλλογής δεδομένων.

ΕΝΤΥΠΟ ΣΥΛΛΟΓΗΣ ΔΕΔΟΜΕΝΩΝ																
α/α	ΤΥΠΟΣ ΣΥΜΠΤΩΜΑΤΟΣ	Μήνες												ΣΥΝΟΛΟ	ΠΟΣΟΣΤΟ	
		1ος	2ος	3ος	4ος	5ος	6ος	7ος	8ος	9ος	10ος	11ος	12ος			
1.	Ύπαρξη νεκρών ζώων															10%
2.	Κατεστραμμένη σήμανση															15%
3.	Ύπαρξη βράχων στο οδόστρωμα															16%
4.	Πυκνή Βλάστηση															16%
5.	Ύπαρξη απορριμμάτων															20%
6.	Φθορές οδοστρώματος															23%
	ΣΥΝΟΛΟ															100%

2. *Καταιγισμός Ιδεών (Brainstorming)*. Η τεχνική του καταιγισμού ιδεών (brainstorming) είναι ένα εργαλείο συνδυασμού και ανάλυσης, το οποίο βασίζεται στη δημιουργική παραγωγή ιδεών των μελών μιας ομάδας. Χρησιμοποιείται προκειμένου να προσδιοριστούν πιθανές λύσεις σε προβλήματα και πιθανές δυνατότητες για βελτίωση της ποιότητας. Είναι μια μέθοδος ιδιαίτερα αποτελεσματική όχι μόνο στην καταγραφή μεγάλου όγκου ιδεών αλλά και στην ανάπτυξη ομαδικού πνεύματος και στην καλλιέργεια της συνεργασίας των μελών της ομάδας. Τα βήματα της διαδικασίας καταιγισμού ιδεών έχουν ως εξής:

ΒΗΜΑ 1^ο - Καθορισμός θέματος.

Η ομάδα ενημερώνεται για το θέμα που αφορά η διαδικασία καταιγισμού ιδεών. Είναι ιδιαίτερα σημαντικό όλα τα μέλη της ομάδας να έχουν κατανοήσει και να γνωρίζουν το θέμα ή το πρόβλημα που θα συζητηθεί.

ΒΗΜΑ 2^ο – Επιλογή προσώπου που θα διευθύνει τη συζήτηση.

Επιλέγεται ένα πρόσωπο, γενικής αποδοχής, το οποίο όχι μόνο θα διευκολύνει τη συζήτηση αλλά και θα καταγράψει τις ιδέες των μελών της ομάδας, επιλύοντας τυχόν διαφωνίες μεταξύ τους.

ΒΗΜΑ 3^ο – Εκκίνηση διαδικασίας καταιγισμού ιδεών

Με τη σειρά κάθε μέλος της ομάδας εκφράζει την άποψή του πάνω στο συγκεκριμένο θέμα. Όταν κάποιο μέλος δεν έχει κάποια ιδέα ή άποψη να καταθέσει, παραλείπεται και συνεχίζει ο επόμενος στη σειρά. Βασική αρχή της μεθόδου αυτής είναι ότι δεν επιτρέπεται καμία κριτική ή σχολιασμός στις ιδέες που ακούγονται.

ΒΗΜΑ 4^ο – Ολοκλήρωση της διαδικασίας καταιγισμού ιδεών

Όταν έχουν ακουστεί οι απόψεις όλων των μελών της ομάδας και κανείς δεν έχει να προσθέσει κάτι καινούριο, ολοκληρώνεται η συζήτηση και απευθύνονται ευχαριστίες σε όλα τα άτομα για τη συμμετοχή τους. Στη συνέχεια, θα χρειαστεί αποσαφήνιση, αξιολόγηση, ταξινόμηση ή στοιχειοθέτηση των ιδεών, ενέργειες που είναι αντικείμενο άλλων εργαλείων, όπως είναι το διάγραμμα συγγένειας ή το διάγραμμα αιτίου – αποτελέσματος.

Η μέθοδος καταιγισμού ιδεών είναι ένα σημαντικό εργαλείο βελτίωσης της ποιότητας, το οποίο εκτός του ότι ενισχύει την ομαδικότητα και την αίσθηση του ενιαίου στόχου στον χώρο της εργασίας, επιτείνει και

τις απαραίτητες συνιστώσες της αποτελεσματικής επικοινωνίας και αποδοτικής συνεργασίας για ένα περιβάλλον Διοίκησης Ολικής Ποιότητας.

3. Διάγραμμα Αιτίου – Αποτελέσματος (cause and effect). Είναι σχηματική απεικόνιση όλων των αιτιών που οδηγούν στην εμφάνιση ενός προβλήματος. Αυτό επιτυγχάνεται με την προσπάθεια απάντησης σε ερωτήματα: «γιατί;», «πότε;», «που;», «πώς;», «τι;» (H. Noori και R. Radford, 1995, σελ. 338). Η χρησιμότητά του μεγιστοποιείται σε περιπτώσεις, όπου:

- Το πρώτο σύμπτωμα ενός προβλήματος είναι γνωστό, αλλά οι αιτίες δεν είναι ξεκάθαρες.
- Τα αίτια ενός προβλήματος και η αλληλοσυσχέτισή τους δεν είναι κατανοητή ανάμεσα στα μέλη μιας ομάδας.
- Η γενεσιουργός αιτία όλων των επόμενων διαδοχικών συμπτωμάτων του προβλήματος δεν είναι γνωστή (N. Straker, 1995, σελ. 117)

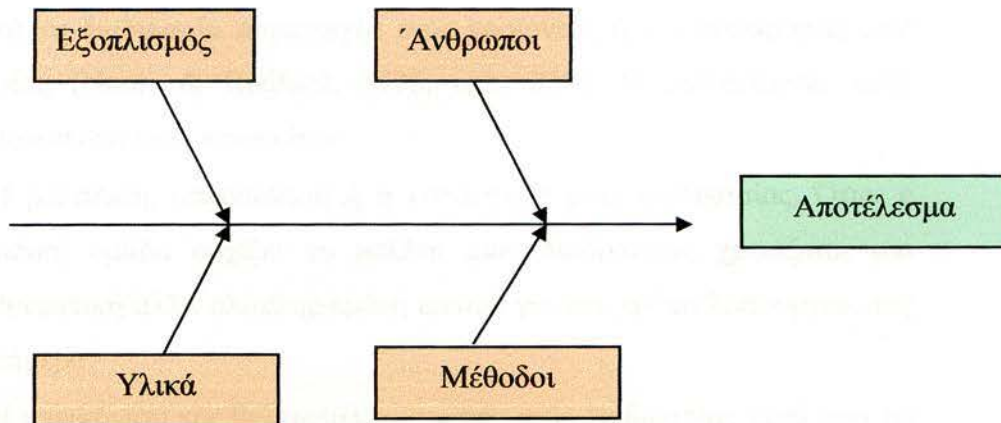
Τα πιθανά αίτια ομαδοποιούνται σε κύριες κατηγορίες και σε υποκατηγορίες επιπέδων. Το διάγραμμα αυτό σχηματίζεται πιο εύκολα αν τις ιδέες, που προκύπτουν από τη χρήση του καταγισμού ιδεών, τις ομαδοποιήσουμε στις τέσσερις πιο συνήθεις κατηγορίες αιτιών που είναι:

- | | |
|-------------|--------------------------|
| 1. Άνθρωποι | 2. Μέσα / Υλικά |
| 3. Μέθοδοι | 4. Μηχανήματα/Εξοπλισμός |

Πολλές φορές βέβαια χρησιμοποιούνται και τρεις ακόμα κατηγορίες αιτιών, το Περιβάλλον, οι Μετρήσεις και τα Συστήματα Δεδομένων και Πληροφοριών.

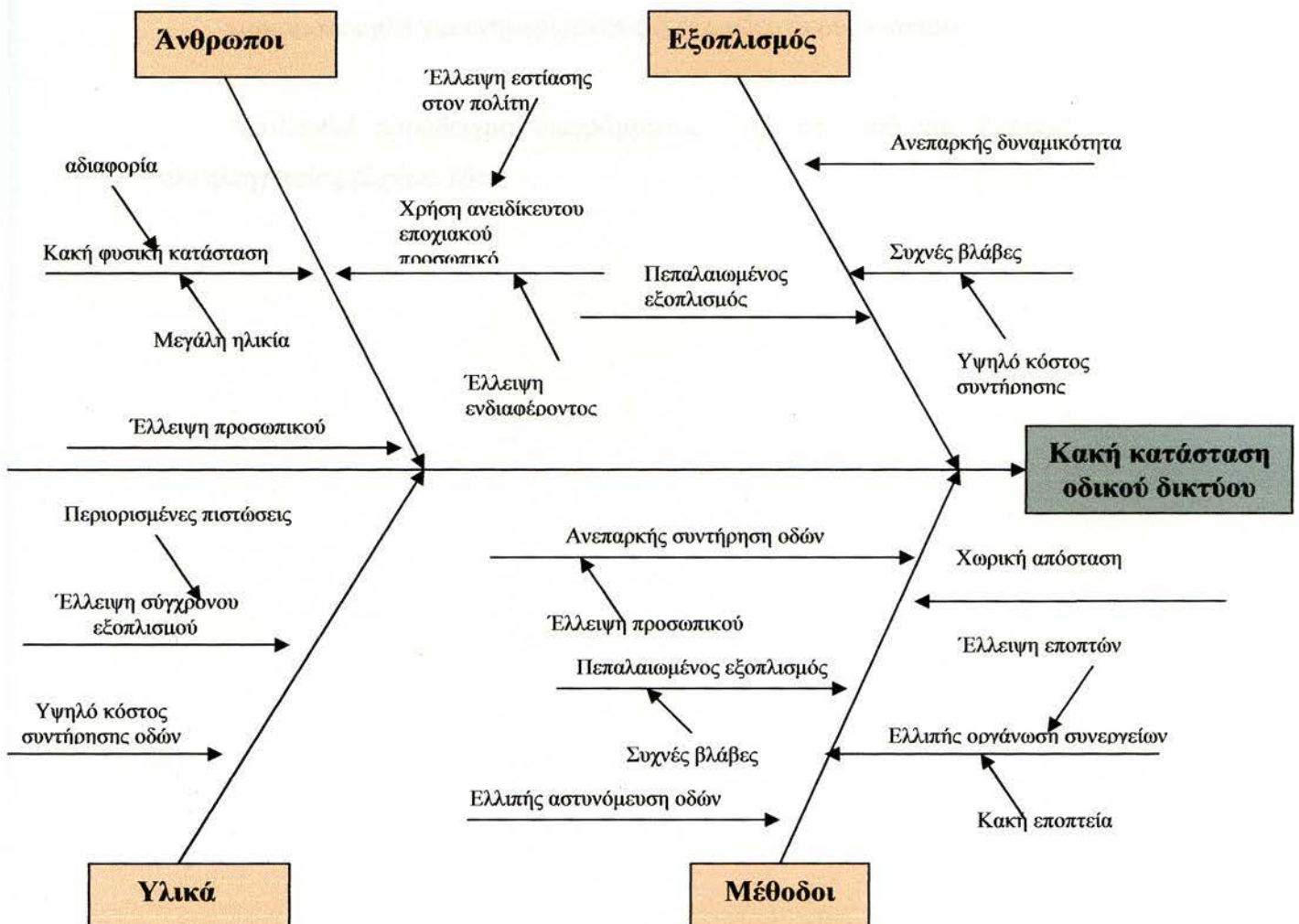
Παρακάτω παρατίθεται ένα υποθετικό διάγραμμα αιτίου-αποτελέσματος, που μπορεί να υιοθετήσει ένας δημόσιος οργανισμός για την αντιμετώπιση του προβλήματος «κακή κατάσταση οδικού δικτύου», λόγω των αναφερομένων στο έντυπο συλλογής δεδομένων συμπτωμάτων (Σχήμα 1.14 και Σχήμα 1.15).

Σχήμα 1.14: Διάγραμμα Αιτίου – Αποτελέσματος



Πηγή: Straker D., 1995, σ. 121

Σχήμα 1.15: Παράδειγμα Διαγράμματος Αιτίου – Αποτελέσματος

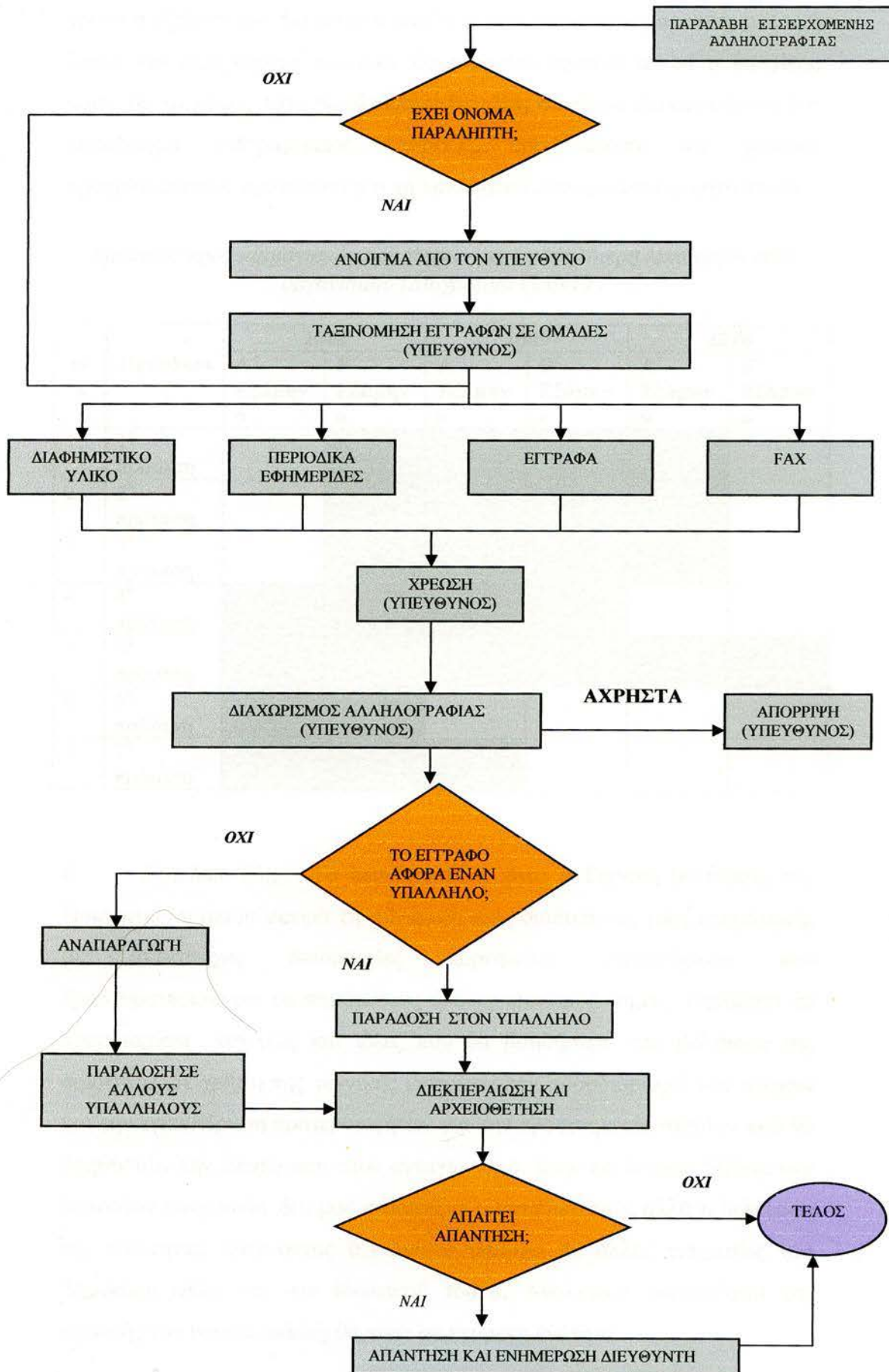


4. Διάγραμμα Ροής (Flow chart). Τα Διαγράμματα Ροής παρουσιάζουν γραφικά τη διαδικασία παραγωγής ενός προϊόντος ή της προσφοράς μιας υπηρεσίας (Noori & Radford, 1995, σελ. 337). Η μεθοδολογία αυτή χρησιμοποιείται όταν απαιτείται:

- Η βελτίωση, απλοποίηση ή η κατάργηση μιας διαδικασίας. Όταν η ειδική ομάδα αρχίζει τη μελέτη μιας διαδικασίας χρειάζεται μια συνοπτική αλλά ολοκληρωμένη εικόνα για τον τρόπο λειτουργίας της σήμερα.
- Η απεικόνιση της βελτιωμένης μορφής μιας διαδικασίας μετά από τις επιθυμητές αλλαγές
- Η κατανόηση από τους εργαζόμενους, οι οποίοι εμπλέκονται σε κάθε φάση της παραγωγικής διαδικασίας, της ύπαρξης μιας προβληματικής εργασίας που πρέπει να βελτιωθεί.
- Η καταγραφή μιας λειτουργικής διαδικασίας, προκειμένου να χρησιμοποιηθεί για ενημερωτικούς ή εκπαιδευτικούς σκοπούς

Ακολουθεί παράδειγμα διαγράμματος για την ροή της έντυπης αλληλογραφίας (Σχήμα 16).

Σχήμα 1.16: Διάγραμμα Ροής



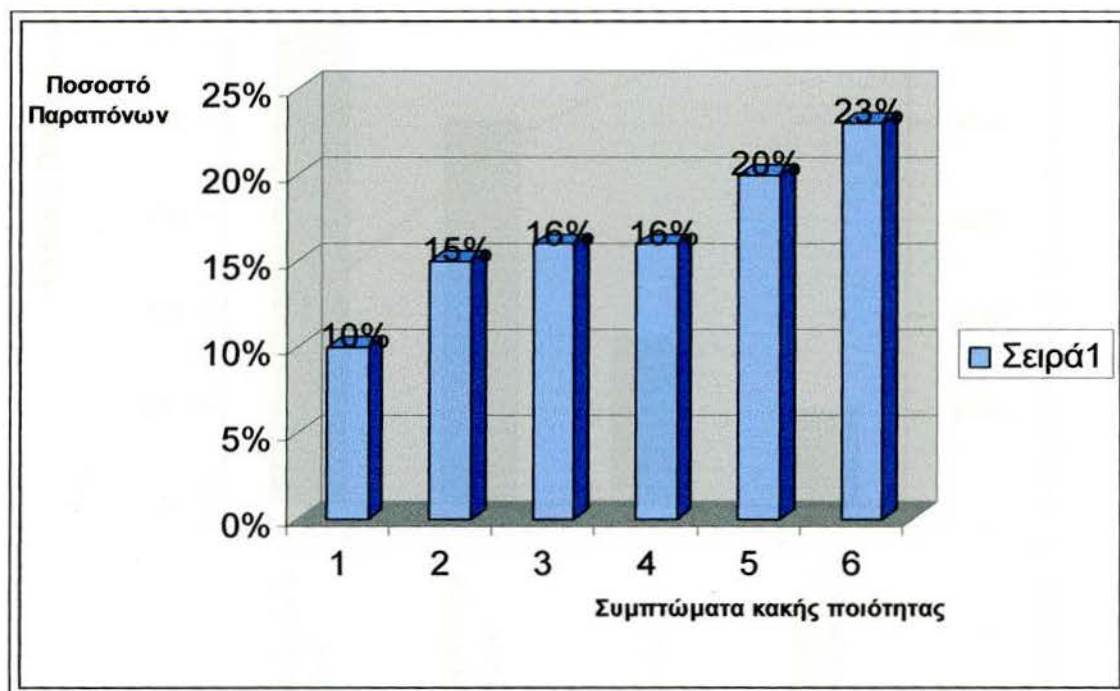
5. Διάγραμμα GANTT. Τα Διαγράμματα GANTT καταγράφουν την χρονική εξέλιξη των διαδοχικών σταδίων μιας διαδικασίας προγράμματος ή έργου και εμπεριέχουν στοιχεία πληροφορίας σχετικά με το τι θα γίνει, ποιος θα το κάνει, πότε θα ολοκληρωθεί. Στη συνέχεια παρουσιάζεται ένα παράδειγμα διαγράμματος GANTT, που αφορά τον χρονικό προγραμματισμό προτάσεων για τη καλύτερη λειτουργία ενός οργανισμού.

Χρονικός προγραμματισμός προτάσεων για την καλύτερη λειτουργία ενός οργανισμού (Διάγραμμα GANTT)

α/ α	Προτάσεις	2008		2009		2010	
		Α΄ Εξάμηνο	Β΄ Εξάμηνο	Α΄ Εξάμηνο	Β΄ Εξάμηνο	Α΄ Εξάμηνο	Β΄ Εξάμηνο
1.	1 ^η πρόταση						
2.	2 ^η πρόταση						
3.	3 ^η πρόταση						
4.	4 ^η πρόταση						
5.	5 ^η πρόταση						
6.	6 ^η πρόταση						
7.	7 ^η πρόταση						

6. *Benchmarking*. Το benchmarking είναι η Τεχνική βελτίωσης της Ποιότητας, η οποία αφορά τη σύγκριση μιας διαδικασίας μιας επιχείρησης με αντίστοιχες διαδικασίες κορυφαίων επιχειρήσεων που δραστηριοποιούνται σε παρόμοιους ή διαφορετικούς τομείς. Επιδιώκει να προσδιορίσει τεχνικές και ιδέες που θα βοηθήσουν στη βελτίωση της ποιότητας. Η χρήση της τεχνικής επιτρέπει τον προσδιορισμό των στόχων και την εγκαθίδρυση προτεραιοτήτων για την προετοιμασία σχεδίων που θα βοηθήσουν την επιχείρηση στον ανταγωνισμό. Στην περίπτωση βέβαια των δημοσίων υπηρεσιών δεν μας ενδιαφέρει ο ανταγωνισμός αλλά η βελτίωση της ποιότητας, παίρνοντας ότι σωστό υπάρχει σε άλλες υπηρεσίες του Δημόσιου αλλά και του Ιδιωτικού τομέα. Αναλυτική παρουσίαση της τεχνικής του benchmarking θα γίνει σε επόμενη ενότητα.

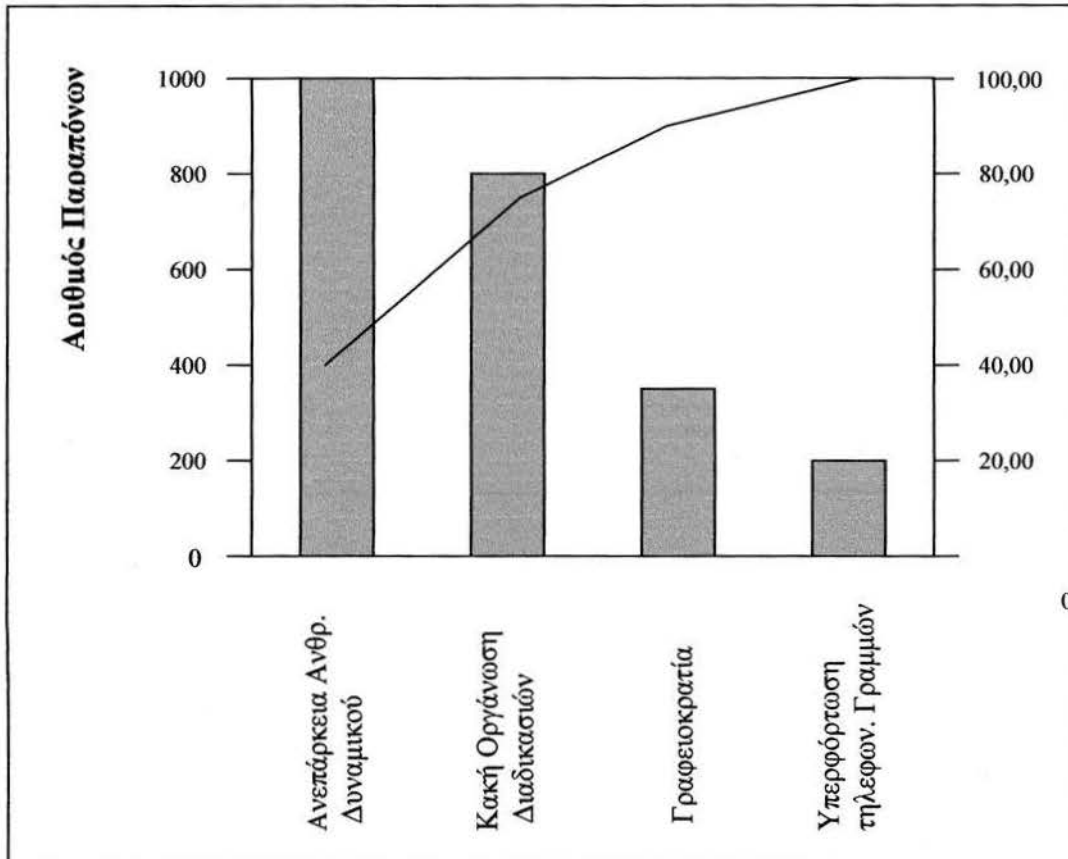
7. *Ιστόγραμμα (Histogram)*. Τα ιστογράμματα χρησιμοποιούνται στη στατιστική για την απεικόνιση της κατανομής συνόλων δεδομένων, όπως και για την απεικόνιση της διαχρονικής εξέλιξης μιας μεταβλητής (Straker, 1995), όπως οι χρόνοι διεκπεραίωσης εγγράφων κ.α. Για παράδειγμα, το ιστόγραμμα που ακολουθεί παρουσιάζει τη συμβολή διαφόρων συμπτωμάτων στο πρόβλημα «κακή ποιότητα στο οδικό δίκτυο»



Στο βαθμό που σκοπός μας είναι ο περιορισμός της παρατηρούμενης μεταβλητότητας για κάθε κρίσιμο μετρήσιμο χαρακτηριστικό, το ιστόγραμμα μας παρέχει έναν απλό τρόπο να κατανοήσουμε την υπάρχουσα κατάσταση και να κάνουμε συγκρίσεις.

8. *Διάγραμμα Pareto*. Το Διάγραμμα Pareto ονομάστηκε έτσι προς τιμή του Ιταλού οικονομολόγου Pareto. Η αρχή του Pareto είναι γνωστή και σαν κανόνας 80-20, σύμφωνα με την οποία το 80% του προβλήματος οφείλεται στο 20% των πιθανών αιτιών (Noori & Radford, 1998). Χρησιμοποιείται για να μας βοηθήσει να θέσουμε προτεραιότητα στην επίλυση προβλημάτων οποιουδήποτε τύπου. Κατά τη διαδικασία της συνεχούς βελτίωσης της ποιότητας, οι ομάδες εργασίας πρέπει να συγκεντρώνουν τις προσπάθειές τους στα λίγα αλλά ζωτικά αίτια, παρά στα πολλά και ασήμαντα. Τα λίγα αλλά ζωτικά αίτια εμφανίζονται προς τα αριστερά του διαγράμματος Pareto

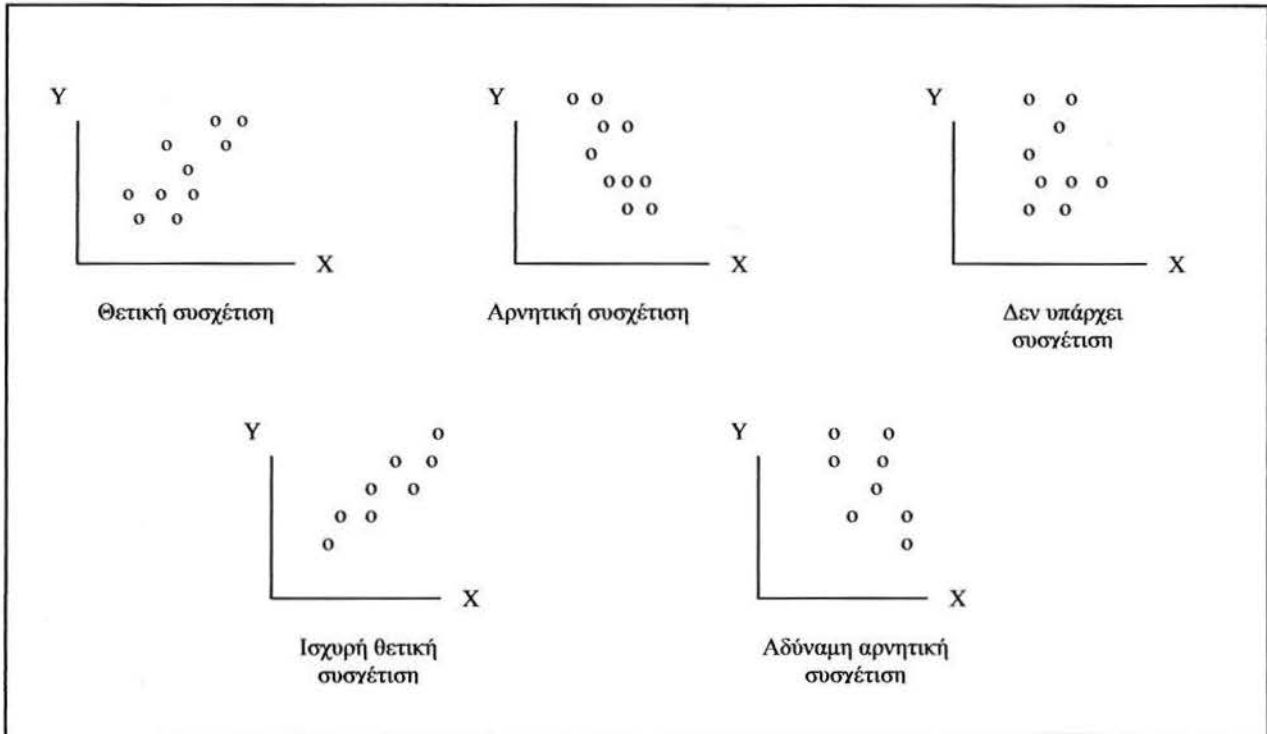
(Σπανός, 1995). Αυτό δεν είναι τυχαίο, η απεικόνιση γίνεται με την έννοια ότι αριστερά είναι οι πιο σημαντικές αιτίες και όσο πάμε δεξιά τόσο αμβλύνεται το πρόβλημα που αντιπροσωπεύουν τα αίτια του διαγράμματος (Scholtes, 1988). Παράδειγμα του διαγράμματος Pareto παρουσιάζεται στο σχήμα που ακολουθεί:



Το διάγραμμα δείχνει ότι η πιο σημαντική αιτία παραπόνων είναι «το ανεπαρκές ανθρώπινο δυναμικό» και η πιο ασήμαντη «η υπερφόρτωση των τηλεφωνικών γραμμών».

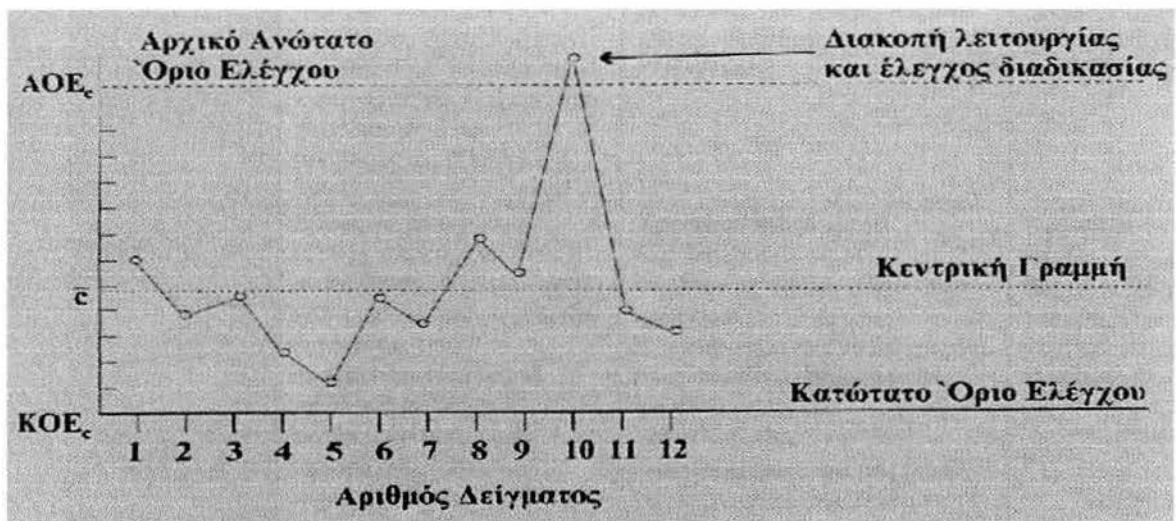
Επίσης υπάρχουν τα διαγράμματα διασποράς ή διαγράμματα συσχέτισης (*Scatter diagram*), τα οποία με την εφαρμογή της ανάλυσης παλινδρόμησης παρουσιάζουν τα αποτελέσματα σε μορφή γραφική και αξιολογούν τη σχέση ανάμεσα σε δύο σύνολα μεταβλητών (Σχήμα 1.17). Τα αποτελέσματα που προκύπτουν χρησιμοποιούνται σαν διαγνωστική τεχνική για την επίλυση προβλημάτων.

Σχήμα 1.17: Διαγράμματα διασποράς



Τα *Διαγράμματα Ελέγχου (Control Charts)* είναι μια γραφική απεικόνιση ενός χαρακτηριστικού ποιότητας, που έχει μετρηθεί από ένα δείγμα ενός προϊόντος ή υπηρεσίας σε κάποιο στάδιο της παραγωγής του, έναντι του χρόνου. Το *Σχήμα 1.18* που ακολουθεί παρουσιάζει ένα τυπικό διάγραμμα ελέγχου.

Σχήμα 1.18: Διάγραμμα ελέγχου ατομικών μετρήσεων



Πηγή: Κ. Δερβιτσιώτης, 1993

1.4.6.1 Νέα Εργαλεία Βελτίωσης της Ποιότητας

Με τη σταδιακή ωρίμανση του νέου τρόπου μάνατζμεντ και τη διάδοσή του σε συνεχώς μεγαλύτερο αριθμό και σε διαφορετικά είδη επιχειρήσεων, κρίθηκε αναγκαία η ανάπτυξη νέων μεθόδων για την αντιμετώπιση πιο σύνθετων προβλημάτων. Οι νέες αυτές τεχνικές είναι γνωστές ως «τα επτά νέα εργαλεία διοίκησης της ποιότητας». Αυτά είναι:

- Τα διαγράμματα συγγένειας
- Τα διαγράμματα συσχετίσεων
- Τα συστηματικά διαγράμματα
- Τα διαγράμματα μήτρας
- Τα διαγράμματα απόφασης προγράμματος διαδικασιών
- Τα διαγράμματα βελών
- Η ανάλυση δεδομένων διαγράμματος μήτρας

Στον Πίνακα 1.6 που ακολουθεί, παρατίθεται συνοπτικά η χρήση κάθε νέου εργαλείου ποιότητας.

Πίνακας 1.6: Τα νέα εργαλεία της ποιότητας και οι χρήσεις τους

Εργαλείο	Σκοπός	Επεξήγηση	Σχόλια
Διάγραμμα Συγγένειας	<p>Οργάνωση μεγάλων ποσοτήτων δεδομένων σε ομάδες, σύμφωνα με κάποια μορφή συγγένειας (Kanji, 1996).</p> <p>Η ομαδοποίηση προσδίδει δομή σε ένα μεγάλο και πολύπλοκο θέμα, καθώς τμηματοποιεί το θέμα σε κατηγορίες και επιφέρει τον προσδιορισμό του προβλήματος (Dahlgaard, 1998).</p>	<p>Χρησιμοποιείται όταν δεν γνωρίζουμε ποιο είναι το πρόβλημα.</p> <p>Τα υπόλοιπα εργαλεία που αναλύονται στον πίνακα χρησιμοποιούνται για να μεταβούμε από μια γενική ιδέα του προβλήματος σε ένα πλήρες πλάνο λύσης.</p>	<p>Οργανώνει μια γενική ιδέα – αντίληψη για το πρόβλημα.</p> <p>Τα διαγράμματα συγγένειας βοηθούν στην αναγνώριση του προβλήματος.</p>
Διάγραμμα Συσχετίσεων	<p>Σύμφωνα με τον Dale (1994), σκοπός του είναι η αναγνώριση, η κατανόηση και η απλοποίηση σύνθετων σχέσεων αιτίου – αποτελέσματος (causal relationships) σε ένα πολύπλοκο πρόβλημα, καθορίζοντας έτσι τους σημαντικούς παράγοντες για την επίλυσή του.</p>	<p>Χρησιμοποιείται για να διαπιστώσουμε ποιοι παράγοντες συνδέονται με ένα πρόβλημα.</p> <p>Πιο συγκεκριμένα το διάγραμμα συσχετίσεων χρησιμοποιείται για να διακρίνουμε αλληλεπιδράσεις και υποπροβλήματα και μας βοηθά να τα προσδιορίσουμε και να τα συνδέσουμε υπό το πρίσμα της σχέσης αιτίου - αποτελέσματος.</p>	<p>Καθορίζει τα αίτια και τα αποτελέσματα των υποπροβλημάτων μιας γενικότερης κατάστασης.</p> <p>(συνέχεια Πίνακα 1.6)</p>

	(Συνέχεια Πίνακα 1.6)		
Συστηματικό Διάγραμμα	Σκοπός του είναι η ανάπτυξη μιας ακολουθίας βημάτων, τα οποία εξαρτώνται το ένα από το άλλο και έτσι συνθέτουν την επίλυση του προβλήματος (Mizuno, 1988).	Χρησιμοποιείται για να αποσυνθέσουμε τον τελικό στόχο σε μικρότερους μέχρι να φτάσουμε σε ειδικές ενέργειες.	Οργανώνουν την επίλυση του προβλήματος. Είναι μια γραφική ιεραρχική αναπαράσταση των προαπαιτούμενων βημάτων για την εκπλήρωση ενός στόχου ή μιας εργασίας (Dale, 1994)
Διάγραμμα Μήτρας	Σκοπός του είναι η αποσαφήνιση των σχέσεων μεταξύ αποτελεσμάτων και αιτιών ή μεταξύ σκοπών και μεθόδων, ώστε να δείξει τη σημασία κάθε σχέσης (Dale, 1994).	Ταξινομεί τις ενέργειες κατά προτεραιότητα. Με τη χρήση του διαγράμματος μήτρας βελτιώνεται η αποτελεσματικότητα του συστήματος αξιολόγησης της ποιότητας, ενδυναμώνεται το σύστημα διασφάλισης ποιότητας συνδέοντας επίπεδα ποιότητας με διαφορετικές λειτουργίες ελέγχου και ανιχνεύονται τα αίτια μη συμμορφώσεων στη παραγωγική διαδικασία (Mizuno, 1988).	Οργανώνουμε δηλαδή συστηματικά τις πληροφορίες, με μορφή πινάκων, έτσι ώστε να μπορούν να συγκριθούν με βάση κάποια χαρακτηριστικά, τα οποία θα μας βοηθήσουν να κάνουμε συγκρίσεις ή επιλογές.
Διάγραμμα Απόφασης Προγράμματος Διαδικασιών	Βοηθά στην εστίαση των πιθανών διαδοχών, οι οποίες θα μας οδηγήσουν στην επίλυση του προβλήματος (Kanji & Asher, 1996)	Χρησιμοποιείται για το σχεδιασμό καινούργιων ή ανανεωμένων ενεργειών, οι οποίες είναι πολύπλοκες (Lindsay & Petrick, 1997), (Born, 1994).	Καθορίζει ποιές διαδικασίες πρέπει να χρησιμοποιηθούν με βάση διαδοχικά γεγονότα και πιθανές επιπτώσεις.
Διάγραμμα Βέλους	Χρησιμοποιείται για την ανάπτυξη του καλύτερου προγραμματισμού έργων και των κατάλληλων ελέγχων για την επίτευξη των στόχων του έργου (Kanji & Asher, 1996)	Μαζί με τα διαγράμματα βέλους παρέχουν τη δυνατότητα άμεσης ανάλυσης του χρονικού προγραμματισμού των διαδικασιών και της διαδοχικής ροής των αποτελεσμάτων τους.	Δείχνει οπτικοποιημένα τον απαιτούμενο χρόνο για την επίλυση ενός προβλήματος και ποιες εργασίες μπορούν να γίνουν παράλληλα (Lindsay & Petrick, 1997).

Πηγή: <http://akao.larc.nasa.gov/dfc/sni/reldiag.html>

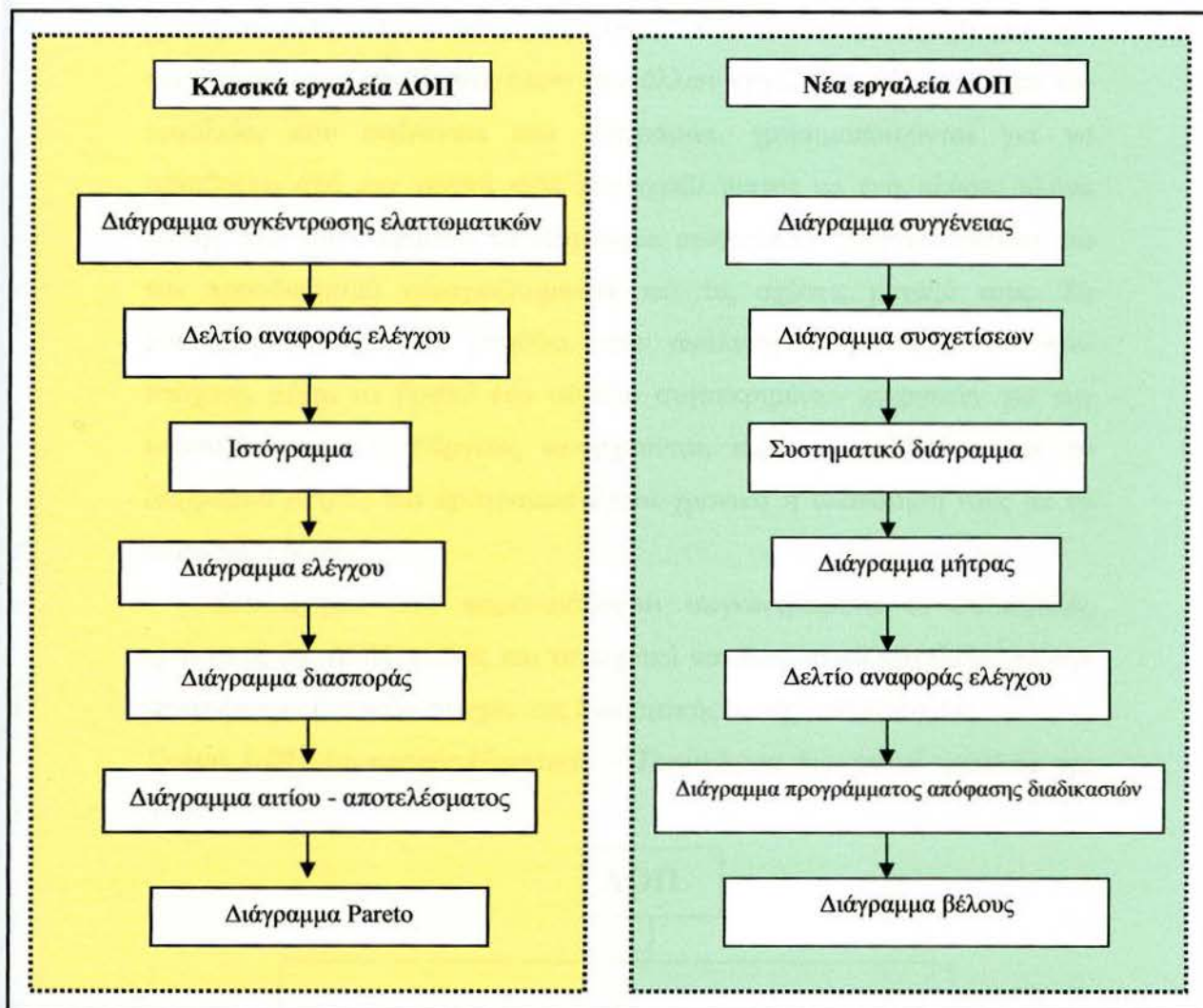
1.4.6.2 Επιστημάνσεις στην εφαρμογή των εργαλείων ΔΟΠ

Από συζητήσεις με ειδικούς (Καμπουρίδης Γ., 2001), στην εφαρμογή προγραμμάτων ΔΟΠ σε οργανισμούς, επιστημάνθηκε ότι τα εργαλεία αντιμετωπίζονται ως καθαρά θεωρητική προσέγγιση και δεν προσφέρουν βοήθεια ή αν προσφέρουν αυτή έρχεται μετά από πολύ κόπο, χρόνο και εκπαίδευση και το όφελος δεν είναι σημαντικό. Το μοναδικό εργαλείο που χρησιμοποιείται είναι το διάγραμμα ελέγχου. Οι λόγοι που καθιστούν ανέφικτη την χρήση των εργαλείων είναι:

- Συνήθως η διάγνωση και η επίλυση του προβλήματος στηρίζεται στη κρίση του ειδικού, η οποία απορρέει από την πείρα του και κατόπιν αναζήτησης του προβλήματος αναλυτικά στη διαδικασία.
- Η εφαρμογή τους διέπεται από αρκετά γραφειοκρατικά εμπόδια.
- Καταναλώνουν πολύ χρόνο.
- Απαιτούν αρκετή εκπαίδευση για να μπορέσουν να χρησιμοποιηθούν από τους εργαζόμενους
- Απαιτούν αρκετά καλή μοντελοποίηση των διαδικασιών, οπότε στηρίζονται σε συγκέντρωση πληροφοριών από αρκετά άτομα.

Στο *Σχήμα 1.19* που ακολουθεί παρουσιάζεται μια προτεινόμενη ακολουθία χρησιμοποίησης των νέων εργαλείων της ποιότητας για την κατανόηση και την αντιμετώπιση ενός προβλήματος.

Σχήμα 1.19: Διάγραμμα χρησιμοποίησης εργαλείων της ΔΟΠ



Το πρόβλημα πρέπει να προσδιοριστεί και να κατανοηθεί, για το σκοπό αυτό χρησιμοποιούνται τα *δελτία αναφοράς – ελέγχου* και τα *ιστογράμματα*, μέσω των οποίων συλλέγονται και αναπαρίστανται τα δεδομένα τα σχετικά με το πρόβλημα. Τα *διαγράμματα ελέγχου* βοηθούν στον προσδιορισμό της κατάστασης της διαδικασίας, δείχνουν εάν η διαδικασία είναι υπό έλεγχο ή όχι. Εάν η διαδικασία είναι εκτός ελέγχου, τότε με τα *διαγράμματα διασποράς* ελέγχουμε εάν υπάρχουν συσχετίσεις μεταξύ των παραγόντων, προσδιορίζοντας έτσι πότε προκύπτει η μεγαλύτερη συσχέτιση. Όταν προσδιοριστεί το πρόβλημα, το επόμενο στάδιο είναι η αναζήτηση των λύσεων. Το *διάγραμμα αιτίου – αποτελέσματος* χρησιμοποιείται από τις ομάδες εργασίας για την αναζήτηση

της πηγής του προβλήματος. Το *διάγραμμα Pareto*, στη συνέχεια, βοηθάει στην ιεράρχηση των προβλημάτων. Το *διάγραμμα συγγένειας* χρησιμοποιείται όταν δεν γνωρίζουμε ποιο είναι το πρόβλημα και προηγείται κατά προτίμηση όλων των άλλων εργαλείων. Τα υπόλοιπα νέα εργαλεία, που φαίνονται στο διάγραμμα, χρησιμοποιούνται για να μεταβούμε από μια γενική ιδέα του προβλήματος σε ένα πλήρες πλάνο λύσης. Πιο συγκεκριμένα το *διάγραμμα συσχετίσεων* χρησιμοποιείται για τον προσδιορισμό υποπροβλημάτων και τις σχέσεις μεταξύ τους. Το *συστηματικό διάγραμμα* βοηθάει στην ανάλυση ενός στόχου σε υποστόχους, μέχρι να βρεθεί ένα σύνολο συγκεκριμένων ενεργειών για την επίτευξή τους. Οι ενέργειες ιεραρχούνται, κατά προτεραιότητα με το *διάγραμμα μήτρας* και προγραμματίζεται χρονικά η υλοποίησή τους με το *διάγραμμα βέλους*.

Στο *Σχήμα 1.20* παρουσιάζονται συγκεντρωμένα οι διοικητικές πρακτικές της ΔΟΠ, καθώς και τα τεχνικά και διοικητικά εργαλεία για την επίτευξη των βασικών στόχων της διοικητικής αυτής μεθοδολογίας.

Σχήμα 1.20: Διοικητικές Πρακτικές – Τεχνικά και διοικητικά εργαλεία της ΔΟΠ



Πηγή: Κριεμάδης Α., σημειώσεις μαθήματος ΜΠΣ «Διοίκηση Ολικής Ποιότητας στη Παροχή Υπηρεσιών», 2007.

1.5 Παρουσίαση της τεχνικής του benchmarking (Συγκριτική Αποτίμηση)

1.5.1. Ορισμοί – Εισαγωγικές έννοιες

Ο όρος benchmarking προέρχεται από τον χώρο της τοπογραφίας και περιγράφει σημεία αναφοράς μετρήσεων για τη σύγκριση υψομέτρων (Tucker et al, 1987, Camp, 1989 και APQC, 1993). Ο ορισμός που έχει χρησιμοποιηθεί ευρύτατα για την περιγραφή του benchmarking είναι εκείνος που έχει διατυπωθεί από τον R. C. Camp (1989): the search for industry best practices that lead to superior performance (η αναζήτηση των βέλτιστων πρακτικών του κλάδου που οδηγούν σε εξαιρετική απόδοση).

Οι «ρίζες» της συγκριτικής αποτίμησης, ως εργαλείο βελτίωσης της αποτελεσματικότητας και παραγωγικότητας, εντοπίζονται στον ιδιωτικό τομέα και συγκεκριμένα στην αμερικανική εταιρεία φωτοτυπικών μηχανημάτων XEROX. Δημιουργήθηκε στα πλαίσια της προσπάθειας ανάκαμψης της παραγωγικότητας και κερδοφορίας της, η οποία είχε μειωθεί κατά το ήμισυ, ως αποτέλεσμα του έντονου ανταγωνισμού από τις Ιαπωνικές εταιρείες στις αρχές της δεκαετίας του 1980.

Πρόκειται για μια διαδικασία σύγκρισης ενός οργανισμού με άλλους που δραστηριοποιούνται σε παρόμοιους ή διαφορετικούς τομείς, επιδιώκοντας τον προσδιορισμό τεχνικών και ιδεών που θα τον βοηθήσουν να βελτιώσει την επίδοσή του. Η διαδικασία αυτή αποκαλείται συγκριτική αποτίμηση (benchmarking) της βέλτιστης πρακτικής (best practice) άλλων οργανισμών και ορίζεται ως την «έρευνα για την ανίχνευση και την εφαρμογή της βέλτιστης πρακτικής. Συνίσταται στον εντοπισμό ενός καλύτερου, κατά προτίμηση του άριστου, σε επιδόσεις οργανισμού με παρόμοια χαρακτηριστικά γνωρίσματα, στην κατανόηση και στην εμπέδωση του πως αυτός ο οργανισμός έχει επιτύχει την υψηλότερη και καλύτερη επίδοση και τέλος την αξιολόγηση και επιλεκτική ενσωμάτωση αυτών των μεθόδων και τεχνικών στην οργάνωση και λειτουργία του οργανισμού» (S. Trosa & S. Williams, 1996: 46).

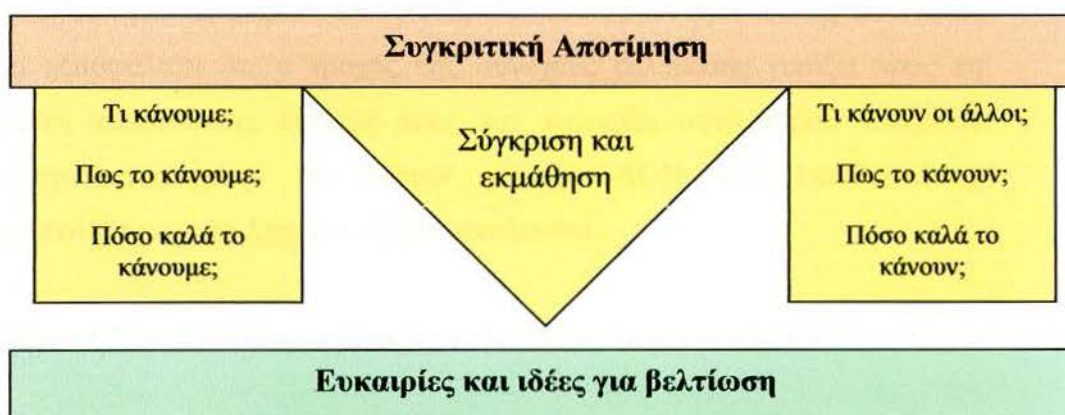
Ο Watson (1993) αναφέρει ότι το benchmarking είναι ουσιαστικά σύγκριση μετρήσεων απόδοσης μεταξύ δυο οργανισμών. Αντικειμενικός

στόχος του είναι η κατανόηση τόσο των αιτιών που οδηγούν στις διαφορές της απόδοσης, όσο και του τρόπου με τον οποίο επιτεύχθηκε η υψηλή απόδοση. Έτσι η διαδικασία του benchmarking καταλήγει πάντα σε δυο κατηγορίες αποτελεσμάτων, ήτοι στις μετρήσεις-πρότυπα (benchmarks) και στους διευκολυντές (enablers) που είναι οι πρακτικές και οι διαδικασίες, οι οποίες οδηγούν σε υψηλά επίπεδα απόδοσης.

Οι Voss et al (1997), όταν αποφάσισαν να διερευνήσουν τη σχέση του benchmarking με την απόδοση και συγκεκριμένα με τη λειτουργική απόδοση (operational performance), διαπίστωσαν ότι στην βιβλιογραφία η σχέση αυτή μέχρι τότε θεωρείτο αυταπόδεικτη και διαφαινόταν στα οφέλη του benchmarking. Μετά από έρευνα που έκαναν σε επιχειρήσεις που εφαρμόζαν το benchmarking επιβεβαίωσαν και εμπειρικά την άποψη αυτή, δηλαδή ότι υπάρχει θετική σχέση μεταξύ του benchmarking και της βελτιωμένης λειτουργικής και κατ' επέκταση της επιχειρηματικής απόδοσης σε έναν οργανισμό. Οι παραπάνω ερευνητές μάλιστα έδωσαν στη σχέση αυτή τη μορφή ενός μοντέλου, το οποίο περιγράφουν ως εξής: το benchmarking αποτελεί ζωτικό κομμάτι λειτουργίας των οργανισμών που επιδιώκουν τη γνώση (learning organizations), συμβάλλει θετικά στην επίτευξη υψηλής απόδοσης, τόσο άμεσα με τον εντοπισμό βέλτιστων πρακτικών και τη θέσπιση υψηλών στόχων όσο και έμμεσα με την κατανόηση των ισχυρών και των αδύναμων σημείων του οργανισμού που επιδιώκει τη βελτίωση, βοηθώντας με τον τρόπο αυτό τον οργανισμό να επικεντρώνεται στις πραγματικές ανάγκες βελτίωσης.

Η συγκριτική αποτίμηση των επιδόσεων δεν προσδιορίζει μόνο και ποσοτικοποιεί το χάσμα των επιδόσεων αλλά συγκρίνει τις θεμελιώδεις λειτουργικές και διοικητικές διαδικασίες που ευθύνονται για το ανταγωνιστικό προβάδισμα (Σχήμα 1.21). Διερευνά, συνεπώς, τι είναι αναγκαίο για να βελτιώσει ένας οργανισμός και τι πρέπει να κάνει για να διατηρήσει ένα βιώσιμο συγκριτικό πλεονέκτημα σε όλα τα επίπεδα διοίκησης (Dance R, 1995: 127).

Σχήμα 1.21: Μεθοδολογία Συγκριτικής Αποτίμησης



Πηγή: S. Martin, 1998

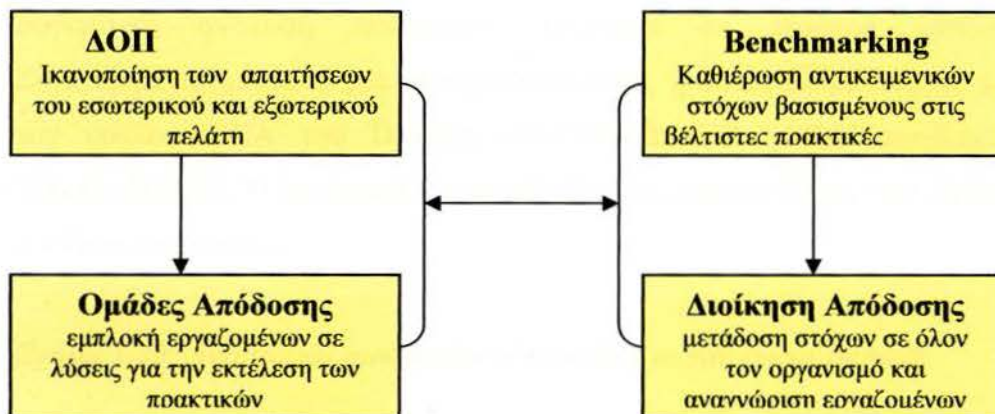
Η φιλοσοφία της συγκριτικής αποτίμησης στηρίζεται στο ότι κάποιος θα πρέπει να είναι σε θέση να αναγνωρίζει τα μειονεκτήματά του και να αποδέχεται το γεγονός ότι κάποιος άλλος μπορεί να είναι καλύτερος, να μαθαίνει με ποιόν τρόπο συμβαίνει αυτό και τέλος να εφαρμόζει αυτά που έμαθε. Βέβαια, η εφαρμογή οποιασδήποτε βέλτιστης πρακτικής, η οποία έχει αναγνωριστεί με τη συγκεκριμένη διαδικασία, θα πρέπει να προσαρμόζεται ανάλογα με τους στόχους του οργανισμού, ώστε να προκύψουν εποικοδομητικά αποτελέσματα.

1.5.2 Σύνδεση Διοίκησης Ολικής Ποιότητας (ΔΟΠ) με Benchmarking

Η συγκριτική αποτίμηση έχει άμεση σχέση με τις αρχές της Διοίκησης Ολικής Ποιότητας που εφαρμόζονται σε έναν οργανισμό, καθώς η κουλτούρα είναι εστιασμένη στη συνεχή βελτίωση των διαδικασιών, ώστε να ικανοποιηθούν με τον καλύτερο τρόπο οι ανάγκες των εξωτερικών και εσωτερικών πελατών. Ανώτερος στόχος είναι η πλήρης ικανοποίηση των πελατών και γι' αυτό οι στρατηγικές και οι πολιτικές προσδιορίζονται εξολοκλήρου από τις ανάγκες της αγοράς. Ως αποτέλεσμα, οι διαδικασίες και δραστηριότητες σε αυτόν τον οργανισμό κατευθύνονται προς την βελτιστοποίηση των δραστηριοτήτων που πραγματικά προσθέτουν αξία στον πελάτη.

Όπως διατύπωσαν οι Zairi & Hutton (1995), το benchmarking προσθέτει μια εξωτερική προοπτική σε έναν οργανισμό ολικής ποιότητας και εξασφαλίζει ότι ο τροχός της συνεχούς βελτίωσης γυρίζει προς τη σωστή κατεύθυνση, δηλαδή προς την επίτευξη υψηλότερων επιπέδων ανταγωνιστικότητας. Οι δεσμοί μεταξύ ΔΟΠ και benchmarking απεικονίζονται στο Σχήμα 1.22 που ακολουθεί.

Σχήμα 1.22: Οι σύνδεσμοι μεταξύ του benchmarking και της ΔΟΠ



Πηγή: Zairi & Hutton, 1995)

Η βασική ιδέα της συγκριτικής αποτίμησης, ως μεθοδολογική προσέγγιση ή έρευνα, στηρίζεται στα εξής γενικά βήματα (J. Schmidt, 1992: 11, H. Noori & R. Radford, 1995: 88):

- Αναζήτηση του οργανισμού με αποδεδειγμένα καλές επιδόσεις σε συγκεκριμένους τομείς της λειτουργίας του.
- Μελέτη του τρόπου επίτευξης των αποτελεσμάτων/επιδόσεων του οργανισμού.
- Σχεδιασμός της βελτίωσης της επίδοσης του οργανισμού που κάνει τη συγκριτική αποτίμηση.
- Εφαρμογή
- Παρακολούθηση και αξιολόγηση των αποτελεσμάτων.

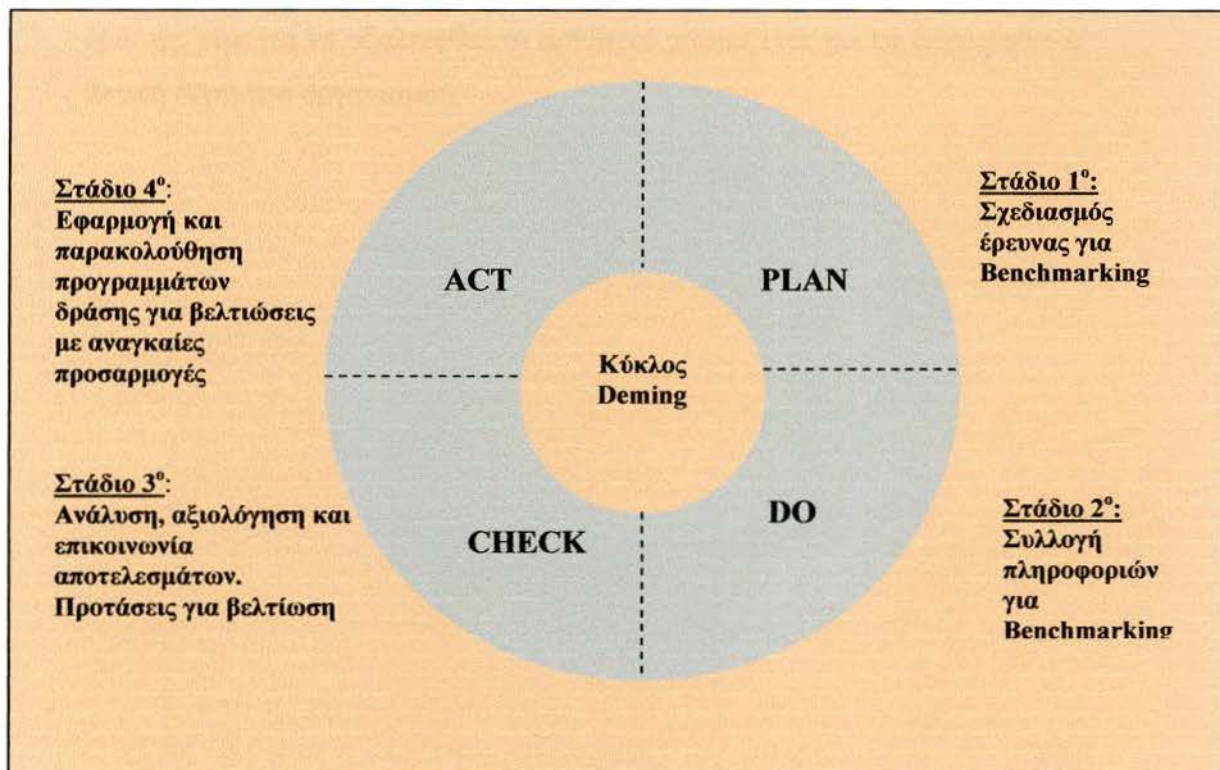
Η συγκριτική αποτίμηση, αν και σε θεωρητικό επίπεδο φαίνεται απλοϊκή, σίγουρα δεν αποτελεί την εύκολη λύση για έναν οργανισμό που θέλει να βελτιώσει την επίδοσή του.

Ο Zairi (1998) επανειλημμένα τονίζει ότι οι επιχειρήσεις έχουν ανάγκη το benchmarking για να αποκτήσουν μια ολοκληρωμένη αντίληψη του εξωτερικού περιβάλλοντος, να θέσουν στόχους συγκεκριμένης απόδοσης και να εξασφαλίσουν την σωστή ανταπόκριση στις ανάγκες όλων των εμπλεκομένων.

1.5.3. Διαδικασία Εφαρμογής Bbenchmarking

Οι Bhutta & Huq (1999) αναφέρουν πως η διαδικασία για μέτρηση και συγκριτική ανάλυση επιδόσεων εκτελείται σε τέσσερα στάδια. Συγκεκριμένα, αποτελεί μια συνεχή διαδικασία, η οποία εναρμονίζεται με τον κύκλο PDCA του Deming (Plan-Do-Check-Act, Σχεδιάσε-Κάνε-Έλεγγε-Πράξε). Η διαδικασία, στο σύνολό της, απεικονίζεται στο *Σχήμα 1.23* που ακολουθεί:

Σχήμα 1.23: Αντιστοιχία σταδίων benchmarking με τον κύκλο Deming



Πηγή: Δερβιτσιώτης Κ., (1993), σελ. 431

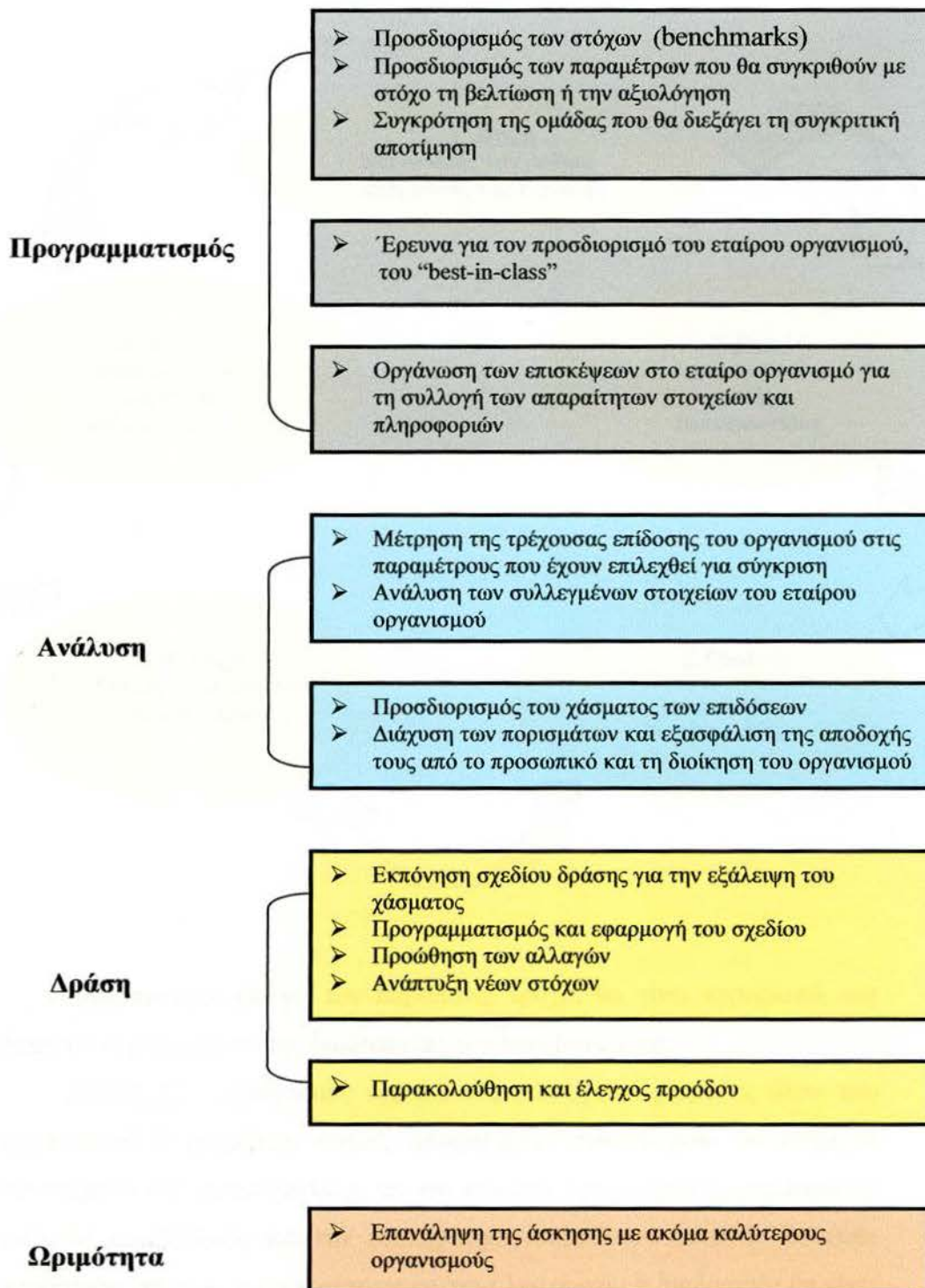
Το στάδιο “Plan” εστιάζει στις διάφορες πρωταρχικές και βασικές αποφάσεις, όπως είναι η επιλογή των λειτουργιών ή διαδικασιών που θα γίνουν αντικείμενο benchmarking, στην αναζήτηση των οργανισμών με αποδεδειγμένα καλές επιδόσεις σε συγκεκριμένους τομείς της λειτουργίας τους που θα χρησιμοποιηθούν ως σημεία αναφοράς για τη σύγκριση των επιδόσεων και ο τύπος της έρευνας του benchmarking που θα εφαρμοστεί.

Στο στάδιο “Do” ο οργανισμός ασχολείται με την αυτο-έρευνά του, ώστε να αξιολογήσει τις επιλεγμένες διαδικασίες, βάσει μετρήσεων και καταγεγραμμένες επιχειρηματικές πρακτικές. Επίσης, συλλέγονται δεδομένα και για τον οργανισμό που θα αποτελέσει το μέτρο σύγκρισης (benchmarking partner).

Το στάδιο “Check” αναφέρεται στη σύγκριση των ευρημάτων με τη χρήση μιας ανάλυσης του χάσματος μεταξύ των συγκρινόμενων οργανισμών, ώστε να διαπιστωθεί αν το «χάσμα/κενό» που υπάρχει είναι θετικό ή αρνητικό. Γίνεται γνωστοποίηση των αποτελεσμάτων σε όλα τα ενδιαφερόμενα μέρη και διαμορφώνονται προτάσεις βελτίωσης.

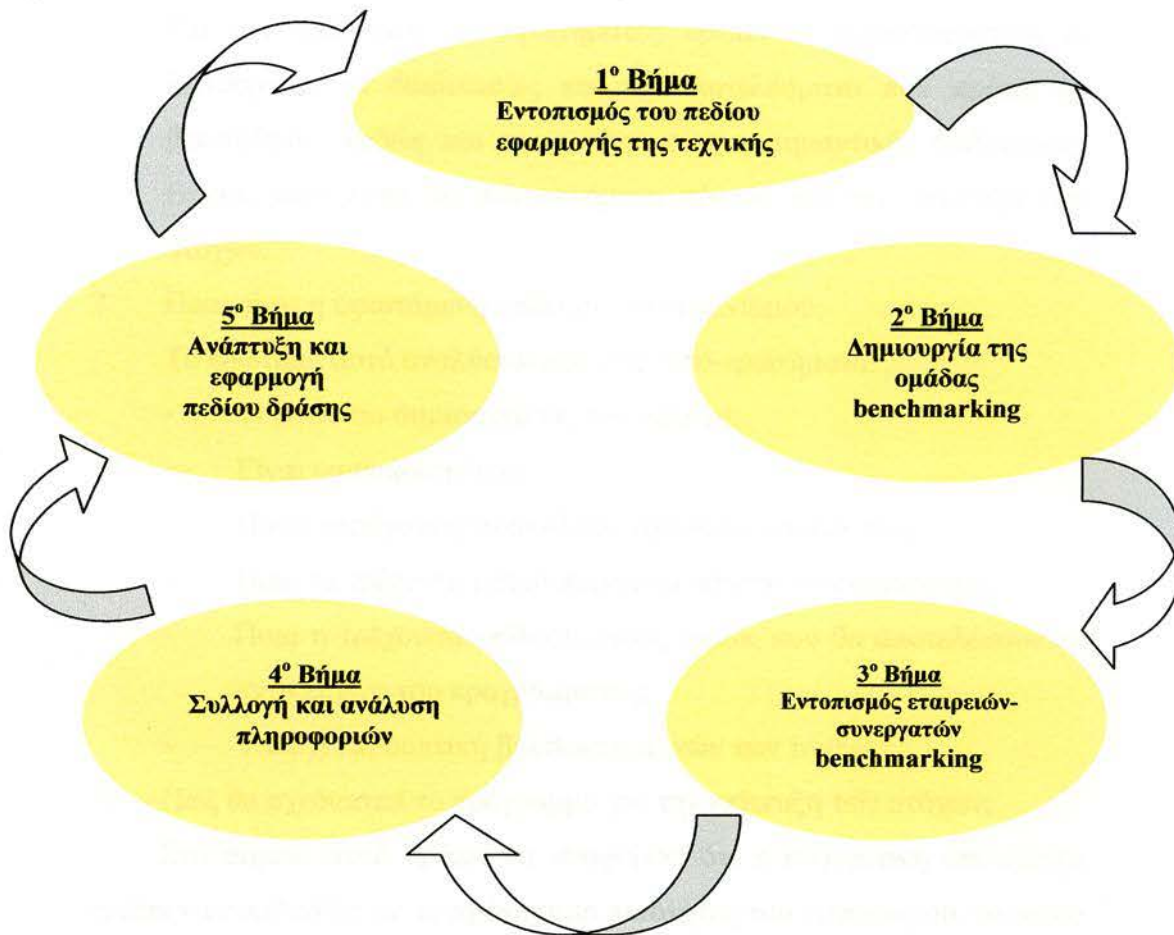
Το τελευταίο στάδιο “Act” αναφέρεται στην εφαρμογή των σχεδίων δράσης, είτε για να εξαλειφθεί το αρνητικό χάσμα είτε για να διατηρηθεί η θετική θέση του οργανισμού.

Σχήμα 1.24: Στάδια της Συγκριτικής Αποτίμησης



Μια θεμελιώδης αξιολόγηση της διαδικασίας, αποκαλύπτει την ύπαρξη πέντε βημάτων της διαδικασίας του benchmarking, τα οποία συνδέονται μεταξύ τους όπως οι ακτίνες ενός τροχού και για το λόγο αυτό ονομάζεται ο τροχός του benchmarking (Σχήμα 1.25).

Σχήμα 1.25: Ο τροχός του benchmarking



Λαμβάνοντας υπόψη τον παραπάνω τροχό, θα γίνει περιγραφή του βασικού περιεχομένου της διαδικασίας του benchmarking:

ΒΗΜΑ 1^ο – Σχεδιασμός της έρευνας. Οι ηγετικές ομάδες όλου του οργανισμού ή τμημάτων αυτού, αποφασίζουν τυπικά ποιο θα είναι το αντικείμενο του benchmarking, αν και αρκετοί οργανισμοί χρησιμοποιούν ειδικούς συμβούλους για την εξυπηρέτηση αυτού του σκοπού. Σε κάθε περίπτωση, πάντως, η απόφαση για το ποια λειτουργία ή διαδικασία θα γίνει αντικείμενο benchmarking πρέπει να λαμβάνεται βάσει των κρίσιμων παραγόντων επιτυχίας του οργανισμού, δηλαδή ο οργανισμός θα πρέπει να επιλέγει διαδικασίες συμμορφούμενες με τη στρατηγική που έχει χαράξει. Σε αυτό το στάδιο, λοιπόν, επιλέγονται οι τομείς που θα υποβληθούν σε

σύγκριση και ανάλυση και οι μετρήσιμες μεταβλητές αυτών. Σε αυτό το σημείο τίθενται τα εξής τρία ερωτήματα:

1. Τι επιδιώκει να επιτύχει ο οργανισμός;

Για την απάντηση του ερωτήματος πρέπει να προσδιοριστούν οι λειτουργίες, οι διαδικασίες και τα αποτελέσματα που πρέπει να βελτιωθούν, καθώς και ποιες είναι οι πιο σημαντικές διαδικασίες. Επίσης ποιο είναι το συνεπαγόμενο κόστος για την επίτευξη των στόχων.

2. Ποια είναι η υφιστάμενη επίδοση του οργανισμού;

Το ερώτημα αυτό αναλύεται στα εξής υπο-ερωτήματα:

- Τι είναι πιο σημαντικό για τον πελάτη;
- Είναι ικανοποιημένος;
- Ποιοι παράγοντες προκαλούν την δυσαρέσκειά του;
- Ποια τα τρέχοντα μέτρα παρακολούθησης των επιδόσεων;
- Ποια η τρέχουσα επίδοση στους τομείς που θα αποτελέσουν το αντικείμενο του προγράμματος;
- Υπάρχει προοπτική βελτίωσης αυτών των τομέων;

3. Πως θα σχεδιαστεί το πρόγραμμα για την επίτευξη των στόχων;

Στο σημείο αυτό πρέπει να αναφερθεί ότι η συγκριτική αποτίμηση πρέπει να συμβαδίζει με το πρόγραμμα ποιότητας του οργανισμού, το οποίο με τη σειρά του πρέπει να εντάσσεται στο γενικό στρατηγικό επιχειρησιακό σχέδιο του οργανισμού. Ο οργανισμός πρέπει να έχει μια ξεκάθαρη αποστολή (mission statement), η οποία να ενσωματώνει στόχους, όπως η ικανοποίηση του πελάτη και η μείωση του κόστους.

Σκοπός αυτού του σταδίου είναι να καθοριστεί το αντικείμενο της σύγκρισης και να προσδιοριστεί ο εταίρος οργανισμός, στον οποίο θα αναζητηθεί η βέλτιστη πρακτική. Το πρώτο βήμα, λοιπόν, είναι να καθοριστούν πλήρως οι τρέχουσες επιδόσεις του οργανισμού, οι διαδικασίες που οδηγούν σε αυτές τις επιδόσεις, τα δυνατά και αδύνατα σημεία των εσωτερικών λειτουργιών αυτού (Camp R., 1992: 3). Μόνο όταν η ομάδα του προσωπικού, που θα διεξάγει την αποτίμηση, είναι πλήρως εξοικειωμένη και έχει απόλυτη και ολοκληρωμένη γνώση των εσωτερικών διαδικασιών οργάνωσης, των αποτελεσμάτων από την παροχή της υπηρεσίας/προϊόντος, έχει νόημα να ξεκινήσει η έρευνα. Διαφορετικά είναι

πολύ εύκολο να αποπροσανατολιστεί από το στόχο της και η σύγκριση των επιδόσεων να γίνει απλή επίσκεψη της ομάδας σε άλλους οργανισμούς.

ΒΗΜΑ 2^ο – Δημιουργία της ομάδας συγκριτικής αποτίμησης του οργανισμού. Για την εφαρμογή της τεχνικής είναι απαραίτητη η δημιουργία μιας ομάδας εντός του οργανισμού. Σκόπιμο είναι η ομάδα αυτή να είναι διατμηματική και να αποτελείται από άτομα τα οποία είναι υπεύθυνα και αρμόδια για την κάθε διαδικασία και την εκροή της στον οργανισμό. Ταυτόχρονα, τα μέλη της ομάδας θα πρέπει να έχουν καταρτιστεί πλήρως στις τεχνικές και στα εργαλεία της συγκριτικής αποτίμησης. Απαραίτητος επίσης είναι ο καθορισμός του επικεφαλής και των μελών της ομάδας, καθώς και των καθηκόντων τους. Στη συνέχεια η ομάδα καθορίζει τις διαδικασίες που θα γίνουν αντικείμενο benchmarking.

ΒΗΜΑ 3^ο – Εντοπισμός των οργανισμών που θα χρησιμοποιηθούν ως μέσο σύγκρισης. Στο στάδιο αυτό γίνεται εντοπισμός των εταιρών οργανισμών που θεωρούνται «οι καλύτεροι στη κατηγορία τους». Η απόφαση σχετικά με ποιον θα συγκρίνει την επίδοσή του ο οργανισμός, εξαρτάται από το αντικείμενο, τους διαθέσιμους πόρους και βασικά από την πρόκληση που είναι διατεθειμένος να αναλάβει. Γενικά υπάρχουν τέσσερις μορφές συγκριτικής αποτίμησης (Matters M. & Evans A., 1995):

- *Εσωτερική:* Γίνεται σύγκριση μιας συγκεκριμένης διαδικασίας με μια άλλη παρόμοια στο εσωτερικό ενός οργανισμού, με στόχο τη διάχυση της γνώσης από ένα επιτυχημένο τμήμα του οργανισμού σε άλλο. Έτσι προσδιορίζονται ποιες είναι οι καλύτερες πρακτικές στον οργανισμό, χωρίς αυτό να σημαίνει ότι είναι και οι καλύτερες στον τομέα που δραστηριοποιείται ο οργανισμός, ωστόσο αποτελούν μια τακτική για τη βελτίωση των επιδόσεων. Βασικό πλεονέκτημα της εσωτερικής συγκριτικής αποτίμησης είναι ότι η διάχυση της γνώσης στο εσωτερικό του οργανισμού, συμβάλλει στον προσδιορισμό των καλύτερων πρακτικών και τη μεταφορά τους και σε άλλα τμήματα. Το μειονέκτημά της έγκειται στο ότι μέχρι ενός βαθμού υποθάλλει την εσωστρέφεια του οργανισμού, με αποτέλεσμα να έχει στόχους και πρότυπα χαμηλού ίσως βεληνεκούς.

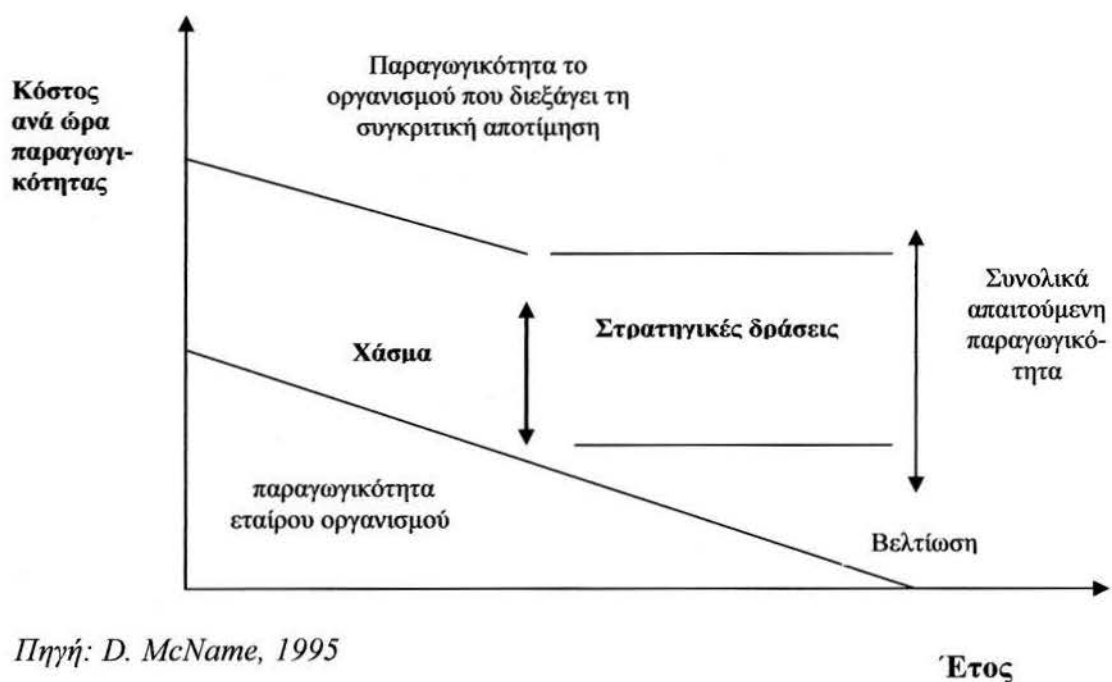
- *Ανταγωνιστική*: Χρησιμοποιείται από τον ιδιωτικό τομέα και αφορά τη ανάλυση της επίδοσης και των πρακτικών των άμεσων ανταγωνιστών (Noori H. και Radford R, 1995, σελ. 88). Πλεονέκτημα της μορφής αυτής συγκριτικής αποτίμησης είναι ότι ο οργανισμός, τηρώντας τις απαιτούμενες αρχές δεοντολογίας, μπορεί να διδαχθεί καλύτερες μεθόδους οργάνωσης και παραγωγής. Βέβαια, είναι λίγο δύσκολο να αποκτηθεί τέτοιου είδους πληροφόρηση, καθώς ο ανταγωνιστής οργανισμός διακρίνεται από εύλογη μυστικοπάθεια, προκειμένου να διατηρήσει την υπεροχή του στην αγορά που δραστηριοποιείται. Το πιο πιθανόν είναι η όποια πληροφορία, σχετικά με τις διαδικασίες που οδηγούν σε συγκεκριμένες εκροές, να είναι παραπλανητική.
- *Λειτουργική*: Γίνεται σύγκριση με μη ανταγωνιστικούς οργανισμούς που έχουν τις ίδιες λειτουργίες και δραστηριότητες με αυτές που ενδιαφέρεται να βελτιώσει ένας οργανισμός. Ως πλεονεκτήματα μπορούν να αναφερθούν ότι είναι εύκολο να εντοπιστούν οι οργανισμοί με βέλτιστες πρακτικές στον ίδιο χώρο, δεν υπάρχει επιφυλακτικότητα στη διάχυση της πληροφόρησης και ευνοείται η εισαγωγή καινοτομιών. Μειονέκτημα αποτελούν τα τυχόν εμπόδια υιοθέτησης και προσαρμογής των πρακτικών αυτών στη λειτουργία του οργανισμού (T. Bendell, L. Boulter και J. Kelly, 1993, σελ. 70).
- *Γενική*: Γίνεται σύγκριση της λειτουργίας των οργανισμών που δραστηριοποιούνται σε διαφορετικά περιβάλλοντα. Η σύγκριση με διαδικασίες διαφορετικής φύσης, οργάνωσης και λειτουργίας, παρέχει ευκαιρίες για την εισαγωγή καινοτομιών και ριζικών βελτιώσεων στον οργανισμό. Η πρόκληση και το πρόβλημα συγχρόνως εντοπίζεται στην ένταξη εξαιρετικά πρωτόγνωρων ιδεών σε έναν διαφορετικού χαρακτήρα και αποστολής οργανισμό.

Η μορφή της συγκριτικής αποτίμησης και οι οργανισμοί που επιλέγονται ως εταίροι εξαρτάται από αρκετούς παράγοντες. Αν ο οργανισμός είναι μεγάλος και θεωρείται ότι ήδη υπερέχει, τότε οι απαιτήσεις είναι σαφώς διαφορετικές από έναν οργανισμό με μικρή εμπειρία σε ζητήματα βελτίωσης ποιότητας. Ο πρώτος έχει ανάγκη να εντοπίσει βέλτιστες πρακτικές, ενώ ο δεύτερος θα επιδιώξει να

προσδιορίζει ευκαιρίες βελτίωσης από οποιονδήποτε επιτυχημένο οργανισμό.

ΒΗΜΑ 4^ο – Συλλογή και ανάλυση πληροφοριών. Το βήμα αυτό αποτελεί «την καρδιά» της διαδικασίας του benchmarking. Η ομάδα του οργανισμού επισκέπτεται τον εταίρο οργανισμό για την συλλογή όλης της δυνατής πληροφόρησης, τηρώντας τον κώδικα ηθικής και επαγγελματικής δεοντολογίας, όπως συμφωνία βάσει συμβολαίου για τη μελέτη του εταίρου οργανισμού, ανάπτυξη ενός πλαισίου συλλογής στοιχείων. Οι τρόποι συλλογής των πληροφοριών είναι ερωτηματολόγια, δημόσιες βάσεις δεδομένων, στατιστικές, άρθρα, προσωπικές επαφές, ετήσιες δημοσιεύσιμες αναφορές κ.ά. Από τα συλλεγμένα στοιχεία για τις οργανωτικές πρακτικές και τις επιδόσεις, που αφορούν τον εταίρο οργανισμό, πρέπει να προκύπτει: τι έχει επιτευχθεί στον εταίρο οργανισμό σε όρους αριθμητικούς, καθώς και πώς και γιατί επιτεύχθηκε. Από τη σύγκριση των αποτελεσμάτων αυτών των στοιχείων με τα αντίστοιχα του οργανισμού που κάνει την αποτίμηση, εντοπίζεται η διαφορά στις επιδόσεις των δυο οργανισμών ή αλλιώς το χάσμα μεταξύ των επιδόσεων, το οποίο πρέπει να καλυφθεί για την εξομοίωση των επιδόσεων των δύο οργανισμών (Σχήμα 1.26).

Σχήμα 1.26: Διάγραμμα χάσματος παραγωγικότητας



Η συγκριτική αποτίμηση υποστηρίζεται από συστήματα μέτρησης επιδόσεων, καθώς μελετώνται συγκριτικά μέτρα διαδικασιών, όπως αποτελεσματικότητα, αποδοτικότητα και μέτρα εκροών, όπως ικανοποίηση του πελάτη, ποιότητα εκροής, κόστος-όφελος.

Για την επίτευξη της συγκριτικής αποτίμησης του οργανισμού είναι απαραίτητο να προηγείται η μέτρηση της αποτελεσματικότητάς του, κατανοώντας όλες τις εσωτερικές διαδικασίες, με τη χρήση των τεχνικών της Διοίκησης Ολικής Ποιότητας. Συγκεκριμένα η υλοποίηση της συγκριτικής αποτίμησης προϋποθέτει τα εξής:

- Κατανόηση των εσωτερικών διαδικασιών και των προτύπων προς επίτευξη.
- Κατανόηση των απαιτήσεων των εσωτερικών και εξωτερικών πελατών.
- Παρακολούθηση του επιπέδου ικανοποίησης του πελάτη.
- Μετατροπή του οργανισμού σε έναν συνεχώς διδασκόμενο οργανισμό με νέα γνώση, δημιουργικότητα και μηχανισμό αυτό-βελτίωσης (D. Mills και B. Friesen, 1992, σελ. 146).
- Μέτρηση των παραμέτρων που επηρεάζουν τη χρησιμότητα που αντλεί ο πελάτης από το προϊόν/υπηρεσία (π.χ. ποιότητα, χρόνος, καινοτομία, κόστος).

ΒΗΜΑ 5^ο – Προσαρμογή και βελτίωση

Αφού μελετηθούν τα ποσοτικά και ποιοτικά στοιχεία, που προέκυψαν από τη συγκριτική αποτίμηση, τα αποτελέσματα πρέπει να διαχυθούν σε όλα τα επίπεδα λειτουργίας και διοίκησης του οργανισμού, με σκοπό την αποδοχή τους από τους εργαζόμενους. Η διοίκηση, σε συνεργασία με την ομάδα της συγκριτικής αποτίμησης, πρέπει επιλεκτικά να υιοθετήσουν κάποια νέα βέλτιστη πρακτική, η οποία θα αποτελέσει τη βάση για να δημιουργήσει ο οργανισμός προστιθέμενη αξία. Οι βέλτιστες πρακτικές που θα υιοθετηθούν θα πρέπει να προσαρμοστούν ανάλογα με την κουλτούρα, την τεχνολογία και τους ανθρώπινους πόρους του οργανισμού. Τέλος, θα πρέπει να καθοριστούν οι στόχοι και τα προγράμματα δράσης, καθώς και οι πόροι που θα απαιτηθούν για την υλοποίησή τους.

1.5.4. Οφέλη από την εφαρμογή της μεθόδου Benchmarking

Οι Hill (2000) και Godfrey (1999), σε αντίστοιχα άρθρα τους, τονίζουν ότι η τεχνική του benchmarking προσφέρει τα ακόλουθα πλεονεκτήματα και οφέλη στους οργανισμούς:

- Επισημαίνει πεδία πρακτικής και επιδόσεων που απαιτούν ιδιαίτερη προσοχή και βελτίωση.
- Εντοπίζει τα δυνατά και τα αδύνατα σημεία στο σύνολο των συμμετεχόντων οργανισμών.
- Καταγράφει την πραγματική θέση του οργανισμού απέναντι στους υπόλοιπους, διευκολύνοντας τον οργανισμό να εντείνει την οργανωτική του προσπάθεια για αλλαγές και ανάπτυξη σχεδίων δράσης.
- Συμβάλλει στην μέτρηση της τρέχουσας πραγματικής απόδοσης του οργανισμού.
- Επιταχύνει τη διαδικασία αλλαγών και ανασυγκρότησης:
 - Χρησιμοποιώντας δοκιμασμένες και ενδεδειγμένες πρακτικές.
 - Πείθοντας τους αμφισβητίες όταν διαπιστώνουν ότι φέρνουν αποτελέσματα.
 - Αντιμετωπίζοντας την αδράνεια και την αδιαφορία και δημιουργώντας ένα αίσθημα επιτακτικής ανάγκης για δράση, όταν εμφανίζονται μεγάλα χάσματα απόδοσης.
- Αναγκάζει τους οργανισμούς να εξετάσουν τις υπάρχουσες διαδικασίες και αυτό οδηγεί συχνά σε βελτιώσεις στο εσωτερικό της διαδικασίας, αλλά και σε αυτή καθαυτή τη διαδικασία.
- Αυξάνει τις πιθανότητες επιτυχημένης εφαρμογής, καθώς είναι απαραίτητη η συμμετοχή των κατόχων της διαδικασίας.
- Συμβάλλει στην ευαισθητοποίηση του προσωπικού μέσα από τη διαδικασία αξιολόγησης των κρίσιμων παραγόντων επιτυχίας, από την ενημέρωσή τους πάνω στις προσεγγίσεις των ανταγωνιστών και από την αναγνώριση της αναγκαιότητας για αλλαγές, οι οποίες θα συμβάλλουν σε βελτιώσεις προϊόντων και διαδικασιών.

Τέλος, το πιο σημαντικό είναι «η αφύπνιση» του προσωπικού όλων των βαθμίδων και ειδικοτήτων, ως προς την ανάγκη προσανατολισμού στις ανάγκες των πελατών. Αυτό βρίσκεται σε αντιδιαστολή με την εσωστρέφεια που χαρακτηρίζει πολλούς από τους οργανισμούς και ιδιαίτερα στον δημόσιο τομέα, αποξενώνοντας αυτούς από τις ραγδαίες αλλαγές στο περιβάλλον, με σημαντικές επιπτώσεις στην αποτελεσματικότητα και στη βιωσιμότητά τους (Κ. Δερβιτσιώτης, 1992).

1.5.5 Προβλήματα – Περιορισμοί στη χρήση της μεθόδου Benchmarking

Για την πιο αποτελεσματική αξιοποίηση της τεχνικής benchmarking είναι απαραίτητο η διοίκηση να γνωρίζει όχι μόνο τα σημαντικά οφέλη που μπορεί να προκύψουν από την εφαρμογή της, αλλά και ορισμένα προβλήματα και σοβαρούς περιορισμούς που υπάρχουν.

Οι De Toro (1995) και Hollensen (2001), σε αντίστοιχα άρθρα τους, επισημαίνουν πως αν και σήμερα το benchmarking αποτελεί για τους περισσότερους οργανισμούς αναγκαιότητα για να παραμείνουν ανταγωνιστικοί, υπάρχουν συχνά μερικά προβλήματα που εμποδίζουν την επίτευξη βέλτιστων αποτελεσμάτων. Τα συνηθέστερα, λοιπόν, προβλήματα του benchmarking είναι:

- Η υπερβολική εστίαση των οργανισμών σε νούμερα ή μετρήσεις αποδόσεων και όχι στις διαδικασίες που παράγουν τα επιθυμητά ή όχι αποτελέσματα.
- Η αυτούσια μίμηση των ανταγωνιστών που οδηγεί στην απόκτηση προσωρινού και όχι ουσιαστικού ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος.
- Η δυσκολία ανάκτησης των χρήσιμων και απαραίτητων πληροφοριών από τους ανταγωνιστές εξαιτίας του χρόνου και του κόστους που απαιτούνται, καθώς και της διστακτικότητας των ανταγωνιστών να αποκαλύψουν τα «μυστικά» της επιτυχίας τους.
- Η έλλειψη δέσμευσης από την πλευρά της ηγεσίας και η επιμονή για ταχεία και άμεση επίτευξη αποτελεσμάτων, τα οποία δεν επιτρέπουν τη σωστή εφαρμογή της τεχνικής.

- Η ανάθεση υπερβολικού φόρτου στα μέλη των ομάδων του benchmarking που οδηγεί στην εξάντλησή τους και σε μη αναμενόμενα λάθη.
- Η διακοπή της διαδικασίας του benchmarking, όταν εμφανιστούν τα πρώτα θετικά αποτελέσματα, οδηγεί στη μη εκπλήρωση των μακροχρόνιων στόχων.
- Οι διαφορές στην κουλτούρα και στη νοοτροπία ανάμεσα στους οργανισμούς που συνεργάζονται για την εφαρμογή της τεχνικής, προκαλεί σημαντικά προβλήματα στην αποτελεσματική μεταφορά των βέλτιστων πρακτικών.
- Η χρησιμοποίηση του benchmarking, ως μεμονωμένου εργαλείου και όχι ως εργαλείου της Διοίκησης Ολικής Ποιότητας, δεν προσθέτει τη μέγιστη αξία στον οργανισμό.

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 2^ο : ΔΙΟΙΚΗΣΗ ΠΟΙΟΤΗΤΑΣ ΣΤΗΝ ΕΛΛΗΝΙΚΗ ΔΗΜΟΣΙΑ ΔΙΟΙΚΗΣΗ

2.1. Γενικά περί Δημόσιας Διοίκησης

Οι Dimock και Fox (1983), ορίζουν την Δημόσια Διοίκηση ως τη διαδικασία παραγωγής αγαθών και υπηρεσιών με στόχο την κάλυψη αναγκών των πολιτών.

Για τον Grover Starling (1997), η Δημόσια Διοίκηση γίνεται κατά παράδοση αντιληπτή ως η εκτελεστική διάσταση του κυβερνητικού μηχανισμού. Η πλευρά δηλαδή εκείνη η οποία αναλαμβάνει την εκτέλεση των αποφάσεων άσκησης δημοσίων πολιτικών που λαμβάνονται από αιρετά όργανα, αλλά και ορισμένες εργασίες προετοιμασίας των πολιτικών αυτών.

«Δημόσια Διοίκηση, με την στενή έννοια του όρου, είναι το σύνολο των κρατικών οργάνων και μέσων, με τα οποία πολιτικές ιδέες και προγράμματα μετατρέπονται σε δράσεις και γίνονται πραγματικότητα».

Η Δημόσια Διοίκηση αναπτύχθηκε στις Δυτικές αστικές κοινωνίες, μετά τη Γαλλική και Βιομηχανική Επανάσταση, πάνω στο γραφειοκρατικό

μοντέλο (Φαναριώτης, 2000). Έτσι ελέγχεται αυστηρά από τη διοικητική πυραμίδα, στην κορυφή της οποίας βρίσκεται η πολιτική εξουσία, η οποία στηρίζει τη νομιμοποίησή της στη λαϊκή κυριαρχία. Αποτελεί ουσιαστικά το εργαλείο της πολιτικής εξουσίας για την εφαρμογή των αποφάσεών της, τον έλεγχο των διαδικασιών εφαρμογής και την τήρηση της νομιμότητας, σύμφωνα με τους ισχύοντες κανόνες δικαίου.

Η Δημόσια Διοίκηση, σε αυτές τις συνθήκες, είναι συνυφασμένη με το ορθολογικό πρότυπο οργάνωσης (Μακρυδημήτρης, 1986). Αφού οι βασικοί κοινωνικοοικονομικοί παράγοντες είναι κεντρικά σχεδιασμένοι και μπορεί να επιτευχθεί μεγάλος βαθμός προβλεψιμότητας της διοικητικής δράσης. Έτσι η πολιτική ηγεσία προσπαθεί να οργανώσει και να τυποποιήσει, όσο το δυνατόν ορθολογικότερα, τη δομή της Διοίκησης, ώστε να μπορεί να πετύχει το άριστο αποτέλεσμα στους στόχους της.

Το σύστημα της μάθησης που ακολουθεί αυτή η οργάνωση της Δημόσιας Διοίκησης είναι ένα κλειστό σύστημα, που λαμβάνοντας υπόψη συγκεκριμένους παράγοντες προσπαθεί να πετύχει το στόχο, έχοντας ένα δεδομένο τρόπο λειτουργίας που έχει θεωρηθεί ο καταλληλότερος, τον οποίο ανακυκλώνει και αναπαράγει, ώστε να πετυχαίνει τους συγκεκριμένους στόχους της οργάνωσης.

Όσο προχωρούμε προς παλαιότερες εποχές, συναντάμε πιο αυταρχικές δομές άσκησης της Διοίκησης, ενώ όσο προχωρούμε προς τους νεότερους χρόνους οι μέθοδοι μεταβάλλονται, εξειδικεύονται και αναπροσαρμόζονται, χωρίς όμως να μεταβάλλεται η αρχική αποστολή τους, δηλαδή της εξυπηρέτησης των σκοπών του κράτους, οι οποίοι και αυτοί εξελίσσονται και αναπροσαρμόζονται συναρτήσει των διαφόρων συνθηκών.

Τα τελευταία τριάντα χρόνια που το φαινόμενο της παγκοσμιοποίησης εντείνεται, το Έθνος - Κράτος αρχίζει να χάνει μέρος της ισχύς του. Μια σειρά κοινωνικών υποσυστημάτων, όπως οι επικοινωνίες, η οικονομία, η τεχνολογία, αποκτούν διακρατικό χαρακτήρα και αρχίζουν πλέον να ρυθμίζονται σε παγκόσμιο επίπεδο (Μακρυδημήτρης, 2006). Με αυτόν τον τρόπο, η πολιτική εξουσία που συνεχίζει να αναπτύσσεται σε εθνικό επίπεδο, χάνει σε πολλές περιπτώσεις τη δυνατότητα του κεντρικού σχεδιασμού και εισέρχεται σε μια φάση παρεμβάσεων στους επιμέρους κοινωνικούς τομείς.

Αυτό κάνει επιτακτική την ανάγκη αλλαγής της φιλοσοφίας της Δημόσιας Διοίκησης και μεταβολή της από σύστημα επιβολής της θέλησης της εκάστοτε κρατικής εξουσίας σε σύστημα παροχής υπηρεσιών προς τους πολίτες.

Κρίνεται, λοιπόν, απαραίτητη η μετάβαση της Δημόσιας Διοίκησης από το γραφειοκρατικό μοντέλο σε πιο ευέλικτες μορφές οργάνωσης, προκειμένου να μπορεί να παρέχει αποτελεσματικές υπηρεσίες. Αυτό προϋποθέτει αλλαγή της νοοτροπίας ως προς τις μεθόδους άσκησης της Διοίκησης, εισάγοντας μεθόδους και πρακτικές του σύγχρονου μάνατζμεντ στο χώρο της Δημόσιας Διοίκησης.

Η δομή της νέας Δημόσιας Διοίκησης βασίζεται σε μεγάλο βαθμό στις δικτυακές μορφές οργάνωσης (Μιχαλόπουλος, 2003). Αυτό συντελείται μέσω της αποκέντρωσης της Διοίκησης, της ανάπτυξης οριζόντιας επικοινωνίας και επιπλέον μέσω της δημιουργίας διεθνών δικτύων Διοίκησης πάνω σε πολλούς τομείς όπως οι μεταφορές και οι τηλεπικοινωνίες και μέσω της επικοινωνίας μεταξύ της Διοίκησης και των εμπλεκόμενων κοινωνικών φορέων.

Το σύστημα μάθησης που ακολουθεί αυτή η μορφή οργάνωσης Δημόσιας Διοίκησης είναι ένα ανοιχτό σύστημα μάθησης που δεν λαμβάνει υπόψη τους πολλούς σταθερούς παράγοντες, αλλά έχει την ικανότητα να διαχειρίζεται συνεχώς νέες πληροφορίες και να εισάγει νέες διαδικασίες, προκειμένου να αντιμετωπίσει τις συνεχώς μεταβαλλόμενες συνθήκες.

Οι νέες συνθήκες που επικράτησαν στο διεθνή χώρο ώθησαν τη Δημόσια Διοίκηση σε μια σειρά μεταρρυθμίσεων, προκειμένου να αποκτήσει περισσότερο ευέλικτη δομή. Έτσι έγινε αποδεκτή στο Δημόσιο τομέα μια σειρά παραμέτρων που ως τότε συνδέονταν περισσότερο με τον ιδιωτικό τομέα, χωρίς αυτό να σημαίνει ότι η Δημόσια Διοίκηση σταμάτησε να έχει ως βασικό στόχο της την προστασία του Δημοσίου συμφέροντος.

Με αυτό το σκεπτικό η Δημόσια Διοίκηση άρχισε να δίνει μεγάλη έμφαση σε έννοιες όπως η οικονομία, η αποδοτικότητα και η αποτελεσματικότητα (Κ. Σπανού, 1996).

Η ανάγκη αναπροσαρμογής προήλθε και λόγω της δυναμικής φύσης της δημόσιας διοίκησης, καθώς: 1) αποτελείται από ανθρώπινο δυναμικό

και 2) δεν μπορεί να ασκείται σταθερά, με τον ίδιο τρόπο, αφού τα πάντα μεταβάλλονται, όπως η αλλαγή των κυβερνητικών στόχων, η αύξηση και η πολυπλοκότητα των δραστηριοτήτων της διοίκησης, η εξέλιξη των μεθόδων οργάνωσης της εργασίας, η ανάπτυξη της τεχνολογίας κ.ά.

Στα πλαίσια αυτής της φιλοσοφίας επικράτησε η νέα αντίληψη ως προς την αποστολή και τον ρόλο της Δημόσιας Διοίκησης, η οποία συνίσταται κατά κύριο λόγο στην προσφορά υπηρεσιών στο κοινωνικό σύνολο για την ικανοποίηση των αναγκών και όχι η άσκηση κρατικής εξουσίας στους πολίτες, μέσω ρυθμίσεων, κανόνων και περιορισμών για τη διατήρηση του ισχύοντος πολιτικού συστήματος της χώρας.

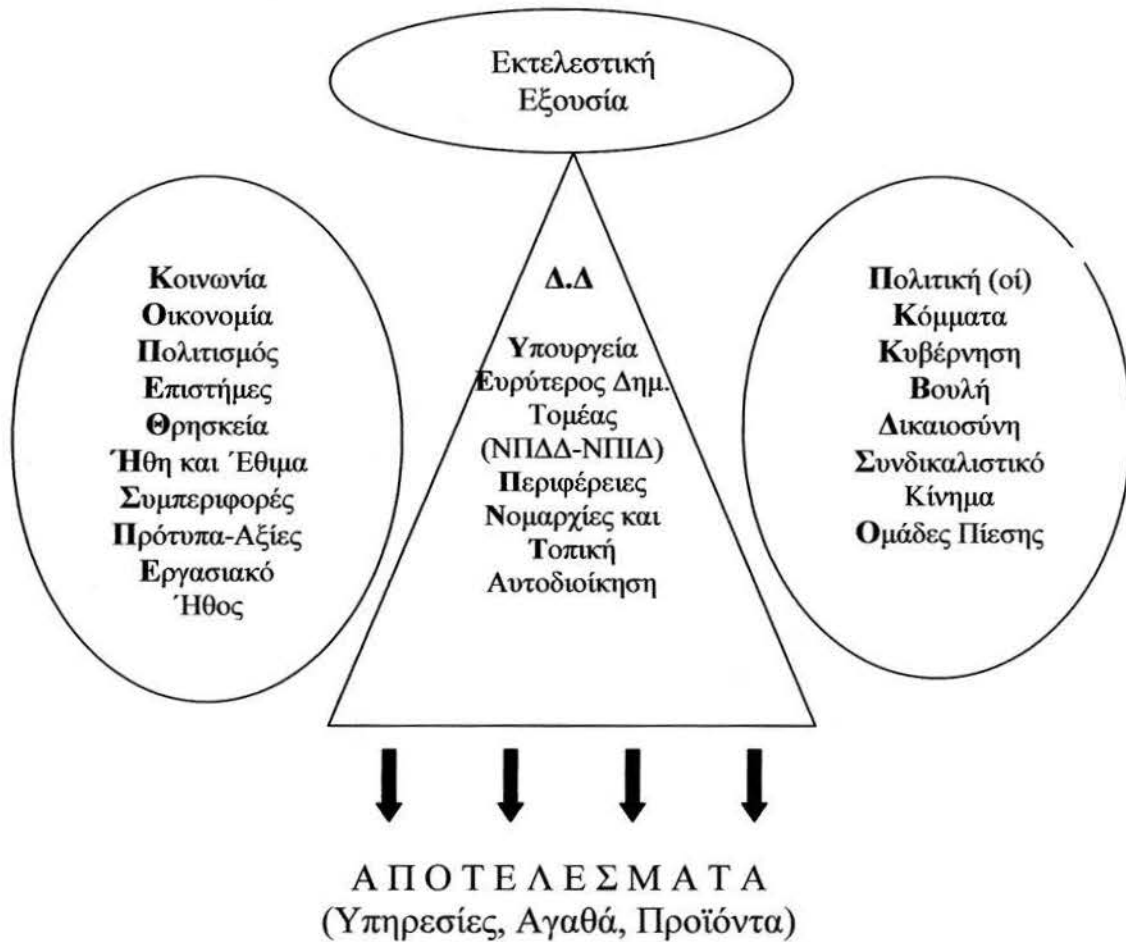
Με μια τόσο πολύμορφη αποστολή το Κράτος δεν μπορεί να λειτουργήσει με διοίκηση του περασμένου αιώνα και η ανάγκη για αναδιοργάνωση να είναι αναμφισβήτητη και πιεστική. Όμως, για να είναι αποτελεσματική και ρεαλιστική η αναδιοργάνωση ή η μεταρρύθμιση, απαιτούνται νέες επιστημονικές μέθοδοι οργάνωσης της εργασίας, εκσυγχρονισμός των τεχνικών μέσων και πάνω από όλα πίστη, αφοσίωση και υπευθυνότητα του εμπλεκόμενου ανθρώπινου δυναμικού.

Έτσι η Δημόσια Διοίκηση βρίσκεται στην ανάγκη, χωρίς να παραβλέπει τις βασικές οργανωτικές αρχές της κλασικής οργάνωσης, να δίνει έμφαση στην ευελιξία των οργανωτικών διαρθρώσεων καθώς και στις νεώτερες απόψεις ως προς τον χειρισμό του ανθρώπινου παράγοντα, στις μεθόδους μέτρησης και αξιολόγησης των αποδόσεων, στην υποκίνηση και στην συμμετοχή των εργαζομένων μέσα από τη διαδικασία του συμμετοχικού μάνατζμεντ.

Παράλληλα, η υπερκρατική διάσταση κάποιων φαινομένων, όπως η διεθνοποίηση της οικονομίας και η προσπάθεια για κοινή αντιμετώπισή τους από τα ανεπτυγμένα κράτη έχουν οδηγήσει τις Δημόσιες Υπηρεσίες των διαφόρων κρατών στην εισαγωγή κοινής λογικής και στην υιοθέτηση παρόμοιας λειτουργικής δομής. Η ανάγκη της Διοικητικής σύγκλισης αντιμετωπίζεται μέσα από τη δημιουργία κοινών κριτηρίων αξιολόγησης των διοικητικών συστημάτων. Χαρακτηριστικά παραδείγματα αποτελούν τα κριτήρια αξιολόγησης των οικονομικά ανεπτυγμένων κρατών του Ο.Ο.Σ.Α., όπως και η δημιουργία του Ευρωπαϊκού προτύπου αξιολόγησης Δημοσίων Υπηρεσιών C.A.F. (Common Assessment Framework).

Στη συνέχεια παρατίθενται, συνοπτικά, στοιχεία του περιβάλλοντος της Δημόσιας Διοίκησης, καθώς και του Ιδιωτικού και Δημόσιου μανάτζμεντ, όπως προκύπτει από την ανάλυση που προηγήθηκε.

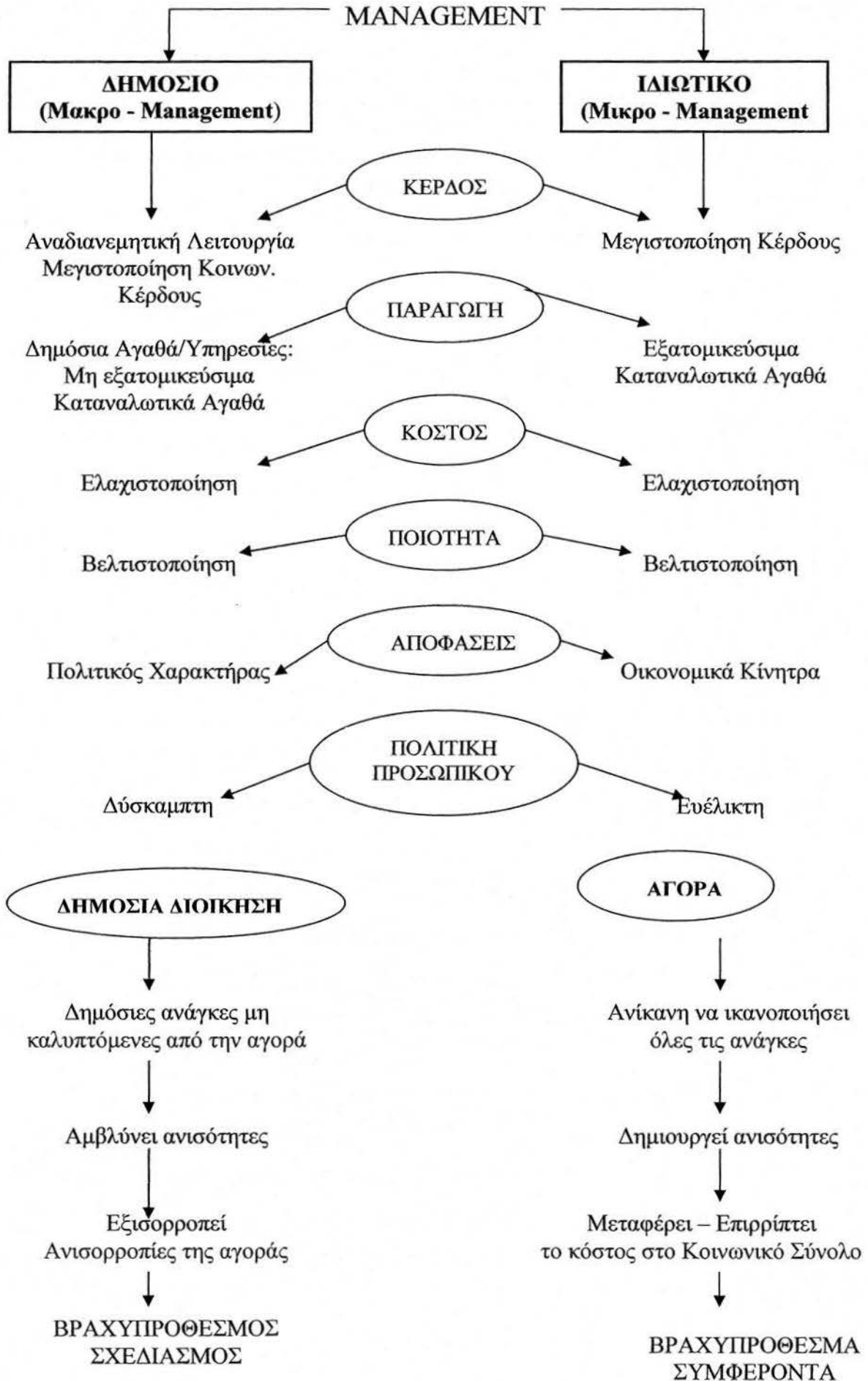
ΤΟ ΠΕΡΙΒΑΛΛΟΝ ΤΗΣ ΔΗΜΟΣΙΑΣ ΔΙΟΙΚΗΣΗΣ



ΠΟΛΙΤΗΣ, ΧΡΗΣΤΗΣ, «ΠΕΛΑΤΗΣ», ΚΟΙΝΟ

Βασική επιδίωξη κάθε εκσυγχρονιστικής παρέμβασης στη Δημόσια Διοίκηση θα πρέπει να είναι η διαμόρφωση μιας

**ΑΝΟΙΚΤΗΣ
ΑΝΤΑΠΟΚΡΙΤΙΚΗΣ
ΔΕΚΤΙΚΗΣ
ΕΥΑΙΣΘΗΤΗΣ ΚΑΙ
ΑΝΘΡΩΠΙΝΗΣ
ΔΗΜΟΣΙΑΣ ΔΙΟΙΚΗΣΗΣ**

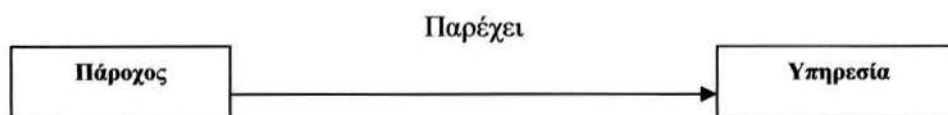


2.2 Μοντέλο παροχής υπηρεσιών στη Δημόσια Διοίκηση

Η υπηρεσία αποτελεί μια από τις κεντρικές έννοιες της Δημόσιας Διοίκησης. Η θεώρηση αυτή βασίζεται στο γεγονός ότι σήμερα η Δημόσια Διοίκηση είναι κατά βάση προσανατολισμένη στην παροχή υπηρεσιών προς τους πολίτες.

Κάθε υπηρεσία της Δημόσιας Διοίκησης παρέχεται από έναν φορέα αυτής, καλύπτει ανάγκες των πελατών της, απαιτεί ως είσοδο ορισμένα δικαιολογητικά και παράγει ένα αποτέλεσμα. Η όλη διαδικασία καθορίζεται από το νομοθετικό πλαίσιο (Διαμαντόπουλος, 2007).

Σχήμα 2.1: Παροχή υπηρεσίας



Όπως αναφέρθηκε παραπάνω όλες οι προϋποθέσεις παροχής μιας υπηρεσίας της Δημόσιας Διοίκησης καθορίζονται από το αντίστοιχο νομοθετικό πλαίσιο. Το νομοθετικό πλαίσιο, δηλαδή, καθορίζει:

- Ποιός παρέχει την υπηρεσία (πάροχος), για παράδειγμα η υπηρεσία X παρέχεται από τους δήμους όλης της χώρας.
- Σε ποιούς απευθύνεται η υπηρεσία (δικαιούχους-πελάτες), για παράδειγμα η υπηρεσία X απευθύνεται σε πολύτεκνες οικογένειες.
- Την είσοδο μιας υπηρεσίας, για παράδειγμα προκειμένου να χρησιμοποιήσει κάποιος την υπηρεσία X πρέπει να προσκομίσει ένα πιστοποιητικό γέννησής του.
- Την έξοδο μιας υπηρεσίας, για παράδειγμα η υπηρεσία X παράγει το πιστοποιητικό γέννησης.
- Τα βήματα τα οποία πρέπει να ακολουθηθούν προκειμένου να εκτελεστεί η υπηρεσία, για παράδειγμα πρώτα πρέπει να υποβληθεί η αίτηση, έπειτα να πρωτοκολληθεί κ.λπ.

Σχήμα 2.2: Καθορισμός νομοθετικού πλαισίου



Πηγή: Χρ. Διαμαντόπουλος, (2007), Σημειώσεις μαθημάτων ΜΠΣ «Οργάνωση και Διοίκηση Δημοσίων Υπηρεσιών, Δημοσίων Οργανισμών και Επιχειρήσεων»

Οι προϋποθέσεις παροχής μιας υπηρεσίας της Δημόσιας Διοίκησης μπορούν να ταξινομηθούν σε δύο κατηγορίες: λογικές και διαδικαστικές προϋποθέσεις (Χονδρολέου, 2008).

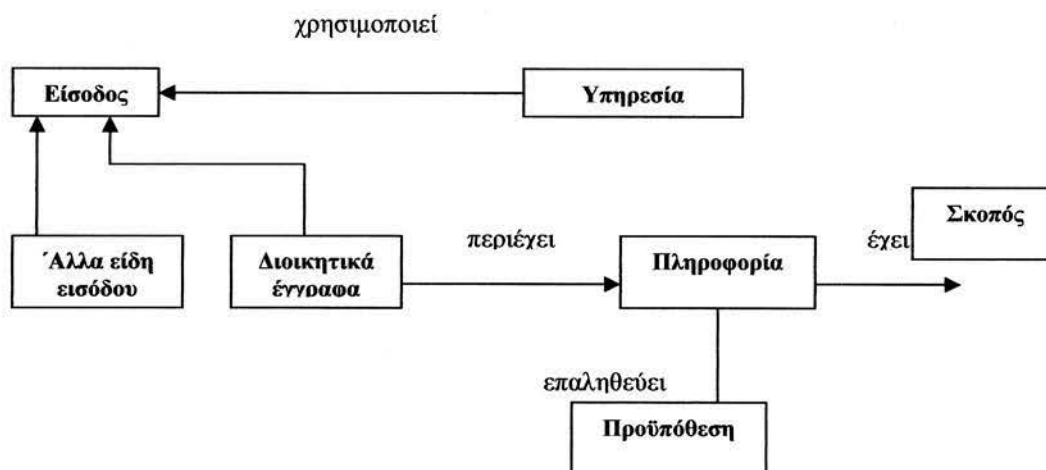
Οι λογικές προϋποθέσεις είναι ουσιαστικά λογικές εκφράσεις (κανόνες), οι οποίες πρέπει να ικανοποιηθούν, προκειμένου να μπορέσει να εκτελεστεί μια υπηρεσία. Για παράδειγμα, εάν μια υπηρεσία απευθύνεται σε πολύτεκνους, τότε μια λογική προϋπόθεση θα μπορούσε να είναι η εξής: “αριθμός παιδιών ≥ 3 ”.

Οι διαδικαστικές προϋποθέσεις αναφέρονται σε διοικητικές ενέργειες, οι οποίες πρέπει να εκτελεστούν κατά τη διάρκεια μιας υπηρεσίας, προκειμένου αυτή να εκτελεστεί επιτυχώς. Για παράδειγμα, μια διαδικαστική προϋπόθεση θα ήταν ότι είναι απαραίτητο να υπογραφεί το αποτέλεσμα εκτέλεσης μιας υπηρεσίας από τον διευθυντή του φορέα προκειμένου αυτό να ισχύσει.

Η είσοδος μιας υπηρεσίας της Δημόσιας Διοίκησης αναφέρεται στα διοικητικά έγγραφα (πιστοποιητικά, παράβολα κ.α.), τα οποία πρέπει να προσκομίσει κάποιος ώστε να εκτελέσει την υπηρεσία (Χονδρολέου, 2008). Τα διοικητικά έγγραφα στην ουσία περιέχουν πληροφορίες, οι οποίες χρησιμοποιούνται ώστε να επαληθευτούν οι προϋποθέσεις, τις οποίες θέτει

ο νόμος και οι οποίες αναφέρονται στο εάν και κατά πόσο δικαιούται κάποιος ή όχι τη συγκεκριμένη υπηρεσία.

Σχήμα 2.3: Εισερχόμενα υπηρεσίας



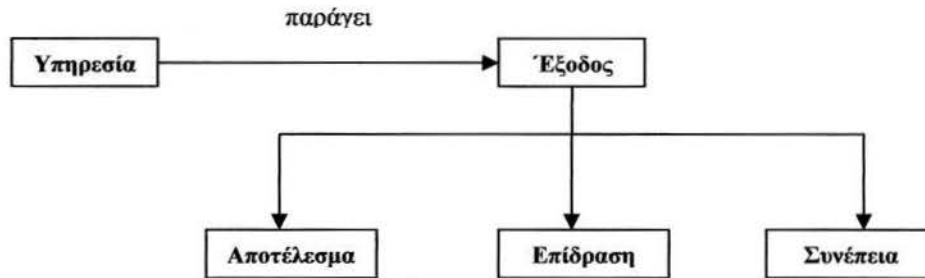
Πηγή: Γ. Χονδρολέου, (2008), Σημειώσεις του μαθήματος «Δημόσια Διοίκηση και Οικονομία».

Η έξοδος μιας υπηρεσίας μπορεί να αναλυθεί στις παρακάτω έννοιες (Χονδρολέου, 2008):

- *Αποτέλεσμα της υπηρεσίας.* Αναφέρεται κυρίως στο επίσημο έγγραφο της Δημόσιας Διοίκησης, το οποίο τεκμηριώνει την επιτυχή ή μη εκτέλεση μιας υπηρεσίας.
- *Επίδραση της υπηρεσίας.* Η εκτέλεση μιας υπηρεσίας, εκτός από το επίσημο έγγραφο το οποίο παράγει, έχει και επιδράσεις στον πραγματικό κόσμο, δηλαδή επιφέρει κάποιες αλλαγές. Για παράδειγμα, η υπηρεσία τέλεσης ενός γάμου, μετά την επιτυχή εκτέλεσή της, τα δυο άτομα τα οποία εκτελούν την υπηρεσία θεωρούνται πλέον σύζυγοι, αλλάζει η οικογενειακή τους κατάσταση κλπ.
- *Συνέπειες της υπηρεσίας.* Όταν ολοκληρωθεί η εκτέλεση μιας υπηρεσίας απαιτείται και η ενεργοποίηση και εκτέλεση και άλλων υπηρεσιών, συναφών προς αυτή. Η υπηρεσίες αυτές μπορεί να παρέχονται από τον ίδιο ή από άλλο πάροχο. Για παράδειγμα, μετά

την τέλεση του γάμου θα πρέπει να ενημερωθεί ο δήμος κατοικίας του ζευγαριού, ώστε να ανοίξουν οικογενειακή μερίδα.

Σχήμα 2.4: Έξοδος υπηρεσίας

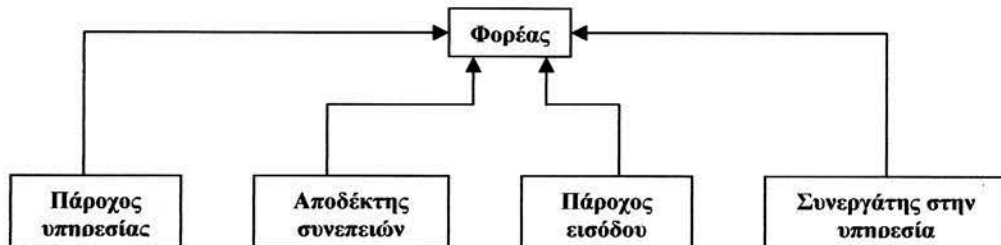


Πηγή: Γ. Χονδρολέου, (2008), Σημειώσεις μαθήματος «Δημόσια Διοίκηση και Οικονομία».

Όπως προκύπτει από την ανάλυση που προηγήθηκε, κάθε φορέας της Δημόσιας Διοίκησης μπορεί να έχει τέσσερις διαφορετικούς ρόλους στη διαδικασία παροχής υπηρεσιών. Οι ρόλοι αυτοί είναι (Χονδρολέου, 2008):

1. *Πάροχος της υπηρεσίας* (ο ρόλος αυτός περιγράφηκε αναλυτικά παραπάνω)
2. *Αποδέκτης των συνεπειών εκτέλεσης μιας υπηρεσίας.* Όπως έχει αναφερθεί, πολλές φορές είναι αναγκαίο μετά την εκτέλεση μιας υπηρεσίας να ενημερωθούν κάποιοι φορείς της Δημόσιας Διοίκησης, αναφορικά με το αποτέλεσμα της εκτέλεσής της. Στην περίπτωση αυτή, οι φορείς που ενημερώνονται λειτουργούν ως αποδέκτες των συνεπειών εκτέλεσης της συγκεκριμένης υπηρεσίας.
3. *Πάροχος εισόδου για μια υπηρεσία.* Ένας φορέας της Δημόσιας Διοίκησης μπορεί να λειτουργήσει και ως πάροχος εισόδου για μια υπηρεσία, καθώς τα διοικητικά έγγραφα, τα οποία απαιτεί μια υπηρεσία ως είσοδο, παράγονται ως αποτέλεσμα μιας άλλης υπηρεσίας, η οποία εκτελείται από κάποιο άλλο φορέα.
4. *Συνεργάτης στη διαδικασία παροχής υπηρεσιών.* Σε πολλές περιπτώσεις προκειμένου να εκτελεστεί μια υπηρεσία απαιτείται η συνεργασία περισσότερων του ενός φορέα.

Σχήμα 2.5: Ρόλοι φορέων Δημόσιας Διοίκησης



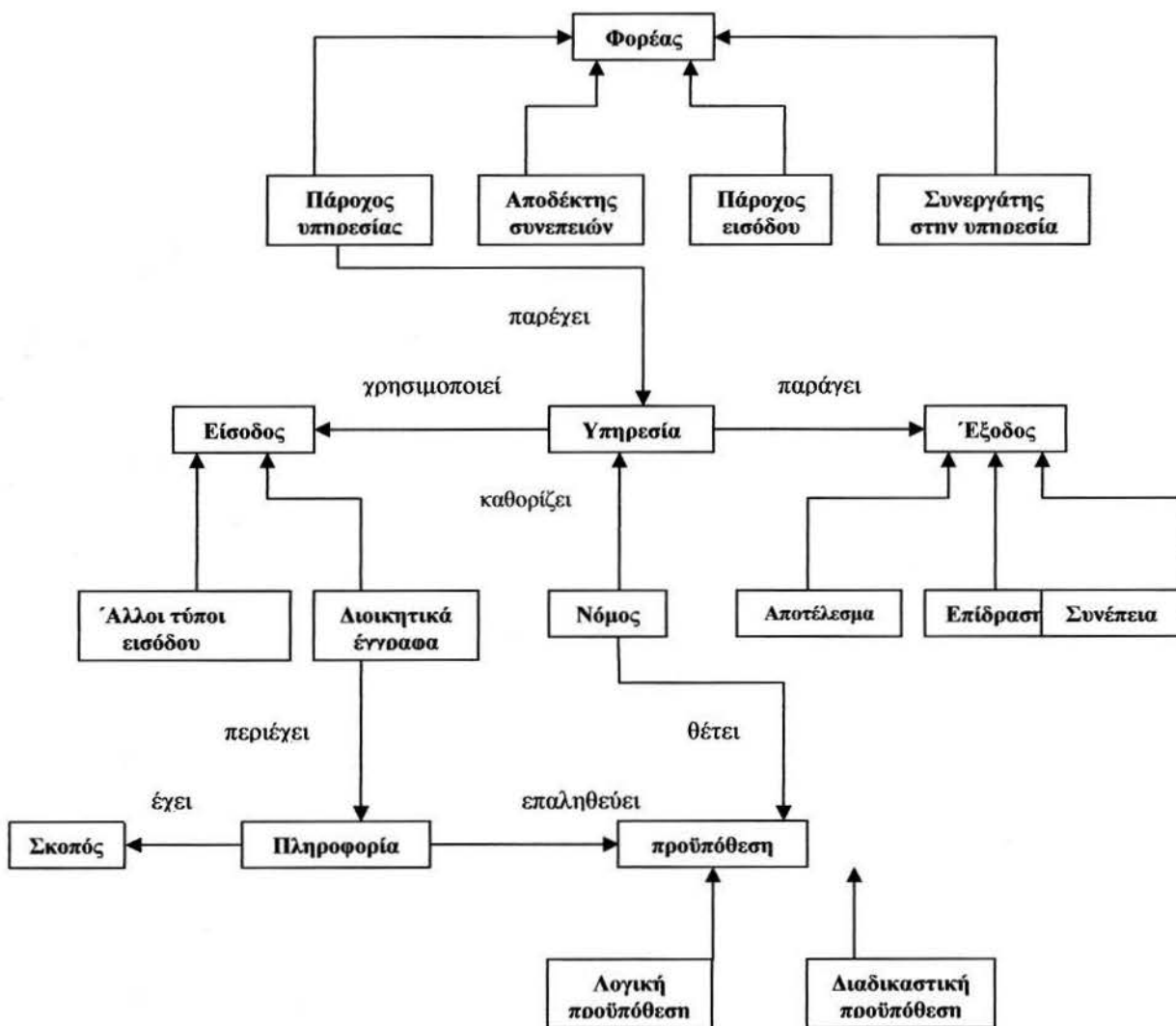
Πηγή: Γ. Χονδρολέου, (2008), Σημειώσεις του μαθήματος «Δημόσια Διοίκηση και Οικονομία».

Η Δημόσια Διοίκηση παρέχει τις υπηρεσίες προκειμένου να εξυπηρετήσει τους στόχους της και να ικανοποιήσει τις ανάγκες των πελατών της. Μέσα από τη μελέτη των υπηρεσιών της Δημόσιας Διοίκησης προκύπτουν οι παρακάτω πέντε κατηγορίες (Χονδρολέου, 2008):

1. *Υπηρεσίες δήλωσης.* Πρόκειται για υπηρεσίες οι οποίες χρησιμοποιούνται προκειμένου να δηλωθούν στα μητρώα της Δημόσιας Διοίκησης αλλαγές στον πραγματικό κόσμο, π.χ. γάμος.
2. *Υπηρεσίες πιστοποίησης.* Πρόκειται για υπηρεσίες έκδοσης πιστοποιητικών οι οποίες πιστοποιούν μια κατάσταση στον πραγματικό κόσμο, π.χ. έκδοση πιστοποιητικού γέννησης.
3. *Υπηρεσίες ελέγχου.* Είναι υπηρεσίες τις οποίες χρησιμοποιεί η Δημόσια Διοίκηση προκειμένου να διενεργήσει ελέγχους και να ανακαλύψει τυχόν παραβάσεις.
4. *Υπηρεσίες εξουσιοδότησης.* Μέσω αυτών των υπηρεσιών η Δημόσια Διοίκηση καλύπτει τους αδειοδοτικούς και υποστηρικτικούς σκοπούς της.
5. *Υπηρεσίες παραγωγής.* Πρόκειται για βοηθητικές υπηρεσίες τις οποίες χρησιμοποιεί η Δημόσια Διοίκηση προκειμένου να παράγει νέες υπηρεσίες.

Συνοψίζοντας όλες τις έννοιες, οι οποίες αναφέρθηκαν στην παρούσα ενότητα, δημιουργείται το παρακάτω σχήμα, το οποίο συνθέτει τη συνολική εικόνα του μοντέλου παροχής υπηρεσιών της Δημόσιας Διοίκησης.

Σχήμα 2.6: Μοντέλο παροχής υπηρεσιών στη Δημόσια Διοίκηση



Πηγή: Σημειώσεις μαθημάτων του ΜΠΣ «Οργάνωση και Διοίκηση Δημοσίων Υπηρεσιών, Δημοσίων Οργανισμών και Επιχειρήσεων»

2.3 Η έννοια του «πολίτη-πελάτη» στο Δημόσιο Τομέα

Πελάτης ενός οργανισμού είναι το άτομο που αποφασίζει να αγοράσει τα προϊόντα ή τις υπηρεσίες που παρέχει ο οργανισμός αυτός. Ως

«πελάτες», λοιπόν, θεωρούνται το σύνολο των ατόμων που είναι διατεθειμένοι να πληρώσουν την προκαθορισμένη από την αγορά τιμή για την απόκτηση των προϊόντων ή των υπηρεσιών.

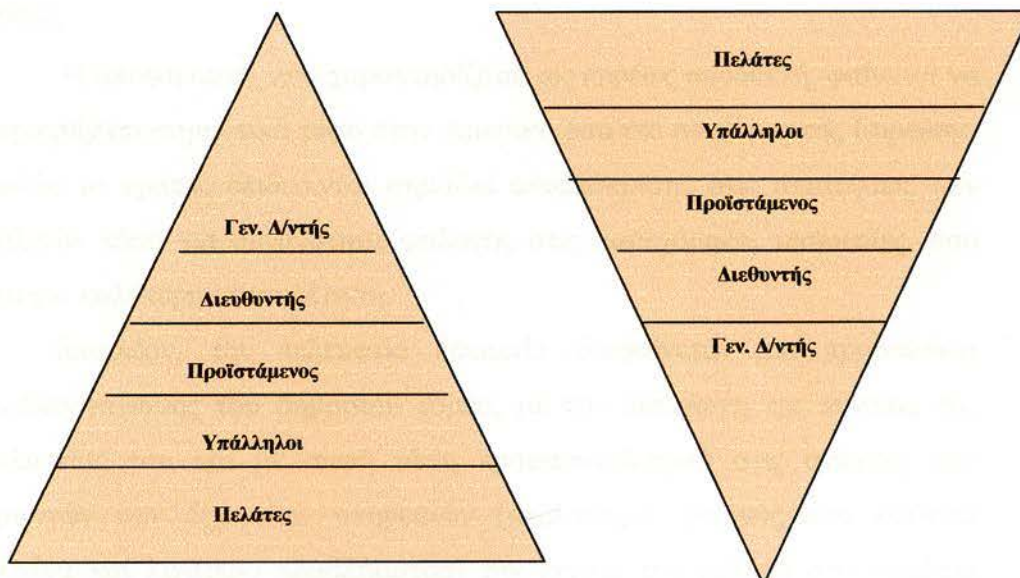
Εναλλακτικά θα μπορούσαμε να δώσουμε στην έννοια “πελάτης” τον εξής ορισμό:

«Πελάτης είναι το άτομο ή η ομάδα ατόμων που λαμβάνει το παραγόμενο αποτέλεσμα μιας εργασίας».

Η εστίαση στις ανάγκες του πελάτη αποτελεί βασική αρχή της Διοίκησης Ολικής Ποιότητας, ενώ στον ορισμό της ΔΟΠ ο πελάτης αποτελεί το σημαντικότερο στοιχείο. Ο ρόλος του πελάτη στη ΔΟΠ γίνεται κυριαρχικός και γι’ αυτό ο οργανισμός πρέπει να λειτουργεί μέσα σε ένα περιβάλλον που είναι προσανατολισμένο στον πελάτη (Ζαβλάνος, 2006).

Στο Σχήμα 2.7 παρουσιάζεται η οργανωτική πυραμίδα στο παραδοσιακό μανάτζμεντ και η ανεστραμμένη της μορφή που αφορά τους οργανισμούς «ποιότητας», όπου είναι χαρακτηριστικός ο κυριαρχικός ρόλος του πελάτη.

Σχήμα 2.7: Η ανεστραμμένη οργανωτική πυραμίδα



Πηγή: Ζαβλάνος, 2006

Στις ιδιωτικές επιχειρήσεις η έννοια του εξωτερικού πελάτη είναι ξεκάθαρη, καθώς πελάτης θεωρείται το άτομο που αγοράζει το προϊόν ή την υπηρεσία (Dewhurst et al, 1999). Αν μια επιχείρηση ικανοποιεί τους πελάτες της, οι πωλήσεις αυξάνονται, ενώ αν κάποιος άλλος τους ικανοποιεί περισσότερο, οι πωλήσεις μειώνονται. Για το λόγο αυτό οι επιχειρήσεις, σε ένα ανταγωνιστικό περιβάλλον, δίνουν ιδιαίτερη προσοχή στους πελάτες τους Osborne & Gaebler, (1992).

Όσον αφορά το δημόσιο τομέα, πολλοί ερευνητές συγκλίνουν στην άποψη ότι η έννοια του πελάτη καθίσταται προβληματική. Πελάτες δεν θεωρούνται μόνο όσοι πληρώνουν για τη χρήση των υπηρεσιών του, καθώς αυτές προσφέρονται για χρήση από όλους τους πολίτες, οι οποίοι δεν πληρώνουν για αυτές άμεσα με καθορισμένο από την αγορά αντίτιμο, αλλά έμμεσα, μέσω της φορολογίας.

Ως προβληματισμός επίσης τίθεται το στοιχείο του μονοπωλιακού χαρακτήρα των υπηρεσιών του δημοσίου (Morgan & Murgatroyd, 1994, Dewhurst et al, 1999, Osborne & Gaebler, 1992, Koehler & Pankowski, 1996). Πολλοί ερευνητές εμφανίζουν τους πελάτες του δημοσίου τομέα ως παγιδευμένους, που δεν τους παρέχεται η δυνατότητα επιλογής στις παρεχόμενες υπηρεσίες (Osborne & Gaebler, 1992, Koehler & Pankowski, 1996).

Η άποψη αυτή, που χαρακτηρίζεται ως ευρέως αποδεκτή, φαίνεται να περιορίζεται σημαντικά τόσο στην Αμερική όσο και σε χώρες της Ευρώπης, καθώς το κράτος επιδεικνύει σημάδια ανταπόκρισης στις απαιτήσεις των πολιτών τόσο για δυνατότητα επιλογής στις παρεχόμενες υπηρεσίες, όσο και για καλύτερη εξυπηρέτηση.

Επιπλέον, την τελευταία δεκαετία διαφαίνεται μια προσπάθεια αναδιοργάνωσης του δημοσίου τομέα, με την εισαγωγή της έννοιας της πελατείας του και με σαφή τάση προσανατολισμού στις ανάγκες των χρηστών των δημοσίων υπηρεσιών («πελάτες»), γεγονός που καθιστά ολόένα και λιγότερο προβληματική την έννοια του πελάτη στο δημόσιο (Morgan & Murgatroyd, 1994).

Οι πελάτες της Δημόσιας Διοίκησης χρησιμοποιούν τις υπηρεσίες, που αυτή προσφέρει, ώστε να καλύψουν κάποιες ανάγκες τους και χωρίζονται στις παρακάτω κατηγορίες:

- Στους πολίτες της συγκεκριμένης χώρας, αλλά πιθανόν και σε πολίτες άλλων χωρών, οι οποίοι χρειάζεται να χρησιμοποιήσουν κάποια υπηρεσία που προσφέρεται από τη δημόσια διοίκηση της συγκεκριμένης χώρας.
- Στους οργανισμούς και στις επιχειρήσεις, οι οποίες εδρεύουν ή δραστηριοποιούνται στη συγκεκριμένη χώρα.

Σύμφωνα με τον Swiss (1992), ο προσανατολισμός στις ανάγκες του πελάτη, ως αρχή της Διοίκησης Ολικής Ποιότητας, δεν μπορεί να σταθεί ως ξεκάθαρος και χρήσιμος στόχος στο δημόσιο τομέα. Το πρόβλημα έγκειται στο γεγονός ότι οι δημόσιοι οργανισμοί εξυπηρετούν ένα ευρύ φάσμα πελατών, οι απαιτήσεις των οποίων είναι αποκλίνουσες και αντιφατικές, ενώ το ευρύ κοινό παραμένει ένας «κρυφός πελάτης» με επιπρόσθετες και συχνά ασυμβίβαστες απαιτήσεις. Για το λόγο αυτό οι δημόσιες υπηρεσίες λειτουργούν συμβιβαστικά στην παροχή προϊόντων και υπηρεσιών.

Η άποψη αυτή που αντανακλά την πεποίθηση πολλών επικριτών της εφαρμογής της ΔΟΠ στο δημόσιο τομέα αντικρούεται, ως υπερβολή, από τους Morgan και Murgatroyd (1994) με το επιχείρημα ότι το κράτος μπορεί να μην έχει τη δυνατότητα να ικανοποιήσει τις απαιτήσεις όλων των εξωτερικών του πελατών, όμως δεν μπορεί να αμφισβητηθεί η αρχή του καθορισμού των αναγκών των πελατών και η ικανοποίηση ορισμένων από αυτές.

Επιπλέον, τέτοιου είδους προϋποθέσεις που αφορούν τον εξωτερικό πελάτη δεν επηρεάζουν την εγκυρότητα των αρχών της ΔΟΠ, οι οποίες ισχύουν για όλες τις επιχειρήσεις τόσο του ιδιωτικού όσο και του δημοσίου τομέα.

Στη βιβλιογραφία υπάρχουν συχνές αναφορές για την επίδραση του τρόπου χρηματοδότησης των δημοσίων οργανισμών, τόσο στην αντιμετώπιση του πελάτη, όσο και στην ίδια την έννοια του πελάτη. Σύμφωνα με τους Osborne & Gaebler (1992), οι δημόσιοι οργανισμοί αγνοούν τους πελάτες τους, καθώς δεν χρηματοδοτούνται από αυτούς όπως συμβαίνει με τις ιδιωτικές επιχειρήσεις. Οι δημόσιοι οργανισμοί χρηματοδοτούνται σε μεγάλο βαθμό από νομοθετικά σώματα και εκλεγμένα συμβούλια. Με τη σειρά τους οι εκλεγμένοι αντιπρόσωποι λειτουργούν,

στις περισσότερες των περιπτώσεων, ορμώμενοι από οργανωμένες ομάδες συμφερόντων. Έτσι, ενώ οι επιχειρήσεις πασχίζουν να ικανοποιήσουν τους πελάτες τους προσδοκώντας αύξηση των πωλήσεων, οι δημόσιοι οργανισμοί πασχίζουν να ικανοποιήσουν ομάδες συμφερόντων.

Τέλος, κοινωνικός ρόλος των δημοσίων οργανισμών δίνει μια άλλη διάσταση στην έννοια του πελάτη, καθώς ενώ στις ιδιωτικές επιχειρήσεις πελάτης είναι το άτομο που αγοράζει το προϊόν ή την υπηρεσία, στους δημόσιους οργανισμούς πελάτης μπορεί να είναι το σύνολο της κοινωνίας που τους χρηματοδοτεί μέσω φόρων, ασφαλιστρών κ.λπ. Συχνά δε η ικανοποίηση των αναγκών μεμονωμένων ατόμων δεν συνάδει με την ικανοποίηση των αναγκών του συνόλου της κοινωνίας. Στη συγκεκριμένη περίπτωση ως πελάτης δεν νοείται το μεμονωμένο άτομο, αλλά η κοινωνία ως σύνολο και ανάγκες της το κοινωνικό όφελος που απορρέει από τις υπηρεσίες που παρέχονται με βάση κοινωνικά κριτήρια. Για παράδειγμα (Dewhurst et al, 1999), φοιτητής δημόσιου πανεπιστημίου θα μπορούσε να επιθυμεί το πανεπιστήμιο να του απονέμει πτυχίο χωρίς να έχει συγκεντρώσει τις απαραίτητες διδακτικές μονάδες. Το γεγονός αυτό όμως έρχεται σε αντίθεση με την ανάγκη της κοινωνίας, που σχετίζεται με την εξέλιξη των προτύπων εκπαίδευσης.

Έτσι, όπως προειδοποιούν οι Gaster και Squires (2003, σελ. 13), εκείνοι που λαμβάνουν τις αποφάσεις στο δημόσιο τομέα, σε αντίθεση με τον ιδιωτικό, πρέπει να είναι σίγουροι ότι διατηρείται η ισορροπία μεταξύ του γενικού δημοσίου συμφέροντος και των ειδικών αναγκών των συγκεκριμένων ομάδων πολιτών. Για το λόγο αυτό στο δημόσιο τομέα «ο πελάτης» δεν θα γίνει ποτέ «βασιλιάς»

Επομένως, οι δημόσιοι οργανισμοί δεν εστιάζουν στις μεμονωμένες ανάγκες του τελικού χρήστη των υπηρεσιών, αλλά στις ανάγκες της κοινωνίας ως σύνολο.

2.3.1 Η επικοινωνία με τον πελάτη στο δημόσιο τομέα

Οι Osborne & Gaebler (1992) τονίζουν ότι η μεγαλύτερη κατηγορία ενάντια στο γραφειοκρατικό κράτος είναι ότι παραμένει «τυφλό» απέναντι στους πελάτες του, ενώ πολλοί δημόσιοι οργανισμοί, εκτός του ότι δεν

χρησιμοποιούν τον όρο «πελάτες», δεν γνωρίζουν καν ποιοι είναι οι πελάτες τους.

Σύμφωνα με τους Koehler & Pankowski (1996), το πρόβλημα της επικοινωνίας με τον πελάτη και της αναποτελεσματικότητας των δημοσίων υπηρεσιών δεν έχει τις ρίζες του στην ανικανότητα των ανθρώπων, όπως πολλοί υποστηρίζουν, αλλά στο σύστημα διοίκησης. Συγκεκριμένα, οι δημόσιοι οργανισμοί δεν εστιάζουν στους πελάτες, αλλά στην ανώτατη διοίκηση, δηλαδή χρησιμοποιούν την προσέγγιση της διοίκησης με βάση τους αντικειμενικούς στόχους. Τα άτομα που βρίσκονται στην κορυφή της πυραμίδας καθορίζουν τους αντικειμενικούς στόχους και οι οργανισμοί καλούνται να ευθυγραμμιστούν με αυτούς. Το σύστημα διοίκησης, λοιπόν, είναι σχεδιασμένο έτσι ώστε να εξυπηρετεί τους διοικούντες και όχι τους πελάτες. Οι δημόσιοι υπάλληλοι αφιερώνουν περισσότερο χρόνο για να κατανοήσουν τι ακριβώς θέλει η διοίκηση παρά τι θέλουν οι πελάτες, καθώς μελλοντικές προαγωγές και αύξηση μισθού λειτουργούν με βάση την ευθυγράμμιση με τις απαιτήσεις της διοίκησης. Επίσης, οι αποφάσεις συνήθως λαμβάνονται από την κορυφή της πυραμίδας, δηλαδή τα άτομα που είναι περισσότερο απομακρυσμένα από τον πελάτη λαμβάνουν αποφάσεις και οι υφιστάμενοι τους, που είναι πιο κοντά σε αυτούς, αναμένεται να τις εκτελέσουν.

Η υιοθέτηση των αρχών της εξυπηρέτησης του πελάτη απαιτεί ένα νέο προσανατολισμό του δημοσίου τομέα και μια ραγδαία αλλαγή στην κυρίαρχη κουλτούρα (Humphreys et al., 1999). Η ραγδαία αλλαγή ξεκινάει από τις ανάγκες και τις επιθυμίες του πελάτη. Τα στοιχεία που αποκτώνται μέσω των υπαλλήλων πρώτης γραμμής πρέπει να υποκινούν τη λήψη αποφάσεων σε έναν οργανισμό. Επιπλέον, οι αποφάσεις με βάση την εστίαση στον πελάτη λαμβάνονται από τους υπαλλήλους που βρίσκονται σε άμεση σχέση με τον πελάτη.

Οι άνθρωποι σήμερα απαιτούν προϊόντα και υπηρεσίες προσαρμοσμένες στις δικές τους ανάγκες και επιθυμίες (Osborne & Gaebler, 1992). Μια από τις μεγαλύτερες προκλήσεις για τη δημόσια διοίκηση είναι η μετάβαση από το σημερινό σύστημα διοίκησης σε ένα σύστημα που να λειτουργεί με βάση την εστίαση στον πελάτη. Ο πελάτης, λοιπόν, σήμερα επιζητά από τις υπηρεσίες του δημοσίου τομέα τα ίδια

στοιχεία που χαρακτηρίζουν την ποιότητα στις παρεχόμενες υπηρεσίες του ιδιωτικού τομέα.

Οι παράγοντες που προσδιορίζουν την αντίληψη του πελάτη, όσον αφορά την ποιότητα των παρεχόμενων υπηρεσιών, σύμφωνα με τους Parasuraman et al. (1985) είναι οι εξής:

- Συνέπεια (π.χ. η διεκπεραίωση της υπηρεσίας στον καθορισμένο χρόνο).
- Ανταπόκριση (π.χ. η προθυμία των υπαλλήλων να παρέχουν την υπηρεσία).
- Ικανότητα (π.χ. γνώσεις, δεξιότητες για τη διεκπεραίωση της παρεχόμενης υπηρεσίας).
- Ευκολία πρόσβασης (π.χ. είναι προσβάσιμος ο οργανισμός από όλους τους πελάτες του, υπάρχει ευκολία επικοινωνίας, είναι απλές και κατανοητές οι διαδικασίες;).
- Ευγένεια, σεβασμός και φιλικότητα στην επικοινωνία.
- Επικοινωνία (π.χ. ενημέρωση του κοινού σε απλή κατανοητή γλώσσα όσον αφορά τις διαδικασίες, τις εναλλακτικές επιλογές και το κόστος, καθώς και διαβεβαίωση για την άμεση επίλυση του προβλήματος).
- Φερεγγυότητα-αξιοπιστία (π.χ. η εμπιστοσύνη που έχει ο πελάτης στον οργανισμό, αίσθηση ειλικρίνειας).
- Κατανόηση (π.χ. η παροχή εξατομικευμένης εξυπηρέτησης κατανοώντας τις ανάγκες των πελατών).
- Υλική υπόσταση (π.χ. οι εγκαταστάσεις, ο εξοπλισμός, η εμφάνιση του προσωπικού).

Οι παράγοντες που δυσαρεστούν τους πελάτες, σύμφωνα με τον Ζαβλάνο (2006) είναι οι εξής:

- Η ελλιπής και ελαττωματική πραγματοποίηση των διαδικασιών, που μπορεί να οφείλεται στη γραφειοκρατία και στη μεγάλη χρονική καθυστέρηση.
- Τα λάθη στα αποτελέσματα των διαδικασιών.
- Η έλλειψη γνώσεων, δεξιοτήτων και η κακή συμπεριφορά των εργαζομένων.

- Οι μεγάλες ουρές αναμονής για την εξυπηρέτησή τους, που μπορεί να οφείλεται στον περιορισμένο αριθμό θέσεων εξυπηρέτησης.
- Οι πράξεις ή παραλήψεις του οργανισμού, που δρουν ενάντια στο πνεύμα της δίκαιης αντιμετώπισης.
Σύμφωνα με τους Osborne & Gaebler, (1992), υπάρχουν πολλοί και διαφορετικοί τρόποι να ακούσει κανείς την φωνή του πελάτη, όπως:
- Έρευνες ικανοποίησης πελατών. Πολλές πόλεις των Η.Π.Α. διεξάγουν έρευνες ικανοποίησης των κατοίκων τους για να δουν τι ακριβώς τους αρέσει και τι όχι στη πόλη τους και στους κρατικούς οργανισμούς.
- Επαφή με τον πελάτη. Σε αρκετές υπηρεσίες ανώτατα στελέχη αλλά και υπάλληλοι που δεν έχουν επαφή με το κοινό, καλούνται να εργαστούν για λίγες ημέρες ως υπάλληλοι πρώτης γραμμής, προκειμένου να συνομιλήσουν με τους πελάτες αλλά και με τους συναδέλφους τους που εργάζονται στις θέσεις αυτές, ακούγοντας τις ιδέες και τις προτάσεις τους.
- Αναφορές πελάτη. Ο υπάλληλος που παρείχε την υπηρεσία ενημερώνεται απευθείας για τις αντιδράσεις του πελάτη που εξυπηρέτησε (feedback).
- Επιτροπές πελατών. Χρησιμοποιούνται για να βρίσκονται σε συνεχή επαφή με τους πελάτες, προκειμένου να ενημερώνονται για τις ανάγκες τους και για τη στάση τους όσον αφορά νέες ιδέες.
- Ομάδες εστίασης. Συγκεντρώνονται για να συζητήσουν για ένα προϊόν ή μια υπηρεσία ή για ένα θέμα που ενδιαφέρει.
- Ηλεκτρονικό ταχυδρομείο. Για παράδειγμα στην Καλιφόρνια οι πολίτες μπορούν να χρησιμοποιήσουν το Δημόσιο Ηλεκτρονικό Δίκτυο για να επικοινωνούν απ' ευθείας με οποιοδήποτε τμήμα. Οι πολίτες μπορούν να χρησιμοποιήσουν είτε δικό τους ηλεκτρονικό υπολογιστή, είτε δημόσια τερματικά που βρίσκονται διάσπαρτα μέσα στη πόλη.
- Δοκιμαστικό Μάρκετινγκ. Κρατικοί οργανισμοί δοκιμάζουν, πριν την εφαρμογή τους, νέες υπηρεσίες για να διαπιστώσουν την απήχηση που θα έχουν στο κοινό.

- Συστήματα για τον εντοπισμό των παραπόνων. Για παράδειγμα με το μηχανογραφικό σύστημα Phoenix των Η.Π.Α. τα μέλη του δημοτικού συμβουλίου μπορούν να διαπιστώσουν αν οι πολίτες στην περιφέρειά τους λαμβάνουν τις απαντήσεις που χρειάζονται από τα αρμόδια τμήματα.
- Γραμμή βοήθειας. Για παράδειγμα ο κυβερνήτης του Maryland των Η.Π.Α. έστησε μια γραμμή hotline, ώστε οι πολίτες να καταγγέλλουν περιπτώσεις κακής εξυπηρέτησης.
- Προτάσεις πελατών. Σε έρευνες ικανοποίησης πελατών ή σε έντυπα ευρείας χρήσης του δημόσιου οργανισμού χρησιμοποιούνται ερωτήσεις ανοικτού τύπου, όπου οι πελάτες μπορούν να υποβάλλουν προτάσεις και ιδέες.
- Επίτροπος ελέγχου δημόσιας διοίκησης (ombudsman). Ένα άτομο τοποθετείται ως ελεγκτής της δημόσιας διοίκησης και ο πολίτης επικοινωνεί μαζί του, προκειμένου να συνεργαστεί με το αρμόδιο τμήμα για την επίλυση προβλήματός του.

Η βελτίωση της εξυπηρέτησης και ικανοποίησης των αναγκών των πελατών προϋποθέτει τη μελέτη των παραπόνων που οι ίδιοι εκφράζουν. Η διοίκηση συλλέγει τα παράπονα και τα ιεραρχεί με βάση συγκεκριμένα κριτήρια (Ζαβλάνος, 2006, σελ. 81), όπως:

- Η σπουδαιότητα του προβλήματος
- Η δυνατότητα επίλυσής του
- Το κόστος της λύσης
- Η ταχύτητα με την οποία μπορεί να δοθεί η λύση
- Η μονιμότητα
- Η αποδοχή της λύσης από το προσωπικό

Τέλος, πρέπει να επισημανθεί ότι η αύξηση των προσδοκιών των πολιτών από το έργο των δημοσίων υπαλλήλων δεν σημαίνει πως αυτοί οφείλουν να καλύπτουν κάθε αίτημα με τις διαδικασίες που επιθυμεί ο πολίτης. Είναι διαφορετικό το νόημα μιας διοίκησης προσανατολισμένης στις ανάγκες του πολίτη και μιας διοίκησης που να ικανοποιεί κάθε ανάγκη του πολίτη, όπως αυτός επιθυμεί, καθώς οι κανόνες λειτουργίας της δεν θα

ετίθεντο στα πλαίσια ενός Κράτους Δικαίου, αλλά σύμφωνα με τους νόμους της αγοράς.

2.4 Ελληνική Δημόσια Διοίκηση - Υφιστάμενη Κατάσταση

Από τα πρώτα χρόνια της μεταπολεμικής περιόδου έγιναν προσπάθειες για την ανασυγκρότηση του διοικητικού και οργανωτικού μηχανισμού της Ελλάδας και δόθηκε έμφαση στην αναπτυξιακή πορεία της χώρας.

Τα τελευταία χρόνια, η κατάσταση που επικρατεί κάθε άλλο παρά ικανοποιητική θα μπορούσε να χαρακτηριστεί. Αυτό οφείλεται σε μια πληθώρα αιτιών/παραγόντων, αρκετοί εκ των οποίων έχουν τις ρίζες τους σε παλαιότερες περιόδους. Το γνωστό ζήτημα της γραφειοπαθολογίας-δυσλειτουργίας της ελληνικής δημόσιας διοίκησης εξακολουθεί να υπάρχει και να ταλαιπωρεί την ελληνική κοινωνία, ενώ η λειτουργία της δημόσιας διοίκησης, καθώς και η αποδοτικότητα των δημοσίων υπηρεσιών βρίσκονται όλο και περισσότερο στο επίκεντρο του ενδιαφέροντος της κοινής γνώμης και εντάσσονται στο πεδίο της πολιτικής αντιπαράθεσης.

Ο πρώην πρωθυπουργός και πρόεδρος της Δημοκρατίας Κ. Καραμανλής είχε χαρακτηρίσει την δημόσια διοίκηση ως το «*μεγάλο ασθενή*» της ελληνικής κοινωνίας, ενώ κοινό συμπέρασμα όλων των Εκθέσεων που έχουν συνταχθεί για την Ελληνική Δημόσια Διοίκηση (Μακρυδημήτρης και Μιχαλόπουλος, 2000) είναι η διαπίστωση ότι το ελληνικό διοικητικό σύστημα παρουσιάζει πολλά εξωτερικά γνωρίσματα κλασικής γραφειοκρατίας, που όμως με μια πιο ψύχραιμη έρευνα διαπιστώνεται ότι η πραγματικότητα αντιστρατεύεται σε όλη τη γραμμή το τυπικό οργανωτικό σχήμα. Η Ελληνική Δημόσια Διοίκηση είναι ένα ιδιότυπο σύστημα που υπάρχει, αυτοσυντηρείται, κινείται περιστασιακά, αδρανεί και παρουσιάζει αντανάκλαστικές αντιδράσεις μόνο όταν θιγούν νευραλγικά της σημεία, τα οποία και θα σημάνουν τον κίνδυνο για ότι την απειλεί. Δε πάσχει μόνο, όπως όλα τα γραφειοκρατικά συστήματα σε όλες τις χώρες και σε όλες τις εποχές, από ελλείψεις, ατέλειες, δυσκαμψίες και

παραλογισμούς. Είναι ολόκληρη ένα σχήμα δύσμορφο, ένας γόρδιος δεσμός δυσλειτουργιών και φαύλων κύκλων και κατατρύχεται από νοσήματα που την καταδικάζουν σε αδιέξοδο.

Παρά, λοιπόν, τις όποιες κατά καιρούς μεταρρυθμιστικές προσπάθειες δεν διαθέτουμε αποτελεσματικό κράτος. Ποικίλα γεγονότα μας θυμίζουν ξανά και ξανά ότι ο κρατικός μηχανισμός αδυνατεί να ανταποκριθεί στην αποστολή του. Χαρακτηριστικές, για το γεγονός αυτό, είναι οι διαπιστώσεις του καθηγητή Κ. Βαρβαρέσου, ο οποίος στα πλαίσια σχετικής έκθεσης σημείωνε *«κατά γενική ομολογία η σημερινή κρατική μηχανή είναι τόσο πλημμελής, ώστε όχι μόνο δεν ανταποκρίνεται προς τα έκτακτα αυτά καθήκοντα τα οποία επιβάλλει εις αυτήν η προς την χώρα μας παροχή έξωθεν ενισχύσεως, αλλά δεν είναι εις θέσιν να επιτελέσει κατά τρόπον ικανοποιητικόν ουδέ τας πλέον στοιχειώδεις κρατικές λειτουργίας, όπως είναι η είσπραξις των φόρων, εκ των οποίων εξαρτάται η ύπαρξις οργανωμένης κοινωνίας»* (Κ. Βαρβαρέσος, 1952).

Η ρουτίνα των γραφειοκρατικών διαδικασιών, η σύγκρουση των εργασιακών ρόλων και οι στρεβλώσεις στο σύστημα κατανομής αρμοδιοτήτων επιδεινώνουν τα προβλήματα και αποδυναμώνουν την ψυχολογία των εργαζομένων. Αυτό έχει ως αποτέλεσμα την εκδήλωση αρνητισμού για σημαντικές αλλαγές, όπως η ανάληψη νέων καθηκόντων και ευθυνών, η μεταβολή των εργασιακών συνηθειών και γενικά την ανατροπή απαρχαιωμένων κεκτημένων που αποτελούν τροχοπέδη για τον εκσυγχρονισμό της Δημόσιας Διοίκησης

Στις μέρες μας, το πρόβλημα της κακής λειτουργίας της δημόσιας διοίκησης αναδεικνύεται σε πρόβλημα πρώτης γραμμής, λόγω κυρίως της αλλαγής του ρόλου του κράτους, που οφείλεται πρωτίστως στη διεθνοποίηση της οικονομίας και της κοινωνίας και στην μεγάλη ανάπτυξη της τεχνολογίας.

Μια αναποτελεσματική δημόσια διοίκηση αποτελεί πάντα τροχοπέδη σε οποιαδήποτε αναπτυξιακή προσπάθεια της χώρας. Έχει δε εκφραστεί η άποψη ότι μια ανίκανη δημόσια διοίκηση δεν επιβραδύνει μόνο την διαδικασία ανάπτυξης, αλλά εξουδετερώνει ολόκληρη την προσπάθεια για

ανάπτυξη περισσότερο από ότι μια προσωρινή έλλειψη κεφαλαίων. Για το ίδιο θέμα, η επιτροπή που είχε συσταθεί για την εξέταση της μακροπρόθεσμης οικονομικής πολιτικής, γνωστή ως επιτροπή Σπράου, σημειώνει στην εισαγωγή του κεφαλαίου «ποιότητα στη δημόσια διοίκηση» της σχετικής μελέτης, *«οι αδυναμίες της δημόσιας διοίκησης αποτελούν αναμφισβήτητα έναν από τους σημαντικότερους παράγοντες που επιβραδύνουν την οικονομική και κοινωνική ανάπτυξη»* (Επιτροπή για την εξέταση της μακροπρόθεσμης οικονομικής πολιτικής, «Ποιότητα στη Δημόσια Διοίκηση», Ιανουάριος 1998).

Στις διάφορες, κατά καιρούς, μελέτες που έγιναν για τον εκσυγχρονισμό της ελληνικής δημόσιας διοίκησης αποτυπώνονται οι αιτίες που προκαλούν το πρόβλημα της κακής λειτουργίας της δημόσιας διοίκησης και γίνονται σχετικές προτάσεις.

Ένα από τα βασικά προβλήματα που αντιμετωπίζει η ελληνική δημόσια διοίκηση είναι η απόλυτη έλλειψη διαφοροποίησης από το πολιτικό σύστημα της χώρας. Η πολιτικοποίηση έχει εισέλθει τόσο βαθιά στο χώρο των δημοσίων υπηρεσιών σε σημείο κομματικοποίησης του γραφειοκρατικού συστήματος (Μακρυδημήτρης και Μιχαλόπουλος, 2000).

Χαρακτηριστική, για την ύπαρξη αυτού του προβλήματος, είναι η έρευνα που διεξήγαγε η Γενική Γραμματεία Δημόσιας Διοίκησης του Υπουργείου Εσωτερικών Δημόσιας Διοίκησης και Αποκέντρωσης από τον Ιανουάριο έως τον Μάρτιο του 1997 για τα ποιοτικά χαρακτηριστικά των δημοσίων υπαλλήλων. Σύμφωνα με τα αποτελέσματα της έρευνας αυτής, ποσοστό 77% των ερωτηθέντων δημοσίων υπαλλήλων απαντά σε σχετική ερώτηση ότι κατά τη γνώμη τους η πολιτική παρέμβαση στις κρίσεις των προϊσταμένων είναι πολύ καθοριστική, ένα ποσοστό 15% ότι είναι λίγο καθοριστική και μόνο ένα 8% απαντά καθόλου καθοριστική. Σε άλλη ερώτηση, ποσοστό 88% των ερωτηθέντων δεν πιστεύει ότι οι συνάδελφοί τους έχουν τοποθετηθεί στις θέσεις τους ανάλογα με τα προσόντα και τις ικανότητές τους. Επίσης, ποσοστό 2% μόνο πιστεύει ότι μόνο το ισχύον σύστημα κρίσεων και προαγωγών εξασφαλίζει αντικειμενικότητα στις κρίσεις των δημοσίων υπαλλήλων (Έρευνα Υπ.Εσ.Δ.Δ.Α., 1997).

Είναι γεγονός ότι το πρόβλημα του κομματισμού είναι χρόνιο. Για το θέμα αυτό ο G. Langrod, εμπειρογνώμονας του ΟΟΣΑ, ο οποίος είχε προσκληθεί το έτος 1963 από την Ελληνική Κυβέρνηση να συνδράμει στη μεταρρύθμιση της ελληνικής δημόσιας διοίκησης, σημειώνει στη σχετική μελέτη που εκπόνησε: «*Είναι πανθομολογούμενο ότι σε όλα τα πεδία δρα η επιρροή των πολιτικών οι οποίοι καταφεύγουν εις τα πλείστα ποικίλα μέσα δια να καταργήσουν τους κανόνες ισότητας και να χρησιμοποιήσουν το φιλελεύθερο συνταγματικό καθεστώς προς όφελος των ιδιωτών και ιδιωτικών ομάδων*» (G. Langrod, 1964).

Ο δε καθηγητής Γρηγόρης Παγκάκης σε σχετικό άρθρο του σημειώνει «*Οι πελατειακές σχέσεις ενισχύονται. Η αξιοκρατία αποτελεί βερμπαλισμό, τα συστήματα προαγωγών υλοποιούνται με βάση τις αποφάσεις του κομματικού μηχανισμού*» (Γ. Παγκάκης, 1986).

Ιδιαίτερα σημαντικός λόγος που συντείνει στην αναποτελεσματικότητα της ελληνικής δημόσιας διοίκησης είναι η έλλειψη παράδοσης η αλλιώς κουλτούρας, δηλαδή η ανυπαρξία ορισμένων σταθερών, κυρίως στη λειτουργία της. Αυτό διαπιστώνεται εύκολα σε πολλούς επιμέρους τομείς λειτουργίας της, όπως στα θέματα του ανθρώπινου παράγοντα και ειδικότερα στο σύστημα σταδιοδρομίας των υπαλλήλων (πρόσληψη, αξιολόγηση, προαγωγή, υπηρεσιακές μεταβολές), το οποίο χαρακτηρίζεται από μεγάλο βαθμό υποκειμενικότητας (Μακρουδημήτρης και Μιχαλόπουλος, 2000).

Αρνητικά επίσης συμβάλλει στη δημιουργία «κουλτούρας» στην ελληνική δημόσια διοίκηση η «βίαιη», μερικές φορές, επιβολή θεσμών κατά μίμηση ξένων προτύπων, τα οποία είτε δεν έχουν σχέση με τα χαρακτηριστικά της ελληνικής κοινωνίας, είτε ο τρόπος εισαγωγής και προσαρμογής τους στην ελληνική πραγματικότητα γίνεται με τρόπο πρόχειρο με αποτέλεσμα να μην είναι δυνατή η εδραίωσή τους, η αφομοίωσή τους και η δημιουργία σχετικής παράδοσης (Μακρουδημήτρης και Μιχαλόπουλος, 2000).

Χαρακτηριστικό παράδειγμα αποτελεί η μεγάλη κινητικότητα που υπήρχε πριν μερικά χρόνια για την εισαγωγή και εφαρμογή στην Ελληνική

Δημόσια Διοίκηση μεθόδων και πρακτικών Διοίκησης Ολικής Ποιότητας, η οποία είχε πενιχρά αποτελέσματα. Ανάλογο αποτέλεσμα είχαν και οι προσπάθειες για την εισαγωγή στην ελληνική δημόσια διοίκηση αποτελεσματικών τρόπων διοίκησης, όπως είναι η διοίκηση με στόχους και οι δείκτες αποδοτικότητας (Μιχαλόπουλος, 2007).

Αξίζει να σημειωθεί η αναφορά ερευνών, για τη δημόσια διοίκηση, στην έλλειψη εξοπλισμού και στα μειωμένης επιτυχίας αποτελέσματα των προγραμμάτων επιμόρφωσης δημοσίων υπαλλήλων, καθώς και στην υπάρχουσα διοικητική κουλτούρα των δημοσίων υπαλλήλων, τα οποία εμποδίζουν την εφαρμογή νέων μεθόδων διοίκησης (Συλλογή κειμένων και άρθρων, 2001).

Η ελλιπής εκπαίδευση-επιμόρφωση-ενημέρωση-καθοδήγηση του προσωπικού σε σύγχρονες τεχνικές, μεθόδους, συμπεριφορές και στάσεις και η αδυναμία διαμόρφωσης μιας διοικητικής κουλτούρας που να προωθεί το σύγχρονο πνεύμα και μια νέα μεθοδολογία και φιλοσοφία διοίκησης βασισμένη στην καινοτομία, την υπευθυνότητα, την εξειδίκευση και την προσαρμοστικότητα στα νέα δεδομένα, σχετίζονται με το χαμηλό επίπεδο ανάπτυξης των ανθρώπινων πόρων στη δημόσια διοίκηση και έχουν ως αποτέλεσμα την μειωμένη παραγωγική ικανότητα του διοικητικού συστήματος. Σε αυτό συμβάλλει σημαντικά και η απουσία κάθε μορφής κινήτρων (οικονομικών, ηθικών, βαθμολογικών, κ.α.) και η ανυπαρξία υποκίνησης του προσωπικού, που οδηγεί σε συνειδητή αποφυγή ανάληψης ευθυνών και πρωτοβουλιών.

Είναι γενικά παραδεκτό ότι τα παθολογικά χαρακτηριστικά της δημόσιας διοίκησης στην Ελλάδα είναι τόσο σοβαρά και οι προϋποθέσεις (τεχνικές, νομικές και πολιτικές) που απαιτούνται για την ανατροπή τους τόσο ριζοσπαστικές, ώστε η προοπτική μιας σχεδιασμένης και συστηματικής διαδικασίας εκσυγχρονισμού της να φαίνεται πρακτικά αδύνατη. Η δε επιτυχία οποιουδήποτε υγιούς προγράμματος διοικητικής μεταρρύθμισης, εξαρτάται από την ύπαρξη ενός αξιοκρατικού συστήματος επιλογής και συνεχούς εκπαίδευσης των δημοσίων υπαλλήλων.

Στη συνέχεια παρουσιάζονται επτά βασικά χαρακτηριστικά της δημόσιας διοίκησης, τα οποία επιβαρύνουν το κόστος λειτουργίας της, όπως έχουν διατυπωθεί σε εκθέσεις εμπειρογνομώνων. (Μακρυδημήτρης, Σπηλιωτόπουλος, (2000).



Πρέπει όμως να αναφερθεί ότι η υφιστάμενη κατάσταση της ελληνικής δημόσιας διοίκησης, πέρα από τα αρνητικά της σημεία, παρουσιάζει θετική πορεία προόδου, χωρίς βέβαια να παρακολουθεί επαρκώς τις προκλήσεις των σύγχρονων εξελίξεων.

Οι κύριοι Πυλώνες Παρεμβάσεων για τον εκσυγχρονισμό της είναι:

- Η ηλεκτρονική Διακυβέρνηση, στο πλαίσιο του Ε.Π. ΚτΠ 2000-2006, με την βέλτιστη αξιοποίηση των τεχνολογιών της πληροφορικής και των επικοινωνιών, τόσο για την καλύτερη οργάνωση των δημοσίων υπηρεσιών όσο και για τη βελτίωση της ποιότητας ζωής των πολιτών ως προς τις συναλλαγές τους με τη δημόσιες υπηρεσίες.
- Τα μέτρα θεσμικού εκσυγχρονισμού, μέσα από ρυθμιστικές προσπάθειες προς την κατεύθυνση βελτίωσης των σχέσεων κράτους – πολίτη και βελτίωσης της εσωτερικής λειτουργίας.

Ως ιδιαίτερα επιτυχείς μπορεί να θεωρηθούν: η ανάπτυξη των υπηρεσιών ηλεκτρονικής συναλλαγής με τις φορολογικές αρχές (ΔΟΥ) και με το μεγαλύτερο ασφαλιστικό οργανισμό της χώρας (Ι.Κ.Α), η δημιουργία ευρυζωνικών υποδομών επικοινωνίας μεταξύ των δημόσιων υπηρεσιών με το έργο «ΣΥΖΕΥΞΙΣ» και η μετατροπή των Κ.Ε.Π σε Κέντρα

Ολοκληρωμένων Συναλλαγών με συνακόλουθη ταχύτατη αύξηση των αρμοδιοτήτων τους για την ουσιαστική εξυπηρέτηση του πολίτη. Τα Κ.Ε.Π. προσφέρουν σήμερα στους πολίτες και τις επιχειρήσεις άμεση και επιτόπια πρόσβαση σε περισσότερες από 1.000 υπηρεσίες διοικητικών συναλλαγών.

Μέσα από τα παραπάνω μέτρα εκσυγχρονισμού επιδιώκεται η προσαρμογή της οργάνωσης των δημοσίων υπηρεσιών στη σύγχρονη ζωή των μελών της κοινωνίας, καθώς και η ικανοποίηση και των πιο απαιτητικών πολιτών.

Όμως, η προώθηση της ηλεκτρονικής διακυβέρνησης προσκρούει στην αδυναμία της πλειοψηφίας των φορέων της Δημόσιας Διοίκησης να διαχειριστούν αποτελεσματικά τα συστήματα ηλεκτρονικής διακυβέρνησης και να αξιοποιήσουν πλήρως τις δυνατότητες που προσφέρουν οι Τεχνολογίες Πληροφοριών και Επικοινωνιών (ΤΠΕ) για τη βελτίωση των υπηρεσιών. Αυτό οφείλεται βασικά στο ότι δεν διαθέτουν προσωπικό με την απαραίτητη σύγχρονη τεχνογνωσία και δεξιότητες και αυτό έχει αρνητικές επιπτώσεις στην αποτελεσματικότητα και την απόδοση των δημοσίων υπηρεσιών, καθώς και στην ποιότητα των παρεχόμενων υπηρεσιών προς τους πολίτες και τις επιχειρήσεις.

Επίσης, από ομολογίες δημοσίων υπαλλήλων, που απασχολούνται σε φορείς με ένταση και μεγάλη επισκεψιμότητα πολιτών, όπως οι Νομαρχίες, οι Δήμοι, το Ι.Κ.Α. κ.α., έγινε γνωστό ότι σε αρκετές περιπτώσεις οι πολίτες αμφισβητούν τον εκσυγχρονισμό των δημοσίων υπηρεσιών, με αποτέλεσμα ακόμη και αν ο δημόσιος υπάλληλος τους διαβεβαιώνει ότι μια διοικητική συναλλαγή μπορεί να πραγματοποιηθεί και ηλεκτρονικά, οι ίδιοι προτιμούν να μετακινηθούν και να υποστούν την ταλαιπωρία της αναμονής «για πιο σίγουρα». Το γεγονός αυτό αποτελεί μια απόδειξη ότι οι αλλαγές στη λειτουργία του δημόσιου τομέα μόνο σταδιακά μπορούν να πραγματοποιηθούν και απαιτούν συνεχή εκπαίδευση των δημοσίων υπαλλήλων, καθώς και σχετική συνεχή ενημέρωση των συναλλασσόμενων με το δημόσιο πολιτών. Κάθε διοικητική μεταρρύθμιση, λοιπόν, απαιτεί χρόνο για αλλαγή κουλτούρας και προσαρμογής στα νέα μέτρα εκσυγχρονισμού που εφαρμόζονται.

Όσον αφορά το ανθρώπινο δυναμικό της δημόσιας διοίκησης, παρά τις σημαντικές θεσμικές αλλαγές και τη συστηματική εισαγωγή της εκπαίδευσης των δημοσίων υπαλλήλων μέσω του Εθνικού Κέντρου Δημόσιας Διοίκησης και Αυτοδιοίκησης (ΕΚΔΔΑ), εξακολουθεί να χαρακτηρίζεται από εγγενείς αδυναμίες, όπως μειωμένη κινητοποίηση, τυπολατρία, ελλιπής αξιοποίηση των διαθέσιμων προσόντων.

Οι αδυναμίες αυτές, σε συνδυασμό με τις δομικές δυσκαμψίες της οργάνωσης των δημοσίων υπηρεσιών, έχουν ως αποτέλεσμα ότι βασικές λειτουργίες, όπως αυτές της εκτελεστικής διοίκησης, της επεξεργασίας πολιτικών και του προγραμματισμού, της ανάπτυξης και της διοίκησης του ανθρώπινου δυναμικού, της ανάπτυξης και διαχείρισης των ΤΠΕ, δεν έχουν πάντοτε σαφή υπηρεσιακή συγκρότηση και δεν διαθέτουν προσωπικό με την απαραίτητη σύγχρονη τεχνογνωσία και δεξιότητες. Επιπλέον, καλλιεργούν αντιλήψεις, στάσεις και πρακτικές, οι οποίες έχουν αρνητικά αποτελέσματα στις σχέσεις κράτους – πολίτη.

Οι αναφερόμενες αδυναμίες, σε ότι αφορά το πεδίο της αποτελεσματικότητας και της απόδοσης των υπηρεσιών της δημόσιας διοίκησης, συνεπάγονται υψηλό κόστος λειτουργίας και αρνητικό ισοζύγιο μεταξύ των πόρων που διατίθενται και του προϊόντος της δημόσιας διοίκησης, έλλειμμα αποτελεσματικότητας στην παραγωγή δημοσίων πολιτικών και προγραμματισμού δράσης, καθώς και αδυναμία της δημόσιας διοίκησης να εξυπηρετήσει αποτελεσματικά τις διαδικασίες οικονομικής και κοινωνικής ανάπτυξης της χώρας.

Οι αδυναμίες της δημόσιας διοίκησης επιβαρύνουν αυτή με περιττό φόρτο εργασίας, επιπλέον κόστος και συνιστούν πολύ μεγάλο διαχειριστικό βάρος και οικονομικό κόστος για τους συναλλασσόμενους πολίτες και επιχειρήσεις. Σε συνδυασμό δε με τις χρονικές καθυστερήσεις που συνεπάγονται στη διεκπεραίωση των διαδικασιών και στη λήψη αποφάσεων, οι αδυναμίες αποτελούν σημαντικό αντικίνητρο στην επιχειρηματική δράση και στις επενδύσεις.

Στην ίδια τη Δημόσια Διοίκηση και την πολιτική που έχει την γενική ευθύνη της καθοδήγησής της, εναπόκειται η πρωτοβουλία και συστηματική

προσπάθεια για τον εκσυγχρονισμό των μεθόδων και διαδικασιών, στάσεων και νοοτροπιών που χαρακτηρίζουν το Ελληνικό Διοικητικό Σύστημα

2.5 Η Διοίκηση Ποιότητας στο Δημόσιο Τομέα στα πλαίσια της Ευρωπαϊκής Ένωσης (ΕΕ)

Τις τρεις τελευταίες δεκαετίες οι δημόσιες διοικήσεις των ανεπτυγμένων χωρών έχουν δρομολογήσει προγράμματα διοικητικών μεταρρυθμίσεων, με κύριο στόχο τη δημιουργία μιας ανοικτής διοίκησης, ικανής να προσαρμόζεται ταχέως στη νέα οικονομικό-κοινωνική και πολιτική πραγματικότητα. Οι σύγχρονες δημόσιες διοικήσεις έχουν εγκαταλείψει την εποχή της εσωστρέφειας, του νομικισμού και του παραδοσιακού τρόπου οργάνωσης των λειτουργιών τους και κρίνονται με βάση τα αποτελέσματα που παράγουν, καθώς και την ποιότητα των διοικητικών «προϊόντων» που προσφέρουν τους πολίτες- «πελάτες».

Ποιότητα, αποτελεσματικότητα και αποδοτικότητα στην διοικητική δράση είναι οι επιταγές του σύγχρονου περιβάλλοντος λειτουργίας της δημόσιας διοίκησης και συγχρόνως είναι πλέον οι νέοι στόχοι των διαφόρων προγραμμάτων διοικητικής μεταρρύθμισης και διοικητικού εκσυγχρονισμού που επιχειρούνται διεθνώς κατά τη διάρκεια της τελευταίας δεκαετίας.

Οι αγγλοσαξονικές χώρες (ΗΠΑ, Ηνωμένο Βασίλειο, Καναδάς, Αυστραλία, Νέα Ζηλανδία), πρωτοστάτησαν τη δεκαετία του '80 στη δημιουργία προγραμμάτων ποιότητας, δημιουργώντας ένα υπόδειγμα προσανατολισμού για όλες τις υπόλοιπες. Το ενδιαφέρον του ευρωπαϊκού και αμερικανικού δημόσιου τομέα, για τα συγκεκριμένα προγράμματα ποιότητας, εκδηλώθηκε επίσης τη δεκαετία του '80. Οι πλειονότητα, επίσης, των χωρών του ΟΟΣΑ άρχισε να εφαρμόζει ολοκληρωμένες πολιτικές ποιότητας στις δημόσιες υπηρεσίες από τα μέσα της δεκαετίας αυτής.

Οι δημόσιες διοικήσεις στα κράτη-μέλη της ΕΕ τα τελευταία χρόνια εκτίθενται σε μια συνεχή και αυξανόμενη πίεση για τη βελτίωση της ποιότητας των υπηρεσιών που παρέχονται στους πολίτες, καθώς η

επιτυχημένη εφαρμογή των Κοινοτικών Πολιτικών εξαρτάται από την αποτελεσματικότητα των Εθνικών Διοικήσεων των κρατών-μελών. Για το λόγο αυτό αναπτύσσονται θεσμικές παρεμβάσεις και χρηματοδοτικές δράσεις διοικητικής μεταρρύθμισης και εκσυγχρονισμού (π.χ. Πρόγραμμα «Κλεισθένης», το Επιχειρησιακό Πρόγραμμα «Κοινωνία της Πληροφορίας», το πρόγραμμα «Σύζευξις», τα Επιχειρησιακά Προγράμματα του Υπ.Εσ.Δ.Δ.Α «Ποιότητα για τον Πολίτη» και «Πολιτεία»), τόσο από την ΕΕ όσο και με εθνική πρωτοβουλία, ώστε να ενισχυθεί η ικανότητα της Δημόσιας Διοίκησης.

Η Δημόσια Διοίκηση, που αποτελεί τη ραχοκοκαλιά του κράτους, έχει επωμιστεί το βαρύ και επίπονο έργο της ανανέωσης και του ποιοτικού εκσυγχρονισμού της κρατικής μηχανής σε κάθε κράτος-μέλος.

Πολλές από τις πιέσεις που δέχονται τα κράτη-μέλη είναι σχεδόν οικουμενικές και ανακύπτουν από τη ραγδαία τεχνολογική αλλαγή, από την ανάπτυξη ανταγωνιστικών διεθνών αγορών, από τις μεταβολές του πληθυσμού και από τις ανερχόμενες δημόσιες προσδοκίες. Όπως χαρακτηριστικά είπε και ο Adam Smith: *«οι ανταγωνιστικές αγορές χρειάζονται αποτελεσματικές διοικήσεις για να τις στηρίξουν»*.

Επίσης, η επίτευξη των στόχων που τίθενται από την ΕΕ στον οικονομικό και κοινωνικό τομέα, προϋποθέτει την αποτελεσματική λειτουργία των εθνικών διοικήσεων.

Η διαμορφωθείσα Ευρωπαϊκή πολιτική για την δημόσια διοίκηση επικεντρώνεται στην οικονομική και κοινωνική ανάπτυξη της ΕΕ και έχει ως προϋπόθεση τον εκσυγχρονισμό των δημοσίων διοικήσεων των κρατών-μελών. Οι δε στρατηγικοί άξονες προτεραιότητας για την Ευρωπαϊκή διοικητική μεταρρύθμιση είναι:

- Αναβάθμιση της ποιότητας των υπηρεσιών προς τον πολίτη.
- Βελτίωση της αποτελεσματικότητας και αποδοτικότητας των δημοσίων υπηρεσιών, μέσω της θέσπισης δεικτών απόδοσης για κάθε οργανωτικό επίπεδο (διεύθυνση-τμήμα-άτομο).

- Ενιαιοποίηση και απλούστευση του θεσμικού πλαισίου λειτουργίας των δημοσίων υπηρεσιών, με σκοπό την διευκόλυνση των επιχειρήσεων και των πολιτών, την ενίσχυση της διαφάνειας και τη βελτίωση της σχέσης κόστους-οφέλους.
- Ενίσχυση των συλλογικών διαπραγματεύσεων (ενίσχυση διμερούς διαλόγου, κατοχύρωση δικαιωμάτων εργαζομένων, κοινωνική και προσωπική καταξίωση).
- Ηλεκτρονική διακυβέρνηση, πρόσβαση όλων των Ευρωπαίων πολιτών σε όλες τις δημόσιες υπηρεσίες και δικτύωση των βασικών δημοσίων υπηρεσιών.

Η πλειοψηφία των προγραμμάτων διοικητικής μεταρρύθμισης της τελευταίας δεκαετίας στις χώρες της ΕΕ βασίστηκε στην εφαρμογή του μοντέλου European Foundation for Quality Management (EFQM). Το 1991 το Ευρωπαϊκό Ίδρυμα για τη Διοίκηση Ολικής Ποιότητας, ανέπτυξε ένα μοντέλο ΔΟΠ, υποστηρίζοντας ότι η εφαρμογή του στις δημόσιες ή ιδιωτικές οργανώσεις θα οδηγήσει σε αύξηση της αποτελεσματικότητας, αποδοτικότητας και ποιότητας των υπηρεσιών τους. Το μοντέλο αυτό υιοθετήθηκε από την Ευρωπαϊκή Επιτροπή και επεκτάθηκε ευρέως σε διάφορους οργανισμούς των χωρών μελών της ΕΕ, μέσω της καθιέρωσης της Ευρωπαϊκής Πολιτικής Ποιότητας. Έτσι το μοντέλο EFQM αποτέλεσε το πλαίσιο για την αξιολόγηση των δημοσίων οργανισμών, προκειμένου να πιστοποιηθούν ως οργανισμοί που παράγουν ποιοτικά αποτελέσματα και να διακριθούν με βραβεία ποιότητας ετήσιας διάρκειας.

Με την καθιέρωση Ευρωπαϊκών Βραβείων Ποιότητας και την εφαρμογή του Κοινού Πλαισίου Αξιολόγησης (ΚΠΑ) στις περισσότερες χώρες της ΕΕ, επιδιώκεται η βελτιστοποίηση των παρεχόμενων υπηρεσιών προς τους πολίτες και τις επιχειρήσεις από τις δημόσιες υπηρεσίες, με σκοπό την αύξηση της παραγωγικότητας και την ουσιαστική συμβολή του δημόσιου τομέα στην οικονομία. Για το ΚΠΑ θα γίνει εκτενής αναφορά σε επόμενη ενότητα

Αξίζει να αναφερθεί ότι η Ευρωπαϊκή συζήτηση για την ποιότητα στις δημόσιες υπηρεσίες ανάγεται σε μια περίοδο πριν από το 1^ο Συνέδριο

Ποιότητας της Λισαβόνας, στην αλλαγή της χλιετίας, καθώς ορισμένες Ευρωπαϊκές κυβερνήσεις άρχισαν να εφαρμόζουν σειρά μεταρρυθμίσεων στις αρχές της δεκαετίας του 1980, ώστε να εστιαστεί ο δημόσιος τομέας της χώρας τους σε θέματα επιδόσεων, προσανατολισμού και ανταποκρισιμότητας στον πελάτη-πολίτη.

Οι περιπτώσεις των «καλύτερων διοικητικών πρακτικών», που παρουσιάστηκαν στο 3^ο Συνέδριο Ποιότητας, αποδεικνύουν ότι τα μεταρρυθμιστικά προγράμματα ισχύουν και σήμερα (Μιχαλόπουλος, 2007):

- Προσανατολισμός στις επιδόσεις και στα αποτελέσματα. Αυτό σημαίνει ότι τα διοικητικά στελέχη του δημοσίου τομέα έπρεπε να υιοθετήσουν καινούρια εργαλεία για να πετύχουν καλύτερα αποτελέσματα μέσα στα όρια των υφιστάμενων, συνήθως μειωμένων, προϋπολογισμών.
- Βελτίωση του προσανατολισμού προς τον πελάτη και ελάφρυνση της γραφειοκρατίας. Αυτό σημαίνει ότι οι δημόσιες υπηρεσίες έπρεπε να αντιμετωπίσουν τις αυξανόμενες προσδοκίες των πολιτών.
- Επίτευξη των ολοκληρωμένων υπηρεσιών, ώστε οι πολίτες να μην χρειάζεται να πηγαίνουν σε πολλές υπηρεσίες για να δοθεί λύση σε ένα πρόβλημά τους.

Για να μπορέσουν οι δημόσιοι οργανισμοί να προσαρμοστούν στις νέες απαιτήσεις αυτών των εκσυγχρονιστικών προγραμμάτων έπρεπε να αναπτύξουν νέες ικανότητες και διαδικασίες, οι οποίες συνεπάγονταν:

- Βελτίωση της ποιότητας του προσωπικού της δημόσιας υπηρεσίας.
- Επεξεργασία και υιοθέτηση εργαλείων ποιότητας που αναπτύχθηκαν για χρήση στον ιδιωτικό τομέα, ώστε να γίνουν συμβατά στο δημόσιο, όπως το Ευρωπαϊκό Μοντέλο Διοίκησης Ολικής Ποιότητας (EFQM), την Εξισορροπημένη βαθμολογία (Balanced Scorecard), το Κοινό Πλαίσιο Αξιολόγησης (ΚΠΑ).
- Μέτρηση της ανάγκης βελτίωσης της ποιότητας αλλά και των συνεπειών της, μέσω διαφόρων συστημάτων μέτρησης και ικανοποίησης των πολιτών.

Όλα αυτά τα ζητήματα μας απασχολούν και σήμερα για τους εξής λόγους:

- Η φιλοδοξία της βελτίωσης των εμπειριών των πολιτών που συναλλάσσονται με τη δημόσια διοίκηση παραμένει έμπνευση που είναι σημαντικός υποκινητικός παράγοντας για πολλούς ανώτερους δημοσίους υπαλλήλους.
- Η επιθυμία για βιώσιμο δημόσιο τομέα και υπηρεσίες υψηλής ποιότητας φαίνεται να παραμένει μια πραγματικότητα για πολλούς υπαλλήλους του δημόσιου τομέα στην Ευρώπη.
- Η εξοικονόμηση χρημάτων, καθώς οι κυβερνήσεις έχουν σαφή επίγνωση της ανάγκης να «κάνουν περισσότερα με λιγότερα χρήματα» και η μείωση της γραφειοκρατίας, η βελτίωση των ικανοτήτων των υπαλλήλων είναι τρόποι ώστε αυτό να επιτευχθεί.
- Κάποια από τα τεχνικά θέματα που έχουν να κάνουν με την βελτίωση της ποιότητας είναι από την φύση τους περίπλοκα και τα όρια πιθανοτήτων βελτίωσης συνεχώς αλλάζουν. Σήμερα γνωρίζουμε περισσότερα από όσα γνωρίζαμε το 1980 για το πώς και πότε να μετράμε την ικανοποίηση πολιτών με συγκεκριμένες υπηρεσίες.

Σύμφωνα με τον αντιπρόεδρο των ΗΠΑ, Al Gore, τις δυο τελευταίες δεκαετίες νέες προκλήσεις έχουν ενισχύσει την ανάγκη για πρωτοβουλίες ποιότητας και οι δημόσιοι φορείς πρέπει να υιοθετήσουν μια «πιο ευρεία προοπτική της ποιότητας ζωής» (Μιχαλόπουλος, 2007). Τέτοιες προκλήσεις είναι:

- Η πολιτική πίεση που ασκείται από «άλυτα προβλήματα που μαστιάζουν την κοινωνία», λόγω της προσοχής των μέσων μαζικής ενημέρωσης.
- Ο κοινωνικός αποκλεισμός, που απασχολεί τους υπεύθυνους σχεδιασμού πολιτικής και τους δημόσιους λειτουργούς σε όλη την Ευρώπη, μαζί με τα συνδεδεμένα προβλήματα του ρατσισμού, των ναρκωτικών και της αντικοινωνικής συμπεριφοράς.
- Η έλλειψη εμπιστοσύνης των πολιτών στους πολιτικούς και στα πολιτικά κόμματα, η οποία γίνεται εμφανής από τη μείωση της προσέλευσης των εκλογέων στις εκλογές.

- Η αυξανόμενη ταχύτητα των εξελίξεων στις τεχνολογίες πληροφοριών και επικοινωνιών, η οποία έχει γίνει πρόκληση για τους υπεύθυνους σχεδιασμού των δημοσίων υπηρεσιών.
- Οι δημογραφικές αλλαγές, ειδικά με τη μορφή της «κοινωνίας που γερνάει» και το βάρος των πληρωμών για συντάξεις, υγεία και κοινωνική πρόνοια γίνεται όλο και μεγαλύτερο, ενώ η «δεξαμενή» των ειδικευμένων εργατών «στερεύει» όλο και περισσότερο.
- Η μετανάστευση στο πλαίσιο της διευρυμένης ΕΕ αλλά και έξω από αυτή, που σημαίνει ότι εκείνοι που χαράζουν πολιτική και οι δημόσιοι αξιωματούχοι έρχονται αντιμέτωποι με ψηφοφόρους και πολίτες, οι οποίοι έχουν νέες απαιτήσεις, σε μια όλο και περισσότερο αυξανόμενη πολυεθνική και πολύ-πολιτιστική κοινωνία.

Οι δημόσιες υπηρεσίες δεν χρειάζεται τώρα να είναι μόνο παροχές σύγχρονων υπηρεσιών, αλλά πρέπει να διευκολύνουν και την κοινοτική δράση και να ενθαρρύνουν τους υπεύθυνους πολίτες. Οι δε φορείς δημοσίων υπηρεσιών πρέπει να εντείνουν τις προσπάθειές τους για μια ισχυρή ανάμειξη όλων των συμμετεχόντων σε ζητήματα στρατηγικής ανάπτυξης, σχεδιασμού δημοσίων υπηρεσιών, παροχή και αξιολόγηση. Ιδιαίτερη προσπάθεια πρέπει να καταβληθεί ώστε να συμπεριληφθούν ομάδες δύσκολα προσβάσιμες, όπως περιθωριοποιημένες εθνικές ομάδες, άνθρωποι με ψυχικά προβλήματα και άλλες μη προνομιούχες ομάδες., προκειμένου να οικοδομηθεί η εμπιστοσύνη στις δημόσιες υπηρεσίες.

Η ευρεία διαθεσιμότητα τεχνολογιών πληροφοριών (ICT) στους δημόσιους τομείς των κρατών-μελών της ΕΕ, δημιουργούν νέες ευκαιρίες βελτίωσης της ποιότητας. Η δε ηλεκτρονική διακυβέρνηση (e-government) θα βοηθήσει να αυξηθεί η πρόσβαση και η ανταπόκριση των δημοσίων υπηρεσιών και συγχρόνως θα μειωθεί το κόστος της παροχής δημοσίων υπηρεσιών.

Η συμμετοχή της Ελλάδας στην ΕΕ, κατέστησε επιτακτική την ανάγκη για τη λήψη μέτρων που θα της επιτρέψουν να συνυπάρξει με τις υψηλά ανεπτυγμένες χώρες (Καραμπάσης, 1998, σελ. 7-8). Έτσι ώθησε το ελληνικό διοικητικό σύστημα σε κάποια βήματα εξέλιξης και αλλαγών στις δομές του και του τρόπου λειτουργίας του, σύμφωνα με τις διεθνείς

συνθήκες. Τα προβλήματα που έχει να αντιμετωπίσει τώρα είναι κυρίως εύρυθμης λειτουργίας και αποτελεσματικής δράσης. Είναι η χρυσή ευκαιρία τώρα, στο πλαίσιο της ευρωπαϊκής συνεργασίας, «να μάθουμε από τους καλύτερους».

Η πολυπλοκότητα και η διόγκωση των κρατικών δραστηριοτήτων επιβάλλει την εφαρμογή σύγχρονων μεθόδων οργάνωσης της διοικητικής εργασίας, με σκοπό την αποτελεσματικότερη λειτουργία του διοικητικού κρατικού μηχανισμού και την αύξηση των δυνατοτήτων του προσωπικού.

Στρατηγική συνιστώσα της όλης εκσυγχρονιστικής προσπάθειας είναι η καθιέρωση κριτηρίων ποιοτικού ελέγχου των παρεχομένων από το κράτος υπηρεσιών, με βασικό κριτήριο το βαθμό ικανοποίησης των πολιτών από τις παρεχόμενες υπηρεσίες.

2.6 Στοιχεία Ποιότητας στην Ελληνική Δημόσια Διοίκηση

Ο κυρίαρχος ρόλος του πολίτη-πελάτη έχει αναγκάσει τη δημόσια διοίκηση να στρέψει την προσοχή της στην ποιότητα των υπηρεσιών της. Ο πολίτης δεν είναι πλέον παθητικός αποδέκτης των υπηρεσιών του Κράτους, αλλά πελάτης-καταναλωτής των υπηρεσιών αυτών και μάλιστα απαιτητικός. Απαιτεί σεβασμό, αξιοπιστία, εξυπηρέτηση χωρίς τλαιπωρία, στο συντομότερο δυνατό χρόνο και με το χαμηλότερο δυνατό κόστος. Απαιτεί, δηλαδή, υπηρεσίες με ποιοτικά χαρακτηριστικά.

Η συζήτηση για την ποιότητα στη Δημόσια Διοίκηση, τα τελευταία χρόνια, έχει περιβληθεί από έναν αριθμό πιο σύγχρονων και ευρύτερων εννοιών, όπως «επανάδρυση», «εκσυγχρονισμός» και «καλή διακυβέρνηση».

Η βελτίωση της ποιότητας των παρεχομένων υπηρεσιών από τη δημόσια διοίκηση έχει ως αποτέλεσμα την αναβάθμιση των σχέσεων κράτους-πολίτη και ενισχύει την αξιοπιστία της διοικητικής δράσης. Για το λόγο αυτό ένας από τους βασικούς στόχους των προγραμμάτων της διοικητικής μεταρρύθμισης, που εκπονούνται και εκτελούνται σε διεθνές επίπεδο, είναι η βελτίωση των παρεχομένων υπηρεσιών, ώστε να

ανταποκρίνονται στις ανάγκες και προσδοκίες των πολιτών (Πρόγραμμα «ΠΟΛΙΤΕΙΑ», Πρόγραμμα Διοικητικής Μεταρρύθμισης 2007-2013,).

Στη χώρα μας, το πρότυπο λειτουργίας της δημόσιας διοίκησης «ο πολίτης υπήκοος-διοικούμενος, είναι αποδέκτης νομικών ρυθμίσεων που θέτει ο κρατικός μηχανισμός», το οποίο επικρατούσε στις σχέσεις μεταξύ του κράτους και των πολιτών, επέτρεψε να υλοποιηθούν μόνο λίγες ενέργειες προς όφελος των πολιτών. Η κυριότερη από αυτές είναι η καθιέρωση της στενά νομικής «αρχής της προστασίας του διοικούμενου», η οποία όμως αποδείχθηκε ατελέσφορη, λόγω των περιορισμένων γραφειοκρατικών και τυπικών μέτρων που χρησιμοποιήθηκαν για την εφαρμογή της.

Μετά τον δεύτερο παγκόσμιο πόλεμο, σε νομοθετικό και διοικητικό επίπεδο, συναντούμε κάποιες αποσπασματικές προσπάθειες για τη βελτίωση της σχέσης του πολίτη με τη δημόσια διοίκηση. Η σύσταση Γραφείων Πληροφοριών, Εξυπηρέτησης και Παραπόνων Πολιτών σε διάφορες κεντρικές, περιφερειακές και νομαρχιακές υπηρεσίες του κράτους αποτελεί χαρακτηριστικό παράδειγμα αυτών των προσπαθειών. Όμως, οι υπηρεσίες αυτές πολύ σύντομα περιθωριοποιήθηκαν, καθώς διέθεταν υποτυπώδεις αρμοδιότητες για την διοικητική πληροφόρηση και εξυπηρέτηση των πολιτών και την υποβολή προτάσεων για τη βελτίωση των σχέσεων κράτους – πολίτη (Μακρυδημήτρης, 1999).

Μετά την πτώση της δικτατορίας και την αποκατάσταση της δημοκρατίας, οι κυριότερες πρωτοβουλίες για τη βελτίωση των συνθηκών παροχής υπηρεσιών από το δημόσιο τομέα, ήταν η ίδρυση του Κέντρου Διοικητικών Πληροφοριών του Υπουργείου Προεδρίας Κυβερνήσεως και του Γραφείου Εξυπηρέτησης Καταναλωτών στο Υπουργείο Εμπορίου. Όμως, ποτέ δεν δόθηκε ιδιαίτερη βαρύτητα στην οργάνωση, στελέχωση και λειτουργία των εν λόγω υπηρεσιών, με αποτέλεσμα το πρότυπο κράτους–πολίτη να παραμείνει προσηλωμένο στη θεώρηση των πολιτών περισσότερο ως «υπηκόων–διοικουμένων» και λιγότερο ως «χρηστών–καταναλωτών δημοσίων υπηρεσιών και αγαθών».

Ουσιαστικά, οι πρώτες μεταρρυθμιστικές τάσεις που προσδιορίζουν την αλλαγή στη φυσιογνωμία του κράτους, εκδηλώνονται τη δεκαετία του '80. Με την ψήφιση και θέση σε ισχύ των Νόμων 1599/1986 και 1943/1991, καθιερώθηκαν για πρώτη φορά εκτενείς, αν όχι ολοκληρωμένες και συνεκτικές, αλληλοσυμπληρούμενες διατάξεις που αφορούσαν την βελτίωση, επιτάχυνση, διαφάνεια και απλούστευση των διαδικασιών συναλλαγής του πολίτη με τις δημόσιες υπηρεσίες. Αυτή είναι η πρώτη σοβαρή προσπάθεια της ελληνικής δημόσιας διοίκησης για την ποιοτική βελτίωση της διαδικασίας εξυπηρέτησης των πολιτών από τις δημόσιες υπηρεσίες, όχι μόνο του «στενού» αλλά αυτή τη φορά και του «ευρύτερου» δημόσιου τομέα, ο οποίος είχε ως αρμοδιότητα την υλοποίηση συγκεκριμένων δημόσιων πολιτικών κυρίως στον χώρο της οικονομίας. Σε έναν τομέα που η ποιοτική στάθμη των παρεχόμενων προς τους πολίτες υπηρεσιών έχει μεγάλη σημασία για τη γενικότερη διαμόρφωση των σχέσεων μεταξύ του κράτους και της κοινωνίας. Ωστόσο, το βήμα αυτό παρέμεινε σε ένα καθαρά νομικό επίπεδο και δεν δημιούργησε ένα περιβάλλον αυτόνομης δράσης της κοινωνίας, καθώς ο ετεροπροσδιορισμός των αναγκών των πολιτών και του τρόπου ικανοποίησής τους ήταν απόλυτος, αφού το κράτος διατήρησε την αποκλειστική πρωτοβουλία. Η αποτελεσματικότητα των νομικών αυτών ρυθμίσεων κάμφθηκε ακόμη περισσότερο, λόγω της τάσης της διοίκησης και της κοινωνίας για μερική εφαρμογή των νομικών διατάξεων, αλλά και της ανυπαρξίας προγραμμάτων οικονομικής και διοικητικής υποστήριξης των διατάξεων αυτών.

Αργότερα, στο στρατηγικό σχέδιο διοικητικής μεταρρύθμισης, που εκπονήθηκε το 1997, αναφέρεται ως ένας από τους βασικούς στόχους η τοποθέτηση του πολίτη στο κέντρο κάθε διοικητικής ενέργειας. Για την υλοποίηση αυτού του στόχου γίνεται προσπάθεια ανασχεδιασμού του συνόλου των λειτουργικών και οργανωτικών δράσεων με βάση την οπτική του πολίτη. Στα πλαίσια δε του προγράμματος αυτού αντιμετωπίστηκε το πρόβλημα του διοικητικού εκσυγχρονισμού στο σύνολό του (Μακρυδημήτρης 1995).

Τον Ιανουάριο του 1998, υιοθετήθηκε από το Υπουργικό Συμβούλιο η αρχή της «Ποιότητας» και αναγνωρίστηκε η ανάγκη προσανατολισμού των

δημοσίων υπηρεσιών σε δράσεις ποιότητας. Για να επιτευχθεί αυτό χρησιμοποιήθηκαν θεωρίες προερχόμενες από την ιδιωτική διοίκηση, το νέο δημόσιο μανάτζμεντ και τη Διοίκηση Ολικής Ποιότητας. Το ΥΠ.ΕΣ.Δ.Δ.Α. σχεδίασε το πρόγραμμα «Ποιότητα για τον Πολίτη», με στόχο την ευαισθητοποίηση των φορέων της κρατικής διοίκησης και αυτοδιοίκησης, για λήψη μέτρων και προώθηση εφαρμογών για αποτελεσματικότερη παροχή υπηρεσιών και ουσιαστική προστασία των πολιτών. Στα πλαίσια του προγράμματος αυτού τα μέτρα που ελήφθησαν κινήθηκαν γύρω από τους άξονες: πληροφόρηση, εξυπηρέτηση, προστασία του πολίτη.

Στα πλαίσια της διοικητικής μεταρρύθμισης και της ανάγκης καταπολέμησης της γραφειοκρατίας, της αποτελεσματικής λειτουργίας των δημοσίων υπηρεσιών, της ανταπόκρισης του στελεχιακού δυναμικού της δημόσιας διοίκησης στις αυξημένες απαιτήσεις των πολιτών στις καθημερινές συναλλαγές τους και τελικά στην εμπέδωση της εμπιστοσύνης τους στην επάρκεια των δημοσίων υπηρεσιών και στη βελτίωση των σχέσεων Κράτους-Πολίτη, έχουν γίνει σημαντικά βήματα όπως:

- Τα μέτρα βελτίωσης και απλούστευσης των διαδικασιών
- Ο θεσμός του Συνηγόρου του Πολίτη
- Το Σώμα Επιθεωρητών-Ελεγκτών Δημόσιας Διοίκησης
- Οι υπηρεσίες μιας στάσης (on stop shop), όπως τα «Γραφεία του Πολίτη» στους δήμους
- Η εφαρμογή ιδιαίτερων μεθόδων εξυπηρέτησης των Α.Μ.Ε.Α.
- Η χρήση των δυνατοτήτων που παρέχει το διαδίκτυο (internet) για την πληροφόρηση του πολίτη και την διευκόλυνση των επαφών των δημοσίων υπηρεσιών με το συναλλασσόμενο με αυτές κοινό
- Η λειτουργία τηλεφωνικών κέντρων παροχής διοικητικών πληροφοριών και εξυπηρέτησης των πολιτών («1464», «1502»)
- Η έκδοση ενημερωτικών εντύπων
- Οι αιτήσεις παραπόνων-αποζημιώσεων κ.ά.

Επιχειρώντας μια κριτική, θα μπορούσε να ειπωθεί ότι τα κυριότερα προβλήματα που εμφανίστηκαν στη διαδικασία του σχεδιασμού και υλοποίησης των μέτρων αυτών αφορούσαν:

- Στη μερική πολιτική-διοικητική υποστήριξη σε κεντρική, περιφερειακή διοίκηση και Τοπική Αυτοδιοίκηση, καθώς και στην ανεπάρκεια συντονισμού μεταξύ τους.
- Στην μερική ανεπάρκεια εξοπλισμού και τεχνογνωσίας των νέων τεχνολογιών.
- Στην ελλιπή χρηματοδότηση, λόγω της απειρίας στη διαχείριση προγραμμάτων της Ευρωπαϊκής Ένωσης.

Ένα πολύ σημαντικό βήμα της μεταρρυθμιστικής προσπάθειας της δημόσιας διοίκησης είναι η αναθεώρηση στη προσέγγιση της γραφειοκρατίας, η οποία δεν αποτελεί πλέον εγγύηση πληρότητας και αποδοτικότητας, όπως παλαιότερα, αλλά μπορεί να οδηγήσει σε κοινωνική αδικία από την πλευρά του κράτους σε αδύναμες κοινωνικές ομάδες (π.χ. μετανάστες, άστεγοι, κ.α.). Όπως αναφέρεται και σε πανεπιστημιακές παραδόσεις Διοικητικής Επιστήμης του καθηγητή κ. Μακρυδημήτρη Αντώνη «η γραφειοκρατία είναι φάρμακο αλλά και φαρμάκου», αναδεικνύοντας ακριβώς ότι η γραφειοκρατία δεν αποτελεί πανάκεια και μόνο η ορθολογική εφαρμογή της μπορεί να αποβεί χρήσιμη για την αποδοτικότητα της δημόσιας διοίκησης και την εξυπηρέτηση της κοινωνίας.

Βήματα επίσης έχουν γίνει και προς την κατεύθυνση της βελτίωσης της εσωτερικής λειτουργίας της δημόσιας διοίκησης. Με τον Χάρτη Δικαιωμάτων του Πολίτη (Ειδικός Χάρτης ανά υπηρεσία) προσδιορίζονται βασικοί κανόνες που αποτελούν το πλαίσιο δράσης των δημοσίων υπηρεσιών και αναλαμβάνονται συγκεκριμένες δεσμεύσεις απέναντι στους πολίτες-πελάτες. Ο Χάρτης λειτουργεί προς δύο κατευθύνσεις, καθώς θέτει κριτήρια ποιότητας για τις δημόσιες υπηρεσίες, αλλά και ενθαρρύνει τους πολίτες να απαιτούν την ποιότητα των παροχών που έχει «συμφωνηθεί».

Επίσης, στα πλαίσια της διαδικασίας συνεχούς διοικητικής σύγκλισης της Ελλάδας με τις διοικητικά προηγμένες χώρες της Ευρωπαϊκής Ένωσης, τέθηκε σε εφαρμογή υπό την εποπτεία του ΥΠ.ΕΣ.Δ.Δ.Α. το μεταρρυθμιστικό πρόγραμμα «ΠΟΛΙΤΕΙΑ» (Ν. 2880/2001), το οποίο προωθεί τις παρακάτω αξίες που θα πρέπει να διέπουν τη λειτουργία της Δημόσιας Διοίκησης:

- Διαφάνεια στις δράσεις της Δημόσιας Διοίκησης
 - Συμμετοχικότητα
 - Ποιότητα παρεχομένων υπηρεσιών
 - Εμπιστοσύνη του πολίτη προς τους θεσμούς
 - Αξιοκρατία και παροχή ίσων ευκαιριών για όλους
 - Αποτελεσματικότητα
 - Αποκέντρωση, δηλαδή ενδυνάμωση του θεσμού της αυτοδιοίκησης στην εξυπηρέτηση του πολίτη στο πλησιέστερο προς αυτόν επίπεδο, διασφάλιση της ισορροπημένης ευθύνης ανάπτυξης, καθώς και ορθολογική οργάνωση των περιφερειακών υπηρεσιών του κράτους
- Με τον νόμο 3242/2004 (ΦΕΚ 45/Α'/25-1-2004) προωθήθηκαν μέτρα που αφορούν μεταξύ των άλλων τη δυνατότητα καθορισμού σειράς δικαιολογητικών που θα αναζητούνται από τις δημόσιες υπηρεσίες για λογαριασμό του πολίτη, καθώς και την κατάργηση της υποχρέωσης του πολίτη να προσκομίζει διπλά δικαιολογητικά στις διάφορες υπηρεσίες που συμπράττουν στις επόμενες φάσεις της ίδιας διοικητικής διαδικασίας.

Με τον νόμο 3230/2004 (ΦΕΚ44/Α'/11-2-2004) περί στοχοθεσίας, καθορίζονται Δείκτες Μέτρησης της Αποτελεσματικότητας και Αποδοτικότητας της Διοίκησης. Σκοπός της μέτρησης είναι η αξιολόγηση των υπηρεσιών της Δημόσιας Διοίκησης, η ενίσχυση της διαφάνειας, η πληρέστερη αξιοποίηση των διαθέσιμων πόρων και γενικότερα η βελτίωση της αποτελεσματικότητας των δημοσίων υπηρεσιών προς όφελος των πολιτών. Σύμφωνα με αυτόν καθορίζονται στόχοι σε κάθε δημόσιο οργανισμό, οι δε διοικήσεις προσδιορίζουν το πώς θα υλοποιήσουν τη στρατηγική του οργανισμού και με ποια ακριβώς βήματα θα προωθήσουν τους στόχους τους.

Με τις καινοτόμες αυτές διατάξεις η δημόσια διοίκηση προσανατολίζεται σε πρακτικές που στοχεύουν σε μετρήσιμα αποτελέσματα, καθώς σύμφωνα με τη ρήση «ότι μπορείς να μετρήσεις μπορείς και να διοικήσεις». Έτσι αφαιρείται από τον δημόσιο λειτουργό κάθε περιττή δράση που τον αποπροσανατολίζει από το στόχο του, δημιουργούνται πρότυπα δράσης κατά τον προγραμματισμό και μειώνεται το ευμετάβλητο, δημιουργούνται οι προϋποθέσεις ώστε οι κρίσιμοι

παράμετροι επιτυχίας της δημόσιας δράσης να τίθενται υπό έλεγχο και άρα τα επιθυμητά αποτελέσματα να μην αποκλίνουν από τα πραγματικά. Επίσης επιδιώκεται η αξιοποίηση των διαθέσιμων πόρων, η εξυπηρέτηση του πολίτη, η ενίσχυση της διαφάνειας, της λογοδοσίας και ευθύνης. Μάλιστα, για τον καλύτερο συντονισμό των ενεργειών της διοίκησης, μετονομάστηκε υπάρχουσα Διεύθυνση του ΥΠ.ΕΣ.Δ.Δ.Α σε Διεύθυνση Ποιότητας και Αποδοτικότητας και με το Π.Δ. 145/2006 (ΦΕΚ 158/27-1-2006) συστήθηκαν Μονάδες Ποιότητας και Αποδοτικότητας σε όλα τα Υπουργεία, τις Περιφέρειες και τους ΟΤΑ α΄ και β΄ βαθμού της χώρας. Με τη σύσταση των Μονάδων αυτών επιδιώκεται η εξασφάλιση των απαιτούμενων οργανωτικών προϋποθέσεων, ώστε να αρχίσει η διαδικασία εφαρμογής του αναφερόμενου νόμου.

Σήμερα, ο νόμος περί στοχοθεσίας έχει ήδη εφαρμοστεί σε πολλές δημόσιες υπηρεσίες και μεταξύ των αρνητικών του σημείων μπορεί να καταταχθεί το ότι ενώ ορίζονται αναλυτικά οι νέες υποχρεώσεις των δημοσίων υπαλλήλων, δεν οριοθετούνται επαρκώς σημαντικές αλλαγές προς την κατεύθυνση της ανάπτυξης, ενδυνάμωσης και διευκόλυνσής τους ώστε να εφαρμόσουν επιτυχημένα τις νέες αυτές πρακτικές. Σε πολλές υπηρεσίες δε η διαδικασία καθορισμού των στόχων ήταν ιδιαίτερα δύσκολη και όχι πάντα επιτυχής.

Τον Μάιο του 2000, κατά τη διάρκεια της πρώτης συνδιάσκεψης για την ποιότητα στη Δημόσια Διοίκηση που πραγματοποιήθηκε στη Λισσαβόνα, παρουσιάστηκε η πιλοτική εκδοχή του Κοινού Πλαισίου Αξιολόγησης (ΚΠΑ), το οποίο αποτελεί εργαλείο που μπορεί να βοηθήσει τις οργανώσεις του Δημόσιου Τομέα σε όλη την Ευρώπη να χρησιμοποιήσουν τις τεχνικές της Διοίκησης της Ποιότητας, ώστε να βελτιώσουν τις επιδόσεις τους.

Το ΚΠΑ συμβάλλει αποφασιστικά στην εισαγωγή της φιλοσοφίας και των εννοιών της Διοίκησης Ολικής Ποιότητας στις δημόσιες υπηρεσίες και θα πρέπει σταδιακά να αρχίσει να εφαρμόζεται από τους φορείς της Ελληνικής Δημόσιας Διοίκησης, προκειμένου να χρησιμοποιήσουν ένα σημαντικό διοικητικό εργαλείο για τη βελτίωση της διοικητικής τους ικανότητας.

Με απόφαση των υπουργών Εσωτερικών, Δημόσιας Διοίκησης και Αποκέντρωσης και Οικονομίας και Οικονομικών, καθιερώθηκε Εθνικό Βραβείο Ποιότητας δημοσίων υπηρεσιών, ΝΠΔΔ και ΟΤΑ α΄ και β΄ βαθμού, ώστε να επιβραβεύονται οι επιτυχημένες προσπάθειες και πρωτοβουλίες και να υπάρχουν κίνητρα βελτίωσης.

Οι υπηρεσίες που συμμετέχουν στη διαδικασία βράβευσης κρίνονται με γνώμονα την επιτυχημένη εφαρμογή του Κοινού Πλαισίου Αξιολόγησης (ΚΠΑ), το οποίο αποτελεί ένα αξιόπιστο εργαλείο αυτοαξιολόγησης, βασισμένο στις αρχές της Διοίκησης Ολικής Ποιότητας. Ήδη στις 13-12-2007 είκοσι δημόσιες υπηρεσίες διεκδίκησαν τα Βραβεία Ποιότητας και Αποδοτικότητας στην πρώτη εφαρμογή του θεσμού στη χώρα μας (www.proslipsis.gr).

Προς την ίδια κατεύθυνση εστιάζει και η λειτουργία του «Δίκτυο Ποιότητας στην Ελληνική Δημόσια Διοίκηση», στο οποίο συμμετέχουν μέχρι σήμερα Περιφέρειες, Δήμοι, Νοσοκομεία και άλλες δημόσιες υπηρεσίες, οι οποίες είτε έχουν πιστοποιηθεί είτε εφαρμόζουν αρχές και τεχνικές Διοίκησης Ολικής Ποιότητας.

Με την τροποποίηση του Κώδικα Δήμων και Κοινοτήτων, την αναδιάρθρωση του νομικού πλαισίου των Περιφερειών και τον νέο Δημοσιοϋπαλληλικό Κώδικα γίνεται μια σοβαρή προσπάθεια προκειμένου η ελληνική κρατική μηχανή να ανταποκριθεί στο ρόλο της, που δεν είναι άλλος από την εξυπηρέτηση του πολίτη και τη διασφάλιση των συμφερόντων της χώρας.

Το Επιχειρησιακό Πρόγραμμα για την Δ΄ Προγραμματική Περίοδο 2007-2013 «Βελτίωση της Διοικητικής Ικανότητας της Δημόσιας Διοίκησης», επικεντρώνεται τόσο στην άρση των εμποδίων και αδυναμιών που δρουν ανασταλτικά στον επιδιωκόμενο μετασχηματισμό της Δημόσιας Διοίκησης, όσο και σε συντονισμένες παρεμβάσεις για την αναβάθμιση των διοικητικών δομών του Κράτους. Πρώτη φορά η ελληνική δημόσια διοίκηση αποκτά επιχειρησιακό πρόγραμμα για την αναδιάρθρωσή της, συνολικός στόχος του οποίου είναι ο εκσυγχρονισμός της Δημόσιας Διοίκησης, ώστε αυτή να γίνει πιο αποτελεσματική και λειτουργική και

επομένως πιο ανοικτή και προσπελάσιμη για τον πολίτη. Αποτελείται από τέσσερις άξονες, ήτοι:

1. «Αναβάθμιση των δημοσίων πολιτικών μέσω εκσυγχρονισμού του ρυθμιστικού πλαισίου και των δομών της δημόσιας διοίκησης», με δράσεις που αφορούν απλοποιήσεις διαδικασιών, κωδικοποιήσεις νομοθεσίας, αναδιαρθρώσεις υπηρεσιών κ.α.
2. «Ανάπτυξη του ανθρώπινου δυναμικού της Δημόσιας Διοίκησης», κυρίως με δράσεις κατάρτισης και επιμόρφωσης των στελεχών της Δημόσιας Διοίκησης, ώστε να είναι σε θέση να ανταποκρίνονται στα αιτήματα των πολιτών, να παρακολουθούν τις διεθνείς εξελίξεις και να συνεργάζονται με άνεση με τις υπηρεσίες της ΕΕ.
3. «Ενδυνάμωση των πολιτικών ισότητας σε όλο το εύρος της δημόσιας δράσης», με δράσεις που προωθούν τη γυναικεία συμμετοχή στα κέντρα λήψης αποφάσεων, αλλά και τη δημιουργία των συνθηκών που θα επιτρέψουν την ενεργό εμπλοκή της σε αυτά.
4. «Τεχνική Υποστήριξη Εφαρμογής», για τη διοικητική και υλικοτεχνική υποστήριξη του προγράμματος.

Επίσης, τελευταία γίνεται προσπάθεια βελτίωσης της ποιότητας των νομοθετικών και κανονιστικών ρυθμίσεων και της απλούστευσης των κανόνων δικαίου, καθώς η ποιότητα των κανονιστικών ρυθμίσεων συνδέεται και αντανακλά ευθέως την ποιότητα της διοίκησης και του κράτους και προσδιορίζει τα οικονομικά αποτελέσματα και την αποτελεσματικότητα με την οποία οι κυβερνήσεις βελτιώνουν την ποιότητα ζωής των πολιτών.

Σύμφωνα με αυτό, κάθε Υπουργείο που προωθεί μία νομοθετική παρέμβαση αλλά και για νόμους που ήδη ισχύουν εδώ και χρόνια, θα συντάσσει « Έκθεση Αξιολόγησης Συνεπειών Ρυθμίσεων » με την οποία θα αξιολογείται το κόστος, το όφελος και οι τυχόν κίνδυνοι που προκαλούνται από την επιδιωκόμενη ρύθμιση. Στόχος του είναι η δημιουργία μιας νέας «νομοπαρασκευαστικής κουλτούρας», με ενίσχυση της διαφάνειας και βελτίωση του ρυθμιστικού περιβάλλοντος που επιδρά άμεσα στην Κοινωνία και Οικονομία.

Με τα παραπάνω μέτρα γίνεται προσπάθεια από την πολιτεία να περιορισθεί η γραφειοκρατία, να βελτιωθεί ο Δημόσιος Τομέας, να αυξηθεί η ανταγωνιστικότητα, να μειωθεί το διοικητικό κόστος και να προσφερθεί καλύτερη ποιότητα υπηρεσιών στους πολίτες.

Προκύπτει όμως το ερώτημα: «ποιά είναι η στρατηγική που ακολουθούν τα διοικητικά στελέχη, που έχουν αναλάβει την εφαρμογή της διοικητικής μεταρρύθμισης;» Η «μεταρρύθμιση» των υπηρεσιών θα πρέπει να προσεγγίζεται μέσω προσεχτικών πιλοτικών προγραμμάτων και απαραίτητη είναι η αξιολόγηση της προτεινόμενης προσέγγισης. Η δε διοίκησή τους πρέπει να ανατίθεται σε νέα διευθυντικά στελέχη από άλλους τομείς, πέραν της δημόσιας διοίκησης ή σε έμπιστους δημόσιους υπαλλήλους, δοκιμασμένους στο χειρισμό δύσκολων καταστάσεων. Επιπλέον, βασική προϋπόθεση για να είναι επιτυχείς οι διοικητικές μεταρρυθμίσεις, χρειάζεται να αποτελούν προϊόν συνεργασίας και συμπαραγωγής των στελεχών του δημόσιου τομέα. Οφείλουν τα τελευταία να βρουν νέα εργαλεία για να πετύχουν καλύτερα αποτελέσματα μέσα στα όρια των υφιστάμενων, συνήθως μειωμένων προϋπολογισμών, ώστε να αντιμετωπίσουν τις αυξανόμενες προσδοκίες των πολιτών (Σπανού, 2000).

Ύστερα από δεκαπέντε περίπου χρόνια σχεδιασμού και απόπειρας βελτίωσης της ποιότητας των παρεχόμενων υπηρεσιών από τη δημόσια διοίκηση μπορούν να εξαχθούν ορισμένα χρήσιμα συμπεράσματα, όσον αφορά την εφικτότητα και την πραγματική τους επίδραση στην αναβάθμιση των σχέσεων κράτους-πολίτη:

- Ο σχεδιασμός και η εφαρμογή όλων αυτών των δράσεων έγινε με μονομερείς διοικητικές αποφάσεις, με βάση τις εσωτερικές λειτουργικές ανάγκες της δημόσιας διοίκησης, χωρίς καμία σοβαρή αντίχρευση για την καταγραφή των πραγματικών αναγκών της κοινωνίας. Στο πλαίσιο αυτό, ο τρόπος ικανοποίησης των αναγκών των πολιτών καθορίστηκε αποκλειστικά από τη δημόσια διοίκηση, με αποτέλεσμα την υπεροχή της προσφοράς (οι ανάγκες της γραφειοκρατίας) πάνω στη ζήτηση (οι ανάγκες των πολιτών) (Διαμαντόπουλος, 2007).

- Ο πολίτης δεν μπορεί να χαρακτηριστεί ως πελάτης-καταναλωτής των δημοσίων υπηρεσιών, καθώς οι συνθήκες παροχής των δημοσίων υπηρεσιών και πρόσβασης των πολιτών σε αυτές δεν καθορίζονται από τους διαθέσιμους πόρους του πελάτη, αλλά από προϋποθέσεις που προσδιορίζονται μέσω πολιτικών διαδικασιών και διαμορφώνουν αντίστοιχα δικαιώματα (Σπανού, 2000, σελ. 478 και 496).
- Οι αρχές του καταναλωτισμού δεν μπορούν να μεταφερθούν στο περιβάλλον λειτουργίας της δημόσιας διοίκησης. Οι δημόσιες υπηρεσίες δραστηριοποιούνται σε καθεστώς μονοπωλίου, έχουν κυρίως ρυθμιστικές αρμοδιότητες και εξυπηρετούν πρωτίστως το δημόσιο συμφέρον και τις συλλογικές κοινωνικές ανάγκες (Σπανού, 2000, σελ. 496).
- Το χαμηλό επίπεδο εξυπηρέτησης των πολιτών από τη δημόσια διοίκηση, όπως καταγράφεται στις ετήσιες εκθέσεις της Ανεξάρτητης Αρχής του Συνηγόρου του Πολίτη και του Σώματος Ελεγκτών-Επιθεωρητών της Δημόσιας διοίκησης, καταδεικνύει την οριακή συμβολή των μέτρων αυτών στη γενικότερη προσπάθεια αναβάθμισης που επιχειρείται. Παρόλο που μέσω αυτών έχει επισημανθεί η χαμηλή ποιότητα των παρεχόμενων υπηρεσιών και έχουν γίνει σχετικές προτάσεις βελτίωσης, μόνο λίγες από αυτές εφαρμόζονται χωρίς βέβαια σοβαρά και ουσιαστικά αποτελέσματα (Παρατηρητήριο Εξυπηρέτησης του Πολίτη, 2003-2004).

Η μερική μόνο επιτυχία των προγραμμάτων βελτίωσης των παρεχόμενων υπηρεσιών από τη δημόσια διοίκηση, ανέδειξε την ανάγκη δυναμικής και δραστηκής αλλαγής εκείνων των δομικών στοιχείων που καθορίζουν, αποφασιστικά, την ποιότητα της επαφής και επικοινωνίας μεταξύ του κράτους και των πολιτών και γενικά την παροχή ποιοτικών υπηρεσιών. Τέτοια στοιχεία είναι:

- Η αναδιοργάνωση των δημοσίων υπηρεσιών. Κατανομή των αρμοδιοτήτων και του ανθρώπινου δυναμικού, ανά φορέα ή υπηρεσία, σύμφωνα με τις πραγματικές ανάγκες και με ορθολογικά κριτήρια (νέα οργανογράμματα με οργανωτική ανάπτυξη, που περιλαμβάνει σχεδιασμό θέσεων εργασίας).

- Η ουσιαστική απλοποίηση των διοικητικών διαδικασιών και λειτουργιών (π.χ. διεκπεραίωση υποθέσεων με συστήματα one's man job ή one stop shop, όπου είναι εφικτό).
- Η ουσιαστική ποιοτική αναβάθμιση του προσωπικού και ιδιαίτερα εκείνου που είναι επιφορτισμένο με την επαφή του κράτους με τον πολίτη, καθώς και εκείνου που απασχολείται στον τομέα του σχεδιασμού και της εφαρμογής των διοικητικών μεταρρυθμίσεων. Αυτό μπορεί να γίνει μέσα από κατάλληλες αλλαγές στα συστήματα προσλήψεων, προαγωγών και εκπαίδευσης.
- Θέσπιση εσωτερικής κινητικότητας του ανθρώπινου δυναμικού με εναλλαγή στις θέσεις ευθύνης.
- Η ουσιαστική αξιολόγηση των δημοσίων φορέων και του ανθρώπινου δυναμικού τους, βάσει στόχων που θα τεθούν, ως μέρος στρατηγικών προγραμμάτων που θα καταρτιστούν.

Εξίσου σημαντικό στην όλη προσπάθεια σχεδιασμού και υλοποίησης των πολιτικών βελτίωσης της εξυπηρέτησης των πολιτών από τις δημόσιες υπηρεσίες είναι ότι η κοινωνία, η οποία καλείται να στηρίξει τα προγράμματα που σχεδιάστηκαν γι' αυτήν, ήταν απύσχα. Αυτό έχει γίνει αντιληπτό και τελευταία έχει μελετηθεί ο σχεδιασμός και η εφαρμογή μεθόδων κοινωνικής διαβούλευσης στον τομέα της επαφής του κράτους με τον πολίτη. Ένα τέτοιο βήμα είναι η λειτουργία του «Βήματος των Πολιτών», το οποίο συμπεριλήφθηκε στο Επιχειρησιακό Πρόγραμμα «Πολιτεία» και η μέτρηση της ικανοποίησης των πολιτών από τις παρεχόμενες σε αυτούς υπηρεσίες του δημόσιου τομέα από το παρατηρητήριο εξυπηρέτησης του πολίτη. Ένα τέτοιο πρότυπο, όμως, απαιτεί μια δημόσια διοίκηση που αναγνωρίζει έναν ξεχωριστό ρόλο των ενεργών πολιτών και της κοινωνίας, στο πλαίσιο της επαφής τους με τις κρατικές υπηρεσίες, δηλαδή πρέπει να ενδυναμωθεί η συμμετοχή των πολιτών στη διαδικασία σχεδιασμού και εφαρμογής μέτρων ποιοτικής βελτίωσης των παρεχόμενων υπηρεσιών. Σίγουρα τα εμπόδια και οι αντιστάσεις σε μια τέτοια εξέλιξη θα είναι πολλά και ισχυρά, τα οποία θα προέρχονται από την έλλειψη τεχνογνωσίας εκ μέρους των ενεργών πολιτών, καθώς και από την αντίδραση της γραφειοκρατίας (Σπανού, 2000,

σελ. 558-562), όμως η πρόκληση αντιμετώπισής τους είναι μεγάλη. Αυτό μπορεί να γίνει μέσω της ενίσχυσης της κοινωνίας των πολιτών και μέσα από την εφαρμογή μιας πολιτικής ουσιαστικής αποκέντρωσης εξουσιών, πόρων και ευθυνών από την κεντρική διοίκηση στην τοπική αυτοδιοίκηση και από αυτούς στην κοινωνία και στους οργανωμένους φορείς της. Θα μπορούσε για παράδειγμα να συμμετέχουν οι οργανώσεις Α.Μ.Ε.Α. στην παροχή διαφόρων διευκολύνσεων στα μέλη τους, να συμμετέχουν οι σύλλογοι γονέων και κηδεμόνων στη διαχείριση των λειτουργικών αναγκών των σχολείων, να εμπλέκονται οι σύλλογοι πολυτέκνων στη διαδικασία χορήγησης επιδομάτων στα μέλη τους κ.α. Μέσα από αυτή τη διαδικασία θα βγει ωφελημένη και η δημόσια διοίκηση, αφού θα έχει την ευκαιρία να εκσυγχρονίσει τη λειτουργία της, μέσω της συμμετοχής της κοινωνίας των πολιτών σε αυτή.

Η δημιουργία πρόσφατα, από το Υπουργείο Υγείας και Κοινωνικής Αλληλεγγύης, Κέντρου Ημέρας για αυτιστικά παιδιά στη Καλαμάτα, με φορέα διαχείρισης και υπεύθυνο λειτουργίας τον ίδιο τον Σύλλογο Γονέων, Κηδεμόνων και Φίλων ατόμων με αυτισμό νομού Μεσσηνίας, είναι μια ενέργεια προς αυτή τη κατεύθυνση.

Από όλα όσα αναφέρθηκαν, προκύπτει ότι ο Ελληνικός Δημόσιος Τομέας δεν θα μπορέσει να αντιμετωπίσει τις προκλήσεις του 21^{ου} αιώνα αν δεν αλλάξει τη φιλοσοφία της διοίκησης, για τους παρακάτω ενδεικτικούς λόγους:

- Δεν κάνει συνεχείς αλλαγές, δεν προτείνει καινοτομίες και δεν προσαρμόζεται στις νέες εξελίξεις και απαιτήσεις.
- Δεν δίνει τη δυνατότητα στα άτομα να δημιουργούν και δεν ενθαρρύνει τις προσπάθειες για αλλαγή και βελτίωση.
- Οι διοικούντες δεν είναι άτομα που έχουν τη δυνατότητα να αλλάζουν τις τρέχουσες καταστάσεις και συμπεριφορές, καθώς και να δέχονται πρωτοβουλίες και προτάσεις, για αλλαγές, από όλα τα άτομα.
- Δεν χρησιμοποιούν τη στρατηγική της μέτρησης της ικανοποίησης των εσωτερικών και εξωτερικών πελατών τους.
- Δεν έχουν πρόσβαση στις πληροφορίες όλοι οι εργαζόμενοι, ώστε να βοηθήσουν στη βελτίωση των διαδικασιών και στη μάθησή τους.

- Δεν παρέχεται στους εργαζόμενους εκπαίδευση, σχετικά με τις σύγχρονες απόψεις και θεωρίες του μάνατζμεντ, όπως η Διοίκηση Ολικής Ποιότητας, η αναδιοργάνωση κ.λπ., με αποτέλεσμα να μην μπορούν να προτείνουν αλλαγές και καινοτομίες.

Ο Δημόσιος Τομέας χρειάζεται αναδιοργάνωση και συνεχείς βελτιώσεις, όχι υπό τη μορφή νόμων, αλλά αλλαγές στις διαδικασίες, στη διοίκηση, στην οργάνωση και γενικά της όλης λειτουργίας του, έτσι ώστε να ικανοποιηθούν οι προσδοκίες των εργαζομένων και οι ανάγκες της κοινωνίας γενικότερα.

2.7 Περιβάλλον για τη Βελτίωση της Ποιότητας στο Δημόσιο Τομέα

Τα χαρακτηριστικά που διαμορφώνουν «εντύπωση ποιότητας» για τον πελάτη ή ικανοποιούν τις ανάγκες του, όπως έχει αναφερθεί στην ενότητα 1.3 του πρώτου κεφαλαίου, είναι πολύ πιο αφηρημένα και απροσδιόριστα στις υπηρεσίες από ότι στα προϊόντα. Η ικανοποίηση στις υπηρεσίες προκύπτει σε μεγαλύτερο βαθμό από τις δεξιότητες του προμηθευτή.

Όσον αφορά τις υπηρεσίες που προσφέρει η δημόσια διοίκηση, επειδή χαρακτηρίζονται από συλλογικότητα, αναδιανομή και υποχρεωτική κατανάλωση, έχουν ως συνέπεια το κοινό να είναι δέσμιο, μιας και δεν υφίστανται εναλλακτικοί προμηθευτές. Επομένως, η επιτυχία και η ανάπτυξη για τη δημόσια διοίκηση καθορίζεται από τη μεγιστοποίηση του κύρους της. Το κύρος όμως της δημόσιας διοίκησης είναι σε άμεση συνάρτηση της εικόνας που σχηματίζει γι' αυτή το κοινό της. Άρα, η εικόνα διαμορφώνεται από το βαθμό ικανοποίησης των χρηστών των υπηρεσιών του δημοσίου. Η ικανοποίηση, λοιπόν, του κοινού της δημόσιας διοίκησης ισοδυναμεί με μικρή και σταδιακή αύξηση του κύρους της, ενώ αντίθετα η δυσαρέσκεια μπορεί να φέρει πολύ αρνητικές επιπτώσεις στο κύρος της, σε πολύ μικρό διάστημα, αλλά σε μεγάλο βαθμό.

Στη συνέχεια γίνεται διαγραμματική απεικόνιση της ικανοποίησης του πελάτη της δημόσιας διοίκησης.

Η ικανοποίηση του πελάτη της Δημόσιας Διοίκησης



Συμπερασματικά, η δημόσια διοίκηση χρειάζεται έναν σύνθετο και συμμετοχικό μηχανισμό για τον έλεγχο του περιβάλλοντός της, τον οποίο μπορεί να προσφέρει η Διοίκηση Ολικής Ποιότητας.

Οι βασικοί παράγοντες, οι οποίοι σχετίζονται άμεσα με θεμελιώδη στηρίγματα και βασικές αρχές της Διοίκησης Ολικής Ποιότητας και οι οποίοι διαμορφώνουν το περιβάλλον για τη βελτίωση της ποιότητας στα πλαίσια λειτουργίας ενός δημόσιου οργανισμού, είναι οι εξής (Κριεμάδης, 2007):

1. *Οι Υπευθυνότητες της Διοίκησης και η Ηγεσία.* Ο παράγοντας αυτός είναι ο σημαντικότερος όλων των παραγόντων. Επίσης, σημαντικό είναι να είναι αρκετά σαφής η διάκριση μεταξύ του ρόλου της πολιτικής ηγεσίας και του ανάλογου ρόλου της διοικητικής ηγεσίας. Απαραίτητη καθίσταται η εξασφάλιση, από την ηγεσία του οργανισμού, της ανάπτυξης των απαιτούμενων αξιών καθώς και ο τρόπος υλοποίησής τους, μέσω κατάλληλων δράσεων και συμπεριφορών για μακροχρόνια επιτυχία. Επίσης, απαιτείται προσωπική συμμετοχή στην εξασφάλιση της ανάπτυξης και της υλοποίησης του συστήματος διοίκησης της οργάνωσης. Τέλος, ο δρόμος προς τη βελτίωση της ποιότητας εξαρτάται από τον τρόπο με τον οποίο οι επικεφαλής και οι διοικητές διαμορφώνουν την αποστολή μιας δημόσιας οργάνωσης, διευκολύνουν την επίτευξή της και συμβάλλουν στην πραγματοποίηση του οράματος.

2. *Αξίες, Συμπεριφορές και Στάσεις των μελών του Οργανισμού.* Οι ηγέτες/διοικητές μιας δημόσιας οργάνωσης πρέπει να εργάζονται για την επίτευξη των στόχων που έχουν ως επίκεντρο τον πολίτη. Απαραίτητο επίσης είναι να κατανοηθεί από τα μέλη του οργανισμού ποιοι είναι οι πελάτες του και ποιες είναι οι απαιτήσεις τους. Σημαντικά είναι και η δέσμευση για τελειότητα κατά την παροχή υπηρεσιών, η επιθυμία για αλλαγή και εκσυγχρονισμό, η λειτουργία του οργανισμού εντός του νομοθετικού πλαισίου, η δημοκρατική ευαισθησία και η λογοδοσία, η ικανότητα για επικοινωνία, η επίτευξη των στόχων.

3. *Οι Στόχοι που τίθενται για τη Βελτίωση της Ποιότητας.* Οι στόχοι που τίθενται πρέπει να είναι στενά συνδεδεμένοι με τους συνολικούς επιχειρηματικούς στόχους του οργανισμού. Πρέπει να είναι προσδιορισμένοι και φυσικά μετρήσιμοι. Τέτοιοι στόχοι είναι οι:

- κατανομή των πόρων,
- αγορές και οι προμήθειες,
- επικοινωνία με τους εργαζόμενους και τους πολίτες,
- παροχή υπηρεσιών στους πολίτες μέσω της διαχείρισης παραπόνων,
- κατάρτιση προϋπολογισμού και προγραμματισμού,
- παροχή βασικών υπηρεσιών,
- πρόσληψη προσωπικού,
- κατάρτιση προσωπικού,
- διαμόρφωση και εφαρμογή νομοθετικής πολιτικής,
- στόχοι που αφορούν την μέτρηση ικανοποίησης των πολιτών,
- χρόνος αναμονής,
- ποσότητα και ποιότητα της πληροφορίας που είναι διαθέσιμη, προσβάσιμη και διαφανής,
- χρόνος διεκπεραίωσης,
- ποιότητα των συμβουλών που δίνονται στους πολίτες,
- κατάσταση και τοποθεσία κτιρίων.

4. *Επικοινωνία και Ομαδικότητα ανθρώπινου δυναμικού.* Το ανθρώπινο δυναμικό της δημόσιας οργάνωσης περιλαμβάνει όλους τους εργαζόμενους και όλους εκείνους που άμεσα ή έμμεσα εξυπηρετούν τους πολίτες. Αποτελεί το έμπυχο υλικό που δίνει πνοή σε κάθε οργανισμό, προκειμένου να μπορέσει να λειτουργήσει. Η σωστή αξιοποίησή του πρέπει να αποτελεί

στόχο κάθε οργανισμού, εφόσον επηρεάζει τις οικονομικές του επιδόσεις και γενικότερα την ευημερία του.

Έχει γίνει ευρέως αποδεκτό ότι ένας από τους βασικούς παράγοντες που καθορίζουν την αποτελεσματική ή μη λειτουργία της Δημόσιας Διοίκησης είναι το προσωπικό της, δηλαδή οι δημόσιοι υπάλληλοι. Για το λόγο αυτό, όταν λαμβάνονται μέτρα εκσυγχρονισμού της Δημόσιας Διοίκησης δίδεται ιδιαίτερη προσοχή και ενδιαφέρον στον ανθρώπινο παράγοντα.

Απαραίτητος είναι ο προγραμματισμός και η βελτίωση του ανθρώπινου δυναμικού σε σχέση με τους στόχους του οργανισμού. Σημαντικό, επίσης, είναι ο προσδιορισμός και η ανάπτυξη των ικανοτήτων των υπαλλήλων, εναρμονίζοντας άτομα και ομάδες με τους σκοπούς και τους στόχους του οργανισμού, όπως και η ενεργοποίηση των εργαζομένων, μέσω της ανάπτυξης του διαλόγου και της ενδυνάμωσης. Έτσι, η διαμόρφωση κλίματος ανοικτής και μη ιεραρχικής επικοινωνίας και διαλόγου, η συμφωνία μεταξύ προϊσταμένων και υπαλλήλων για τον προσδιορισμό των στόχων και των τρόπων με τους οποίους μετριέται ο βαθμός πραγματοποίησής τους, η αξιολόγηση από τους υπαλλήλους των ανωτέρων τους, οι συσκέψεις με τα σωματεία των εργαζομένων, θα δώσει την δυνατότητα να αφαιρεθούν οι φραγμοί που υπάρχουν. Αυτό είναι δυνατό να επιτευχθεί μέσα από την εξισορρόπηση μεταξύ της εργασίας και της προσωπικής ζωής των υπαλλήλων, την μέριμνα για την κάλυψη των αναγκών τους σε εξοπλισμό, τον επανασχεδιασμό του εργασιακού χώρου και των χώρων αναψυχής, την παροχή ίσων ευκαιριών και δίκαιης μεταχείρισης και τον τρόπο χειρισμού από τον οργανισμό των προσωπικών προβλημάτων των υπαλλήλων.

5. *Το περιβάλλον εργασίας.* Ο όρος «περιβάλλον εργασίας» αναφέρεται όχι μόνο στο φυσικό χώρο αλλά και τις συνθήκες εργασίας που επικρατούν σε αυτό. Περιγράφονται τόσο η ασφάλεια και η υγεία, που πρέπει να εξασφαλίζονται για τους εργαζόμενους, όσο και οι ώρες εργασίας, το περιεχόμενο και η οργάνωση της εργασίας, καθώς και οι υπηρεσίες πρόνοιας (Clerc, 1985).

Τα περιβάλλον εργασίας επηρεάζει σημαντικά όχι μόνο τη διάθεση αλλά και την απόδοση των εργαζομένων. Αυτό μπορεί να γίνει κατανοητό

εάν ληφθεί υπόψη και η σημασία που αποδίδεται από τον καθένα αναφορικά με τον προσωπικό του χώρο.

Σε ότι αφορά τη Δημόσια Διοίκηση, η κατάσταση που επικρατεί σε ορισμένες περιπτώσεις είναι γεγονός ότι δεν κρίνεται πάντα ικανοποιητική, καθώς δεν λείπουν περιπτώσεις όπου απουσιάζουν τα σύγχρονα πρότυπα οργάνωσης της εργασίας, η συλλογικότητα κατά την εκτέλεση της εργασίας, η αυτονομία και η ενδυνάμωση των εργαζομένων.

Επιπλέον, κρίνεται σκόπιμο να αναφερθούν και οι εξωτερικοί παράγοντες που επιδρούν στη διαμόρφωση του περιβάλλοντος ενός οργανισμού, οι οποίοι διαδραματίζουν καθοριστικό ρόλο για τη λειτουργία του (Κανελλόπουλος, 1979). Οι παράγοντες αυτοί είναι το κοινωνικό, το πολιτικό και το οικονομικό περιβάλλον, μέσα στο οποίο είναι ενταγμένος ο οργανισμός και οι οποίοι ασκούν επιρροή με διάφορους τρόπους.

6. *Εκπαίδευση και Κατάρτιση.* Σύμφωνα με τον Dunsan (1992), στην προσπάθεια μεταρρύθμισης στο δημόσιο τομέα, τίθεται θέμα ενδυνάμωσης του προσωπικού «πρώτης γραμμής», ως τμήμα της στροφής σε μια κουλτούρα βασισμένη στην εμπιστοσύνη, στην ευθύτητα, στην ενθάρρυνση και στην υποστήριξη.

Η εκπαίδευση και η κατάρτιση κατέχουν ξεχωριστή θέση στην εφαρμογή της ΔΟΠ. Παρέχουν στα άτομα τις γνώσεις και τις ικανότητες που απαιτούνται για την επίτευξη των επιδιωκόμενων αποτελεσμάτων και των αναγκαίων ποιοτικών βελτιώσεων. Όλα τα μέλη του οργανισμού πρέπει να εκπαιδεύονται στις αρχές της ποιότητας, μέσω της παρακολούθησης γενικών ή ατομικών προγραμμάτων κατάρτισης, καθώς και με την ανάπτυξη και προώθηση σύγχρονων μεθόδων κατάρτισης (π.χ. πολυμέσα, κατάρτιση στο χώρο εργασίας, e-learning), προκειμένου να αποκτήσουν αυξημένες δυνατότητες επικοινωνίας με τους πολίτες και ανταπόκρισης στις ανάγκες τους. Κατά την άποψη ορισμένων η εκπαίδευση είναι σκόπιμο να πραγματοποιείται σε ομαδικό επίπεδο, καθώς με αυτό τον τρόπο παρέχεται η δυνατότητα ανταλλαγής απόψεων και αλληλεπιδράσεων, ενώ συγχρόνως αυξάνονται οι πιθανότητες ανάπτυξης συνεργασιών και κατά επέκταση συνολικότερα οφέλη για τον οργανισμό. Η εκπαίδευση όχι μόνο παράγει ικανότερο προσωπικό, που είναι σε θέση να ανταποκριθεί καλύτερα στην εργασία του, αλλά αποτελεί και μέσο παρακίνησης των εργαζομένων, ώστε

να είναι αφοσιωμένοι στον οργανισμό, κάτι που τους βοηθά και στη σταδιοδρομία τους.

Σε ότι αφορά την εκπαίδευση των δημοσίων υπαλλήλων, κατά καιρούς έχουν γίνει αξιόλογες προσπάθειες, οι οποίες ωστόσο δεν στέφθηκαν πάντοτε από την ίδια επιτυχία. Παρά τις όποιες νομοθετικές προβλέψεις, όπως ο Ν.1943/1991 (ΦΕΚ 50Α/11-4-1991), εξακολουθούν να υπάρχουν σημαντικά κενά και ελλείψεις. Σε αρκετές δε περιπτώσεις υλοποιούνται προγράμματα σε δημόσιες υπηρεσίες, τα οποία είτε δεν συγκλίνουν στις πραγματικές ανάγκες τους, είτε δεν εφαρμόζονται οι γνώσεις και οι ικανότητες που αποκτούν οι υπάλληλοι.

Με τον ίδιο νόμο (άρθρο 39) δημιουργήθηκε το Εθνικό Κέντρο Δημόσιας Διοίκησης και το Ινστιτούτο Διαρκούς Επιμόρφωσης. Η αποστολή του Κέντρου αυτού συνίσταται στην επαγγελματική κατάρτιση, εκπαίδευση και επιμόρφωση του προσωπικού της δημόσιας διοίκησης, της τοπικής αυτοδιοίκησης και των νομικών προσώπων του δημοσίου. Ωστόσο, και αυτή η προσπάθεια δεν επέφερε τα επιδιωκόμενα αποτελέσματα, καθώς υπονομεύτηκε από το ίδιο το σώμα των δημοσίων υπαλλήλων. Συγκεκριμένα, αρκετοί δημόσιοι υπάλληλοι είδαν αρνητικά την προσπάθεια δημιουργίας ενός σώματος ικανών στελεχών υψηλού επιπέδου, γεγονός που οδήγησε το θεσμό στην περιθωριοποίηση (Σπανού, 1996, σελ. 46).

7. Έλεγχος. Ο έλεγχος είναι μια διαδικασία παρακολούθησης δραστηριοτήτων, προκειμένου να διαπιστωθεί εάν τα διάφορα τμήματα ενός οργανισμού ή και ο ίδιος ο οργανισμός χρησιμοποιούν τους πόρους με επάρκεια και αποτελεσματικότητα και όπου υπάρχουν ελλείψεις να γίνονται διορθωτικές ενέργειες. Ουσιαστικά, αυτό που επιδιώκεται με τον έλεγχο είναι η γνώση της κατάστασης, στην οποία βρίσκεται ο οργανισμός σε κάθε χρονική στιγμή, ο εντοπισμός σημείων και παραλείψεων που επιδέχονται βελτιώσεων, η παράλειψη ενεργειών που επιφέρουν κόστος στη λειτουργία του οργανισμού, η συμμόρφωση του οργανισμού με τους επιδιωκόμενους στόχους του και ο εντοπισμός νέων δυνατοτήτων ανάπτυξης (Leonard, 1970).

Κάθε οργανισμός, ανάλογα με τους σκοπούς του, τους στόχους που θέτει και τον τρόπο με τον οποίο είναι οργανωμένος, εφαρμόζει και το δικό του σύστημα ελέγχου.

Στο πλαίσιο της Διοίκησης Ολικής Ποιότητας, ο έλεγχος διακρίνεται σε εσωτερικό και εξωτερικό (Godfrey, Dale, Marchington and Wilkinson, 1997).

Οι οργανισμοί δε που διέπονται από τις αρχές της Διοίκησης Ολικής Ποιότητας, επιδιώκουν να μειώσουν τον έλεγχο που ασκούν στους εργαζόμενους, μέσα από τους μηχανισμούς της ενδυνάμωσης και της συμμετοχής (Collins, 1996). Δηλαδή, αντί να εφαρμόσουν συγκεκριμένα συστήματα ελέγχου, με την παραδοσιακή έννοια του όρου, επιδιώκουν να «παρακολουθούν» τις ενέργειες των εργαζομένων τους μέσα από νέες διαδικασίες και τεχνικές, οι οποίες έχουν αποδειχθεί ιδιαίτερα αποτελεσματικές.

Σε ότι αφορά τον δημόσιο τομέα, ιδιαίτερο ενδιαφέρον παρουσιάζει η απουσία ελέγχου, ως μηχανισμού πληροφόρησης και ανάδρασης. Συνήθως, οι δημόσιες υπηρεσίες λαμβάνουν αποφάσεις και εφαρμόζουν μέτρα, χωρίς προηγουμένως να έχουν καθορίσει τους σκοπούς που θέλουν να επιτύχουν καθώς και συγκεκριμένα πρότυπα δράσης για την επιτυχία τους. Αυτό έχει ως αποτέλεσμα να μην αναπτύσσονται μηχανισμοί παρακολούθησης της «τύχης» των αποφάσεων που λαμβάνονται και κατά συνέπεια να μην λαμβάνονται τα αναγκαία διορθωτικά μέτρα. Αυτό επιβεβαιώνεται και από το γεγονός ότι ελάχιστες δημόσιες υπηρεσίες διαθέτουν στοιχεία της συμβολής, στη πράξη, των όποιων εκσυγχρονιστικών προσπαθειών τους.

8. *Η Αξιολόγηση.* Με την αξιολόγηση εκτιμάται ο βαθμός αποτελεσματικότητας που επιδεικνύει ο εργαζόμενος κατά την εκτέλεση των καθηκόντων του, σύμφωνα με προκαθορισμένα κριτήρια (Χυτήρης, 2001, σελ. 221-259). Είναι μια διαδικασία που κερδίζει συνεχώς ολόένα και μεγαλύτερη βαρύτητα, καθώς συμβάλλει αποφασιστικά στην αύξηση της αποδοτικότητας και της αποτελεσματικότητας ενός οργανισμού.

Με την αξιολόγηση δίνεται η δυνατότητα στους εργαζόμενους να πληροφορηθούν το βαθμό αποτελεσματικότητας με τον οποίο εκτελούν τα καθήκοντά τους, τις προοπτικές για μελλοντική εξέλιξη και σταδιοδρομία, τα σημεία στα οποία χρειάζονται υποστήριξη και βελτίωση κ.ά. Από την άλλη σημαντική είναι η αξιολόγηση και για τον ίδιο τον οργανισμό, καθώς συμβάλλει στην βελτίωση της απόδοσής του, στην αύξηση της

αποτελεσματικότητάς του, στον εντοπισμό των εκπαιδευτικών του αναγκών και στη διαπίστωση των διοικητικών και οργανωτικών του αδυναμιών.

Όσον αφορά τα συστήματα αξιολόγησης που εφαρμόστηκαν στο δημόσιο τομέα, διαπιστώνεται ότι κατά καιρούς εφαρμόστηκαν διάφορα συστήματα, τα οποία έτυχαν περισσότερης ή λιγότερης αποδοχής. Ορισμένα από αυτά έδιναν μεγαλύτερη βαρύτητα στα ουσιαστικά προσόντα των εργαζομένων, ενώ σε άλλες περιπτώσεις λαμβάνονταν υπόψη και παράγοντες λιγότερο συναφείς με την πραγματική απόδοση των εργαζομένων. Λαμβάνοντας υπόψη το Ν. 1943/1991(ΦΕΚ 50Α'/11-4-1991) διαπιστώνεται ότι από 1-1-1991 καθιερώθηκε σύστημα αξιολόγησης των ουσιαστικών προσόντων των δημοσίων υπαλλήλων, με βασικές αρχές και κατευθύνσεις την αντικειμενική και αμερόληπτη στάθμιση της επαγγελματικής ικανότητας και καταλληλότητας των υπαλλήλων, σε σχέση με το αντικείμενο της εργασίας τους και τα καθήκοντα που ασκούν.

Τέλος, αξίζει να επισημανθεί ότι η διαδικασία της αξιολόγησης είναι μια από τις πιο σημαντικές διαδικασίες που εφαρμόζει μια επιχείρηση ή ένας οργανισμός και για το λόγο αυτό θα πρέπει να δίνεται ιδιαίτερη σημασία και προσοχή στην επιλογή εκείνων των μεθόδων που ανταποκρίνονται όσο το δυνατόν περισσότερο στις ανάγκες τόσο του οργανισμού όσο και των υπαλλήλων του.

9. *Η Οργανωτική Δομή.* Ορίζεται ως η ανάπτυξη ενός σαφούς πλαισίου καθηκόντων και ευθυνών που συνεισφέρουν αποτελεσματικά στην αποδοτική λειτουργία ενός οργανισμού, κατευθύνοντας την συμπεριφορά ατόμων, ομάδων και τμημάτων του οργανισμού προς την εκπλήρωση στόχων που έχει θέσει ο οργανισμός. Πρόκειται για έναν παράγοντα που διαδραματίζει σημαντικό ρόλο στον τρόπο με τον οποίο λειτουργεί ένας οργανισμός. Κάθε οργανισμός στην προσπάθειά του να αξιοποιήσει με τον καλύτερο τρόπο το ανθρώπινο δυναμικό του θα πρέπει να επιλέξει εκείνη την οργανωτική δομή που ανταποκρίνεται καλύτερα στις ανάγκες του. Ο τρόπος δε που θα δομηθεί ένας οργανισμός επηρεάζεται σε μεγάλο βαθμό από τους στόχους που θέλει να επιτύχει και από τη στρατηγική που έχει χαράξει για την επίτευξη αυτών των στόχων.

Η δομή του οργανισμού αντανακλά το «ποιος θα κάνει τι και πώς», με την έννοια της κατεύθυνσης των ευθυνών. Η δομή πρέπει επίσης να

αντιπροσωπεύει τη στρατηγική ποιότητας που ακολουθεί οργανισμός. Οι ιεραρχικές δομές πρέπει να γίνουν επίπεδες, ώστε να υπάρξει μια ορατή σκιαγράφηση των προθέσεων της διεύθυνσης σχετικά με την ποιότητα.

Η αδράνεια και η αντίσταση των οργανισμών στις αλλαγές οφείλεται κατά κύριο λόγο στη δομή τους και η δομή είναι που δημιουργεί προβλήματα, όταν η διοίκηση αλλάζει τις στρατηγικές για την ποιότητα. Πρώτα, λοιπόν, πρέπει να διαμορφωθεί η δομή, ώστε να γίνει κατάλληλη και μετά να επιχειρηθεί η αλλαγή της νοοτροπίας του οργανισμού. Με λίγα λόγια η δομή δίνει «τα οστά» που πάνω τους στηρίζεται «η σάρκα» της ποιότητας.

Η ανάπτυξη της οργανωτικής δομής πρέπει να λαμβάνει υπόψη της τους ακόλουθους παράγοντες (Child, 1977):

- Την ανάθεση καθηκόντων και ευθυνών, ώστε να ορίζονται και να προδιαγράφονται σαφώς οι εργασιακοί ρόλοι.
- Τη συνειδητή ανάπτυξη της κατάτμησης του οργανισμού σε συγκεκριμένες μονάδες, οι οποίες αυτενεργοποιούνται.
- Την ανάπτυξη ιεραρχικών απαιτήσεων για τη διεκπεραίωση λειτουργιών επικοινωνίας, εντολών και αποφάσεων, για ενέργειες εκχώρησης αρμοδιοτήτων και συντονισμού.

Συστήματα οργάνωσης που κυριαρχούν στο χώρο των υπηρεσιών του δημοσίου τομέα είναι το γραμμικό/κάθετο και το επιτελικό/οριζόντιο (Κανελλόπουλος, 1994). Το επικρατέστερο σύστημα οργάνωσης στο δημόσιο τομέα είναι το γραμμικό/κάθετο, σύμφωνα με το οποίο τα ανώτερα στελέχη μεταβιβάζουν ή αναθέτουν αρμοδιότητες στα κατώτερα στελέχη, σχηματίζοντας μια γραμμή εξουσίας που κινείται από την κορυφή προς τη βάση (Κανελλόπουλος, Κατσιούλας, 1984, σελ. 113-119). Πρόκειται για το γνωστό ιεραρχικό μοντέλο οργάνωσης, το οποίο μπορεί να λάβει τις μορφές: γραμμική, λειτουργική, γραμμικό-λειτουργική ιεραρχία, ιεραρχία με επιτελεία. (Ρούσης, 1984, σελ. 80-92) κ.ά. Ουσιαστικά, το ιεραρχικό μοντέλο οργάνωσης εξασφαλίζει τη συλλογική διάρθρωση ανθρώπινων ομάδων, οι οποίες μέσα από την κατανομή αρμοδιοτήτων επιδιώκουν να υλοποιήσουν το έργο που τους ανατίθεται.

Η κάθετη οργάνωση δεν επιτρέπει την διάχυση της ευθύνης σε τρίτους, καθώς κάθε εργαζόμενος παίρνει εντολές από συγκεκριμένο πρόσωπο και λογοδοτεί επίσης σε συγκεκριμένο πρόσωπο. Αυτό σημαίνει ότι κάθε εργαζόμενος είναι επιφορτισμένος με την εκτέλεση συγκεκριμένης εργασίας. Η συγκεκριμένη μορφή οργάνωσης αυξάνει τον χρόνο λήψης αποφάσεων, ενώ σε αρκετές περιπτώσεις μπορούν να υπάρξουν διαστρεβλώσεις και παρανοήσεις στο περιεχόμενο μιας εντολής, λόγω των πολλών ιεραρχικών επιπέδων που διέρχεται.

Σε αρκετές περιπτώσεις το διογκωμένο μέγεθος των περισσότερων δημοσίων υπηρεσιών, η ανάγκη από τεχνικές και εξειδικευμένες γνώσεις, καθώς και ο αυξημένος φόρτος εργασίας στα ανώτερα κλιμάκια, αναγκάζουν τα γραμμικά-εκτελεστικά στελέχη να μεταβιβάζουν ευθύνες σε εξειδικευμένα επιτελικά στελέχη. Το γεγονός αυτό έχει ως αποτέλεσμα τη μετατροπή της κάθετης ανάπτυξης του οργανισμού σε οριζόντια, ενώ σε αρκετές περιπτώσεις παρατηρούνται συγκρούσεις και διαφωνίες σχετικά με τη σπουδαιότητα και το ρόλο της κάθε κατηγορίας στελεχών.

Η οριζόντια ανάπτυξη ενός οργανισμού παρέχει τη δυνατότητα για γρήγορη λήψη αποφάσεων, ενώ συγχρόνως επιτρέπει την ύπαρξη σαφών σχέσεων εξουσίας μεταξύ των στελεχών στα διάφορα επίπεδα. Συγχρόνως, όμως, απαιτεί την κατοχή πολλών γενικών γνώσεων, εμποδίζει την εξειδίκευση και συνοδεύεται από αυξημένο φόρτο εργασίας για τα ανώτερα στελέχη, με αποτέλεσμα αυτά να αναλώνονται σε απλές εργασίες. Παράλληλα, η χρησιμοποίηση επιτελικών στελεχών μπορεί να προκαλέσει, όπως ήδη αναφέρθηκε, συγκρούσεις μεταξύ των στελεχών, καθώς συχνά οι δυο πλευρές δεν κατανοούν και δεν αποδέχονται το ρόλο που κάθε μια επιτελεί, ενώ σε αρκετές περιπτώσεις δεν υπάρχει σαφής καθορισμός των ρόλων.

Όλα τα παραπάνω προβλημάτισαν του ειδικούς των οργανώσεων και τους οδήγησαν να αναζητήσουν εναλλακτικές μορφές οργάνωσης, καθώς και νέα οργανωτικά μοντέλα, αρκετά εκ των οποίων προσανατολίζονται στην κατάργηση των ιεραρχικών επιπέδων.

Τέλος, προκειμένου η δημόσια διοίκηση να καταστεί αποτελεσματική μέσα στο νέο περιβάλλον που έχει διαμορφωθεί, πρέπει να αναπτύξει μια σειρά χαρακτηριστικών, που θα της επιτρέψουν να ανταποκριθεί στις

καινούργιες προκλήσεις που καλείται να αντιμετωπίσει (Τσέκος, 2007), όπως:

- Προσανατολισμός του συστήματος αξιών και της οργανωτικής κουλτούρας των φορέων της στην επίτευξη αποτελεσμάτων και όχι απλώς, όπως ισχύει μέχρι σήμερα, στην εφαρμογή τυπικών κανόνων. Οι δημόσιες υπηρεσίες πρέπει να αντιληφθούν το ρόλο τους ως παραγωγών συγκεκριμένων αποτελεσμάτων στα πλαίσια δημοσίων πολιτικών και όχι απλώς ως σχεδιαστών και εφαρμοστών νομικών διατάξεων.
- Οι εκροές των δημοσίων φορέων δεν μπορεί να καθορίζονται από την υποκειμενική εικόνα, που οι διοικητικές ομάδες διαμορφώνουν για τις ανάγκες των χρηστών των υπηρεσιών τους. Αντίθετα, απαιτείται καταγραφή των πραγματικών αναγκών των αποδεκτών, όπως κατανοούνται και εκφράζονται από τους ίδιους και η διαρκής προσαρμογή των διοικητικών προϊόντων στις ανάγκες αυτές.
- Αναζήτηση νέων «διοικητικών προϊόντων» και νέους τρόπους λειτουργίας των φορέων της, καθώς οι συνθήκες και τα αιτήματα μεταβάλλονται και απαιτούν συνεχή εξέλιξη των διοικητικών εκροών και των μεθόδων δράσης.
- Ενίσχυση των σχεδιαστικών δραστηριοτήτων της, δίνοντας έμφαση στον καθορισμό προδιαγραφών, στην επίτευξη αποτελεσμάτων, στην καινοτομία και στη συνεχή βελτίωση. Οι ενέργειες προγραμματισμού, παρακολούθησης, αξιολόγησης και ανατροφοδότησης, καθίστανται κρίσιμες και βαρύνουσες παράμετροι της δημόσιας δράσης, θεμελιώνοντας την έννοια του «Κράτους-Επιτελείου».

2.8 Το Κοινό Πλαίσιο Αξιολόγησης (ΚΠΑ) και η συμβολή του στην Εφαρμογή Διοίκησης Ολικής Ποιότητας στο Δημόσιο Τομέα

Το Κοινό Πλαίσιο Αξιολόγησης – ΚΠΑ (Common Assessment Framework – CAF) είναι ένα σύστημα αυτοαξιολόγησης των επιδόσεων ενός Δημόσιου Οργανισμού, βάσει του Προτύπου Αριστείας του

Ευρωπαϊκού Ιδρύματος για τη Διοίκηση Ποιότητας (EFQM) και του Προτύπου του Γερμανικού Πανεπιστημίου Διοικητικών Επιστημών Spreyer.

Το ΚΠΑ, ως τεχνική και εργαλείο για την εφαρμογή Διοίκησης Ολικής Ποιότητας στο Δημόσιο Τομέα, προέκυψε από τη συνεργασία μεταξύ των Υπουργείων Δημόσιας Διοίκησης των κρατών-μελών της Ευρωπαϊκής Ένωσης, με στόχο να εφαρμοστούν οι αρχές της Διοίκησης Ποιότητας στους Ευρωπαϊκούς Δημόσιους Οργανισμούς.

Η διαδικασία εκπόνησής του ξεκίνησε το 1998 και το πρώτο ΚΠΑ παρουσιάστηκε στο 1^ο Ευρωπαϊκό Συνέδριο Ποιότητας στη Δημόσια Διοίκηση που πραγματοποιήθηκε στη Λισαβόνα το 2000. Έκτοτε, συνεχώς εξελίσσεται και επεκτείνεται σταδιακά η εφαρμογή του στα κράτη-μέλη, προκειμένου να το χρησιμοποιούν ως διοικητικό εργαλείο για τη βελτίωση της διοικητικής τους ικανότητας.

Βρίσκεται ήδη σε εφαρμογή σε πολλές δημόσιες υπηρεσίες της ΕΕ και σύμφωνα με στοιχεία μελέτης του ΚΠΑ (2007), κατά τη διάρκεια της πενταετίας 2000-2005, εννιακόσιες (900) ευρωπαϊκές δημόσιες υπηρεσίες άρχισαν να εφαρμόζουν το ΚΠΑ με σκοπό να βελτιώσουν τη λειτουργία τους.

Έχει μεταφραστεί σε δέκα εννέα (19) γλώσσες και ήδη πολλές χώρες ανέπτυξαν τις απαραίτητες υποδομές για την εφαρμογή του, όπως ηλεκτρονικά μέσα και εργαλεία, βάσεις δεδομένων, έκδοση σχετικών οδηγιών, οργάνωση εκπαιδευτικών προγραμμάτων για την ενημέρωση των δημοσίων υπαλλήλων και υλοποίηση συνεδρίων για την περαιτέρω καθοδήγηση των χρηστών.

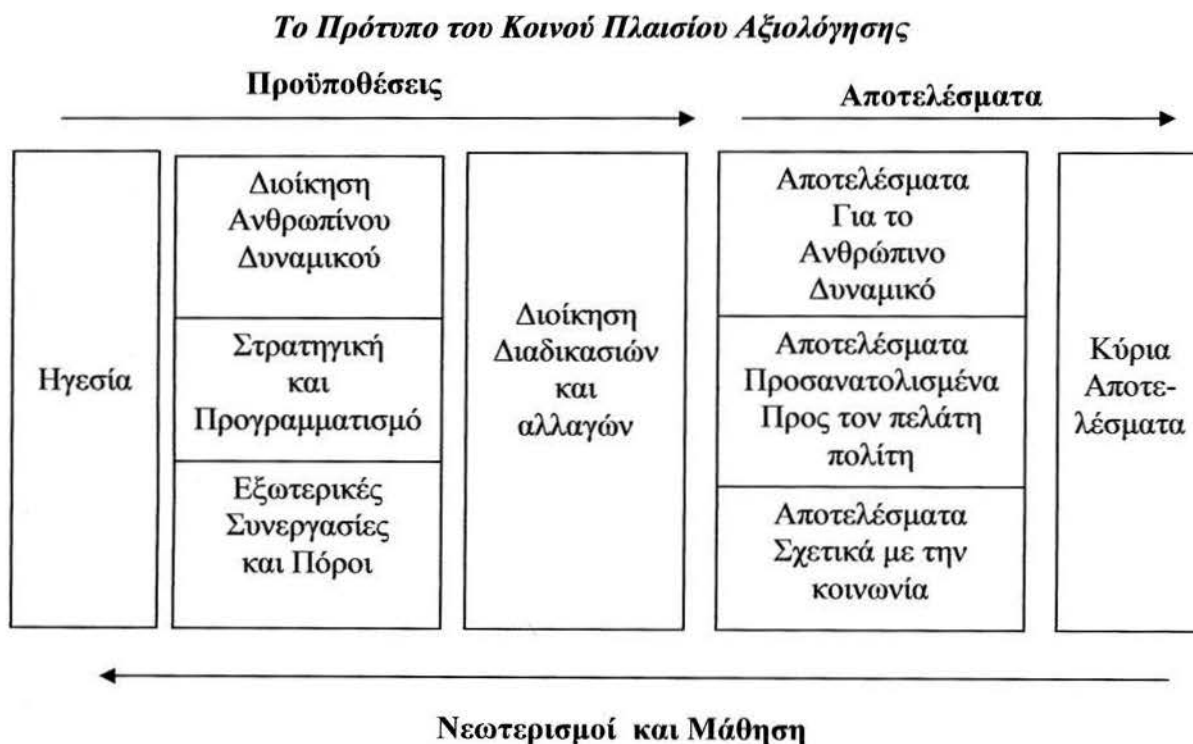
Η εφαρμογή του ΚΠΑ από την Ελληνική Δημόσια Διοίκηση εντάσσεται στην προσπάθεια προσαρμογής της με τα δεδομένα των διοικήσεων των χωρών της ΕΕ και στην εφαρμογή καινοτόμων διαδικασιών, που θα τη βοηθήσουν στον ριζικό αναπροσανατολισμό της προς μια αποδοτική και αποτελεσματική Δημόσια Διοίκηση, η οποία θα είναι παράλληλα ανοιχτή, δίκαιη και συμμετοχική.

Το ΚΠΑ έχει τέσσερις κύριους σκοπούς:

1. Να εκφράσει τα μοναδικά χαρακτηριστικά των οργανώσεων του δημοσίου τομέα.

2. Να χρησιμεύσει ως εργαλείο για τις δημόσιες διοικήσεις που επιθυμούν να βελτιώσουν τις επιδόσεις τους.
3. Να αποτελέσει τη «γέφυρα» μεταξύ των διαφορετικών μοντέλων που χρησιμοποιούνται στη διαχείριση ποιότητας.
4. Να διευκολύνει τις συγκριτικές επιδόσεις μεταξύ των οργανώσεων του δημοσίου τομέα.

Η δομή του ΚΠΑ απεικονίζεται παρακάτω :



Η δομή του προτύπου του ΚΠΑ αποτελείται από εννέα κριτήρια, τα οποία αναφέρονται στις βασικές πτυχές μιας οργάνωσης και εξετάζονται σε κάθε μορφή διοικητικής ανάλυσης. Τα κριτήρια αυτά διακρίνονται σε δυο βασικές κατηγορίες:

1. σε προϋποθέσεις και
2. σε αποτελέσματα

Οι προϋποθέσεις, που συνιστούν το πρώτο μέρος του προτύπου, αποτελούν στην ουσία τα αίτια για τα αποτελέσματα που επιτυγχάνονται ή τις συνέπειες που απορρέουν σε ένα σύστημα αιτίου-αποτελέσματος.

Καθένα από τα εννέα κριτήρια υποδιαιρείται σε δέσμη υποκριτηρίων, τα οποία προσδιορίζουν τα κύρια σημεία που θα πρέπει να εξετάζονται κατά τη διαδικασία της αξιολόγησης μιας οργάνωσης.

Η χρησιμοποίηση του ΚΠΑ παρέχει στην οργάνωση ένα ισχυρό πλαίσιο για να εγκαινιάσει τη διαδικασία της συνεχούς βελτίωσης.

Συγκεκριμένα παρέχει:

- Μια αυτο-αξιολόγηση η οποία βασίζεται σε πραγματικά στοιχεία και αιτιολογημένες κρίσεις για κάθε θέμα που εξετάζει και μπορεί να υλοποιηθεί από τους ίδιους τους υπαλλήλους της Δημόσιας Οργάνωσης, χωρίς την προσφυγή σε εξωτερικούς συνεργάτες.
- Μια αυτο-αξιολόγηση με μια δέσμη κριτηρίων, τα οποία έχουν γίνει ευρέως αποδεκτά σε όλη την Ευρώπη.
- Ένα μέτρο της προόδου που συντελείται με την πάροδο του χρόνου, μέσω μιας περιοδικής αυτό-αξιολόγησης.
- Ευκαιρίες για να προωθηθούν και να καταστούν κοινό κτήμα οι διοικητικές πρακτικές εντός της ίδιας υπηρεσίας, καθώς και εντός διαφορετικών υπηρεσιών.
- Ένα μέσο για να προκληθεί ενθουσιασμός μεταξύ των υπαλλήλων, αφού συμμετέχουν και οι ίδιοι στη διαδικασία βελτίωσης.
- Ευκαιρίες για να διαπιστωθεί τόσο η πρόοδος, όσο και τα ιδιαίτερα υψηλά επίπεδα επιτευγμάτων.
- Ένα μέσο εισαγωγής της φιλοσοφίας και των εννοιών της Διοίκησης Ολικής Ποιότητας και του Δημόσιου Management γενικότερα στις δημόσιες οργανώσεις.
- Δυνατότητα εφαρμογής είτε στο σύνολο μιας Δημόσιας Οργάνωσης είτε σε ορισμένες μονάδες της, αλλά πάντα ολοκληρωμένο ως ενιαίο σύστημα και όχι αποσπασματικά με την επιλεκτική εφαρμογή ορισμένων κριτηρίων-υποκριτηρίων.

Η εφαρμογή του ΚΠΑ μπορεί να αντιμετωπίσει και διάφορα προβλήματα, όπως:

- Άρνηση της ηγεσίας να προβεί στις απαραίτητες διορθωτικές ενέργειες που υποδεικνύουν τα συμπεράσματα της αξιολόγησης, φοβούμενη το πολιτικό κόστος.
- Άρνηση των υπαλλήλων να εγκαταλείψουν νοοτροπίες του παρελθόντος και να συμμετέχουν ενεργά στην διαδικασία αυτο-αξιολόγησης.
- Άρνηση των πολιτών –πελατών να συνεργαστούν με τις υπηρεσίες και να συμμετάσχουν στο σχεδιασμό για την βελτίωση της ποιότητας των παρεχομένων υπηρεσιών.
- Έλλειψη του απαραίτητου τεχνολογικού εξοπλισμού και εγκαταστάσεων, περιορισμένοι πόροι και ελλειμματική εκπαίδευση του προσωπικού, τόσο σχετικά με το αντικείμενο της υπηρεσίας όσο και σε θέματα σχετικά με την ποιότητα.
- Αδυναμία εσωτερικής επικοινωνίας μεταξύ των τμημάτων της υπηρεσίας αλλά και με τους πολίτες- πελάτες.
- Αδυναμία προώθησης και υλοποίησης προτάσεων που θα αξιοποιούν τα συμπεράσματα της αξιολόγησης προς την κατεύθυνση του σχεδιασμού και εφαρμογής μέτρων διοικητικής βελτίωσης.

Η εφαρμογή του ΚΠΑ απαιτεί την πολύ καλή γνώση του δημόσιου οργανισμού και των αναγκαίων αλλαγών. Σε αντίθετη περίπτωση θα υπάρχουν δυσκολίες στην ερμηνεία των στοιχείων του, λάθη στην αναζήτηση του αποδεικτικού υλικού των δράσεών του, παραπλανητική και διαστρεβλωμένη απεικόνιση της υφισταμένης κατάστασης. Όλα αυτά θα οδηγήσουν στην έλλειψη δυνατότητας προσδιορισμού των κενών και των αδυναμιών, καθώς και αδυναμία κατάληξης σε αναγκαία μέτρα βελτίωσης της λειτουργίας του οργανισμού, ώστε να καθοριστεί η βραχυπρόθεσμη και μακροπρόθεσμη δράση της.

Η χρήση του ΚΠΑ είναι υποχρεωτική για τους Ελληνικούς δημόσιους φορείς, βάσει της εγκυκλίου ΔΙΠΑ/Φ.1/6-4-2005 του Υπουργείου Εσωτερικών Δημόσιας Διοίκησης και Αποκέντρωσης. Για το λόγο αυτό έχουν συσταθεί Μονάδες Ποιότητας και Αποδοτικότητας σε όλα τα Υπουργεία, τις Περιφέρειες και τους ΟΤΑ α΄ και β΄ βαθμού της χώρας.

Σημαντικό στοιχείο του ΚΠΑ θεωρείται η προβλεπόμενη διαδικασία αυτό-αξιολόγησης, γεγονός που προϋποθέτει την έκθεση του δημόσιου φορέα, την παραδοχή των αστοχιών και την αυτοδέσμευση για τις απαραίτητες ενέργειες και διαδικασίες που θα τις εξαλείψουν.

Η εφαρμογή του θα συμβάλλει στην εφαρμογή και άλλων διοικητικών μεθόδων που μέχρι τώρα εφαρμόζονταν στον ιδιωτικό τομέα, όπως είναι η Διοίκηση με Στόχους, η Μέτρηση Αποτελεσμάτων με Δείκτες και η Στρατηγική Διοίκηση. Επίσης, μέσα από αυτή τη διαδικασία αρκετές δημόσιες υπηρεσίες στην Ελλάδα έχουν αρχίσει να πιστοποιούνται κατά ISO 2000-9001.

Πρωταρχική και απαραίτητη προϋπόθεση για την έναρξη της διαδικασίας εφαρμογής του ΚΠΑ είναι η εξασφάλιση της ενεργούς, διαρκούς και συστηματικής υποστήριξης της εφαρμογής του από την πολιτική ηγεσία του δημόσιου οργανισμού, η οποία πρέπει να εκφραστεί έμπρακτα μέσω συγκεκριμένων ενεργειών, όπως διοργάνωση ειδικής εκδήλωσης για την ενημέρωση του προσωπικού, κυκλοφορία σχετικής εγκυκλίου, συγκρότηση της Ομάδας και παροχή διευκολύνσεων στα μέλη της κ.α.

Για την επιτυχή εφαρμογή του προτύπου κρίνονται απαραίτητα (Εγκύκλιος, 2005, ΥΠΕΣΔΑ):

- Η δέσμευση από όλους τους βασικούς συντελεστές, δηλαδή από τα στελέχη της ανώτερης διοίκησης και το διοικητικό προσωπικό. Πρέπει όλοι να διακατέχονται από κοινό όραμα και φιλοσοφία για τον τρόπο λειτουργίας της δημόσιας διοίκησης.
- Σαφής καθορισμός από κάθε δημόσια υπηρεσία του αντικειμένου της δράσης της και επαναπροσδιορισμός του αντικειμενικού της σκοπού και των στόχων της. Αυτό προϋποθέτει τον καθορισμό συγκεκριμένου οργανωτικού σχήματος, το οποίο πρέπει να είναι ευέλικτο και κατάλληλο για την εφαρμογή της πολιτικής και την επίτευξη των στόχων.
- Προσδιορισμός από κάθε δημόσια υπηρεσία των αναγκών της σε ανθρώπινο δυναμικό και διενέργεια ανάλυσης και περιγραφής των θέσεων εργασίας σε όλες τις δημόσιες υπηρεσίες.

- Επανακαθορισμός όλων των διαδικασιών, που απαιτούνται για την παροχή συγκεκριμένων υπηρεσιών, με σαφή προσδιορισμό των απαραίτητων φυσικών και τεχνολογικών πόρων και υποδομών, αλλά και την τεκμηρίωση που απαιτείται με την τήρηση φυσικών και ηλεκτρονικών αρχείων. Βασική προϋπόθεση αποτελεί η αποτύπωση της υφιστάμενης κατάστασης, με πλήρη περιγραφή και καταγραφή των διαθέσιμων πόρων, των οργανωτικών δομών, των ακολουθούμενων διαδικασιών, των αλληλοεπικαλύψεων και των διοικητικών κενών μεταξύ τμημάτων της ίδιας υπηρεσίας, καθώς και μεταξύ αντίστοιχων δημοσίων φορέων. Με τον τρόπο αυτό θα εντοπιστούν τα αδύνατα σημεία, οι αλληλοεπικαλύψεις και οι ανεπάρκειες, στοιχεία που μπορούν να συμβάλλουν στο σχεδιασμό ευέλικτων, σύντομων και αποτελεσματικών διαδικασιών, μέσα από τις οποίες να μπορεί να παράγεται σημαντικό έργο (εκροές) με το μικρότερο δυνατό κόστος (ορθολογική χρήση των πόρων).

Τα αποτελέσματα, από την επιτυχή εφαρμογή του ΚΠΑ για τους δημόσιους φορείς θα είναι πολλαπλά:

- Ικανοποίηση των δημοσίων υπαλλήλων, λόγω της ενεργούς συμμετοχής τους στο σύστημα αυτοαξιολόγησης και στη χάραξη της πολιτικής του τμήματος που εργάζονται, την ενημέρωση για τους στόχους που πρέπει να υλοποιήσουν, τη διαρκή επιμόρφωσή τους για να καθίστανται πιο παραγωγικοί, καθώς και αίσθηση ότι επικρατεί δίκαιο σύστημα υπηρεσιακών μεταβολών με ίσες ευκαιρίες για όλους. Έτσι αυξάνεται και το ενδιαφέρον τους για το αντικείμενο της απασχόλησής τους και δημιουργείται συναινετικό κλίμα.
- Διαμόρφωση λειτουργικών και αποδοτικών διοικητικών μονάδων με αποτέλεσμα τη βελτίωση των παρεχόμενων υπηρεσιών.
- Βελτίωση της ποιότητας των παρεχομένων υπηρεσιών προς τους πελάτες-πολίτες, μέσω της ορθολογικής οργάνωσης των σημείων πρόσβασης, της αναθεώρησης των εντύπων συμπλήρωσης στοιχείων, της μείωσης των βημάτων των διαφόρων διαδικασιών, της μείωσης των διατυπώσεων και υπηρεσιακών εγγράφων.

- Ενεργός συμμετοχή των πολιτών στο σχεδιασμό των διοικητικών προϊόντων και τη βελτίωση των υπηρεσιών, μέσω της διεξαγωγής ερευνών και με την ηλεκτρονική επικοινωνία.
- Συγκριτική επισκόπηση των επιδόσεων κάθε δημόσιας υπηρεσίας, ώστε να βρεθούν οι αποδοτικότερες πρακτικές και αξιολόγηση της ικανότητάς τους να επικοινωνούν και να συνεργάζονται με άλλους δημόσιους φορείς.
- Την εκτίμηση του κόστους κάθε δημόσιας υπηρεσίας, ανάλογα με τα αποτελέσματά της και την ποιότητα των υπηρεσιών που παρέχει. Άρα, εξοικονόμηση λειτουργικών δαπανών και περιορισμό της σπατάλης του δημοσίου χρήματος.

Οι δημόσιοι οργανισμοί στην Ελλάδα, μέσα από το σύστημα αυτοαξιολόγησης του ΚΠΑ, θα είναι σε θέση να εκτιμούν τα αποτελέσματα των δράσεών τους, να εντοπίζουν όλα τα σημεία που χρειάζονται βελτίωση, να επανακαθορίζουν τους στόχους τους, να συγκρίνουν την απόδοσή τους με άλλες δημόσιες υπηρεσίες και γενικά να μαθαίνουν περισσότερο για τον εαυτό τους και να γίνονται συνεχώς καλύτεροι. Επίσης, η ενημέρωση για εφαρμογή βέλτιστων πρακτικών άλλων δημοσίων υπηρεσιών σε χώρες της Ε.Ε., μπορούν να αποτελέσουν παραδείγματα και υποδείγματα για την εφαρμογή τους στην Ελλάδα.

Τέλος, πρέπει να επισημανθεί ότι σε σύγκριση με ένα πλήρως ανεπτυγμένο μοντέλο Διοίκησης Ολικής Ποιότητας, το ΚΠΑ είναι ένα πολύ «ήπιο» μοντέλο, ιδιαίτερα πρόσφορο για να αποκτήσουμε μια πρώτη ιδέα σχετικά με το πως λειτουργεί μια δημόσια οργάνωση (Κριεμάδης, 2007). Υποτίθεται ότι οποιαδήποτε δημόσια οργάνωση επιθυμούσε να αναπτύξει περαιτέρω την πολιτική για την ποιότητα της λειτουργίας της, θα μπορούσε να επιλέξει ένα από τα πλήρως ανεπτυγμένα μοντέλα. Το ΚΠΑ έχει το πλεονέκτημα ότι διατηρεί τη συμβατότητα του με τα κύρια αυτά μοντέλα και συνεπώς μπορεί να αποτελέσει το πρώτο βήμα για μια οργάνωση που θέλει να προχωρήσει πιο πέρα με τη διαχείριση ποιότητας, όπως να συμμετάσχει σε διεθνείς εκδηλώσεις με αντικείμενο την εφαρμογή μεθόδων Διοίκησης Ολικής Ποιότητας στη Δημόσια Διοίκηση ή να χρησιμοποιήσει

το ΚΠΑ ως εργαλείο σύγκρισης των επιδόσεών της με αντίστοιχες επιδόσεις άλλων Δημόσιων Οργανισμών σε εθνικό και διεθνές επίπεδο.

2.9. Εφαρμογή της Διοίκησης Ποιότητας στο Δημόσιο Τομέα

Οι σημαντικές θεσμικές και οργανωτικές αλλαγές που διενεργούνται τα τελευταία χρόνια στον ελληνικό δημόσιο τομέα, με χρηματοδότηση από τον κρατικό προϋπολογισμό και τα κοινοτικά προγράμματα στήριξης, αποτελούν ένα σύνολο ολοκληρωμένων ή συμπληρωματικών παρεμβάσεων που σχετίζονται με την αναδιοργάνωση του δημοσίου. Όμως, τέτοιου είδους δράσεις θα πρέπει να συμπληρώνονται από τη λειτουργία ενός συνολικού συστήματος ποιότητας για τη δημόσια διοίκηση.

Η ύπαρξή του αφενός θα βοηθήσει στην αντιμετώπιση των υφιστάμενων δυσλειτουργιών και αφετέρου θα ορίσει με σαφήνεια τους στόχους, τη στρατηγική ανάπτυξης κάθε φορέα ή οργανισμού, καθώς και τα αναμενόμενα αποτελέσματα από τη λειτουργία του.

Έτσι, θα μπορέσουν να αξιοποιηθούν πλήρως οι διαθέσιμοι πόροι (ανθρώπινο δυναμικό, υποδομές, δαπάνες), να οριοθετηθούν συγκεκριμένες διαδικασίες για τη βελτίωση της απόδοσης σε όλους τους επιμέρους τομείς και να τεθούν συγκεκριμένοι στόχοι προς επίτευξη.

Οι βασικές αρχές-ερείσματα της εφαρμογής της ποιότητας στο Δημόσιο Τομέα είναι:

- Ο πολίτης δεν είναι μόνο υποκείμενο συνταγματικά κατοχυρωμένων δικαιωμάτων και υποχρεώσεων έναντι του κράτους αλλά και πελάτης του, εφόσον απευθύνεται σε αυτό για την παροχή υπηρεσιών, οι οποίες μάλιστα έχουν μονοπωλιακό χαρακτήρα.
- Σε συνέχεια της προηγούμενης αρχής, η έκταση και η ποιότητα των εσωτερικών διοικητικών αλλαγών στη δομή, τις διαδικασίες και το ανθρώπινο δυναμικό των δημοσίων υπηρεσιών υπαγορεύεται από την εξυπηρέτηση του πολίτη-πελάτη.

Προκειμένου το κράτος να μπορέσει να παράσχει ποιοτικές υπηρεσίες στους πολίτες πρέπει να ανασχεδιάσει τις πολιτικές του με βάση τις αρχές της ποιότητας: ατομική υπευθυνότητα, μέγιστη διαφάνεια, συμμετοχή και συνεχή βελτίωση. Έτσι, χρειάζεται ένα σύστημα ποιότητας που εκτός από

τον σχεδιασμό και την καθιέρωση των διαδικασιών θα τις αξιολογεί και θα διευκολύνει τον προσδιορισμό νέων στόχων (Μιχαλόπουλος, 2003).

Στη συνέχεια παρατίθεται ένας συγκριτικός πίνακας σχεδιασμού ενός παραδοσιακού και ενός σύγχρονου οργανισμού για διάφορες διαστάσεις ποιότητας.

Πίνακας 2.1: Παραδοσιακός και σύγχρονος σχεδιασμός οργανισμών

Διαστάσεις	Παραδοσιακός οργανισμός	Σύγχρονος οργανισμός
Φιλοσοφία του συστήματος	Κλειστό σύστημα	Ανοιχτό σύστημα
Σχεδιασμός εργασίας	Διαίρεση εργασίας	Ευελιξία
Δομή	Σταθερή	Ευέλικτη – με βάση τη διαδικασία
Σχέση με άλλους	Έμφαση στο άτομο	Έμφαση στην ομάδα
Προσανατολισμός του υπαλλήλου	Στο καθήκον	Στον πελάτη
Μάνατζμεντ	Άσκηση εποπτείας	Υποστηρικτής του έργου των υπαλλήλων
Τεχνολογία	Αντικατάσταση ανθρώπινων προσπαθειών	Υποστήριξη του συστήματος παροχής υπηρεσιών
Πληροφορίες	Αποδοτικότητα (Efficiency)	Αποτελεσματικότητα (Effectiveness)

Πηγή: Ζαβλάνος Μ., (2006), σελ. 293

Σύμφωνα με την μελετώμενη βιβλιογραφία, η βασική μεθοδολογία ανάπτυξης-καθιέρωσης συστήματος ποιότητας σε ένα φορέα ή οργανισμό συνοψίζεται στα παρακάτω βήματα:

1. Καθορισμός του αντικειμένου της δραστηριοποίησης.

2. Καθορισμός του κατάλληλου οργανωτικού σχήματος για τη λειτουργία και εφαρμογή πολιτικής.
3. Προσδιορισμός των απαραίτητων πόρων (ανθρώπινο δυναμικό, υποδομές κλπ.).
4. Προσδιορισμός των στόχων, οι οποίοι θα επιτυγχάνονται μέσω διαδικασιών και μεμονωμένων έργων.
5. Καθορισμός των διαδικασιών, των χρησιμοποιούμενων πόρων και της τεκμηρίωσης (φυσικά και ηλεκτρονικά αρχεία), προκειμένου όλοι οι εμπλεκόμενοι να γνωρίζουν τις αρμοδιότητες και τις υποχρεώσεις τους.
6. Υιοθέτηση μηχανισμού για τη συστηματική παρακολούθηση της επίτευξης των στόχων, με καταγραφή των αποτελεσμάτων και συστηματική παρακολούθηση συγκεκριμένων δεικτών αποτελεσματικότητας.
7. Υιοθέτηση μηχανισμού για τη συστηματική παρακολούθηση των αλλαγών στο περιβάλλον δραστηριοποίησης του φορέα ή οργανισμού, ώστε να αποτιμώνται καλύτερα οι όποιες συνέπειες στη δομή, τις διαδικασίες και το έργο του.

Ανάλογα δε με το είδος και το επίπεδο διοίκησης που εφαρμόζει κάθε φορέας ή οργανισμός, απαιτείται ο προσδιορισμός των αντικειμένων δραστηριοποίησης, των στρατηγικών, της πολιτικής ή των επιμέρους στόχων.

Τα διαδοχικά στάδια εγκατάστασης συστήματος ποιότητας σε κάποια μονάδα της Δημόσιας Διοίκησης περιλαμβάνουν τη σαφή αποτύπωση της υφιστάμενης κατάστασης, με περιγραφές του αντικειμένου δραστηριοποίησης, της οργανωτικής δομής, των χρησιμοποιούμενων πόρων (εντοπίζοντας ανεπάρκεια ή υπερεπάρκεια, αλλά και τυχόν αδυναμία αξιοποίησής τους), των ακολουθούμενων διαδικασιών, των φυσικών ή ηλεκτρονικών αρχείων που τεκμηριώνουν την εφαρμογή τους. Επίσης, η αποτύπωση της υφιστάμενης κατάστασης περιλαμβάνει την καταγραφή των παρεχόμενων υπηρεσιών προς τρίτους (πολίτες, επιχειρήσεις, άλλοι φορείς του δημοσίου) και της συνέργιας με άλλους φορείς ή οργανισμούς κατά τη διεκπεραίωση μιας διαδικασίας.

Ακολουθεί η ανάλυση και αξιολόγηση της υφιστάμενης κατάστασης, λαμβάνοντας υπόψη τις παρούσες και εάν είναι δυνατόν και τις μελλοντικές συνθήκες, που ενδέχεται να επηρεάσουν τη λειτουργία του φορέα ή οργανισμού.

Στο αμέσως επόμενο στάδιο, ο σχεδιασμός του συστήματος ποιότητας θα πρέπει να βασιστεί στα πορίσματα της αξιολόγησης της υφιστάμενης κατάστασης, στους γενικότερους στρατηγικούς στόχους, που θα θέσει ένα κεντρικό συντονιστικό όργανο του συστήματος ποιότητας της Δημόσιας Διοίκησης και στους επιμέρους στόχους για τον συγκεκριμένο φορέα ή οργανισμό.

Σε έναν φορέα ή οργανισμό με κύριο θεσμικό αντικείμενο την εξυπηρέτηση του πολίτη, η αποτύπωση της υφιστάμενης κατάστασης θα πρέπει να δίνει απαντήσεις στα ακόλουθα βασικά ερωτήματα:

- πόσες και ποιες είναι οι παρεχόμενες υπηρεσίες,
- σε ποιο χρόνο ολοκληρώνονται,
- πώς διασφαλίζεται το επίπεδο εξυπηρέτησης,
- τι συνέργειες απαιτούνται,
- με τι ρυθμό παρέχονται,
- πόσο εύκολα εκσυγχρονίζονται,
- τι δυνατότητες κλιμάκωσης απαιτούνται για το μέλλον.

Στο στάδιο αυτό θα πρέπει να ληφθούν υπόψη και καλές πρακτικές από την εμπειρία άλλων χωρών, προσαρμοσμένες βέβαια στην ελληνική πραγματικότητα.

Στη συνέχεια γίνεται η εφαρμογή του συστήματος ποιότητας, προσαρμοσμένη στις ιδιαιτερότητες του συγκεκριμένου φορέα, με την επιλογή της καταλληλότερης μεθοδολογίας που θα υπόκειται σε έλεγχο και συνεχή βελτίωση, με βάση προκαθορισμένους δείκτες και σύμφωνα με τις κατευθύνσεις του κεντρικού συντονιστικού οργάνου.

Τα οφέλη που μπορεί να αποκομίσει ο φορέας από την εγκατάσταση ενός συστήματος ποιότητας είναι πολλαπλά, με πιο χαρακτηριστικά τα εξής:

- Αναγνωρισιμότητα από τον πελάτη/συνεργάτη (πολίτες, επιχειρήσεις, συνεργαζόμενους φορείς).

- Αποσαφήνιση των σχέσεων μεταξύ των εμπλεκόμενων μερών και καθορισμός του τρόπου αποτελεσματικής εσωτερικής και εξωτερικής επικοινωνίας.
- Βελτίωση της αποδοτικότητας της Δημόσιας Διοίκησης, μέσω της καλύτερης διαχείρισης των διαθέσιμων πόρων.
- Ανάπτυξη του ανθρώπινου δυναμικού, με σταδιακή εξάλειψη της σημερινής νοοτροπίας για δυνατότητα απασχόλησης στον Δημόσιο Τομέα με μειωμένο επαγγελματισμό χωρίς συνέπειες, εφόσον δεν υπάρχουν ελεγχόμενες ως προς την απόδοση συνθήκες εργασίας.
- Κατάλληλη τεκμηρίωση των διαδικασιών, με στόχο τον περιορισμό των φυσικών αρχείων στο ελάχιστο, ενέργεια που θα οδηγήσει σε σημαντική μείωση του κόστους διατήρησης (αποθηκευτικοί χώροι) και διαχείρισης (ανθρωποώρες).
- Συνολική αντιμετώπιση των αναγκών διαχείρισης της Δημόσιας Διοίκησης, καθώς η δομή των σύγχρονων συστημάτων καλύπτει όλες τις ανάγκες ενός φορέα (οικονομική διαχείριση, διαχείριση ανθρώπινου δυναμικού, ασφάλεια πληροφοριών, υγεία και ασφάλεια εργαζομένων).

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 3^ο : ΕΦΑΡΜΟΓΗ ΤΗΣ ΔΟΠ ΣΤΗΝ ΠΕΡΙΦΕΡΕΙΑ ΠΕΛΟΠΟΝΝΗΣΟΥ

3.1 Παρουσίαση της Περιφέρειας Πελοποννήσου

Η Περιφέρεια Πελοποννήσου αποτελεί μια αυτόνομη ενιαία διοικητική μονάδα αποκέντρωσης της κρατικής διοίκησης με αρμοδιότητες σχεδιασμού, προγραμματισμού, συντονισμού και εφαρμογής των πολιτικών για την οικονομική, κοινωνική και πολιτιστική ανάπτυξη της γεωγραφικής περιοχής της δικαιοδοσίας της.

Ο ιδρυτικός νόμος της Περιφέρειας είναι ο Ν. 1622/1986 (ΦΕΚ 92/Α' /14-7-1986) «Τοπική Αυτοδιοίκηση-Περιφερειακή Ανάπτυξη-Δημοκρατικός Προγραμματισμός».

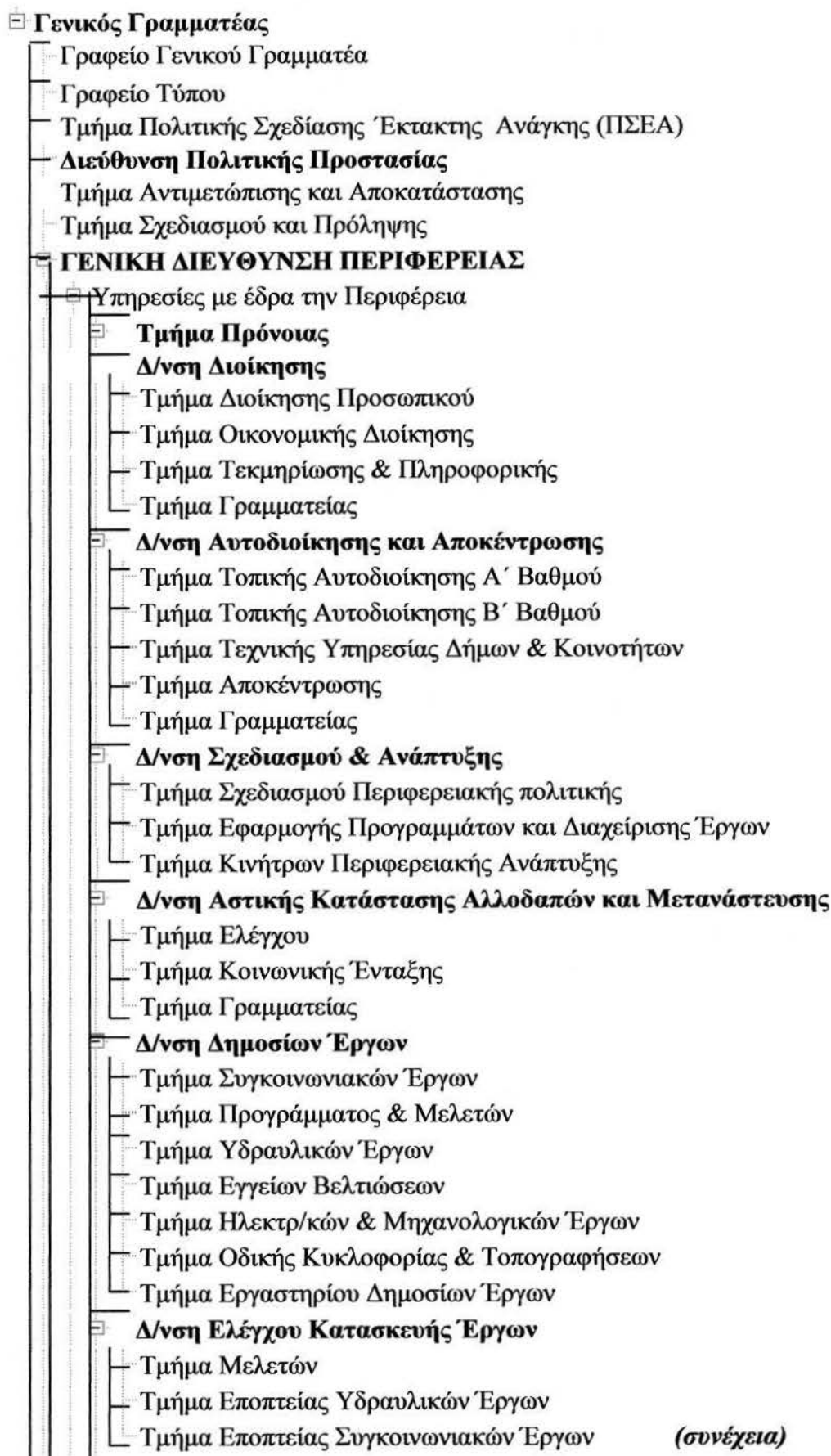
Σκοπός της ίδρυσης των περιφερειακών διοικήσεων είναι η εξυπηρέτηση των διοικητικών αναγκών και η εποπτεία όλων των οργανισμών τοπικής αυτοδιοίκησης. Επομένως, η περιφερειακή διοίκηση, ως διοικητική υποδιαίρεση της χώρας, λειτουργεί διττά: ως όργανο περιφερειακής ανάπτυξης αλλά και ως διοικητικό όργανο με αποφασιστικές αρμοδιότητες.

Η οργάνωση, λειτουργία και αρμοδιότητες των Περιφερειών καθορίζονται με βάση μια πληθώρα νομικών διατάξεων. Οι σημαντικότεροι, όμως, νόμοι είναι:

- Ν.2503/1997 (ΦΕΚ 107/Α'/30-5-1997) «Διοίκηση, Οργάνωση, Στελέχωση της Περιφέρειας, ρύθμιση θεμάτων για την Τοπική Αυτοδιοίκηση και άλλες διατάξεις»
- Ν.2647/1998 (ΦΕΚ237/Α'/22-10-1998) «Μεταβίβαση αρμοδιοτήτων στις Περιφέρειες και την Αυτοδιοίκηση και άλλες διατάξεις»

Η διοικητική διάρθρωση, σύμφωνα με τον Ν. 2503/1997, της Περιφέρειας Πελοποννήσου, φαίνεται στο *Σχήμα 3.1* που ακολουθεί:

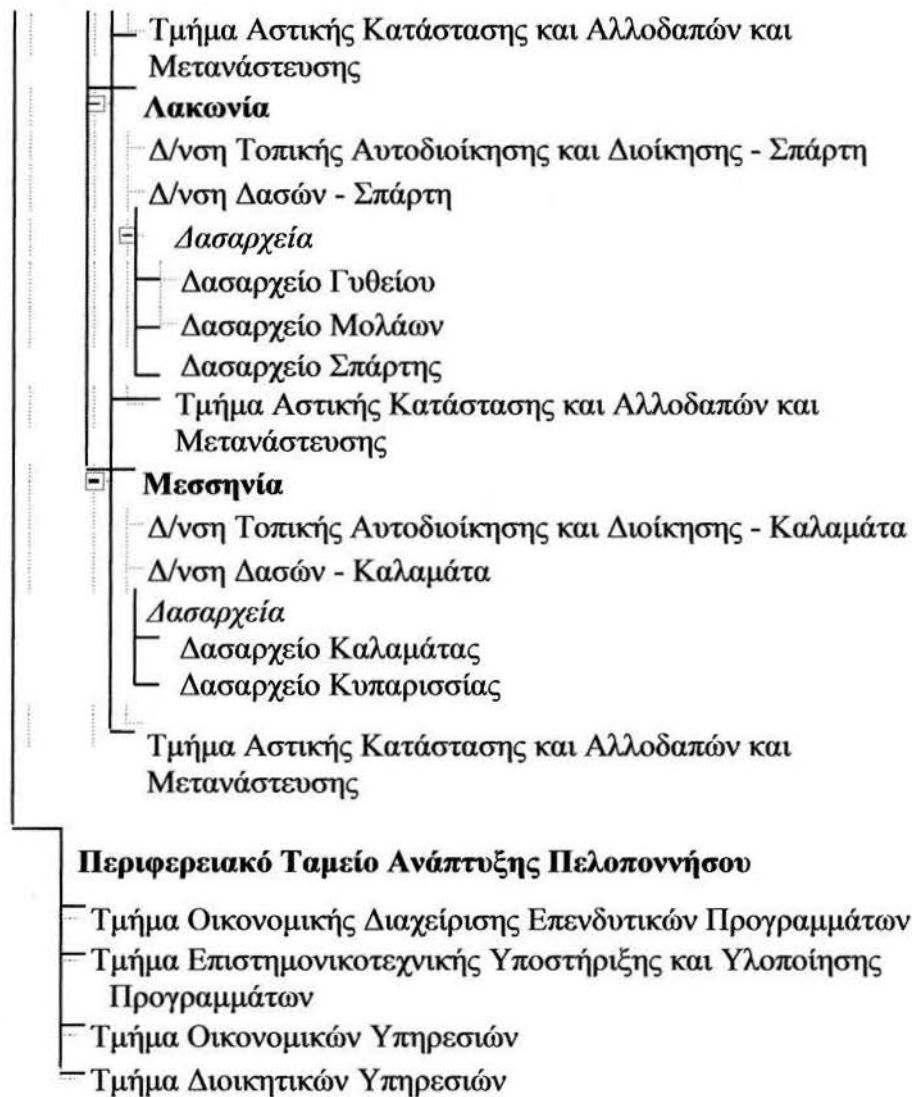
ΔΙΟΙΚΗΤΙΚΗ ΔΙΑΡΘΡΩΣΗ ΠΕΡΙΦΕΡΕΙΑΣ ΠΕΛΟΠΟΝΝΗΣΟΥ



(συνέχεια)

[-]	Δ/ση Ελέγχου Συντήρησης Έργων
[-]	Τμήμα Συντήρησης Έργων
[-]	Τμήμα Σήμανσης Σηματοδότησης και Ηλεκτροφωτισμού
[-]	Τμήμα Εξοπλισμού και Διαχείρισης
[-]	Δ/ση Περιβάλλοντος & Χωροταξίας
[-]	Τμήμα Περιβάλλοντος & Χωροταξικού Σχεδιασμού
[-]	Τμήμα Πολεοδομικού Σχεδιασμού και Εφαρμογών
[-]	Δ/ση Γεωργικής Ανάπτυξης
[-]	Τμήμα Γεωργικής Ανάπτυξης
[-]	Τμήμα Μεταποίησης Αγροτικών Προϊόντων
[-]	Δ/ση Υδάτων
[-]	Τμήμα Παρακολούθησης και Ελέγχου της Ποιότητας και Ποσότητας των Υδάτων
[-]	Τμήμα Αναβάθμισης και Προστασίας των Υδατικών Πόρων
[-]	Τμήμα Διοικ. Υποστ., Αδειοδ., Οργάνωσης και Επικοινωνίας
[-]	Δ/ση Δασών Περιφέρειας Πελοποννήσου
[-]	Τμήμα Σχεδιασμού Δασικής Ανάπτυξης
[-]	Τμήμα Προστασίας Δασών και Δασικών Εκτάσεων
[-]	Τμήμα Δασικών Χαρτογραφήσεων
[-]	Τμήμα Δασικό
[-]	Γραφείο Διεθνών Συμβάσεων
[-]	Επιθεώρηση Δασών Περιφέρειας Πελοποννήσου
[-]	Επιθεωρητές Δασών
[-]	Γραφείο Στήριξης Επιθεωρητών
[-]	Υπηρεσίες με τοπική αρμοδιότητα το Νομό
[-]	Αργολίδα
[-]	Δ/ση Τοπικής Αυτοδιοίκησης και Διοίκησης - Ναύπλιο
[-]	Δ/ση Δασών - Ναύπλιο
[-]	Τμήμα Αστικής Κατάστ. και Αλλοδαπών και Μετανάστευσης
[-]	Αρκαδία
[-]	Δ/ση Δασών - Τρίπολη
[-]	Δασαρχεία
[-]	Δασαρχείο Άστρους
[-]	Δασαρχείο Βυτίνας
[-]	Δασαρχείο Τρίπολης
[-]	Τμήμα Αστικής Κατάστ. και Αλλοδαπών και Μετανάστευσης
[-]	Κορινθία
[-]	Δ/ση Τοπικής Αυτοδιοίκησης και Διοίκησης - Κόρινθος
[-]	Δ/ση Δασών - Κόρινθος
[-]	Δασαρχεία
[-]	Δασαρχείο Κορίνθου
[-]	Δασαρχείο Ξυλοκάστρου

(συνέχεια)



Όπως προκύπτει από την ανωτέρω διοικητική διάρθρωση και τη μελέτη του Οργανισμού των Περιφερειακών Διοικήσεων (βλέπε ΠΑΡΑΡΤΗΜΑ ΙΙ), το οργανωτικό σχήμα της Περιφέρειας, με τις δέκα τρεις (13) Διευθύνσεις και τα πενήντα δυο (52) Τμήματα, έχει μεγάλο εύρος εποπτείας, με δεδομένη την ύπαρξη μιας Γενικής Διεύθυνσης στην οποία υπάγονται όλες οι Διευθύνσεις αυτής.

Επίσης, υπάρχουν προβλήματα αλληλοεπικαλύψεων, συντονισμού και συναρμοδιοτήτων, καθώς η διάρθρωση των υπηρεσιών αυτών, όπως προβλέπεται από τις κείμενες διατάξεις, δεν ακολούθησε την ορθή οργανωτική δομή. Έτσι, στο οργανόγραμμα της Περιφέρειας παρατηρούμε διασπορά συναφών αρμοδιοτήτων (π.χ. υπηρεσίες δημοσίων έργων) και παραβίαση της αρχής της έκτασης του ελέγχου (π.χ. Διεύθυνση Δημοσίων

Έργων). Συγκεκριμένα, με την υλοποίηση των έργων υποδομής της Περιφέρειας ασχολούνται οι εξής υπηρεσιακές μονάδες αυτής:

1. Η Διεύθυνση Δημοσίων Έργων (ΔΔΕ)
2. Η Διεύθυνση Ελέγχου Κατασκευής Έργων (ΔΕΚΕ)
3. Το Τμήμα Τεχνικής Υπηρεσίας Δήμων και Κοινοτήτων (ΤΥΔΚ) της Διεύθυνσης Αυτοδιοίκησης και Αποκέντρωσης, το οποίο αποτελεί τη «Διευθύνουσα Υπηρεσία» για τη διοίκηση-επίβλεψη όλων των έργων των Δήμων και Κοινοτήτων του αντίστοιχου νομού που δεν διαθέτουν δική τους τεχνική υπηρεσία. Τα τμήματα αυτά, που σημειωτέον υπάγονται σε Διεύθυνση με διοικητικό αντικείμενο και διευθυντή (Διεύθυνση Αυτοδιοίκησης και Αποκέντρωσης), ασχολούνται σε επίπεδο «Διευθύνουσας Υπηρεσίας» με τη μελέτη, διοίκηση και επίβλεψη εκατοντάδων μικρών έργων, που αφορούν δίκτυα ύδρευσης και αποχέτευσης, δημοτικής οδοποιίας, δημοτικά κτίρια κ.λπ. Κι αυτό, ενώ παράλληλα στις Περιφέρειες υπάγονται και λειτουργούν τεχνικές διευθύνσεις προερχόμενες από την Γενική Γραμματεία Δημοσίων Έργων, οι οποίες έχουν πληρέστερη συγκρότηση και με την κατάλληλη οργανωτική διευθέτηση θα μπορούσαν να συνεργαστούν για καλύτερη υποστήριξη του έργου των ΤΥΔΚ.

Η μη ένταξη της ΤΥΔΚ στη ΔΕΚΕ, δεδομένης της ταυτότητας του αντικείμενου των μονάδων, δημιουργεί προβλήματα αλληλοεπικαλύψεων, συντονισμού και συναρμοδιοτήτων. Η ενοποίηση των τεχνικών υπηρεσιών, σε επίπεδο Περιφέρειας, θα είχε θετικές επιπτώσεις στην λειτουργικότητα των μονάδων αυτών.

3.2 Η ΔΟΠ στην Περιφέρεια Πελοποννήσου

Οι Περιφερειακές Διοικήσεις τα τελευταία χρόνια εκτίθενται σε μια συνεχή και αυξανόμενη πίεση για βελτίωση της ποιότητας των παρεχόμενων υπηρεσιών τους, προκειμένου να συμμορφωθούν στις απαιτήσεις του προγράμματος διοικητικής μεταρρύθμισης που υλοποιείται, βασικός στόχος του οποίου είναι η βελτίωση των παρεχόμενων δημοσίων υπηρεσιών, ώστε να ανταποκρίνονται στις ανάγκες και τις προσδοκίες των πολιτών και των επιχειρήσεων.

Σημαντικές είναι και οι προσπάθειες που γίνονται από το Υπουργείο Εσωτερικών Δημόσιας Διοίκησης και Αποκέντρωσης (ΥΠΕΣΔΔΑ) για την εισαγωγή συστημάτων ΔΟΠ στις Περιφέρειες, καθώς είναι άρρηκτα συνδεδεμένα με τη διαρκή και ουσιαστική βελτίωση, αφού μπορούν να εγγυηθούν τη δυνατότητα προσαρμογής των δημοσίων υπηρεσιών στα νέα δεδομένα και να συμβάλλουν στον εκσυγχρονισμό του τρόπου οργάνωσης και τη δημιουργία κουλτούρας ποιότητας στη λειτουργία τους.

Στην Περιφέρεια Πελοποννήσου δεν έχει καθιερωθεί η Διοίκηση Ολικής Ποιότητας. Πολύ πρόσφατα και λόγω πίεσης από την Ευρωπαϊκή Ένωση υλοποιήθηκε έργο πιστοποίησης τριών Διευθύνσεων αυτής, ήτοι της Διεύθυνσης Διοίκησης, Διεύθυνσης Σχεδιασμού και Ανάπτυξης, Τοπικής Αυτοδιοίκησης και Αποκέντρωσης και είναι υπό πιστοποίηση οι υπόλοιπες Διευθύνσεις της Περιφέρειας.

Κύριος ανασταλτικός παράγοντας υιοθέτησης της ΔΟΠ στη Περιφέρεια Πελοποννήσου, αποτελεί η έλλειψη γνώσης σε θέματα ποιότητας και η απουσία εμπειρίας στη χρήση εργαλείων ποιότητας. Ανασταλτικός παράγοντας, επίσης, είναι και η απουσία λειτουργίας σημαντικών δομών της Περιφέρειας, όπως το Τμήμα Ποιότητας και Αποδοτικότητας καθώς και το Τμήμα Εξυπηρέτησης Πολιτών. Συνέπεια αυτών των ελλείψεων είναι το ότι στις περισσότερες περιπτώσεις η εφαρμογή προγραμμάτων ποιότητας επαφίεται στην πρωτοβουλία των εργαζομένων και δεν είναι αποτέλεσμα οργανωμένου κεντρικού σχεδιασμού και επίσημα υιοθετημένης πολιτικής ποιότητας.

Οι όποιες προσπάθειες έχουν γίνει για υιοθέτηση σύγχρονων μεθόδων ΔΟΠ έχουν γίνει αποσπασματικά, με αποτέλεσμα να μην φθάσουν σε ικανοποιητικό σημείο. Η περιορισμένη χρήση πληροφοριακών συστημάτων και η ανυπαρξία μηχανοργανωμένου συστήματος καταγραφής δεδομένων, εμποδίζει την αποτελεσματική διάχυση και χρήση της πληροφορίας.

Ως προς τους ανθρώπινους πόρους, χαρακτηριστική είναι η έλλειψη εξειδικευμένων στελεχών και εκπαιδευτικών προγραμμάτων σε θέματα ποιότητας. Αυτό έχει ως αποτέλεσμα την έλλειψη γνώσης βασικών όρων της ποιότητας από τα περισσότερα ανώτερα διοικητικά στελέχη της Περιφέρειας.

Η έλλειψη οργανισμού και περιγραφής θέσεων εργασίας, καθώς και η ανυπαρξία περιγραφής διαδικασιών, προκαλεί σύγχυση αρμοδιοτήτων μεταξύ των εργαζομένων, ενώ συχνά χρησιμοποιείται ως άλλοθι για αποφυγή εκτέλεσης εργασιών ή ακόμη και απόδοσης ευθυνών.

Επίσης, το ισχύον δημοσιοϋπαλληλικό καθεστώς δεν επιτρέπει την επιλογή του κατάλληλου προσωπικού, την εξέλιξή του και την αποτελεσματική παρακίνησή του, μέσω οικονομικών κυρίως ανταμοιβών αλλά και ευκαιριών εξέλιξης.

Τέλος, η ανυπαρξία πιστοποίησης διαδικασιών σε ολόκληρο τον οργανισμό και η αποσπασματική πιστοποίηση τριών μόνο διευθύνσεων αυτού, έχει ως συνέπεια το υπόβαθρο για εφαρμογή προγραμμάτων ποιότητας να είναι ανύπαρκτο.

Γενικά, η ΔΟΠ στις Περιφερειακές Διοικήσεις βρίσκεται σε αρχικό στάδιο. Χαρακτηριστικό είναι ότι τα Τμήματα Ποιότητας και Αποδοτικότητας, που έχουν συσταθεί και λειτουργούν σε άλλες Περιφέρειες, δεν έχουν στελεχωθεί πλήρως και λειτουργούν με έναν ή και δύο υπαλλήλους, που ασκούν συγχρόνως και παράλληλα καθήκοντα σε άλλα τμήματα. Παρόλα αυτά σε πολλές Περιφέρειες έχει εφαρμοστεί το ΚΠΑ, έχουν προσδιοριστεί δείκτες αποδοτικότητας και έχει γίνει πιστοποίηση διευθύνσεων κατά ISO.

Από τα ανωτέρω προκύπτει ότι ο δρόμος για την εισαγωγή της Διοίκησης Ολικής Ποιότητας στις Περιφερειακές Διοικήσεις γενικά και στη Περιφέρεια Πελοποννήσου ειδικότερα είναι πολύ μακρύς.

3.3 Εφαρμογή Διοίκησης Ολικής Ποιότητας (ΔΟΠ.)

Η υιοθέτηση της Διοίκησης Ολικής Ποιότητας σε έναν δημόσιο οργανισμό είναι μια εξαιρετικής σημασίας στρατηγική επιλογή από την ανώτατη διοίκηση. Η επιλογή αυτή μεταφράζεται σε έναν νέο τρόπο συμπεριφοράς και λειτουργίας με μακροχρόνιες συνέπειες για όλες τις υπηρεσιακές μονάδες του οργανισμού και για όλους όσους εργάζονται σε αυτόν.

Όσον αφορά την Περιφέρεια Πελοποννήσου, η ΔΟΠ είναι και ένας τρόπος συμμόρφωσης με την διοικητική μεταρρύθμιση που επιχειρείται στο

Δημόσιο Τομέα, καθώς οι αρχές της ΔΟΠ εξυπηρετούν προς αυτήν την κατεύθυνση.

Η υιοθέτηση της ΔΟΠ στη Περιφέρεια θα βελτιώσει την αποτελεσματικότητα, θα βοηθήσει στην αλλαγή του τρόπου λειτουργίας της και στην ικανοποίηση των αναγκών του περιβάλλοντός της και ιδιαίτερα των πελατών της.

Στα πλαίσια εφαρμογής της ΔΟΠ υπάρχουν και κάποιες κεντρικές μεταβλητές που πρέπει να ερευνοούνται. Αυτές είναι:

- Τι προσπαθούμε να επιτύχουμε;
- Πόσο καλά το κάνουμε;
- Πώς θα μπορούσαμε να το κάνουμε καλύτερα;

Και οι τρεις μεταβλητές είναι μεγάλης σπουδαιότητας, όταν αξιολογούμε στρατηγικά την υπηρεσία που παρέχουμε, αλλά σύμφωνα με τον Kollberg et al (2005, σελ. 95-111) η τελευταία αυτών των τριών είναι η σημαντικότερη, δεδομένου ότι ενδιαφέρεται για τη βελτίωση της ποιότητας.

Η υλοποίηση της ΔΟΠ σε έναν οργανισμό είναι επίσης μια δύσκολη υπόθεση, αφού προϋποθέτει ριζική αλλαγή της κουλτούρας οργάνωσης και διοίκησης, η οποία πρέπει να υποστηρίζεται από την πολιτική ηγεσία, τους διευθυντές των διευθύνσεων και τους εργαζόμενους. Για να εκπληρωθεί ο στόχος πρέπει η ΔΟΠ να υιοθετηθεί από όλες τις λειτουργίες του οργανισμού. Τα δε συστατικά για την επιτυχία της εφαρμογής της είναι: αποτελεσματική εκπαίδευση, αποτελεσματική εφαρμογή και εμπλοκή της ανώτερης διοίκησης και δέσμευσή της για την τήρηση των αρχών και των στόχων της ΔΟΠ (Hradesky, 1995, σελ.3). Ως λόγοι αποτυχίας της εφαρμογής της ΔΟΠ θα μπορούσαν να αναφερθούν οι εξής:

- Έλλειψη ομαδικής εργασίας ανάμεσα στο προσωπικό ενός τμήματος ή μεταξύ του προσωπικού διαφόρων τμημάτων του οργανισμού.
- Έλλειψη εξουσιοδότησης των εργαζομένων να κάνουν βελτιώσεις.
- Έλλειψη ξεκάθਾਰου καθορισμού των αρμοδιοτήτων της εργασίας μεταξύ των εργαζομένων.
- Έλλειψη κατάλληλων μεθόδων αξιολόγησης και ελέγχου της ποιότητας, ώστε να μπορούν να αξιολογηθούν επαρκώς οι προσπάθειες για εξασφάλιση ποιότητας.

- Έλλειψη προκαθορισμένου προϋπολογισμού για τη χρηματική υποστήριξη των προσπαθειών βελτίωσης της ποιότητας
- Συγκέντρωση υπευθυνοτήτων σε λίγους, ενώ θα πρέπει να υπάρχει «αποκέντρωση» σε όλους.
- Έλλειψη ορατών ενεργειών. Σε μερικούς οργανισμούς υπάρχουν πολλά λόγια και όχι ορατά έργα.
- Η μεμονωμένη εφαρμογή κάποιων ιδεών της ΔΟΠ.

Συμπερασματικά, θα μπορούσε να ειπωθεί ότι η αποτυχία των προγραμμάτων ποιότητας σε δημόσιους οργανισμούς οφείλεται, κατά κύριο λόγο, στη μη σωστή εφαρμογή τους και η ευθύνη είναι βασικά της διοίκησης και όχι των διαδικασιών.

Ο δημόσιος οργανισμός που θα μπορούσε να θεωρηθεί ως οργανισμός ποιότητας, βάση της μελετώμενης βιβλιογραφίας, έχει συγκεκριμένα χαρακτηριστικά, όπως εμφανίζονται στον Πίνακα 3.1 που ακολουθεί, σε αντίθεση με αυτόν που δεν μπορεί να χαρακτηριστεί ως ποιοτικός.

Πίνακας 3.1: Χαρακτηριστικά δημόσιου οργανισμού ποιότητας

ΔΗΜΟΣΙΟΣ ΟΡΓΑΝΙΣΜΟΣ ΠΟΙΟΤΗΤΑΣ	ΣΥΝΗΘΗΣ ΔΗΜΟΣΙΟΣ ΟΡΓΑΝΙΣΜΟΣ
<ul style="list-style-type: none"> • Προσανατολισμός στην ικανοποίηση των αναγκών των πελατών. • Προσανατολισμός στην πρόληψη των προβλημάτων. • Στρατηγικό σχέδιο ποιότητας, που περιλαμβάνει το όραμα, την αποστολή, τις πολιτικές ποιότητας. • Προσδιορισμός προτύπων ποιότητας για όλες τις μονάδες του οργανισμού. • Αφοσίωση και δέσμευση της ανώτερης διοίκησης στη φιλοσοφία της ποιότητας. 	<ul style="list-style-type: none"> • Προσανατολισμός στις εσωτερικές δυνατότητες του οργανισμού. • Προσανατολισμός στην αντιμετώπιση των προβλημάτων. • Βραχυπρόθεσμες πολιτικές δράσεις. • Ανυπαρξία προτύπων ποιότητας. • Η ανώτερη διοίκηση εποπτεύει και ελέγχει τα αποτελέσματα της δράσης. <p style="text-align: right;"><i>(συνέχεια Πίνακα 3.1)</i></p>

<ul style="list-style-type: none"> • Επένδυση στην εκπαίδευση-ανάπτυξη του ανθρώπινου δυναμικού. • Συμμετοχή όλων των εργαζομένων στη βελτίωση της ποιότητας. • Συνεχείς αξιολογήσεις, μετρήσεις και εκτιμήσεις των προσπαθειών βελτίωσης της ποιότητας. • Η ποιότητα θεωρείται στοιχείο κουλτούρας του οργανισμού. • Αντιμετώπιση των εργαζομένων ως πελάτες που πρέπει να ικανοποιούνται οι ανάγκες τους 	<p style="text-align: center;">Η εκπαίδευση του ανθρώπινου δυναμικού υπολογίζεται ως κόστος.</p> <ul style="list-style-type: none"> • Γίνεται διάκριση αυτών που αποφασίζουν και αυτών που εκτελούν. • Ελλιπείς διαδικασίες επαναπληροφόρησης. • Η ποιότητα θεωρείται ως θετικό αποτέλεσμα της δραστηριότητας του οργανισμού. • Αντιμετώπιση των εργαζομένων βάσει της ιεραρχικής δομής.
---	--

Πηγή: *Κύριο κείμενο*

Η ΔΟΠ δεν είναι ένα πρόγραμμα το οποίο αρχίζει σήμερα και τελειώνει αύριο. Η εισαγωγή της στον οργανισμό προϋποθέτει επιμονή και υπομονή και απαιτεί την προσπάθεια και συμμετοχή όλων των ατόμων. Σε κάθε περίπτωση, η μεταπήδηση από τον παραδοσιακό τρόπο διοίκησης στη διοίκηση με βάση τις αρχές της Ολικής Ποιότητας διήρκεσε τουλάχιστον τρία χρόνια και ήταν μια διαδικασία κοπιώδης και χρονοβόρα.

Ενώ δεν υπάρχουν απόλυτα ή καθολικά αποδεκτά μοντέλα εισαγωγής, υιοθέτησης και διαρκούς εφαρμογής της Διοίκησης Ολικής Ποιότητας, ωστόσο η εμπειρία δείχνει ότι ακολουθούνται κάποια βήματα που είναι κρίσιμα για τη μετάβαση προς τη διοίκηση με αρχές Ολικής Ποιότητας (Γ. Μποχώρης, 2003, σελ. 75-80), τα οποία έχουν ως εξής:

ΒΗΜΑ 1^ο – Δημιουργία συμβουλίου ποιότητας. Το συμβούλιο είναι υπεύθυνο για τη διαμόρφωση της αποστολής, του οράματος, της μακροχρόνιας στρατηγικής του οργανισμού και των στόχων ποιότητας για ολόκληρο τον οργανισμό.

ΒΗΜΑ 2^ο – Εκπαίδευση-επιμόρφωση της διοίκησης στις αρχές της ΔΟΠ. Προκειμένου τα ανώτερα στελέχη να καθοδηγήσουν ή έστω να κατανοήσουν την προσπάθεια αλλαγής, με βάση τις αρχές της Ολικής Ποιότητας, θα πρέπει να υπάρχει βαθιά γνώση αυτών των αρχών, των επιπτώσεων αλλά και των απαιτήσεων της ΔΟΠ.

ΒΗΜΑ 3^ο - Διενέργεια αναγνωριστικής επιθεώρησης για την αποτύπωση της υφιστάμενης κατάστασης. Η διενέργεια αναγνωριστικής επιθεώρησης εκτιμά την πληρότητα και αποτελεσματικότητα των υφιστάμενων προσπαθειών σε σχέση με ένα επιλεγέν μοντέλο Διοίκησης Ολικής Ποιότητας, με απώτερο σκοπό την παροχή αντικειμενικών πληροφοριών πάνω στις οποίες θα βασιστεί η ανάπτυξη μακροχρόνιου στρατηγικού σχεδίου ποιότητας. Στόχος της είναι να αποτυπώσει την τρέχουσα προσέγγιση του οργανισμού αναφορικά με την ποιότητα.

Τα αποτελέσματα της επιθεώρησης φανερώνουν τη θέση του οργανισμού και την απόσταση που τον χωρίζει από τον ζητούμενο στόχο (επιθυμητή κατάσταση). Η διαφορά μεταξύ των δυο σημείων υποδεικνύει το υπάρχον χάσμα και τις βελτιώσεις που πρέπει να γίνουν, μέσω της ανάλυσης χάσματος (gap analysis).

ΒΗΜΑ 4^ο - Διαρκής επικοινωνία με τους εργαζόμενους και υλοποίηση συναφών προγραμμάτων εκπαίδευσης και επιμόρφωσης. Η εκπαίδευση χρησιμοποιείται τόσο ως μέσο προβολής της δέσμευσης της διοίκησης για την Ολική Ποιότητα, όσο και ως προϋπόθεση για την εκμάθηση τεχνικών στατιστικής ανάλυσης, λειτουργίας και εποπτείας κύκλων ποιότητας και επίλυσης προβλημάτων. Συχνά, το ποσό που απαιτείται για τη διενέργεια προγραμμάτων εκπαίδευσης ισοδυναμεί ή υπερβαίνει το 5% του συνολικού κόστους μισθοδοσίας για τον οργανισμό.

ΒΗΜΑ 5^ο -Ανάπτυξη στρατηγικού σχεδίου ποιότητας και σταδιακή αναδιοργάνωση του οργανισμού. Το συμβούλιο διαμορφώνει το ετήσιο στρατηγικό σχέδιο του οργανισμού, αναφορικά με την ΔΟΠ, αλλά και το μακροπρόθεσμο σχέδιο προγραμματισμού. Επιπλέον, προϋπολογίζεται το κόστος αναδιοργάνωσης, εκπαίδευσης και χρήσης εξωτερικών συμβούλων.

ΒΗΜΑ 6^ο - Δημιουργία συστήματος αντιπροσωπευτικών δεικτών, μέτρησης και οριοθέτησης στόχων. Ένα από τα σημεία-κλειδιά για την υλοποίηση του στρατηγικού σχεδίου ποιότητας είναι η ικανότητα των

ομάδων να αναπτύσσουν μια βαθύτερη αντίληψη των αναγκών των εσωτερικών και εξωτερικών πελατών τους και να διενεργούν μετρήσεις που να αντανακλούν τις ανάγκες και τις προσδοκίες τους.

ΒΗΜΑ 7^ο - Δημιουργία ομάδων βελτίωσης της ποιότητας. Οι περισσότεροι οργανισμοί που εφαρμόζουν Ολική Ποιότητα χρησιμοποιούν ομάδες ποιότητας, αποτελούμενες από τους εργαζόμενους ή από ανώτερα στελέχη. Παράλληλα συγκροτούν και συμβούλια ποιότητας για την επίβλεψη της προσπάθειας διαρκούς βελτίωσης.

ΒΗΜΑ 8^ο - Αναθεώρηση των συστημάτων αναγνώρισης, ανταπόδοσης και αξιολόγησης των προσπαθειών των εργαζομένων. Όπως οι οργανισμοί αναθεωρούν τα συστήματα μετρήσεών τους, με ανάλογο τρόπο προβαίνουν και στις απαραίτητες τροποποιήσεις στα συστήματα αποζημίωσης, αξιολόγησης και αναγνώρισης, ώστε αυτά να αντανακλούν την έμφαση που αυτές δίδουν στην ποιότητα.

ΒΗΜΑ 9^ο - Διαρκής επικοινωνία με τους εργαζόμενους και υλοποίηση συναφών προγραμμάτων εκπαίδευσης και επιμόρφωσης. Είναι σημαντική η διαρκής επικοινωνία με τους αποδέκτες κάθε είδους αλλαγών, καθώς υπάρχει μια εγγενής και περίπου δεδομένη αδράνεια-αντίδραση σε κάθε μορφής αλλαγή του τρόπου ή του περιβάλλοντος εργασίας. Σημαντικότερος λόγος όμως είναι η πρόθεση για την επίτευξη κάθε είδους εσωτερικών συνεργασιών, ώστε αφενός να ελαχιστοποιούνται τυχόν προβλήματα λόγω άρνησης, αλλά και να επαυξάνονται τα οφέλη όταν οι αποδέκτες είναι πεπεισμένοι ότι τους δόθηκε η δυνατότητα να συμμετέχουν στη διαδικασία διαμόρφωσης.

ΒΗΜΑ 10^ο – Πρωτοβουλίες για επικοινωνία με το εξωτερικό περιβάλλον. Όταν οι οργανισμοί έχουν συντελέσει κάποια πρόοδο προς την κατεύθυνση της Ολικής Ποιότητας, οι ίδιοι αναγνωρίζουν την ανάγκη να προβάλλουν τις αλλαγές που έχουν πετύχει και να ανταλλάξουν τις σχετικές εμπειρίες τους με τρίτους (πελάτες, συνεργάτες, επιχειρηματικές μονάδες, άλλους οργανισμούς κ.λπ.).

ΒΗΜΑ 11^ο - Διαρκής αξιολόγηση των επιμέρους αποτελεσμάτων και σύγκρισή τους με αντίστοιχους στόχους. Η μέτρηση, αξιολόγηση και ανάδραση είναι απαραίτητες συνιστώσες της διοίκησης και διαχείρισης. Επίσης, κάθε πρωτοβουλία αλλαγής με τόσο μεγάλη εμβέλεια άμεσες

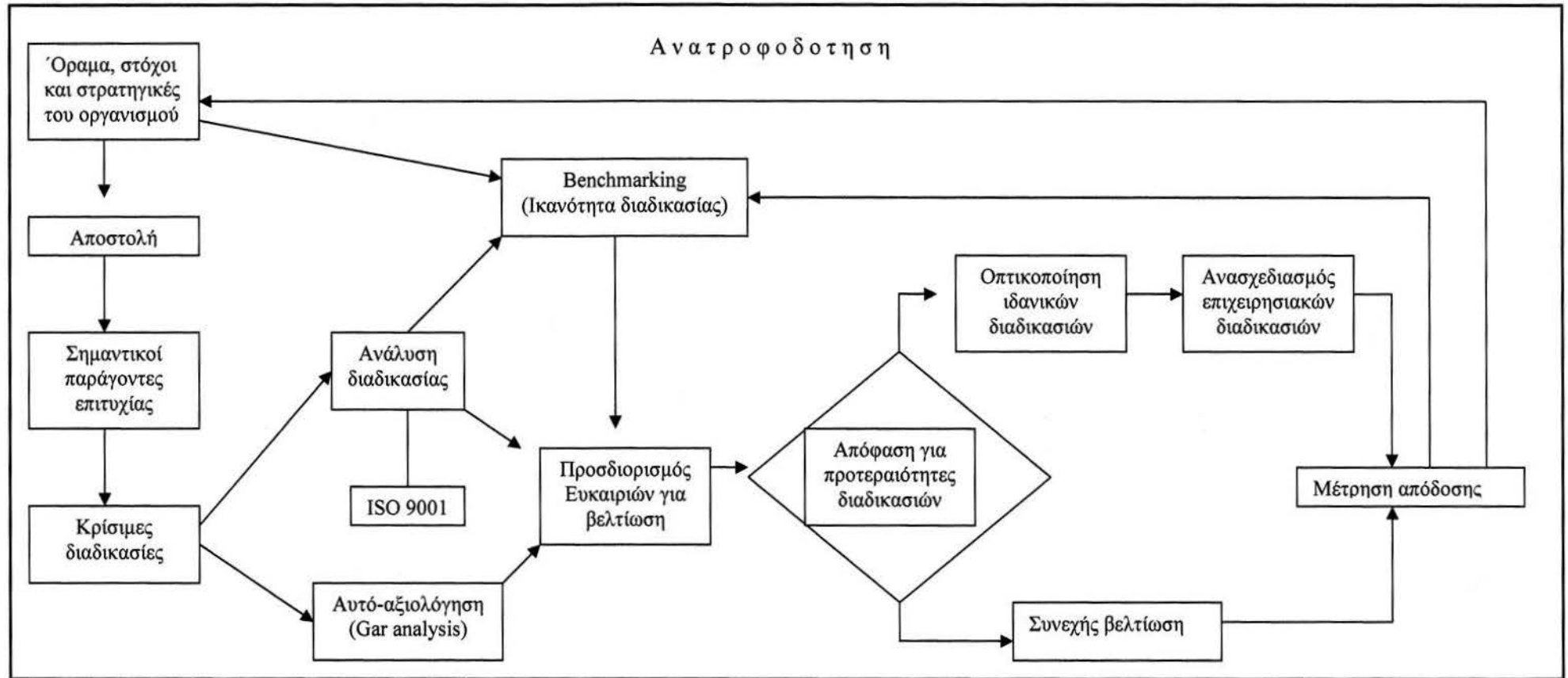
επιπτώσεις στη δομή και στη λειτουργία του οργανισμού, αλλά και έμμεσες προσδοκίες στην κάθε λογής αποτελεσματικότητα (εξυπηρέτηση-ικανοποίηση πελατών κ.λπ.), δεν μπορεί παρά να αποτελεί αντικείμενο τακτικής-στενής παρακολούθησης και αξιολόγησης.

ΒΗΜΑ 12^ο – Διαρκής ανασκόπηση και αναθεώρηση. Αποτελεί απαραίτητη συνέχεια του προηγούμενου βήματος. Η διαρκής «επαγρύπνηση» και η τυχόν αναθεώρηση των χρονοδιαγραμμάτων ή και της στοχοθεσίας είναι αναγκαία μέτρα, προκειμένου να μη δοθεί η αίσθηση της λιμνάζουσας ή της απαξιωθείσας κατάστασης στην πορεία της προσπάθειας. Ιδιαίτερα, μέσω της σύγκρισης με καλύτερους οργανισμούς (benchmarking), οι οργανισμοί που εφαρμόζουν την Ολική Ποιότητα αναζητούν συνεχώς νέους στόχους, νέα θέματα, ανταμοιβές και γεγονότα που συμβάλλουν, ώστε η πρωτοβουλία τους για την Ολική Ποιότητα να ακολουθεί ανοδική πορεία.

Στο σημείο αυτό πρέπει να επισημανθεί ότι η προσέγγιση της συνεχούς βελτίωσης έχει μακροπρόθεσμο χαρακτήρα. Η αλλαγή γίνεται σταδιακά και η προσοχή εστιάζεται στις διαδικασίες και στο σύστημα παρά στην αξιολόγηση και την επίδοση του ατόμου. Για να εφαρμοστεί δε στους οργανισμούς χρειάζεται λίγα χρήματα αλλά πολύ μεγάλη προσπάθεια.

Απαραίτητο κρίνεται, πριν την εφαρμογή του προγράμματος ΔΟΠ, να εξειδικευτεί λεπτομερώς η μεθοδολογία του και να προσδιοριστεί με σαφήνεια το πεδίο εφαρμογής του. Δεν νοείται γενικό πρόγραμμα ολικής ποιότητας με πεδίο εφαρμογής ολόκληρο τον οργανισμό.

Ο συνδυασμός των διοικητικών πρακτικών και των τεχνικών εργαλείων της ΔΟΠ θα αποτελέσουν ένα πλαίσιο, οι κανόνες του οποίου θα πρέπει να διοχετευτούν σε όλα τα επίπεδα του οργανισμού, για τη σωστή εφαρμογή του. Ένα τέτοιο πλαίσιο παρουσιάζεται στο *Σχήμα 3.2.*, που ακολουθεί, από τονOakland,1995.

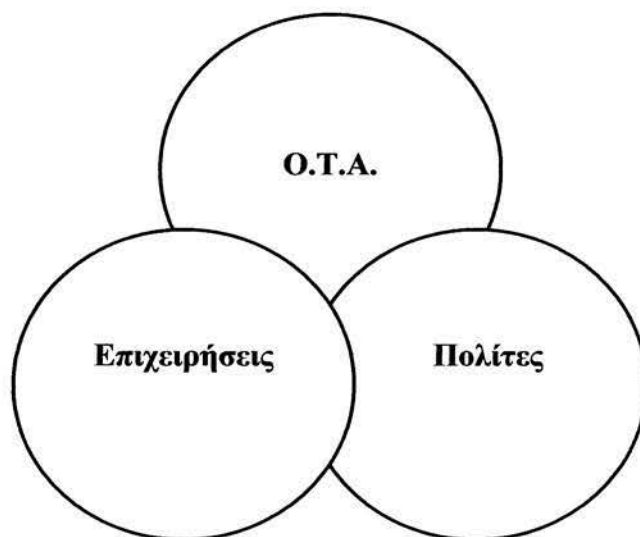


Σχήμα 3.2: Πλαίσιο εφαρμογής της ΔΟΠ στη Περιφέρεια Πελοποννήσου

Πηγή: Oakland, 1995

Αποστολή της Περιφέρειας Πελοποννήσου είναι ο σχεδιασμός, προγραμματισμός και η εφαρμογή πολιτικών για την οικονομική, κοινωνική και πολιτιστική ανάπτυξη της περιοχής δικαιοδοσίας της, εντός του σχετικού πλαισίου του γενικότερου σχεδιασμού. Η παροχή ποιοτικών υπηρεσιών με στόχο την ικανοποίηση των αναγκών των πελατών της Περιφέρειας και η συνεχής βελτίωση των υπηρεσιών που παρέχει. Με την έννοια «πελάτες» για την Περιφέρεια εννοούνται οι πολίτες, οι Ο.Τ.Α., οι επιχειρήσεις.

Σχήμα 3.3: Πελάτες της Περιφέρειας Πελοποννήσου



Σε αυτό το πλαίσιο εντάσσεται η υλοποίηση της ΔΟΠ, η οποία δεν ελέγχεται κατά τον παραδοσιακό τρόπο, δηλαδή επιθεώρηση και έλεγχος, αλλά διοικείται σε όλες τις διευθύνσεις της Περιφέρειας, προϋποθέτοντας την ύπαρξη παραγόντων, όπως δέσμευση, υποκίνηση, σκοπός, όραμα και δημιουργικότητα (J. M. Juran & F. M. Gryna, 1993, σελ. 171).

Από την ανάλυση που προηγήθηκε στα προηγούμενα κεφάλαια και από τη μελέτη του οργανογράμματος της Περιφέρειας Πελοποννήσου, προτείνεται η εφαρμογή της ΔΟΠ στην Περιφέρεια να στηριχθεί στην εξής μεθοδολογία:

1. Η ΔΟΠ είναι μια συνολική διαδικασία που εμπλέκει όλες τις διαδικασίες και λειτουργίες της Περιφέρειας. Η βελτίωση της ποιότητας κάθε εσωτερικής λειτουργίας έχει ως αποτέλεσμα την παραγωγή βελτιωμένων

- ενδιάμεσων αποτελεσμάτων τα οποία καταλήγουν σε ένα τελικό προϊόν, η προστιθέμενη αξία του οποίου ικανοποιεί τις ανάγκες των πελατών.
2. Κάθε στρατηγική, πολιτική και ενέργεια δρουν συμπληρωματικά για ένα και μόνο στόχο: την ανταπόκριση των υπηρεσιών της Περιφέρειας στις προσδοκίες και τα πρότυπα των πελατών.
 3. Παρακολούθηση της προσπάθειας συνεχούς βελτίωσης της ποιότητας με την ύπαρξη ενός οργανωμένου συστήματος μέτρησης, το οποίο εστιαζόμενο σε μια σειρά από κρίσιμους παράγοντες επιτυχίας, θα περιγράφει την πρόοδο της Περιφέρειας και θα δίνει την βάση για την αξιολόγησή της. Η χρησιμοποίηση δεικτών μέτρησης, παρακολούθησης και αξιολόγησης, μετά το πέρας κάθε σταδίου της διαδικασίας παραγωγής του κοινωνικού προϊόντος, συμβάλλει στο να εξασφαλιστεί η ποιότητα του τελικού προϊόντος που θα εισπράξει ο χρήστης. Ακόμη, η μέτρηση της διαδικασίας παρέχει την απαραίτητη ανατροφοδότηση, ώστε ο υπεύθυνος να έχει την ευκαιρία να βελτιώσει τις αποκλίνουσες λειτουργίες πριν την παραγωγή της ενδιάμεσης εκροής τους (T. Bendell, et al., 1993: 27).
 4. Συμμετοχή όλου του προσωπικού που επεκτείνεται πέρα από την προσπάθεια να του να μη γίνονται λάθη. Η ΔΟΠ προϋποθέτει ότι κάθε εργαζόμενος θα διεκπεραιώνει την εργασία του με θετικό και εποικοδομητικό τρόπο. Εξάλλου, για ένα δημόσιο οργανισμό, ο οποίος παράγει το κοινωνικό προϊόν του στηριζόμενος αποκλειστικά στο μεταβλητό του κεφάλαιο, οι εργαζόμενοι είναι ο πιο πολύτιμος και δημιουργικός του πόρος για τη βελτίωση της ποιότητας και τη δημιουργία καινοτομιών.
 5. Υποκίνηση της ομαδικής εργασίας, καταργώντας κάθε είδους εμπόδιο και ενισχύοντας την επικοινωνία και συνεργασία μεταξύ των διευθύνσεων και τμημάτων αυτών. Σημαντική συμβολή έχουν σε αυτό οι προϊστάμενοι των διευθύνσεων της Περιφέρειας οι οποίοι, ως οι καλύτεροι γνώστες των λειτουργιών των διευθύνσεων που προϊστανται, καταργούν τα τυχόν υπάρχοντα στεγανά μεταξύ των τμημάτων, δημιουργούν τις ευκαιρίες ανταλλαγής της πληροφόρησης και βοηθούν στη διατήρηση του συλλογικού πνεύματος εργασίας (R. Nichol, 1992). Απαραίτητη είναι η οργάνωση ενός ανοικτού και ολοκληρωμένου πληροφοριακού συστήματος διοίκησης. Ανοικτό για να μπορεί να προσαρμόζεται εύκολα

στις εξωτερικές αλλαγές και ολοκληρωμένο για να παρέχει τη δυνατότητα συντονισμού και συνεργασίας των διαφόρων διευθύνσεων της Περιφέρειας. Έτσι η συνεργασία γίνεται σε πιο χαλαρή βάση, επειδή το σύστημα είναι αποκεντρωμένο σε ομάδες μεγαλύτερης αυτονομίας, οι οποίες μπορούν να εξασκήσουν δημιουργικότητα και πρωτοβουλία και να είναι περισσότερο ευέλικτες και γρήγορες στις αποφάσεις τους.

Στην προσπάθεια αυτή, σημαντικός θα είναι ο ρόλος του Αυτοτελούς Τμήματος Ποιότητας και Αποδοτικότητας που έχει συσταθεί στη Περιφέρεια, καθώς στην αρμοδιότητά του υπάγονται μεταξύ άλλων θεμάτων και τα θέματα που αφορούν στην:

- Εισήγηση των αναγκαίων μέτρων για την καθιέρωση συστημάτων ολικής ποιότητας και διαδικασιών αυτοαξιολόγησης (Κοινό Πλαίσιο Αξιολόγησης, διαδικασίες πιστοποίησης βάση ISO).
- Εισήγηση, παρακολούθηση μέτρων για τη διαρκή βελτίωση της ποιότητας των παρεχομένων προς τους πολίτες υπηρεσιών, όπως και της αποδοτικότητας και της αποτελεσματικότητας των μονάδων της Περιφέρειας και των υπηρεσιών που υπάγονται σε αυτή, καθώς και της ανταπόκρισης των μονάδων αυτών στις ανάγκες των πολιτών.

Οι άξονες εφαρμογής της ΔΟΠ αναλύονται εκτενέστερα στις επόμενες υποενότητες.

3.3.1 Εφαρμογή στο σύνολο του οργανισμού

Για την επιτυχημένη υλοποίηση της ολικής ποιότητας στην Περιφέρεια υπέρτατης σημασίας θεωρείται η υιοθέτησή της στο σύνολο του οργανισμού. Ο Oakland (1989) αναφέρει ότι «η ΔΟΠ είναι μια προσέγγιση για τη βελτίωση της αποτελεσματικότητας και της ευελιξίας των επιχειρήσεων στο σύνολό τους. Ουσιαστικά είναι ένας τρόπος για την οργάνωση και τη συμμετοχή ολόκληρου του οργανισμού». Η προσπάθεια εφαρμογής της ολικής ποιότητας σημαίνει ότι θα εκπονηθεί ένα πρόγραμμα που θα λαμβάνει υπόψη ολόκληρο τον οργανισμό.

Το να περιοριστεί η ΔΟΠ σε μια διεύθυνση της Περιφέρειας σημαίνει ότι ο συντονισμός καθηκόντων ανάμεσα στις διάφορες διευθύνσεις ενδέχεται να γίνει δυσκολότερος. Για παράδειγμα, οι διαδικαστικές ανάγκες ενός τμήματος που λειτουργεί με ΔΟΠ θα διαφέρουν από ενός άλλου που ακολουθεί έναν πιο

συμβατικό προσανατολισμό διοίκησης και η επικοινωνία ίσως γίνει προβληματική. Επίσης, μπορεί να δημιουργηθεί και μια νοοτροπία αντιπαράθεσης (εμείς και αυτοί), που θα λειτουργεί αντίθετα με την αντίληψη της ΔΟΠ, η οποία είναι επικεντρωμένη στη συλλογική εργασία. Η τμηματική εφαρμογή της ΔΟΠ δεν πρέπει να γίνει δεκτή και ούτε να εξεταστεί ως ενδεχόμενο.

3.3.2 Αποδοχή του μοντέλου της Ολικής Ποιότητας

Η εξασφάλιση της αποδοχής των αρχών της ΔΟΠ και της αναγκαιότητας εφαρμογής της πρώτα από την κορυφή της ηγεσίας (Γενικό Γραμματέας, Γενικός Διευθυντής) έως τους προϊσταμένους των υπηρεσιών και τους εργαζόμενους, αποτελεί το πρώτο βήμα. Ένας από τους παράγοντες, που συνδέονται με την επιτυχημένη υλοποίηση της ΔΟΠ σε έναν οργανισμό, είναι η δέσμευση των ανώτερων διευθυντικών στελεχών. Η πολιτική ποιότητας πρέπει να χαραχθεί, να διατυπωθεί γραπτά και να γνωστοποιηθεί στον καθένα μέσα στον οργανισμό. Η δέσμευση πρέπει να είναι ειλικρινής και ορατή. Χωρίς σωστά προγράμματα μπορεί να πετύχουμε, χωρίς δέσμευση και θετική στάση είναι απολύτως αδύνατο να πετύχουμε. Όπως αναφέρει και ο Oakland (1989), «για να είναι επιτυχημένη, στην προώθηση της αποδοτικότητας και της αποτελεσματικότητας της επιχείρησης, η ΔΟΠ πρέπει να αφορά πραγματικά ολόκληρη την επιχείρηση και πρέπει να ξεκινάει από την κορυφή, από τον Γενικό Διευθυντή ή το ισοδύναμό του, στη συνέχεια στους διευθυντές και σε όλους τους μάνατζερ, ενώ όλοι τους πρέπει να δείξουν ότι ενδιαφέρονται σοβαρά για την ποιότητα».

Η διοίκηση της Περιφέρειας πρέπει να καθοδηγεί και να βρίσκεται πάντα πρώτη στις αλλαγές, χωρίς βέβαια να έχει την αποκλειστική υπευθυνότητα για την ομαλή πραγματοποίηση των διαδικασιών, καθώς για να γίνουν οι αλλαγές είναι απαραίτητη η βοήθεια και άλλων ατόμων. Η πίστη στην Ολική Ποιότητα από την κορυφή της ηγεσίας αποτελεί προϋπόθεση για τη δέσμευση των προϊσταμένων και για την εν συνεχεία ενεργοποίηση και συμμετοχή των εργαζομένων. Η ολική ποιότητα πρέπει να αποτελέσει μέρος της καθημερινής εργασίας στη Περιφέρεια. Η ευαισθητοποίηση του συνόλου των υπηρεσιών της για την εφαρμογή της ΔΟΠ σημαίνει:

- Την κατανόηση της σχέσης μεταξύ της σωστής διεκπεραίωσης των εργασιών και της αποστολής της Περιφέρειας.
- Την αποκρυστάλλωση της σημασίας της ποιότητας για έναν δημόσιο οργανισμό (Taguchi, R. & Clausing, D., 1990).
- Τη διεξαγωγή σεμιναρίων κατάρτισης για τις αρχές και τις τεχνικές της ΔΟΠ.

3.3.3 Συγκρότηση ομάδας συντονισμού της Ολικής Ποιότητας

Το επόμενο βήμα του προγράμματος εφαρμογής της ολικής ποιότητας στην Περιφέρεια είναι η συγκρότηση μιας συντονιστικής ομάδας ή επιτροπής ποιότητας, η οποία θα ηγείται των προσπάθειών για την εισαγωγή της ολικής ποιότητας και θα έχει την ευθύνη να:

- Δημιουργήσει το κατάλληλο περιβάλλον, το οποίο θα υποστηρίζει και θα προωθεί τη συνεχή βελτίωση.
- Εξασφαλίζει την ανοικτή επικοινωνία και την πρόσβαση των ατόμων σε όλες τις υπάρχουσες πληροφορίες.
- Θέτει προτεραιότητες σχετικά με τη βελτίωση των διαδικασιών.
- Ελέγχει την πρόοδο του συστήματος της ολικής ποιότητας.
- Αξιολογεί την πρόοδο και να επιβραβεύει τις επιτυχίες.
- Προσδιορίζει τις απαιτούμενες δεξιότητες για την πραγματοποίηση των διαδικασιών, καθώς και τις δεξιότητες που διαθέτει το υπάρχον προσωπικό και να εισηγείται για την διοργάνωση σχετικών σεμιναρίων.
- Προσδιορίζει την αντίληψη που έχουν οι προϊστάμενοι και οι εργαζόμενοι για την τρέχουσα κουλτούρα της Περιφέρειας, καθώς και για την κουλτούρα που θα ήθελαν να επικρατεί σε αυτήν. Η νέα κουλτούρα θα πρέπει να δίνει έμφαση στον πελάτη και στις σταθερές αξίες της ΔΟΠ.

Η συλλογική προσέγγιση είναι απαραίτητη προκειμένου να υπάρξει ανοικτή επικοινωνία και από κοινού επίλυση των προβλημάτων. Ο Oakland (1989) αναφέρει ότι η χρήση της συλλογικής προσέγγισης στην επίλυση των προβλημάτων παρουσιάζει πολλά πλεονεκτήματα σε σύγκριση με την αντιμετώπιση των προβλημάτων από μεμονωμένα άτομα. Συγκεκριμένα:

- Μπορεί να αντιμετωπιστεί μεγαλύτερη ποικιλία προβλημάτων, που ξεπερνούν τις ικανότητες οποιουδήποτε ατόμου, ακόμη και ενός ολόκληρου τμήματος της επιχείρησης.
- Το πρόβλημα εκτίθεται σε μεγαλύτερη ποικιλία γνώσεων, δεξιοτήτων και εμπειρογνωμοσύνης.
- Η προσέγγιση είναι πιο ικανοποιητική στα μέλη της ομάδας και τονώνει το ηθικό τους.
- Προβλήματα που αφορούν περισσότερα του ενός τμήματα ή λειτουργίες της επιχείρησης αντιμετωπίζονται ευκολότερα.
- Οι συστάσεις της ομάδας έχουν περισσότερες πιθανότητες να υλοποιηθούν από ότι οι προτάσεις ενός ατόμου.

Ο Ζαβλάνος (2006) αναφέρει ότι οι κύριες αρμοδιότητες της ηγετικής ομάδας είναι η εδραίωση της ΔΟΠ, ο σχεδιασμός των διαδικασιών, ο διαχωρισμός του προσωπικού σε ομάδες εργασίας και η αξιολόγηση των πόρων.

Στην ομάδα θα προΐσταται η ανώτατη ηγεσία της Περιφέρειας και μέλη της θα πρέπει να είναι οι προϊστάμενοι όλων των οργανικών μονάδων αυτής, ώστε να διαφανεί η υψηλή δέσμευση της ανώτατης διοίκησης για την επιτυχία του προγράμματος ποιότητας.

Απαραίτητη είναι η επιλογή ενός συντονιστή ποιότητας, ο οποίος θα αναλάβει την υπευθυνότητα και τον συντονισμό της όλης προσπάθειας. Το άτομο αυτό θα πρέπει να έχει την απαραίτητη εξουσία και χρόνο για να μπορεί να ολοκληρώσει το έργο του. Επειδή ο χρόνος του Γενικού Γραμματέα είναι περιορισμένος, συντονιστής ποιότητας μπορεί να είναι ο Γενικός Διευθυντής της Περιφέρειας.

Προτεραιότητα της Επιτροπής Ποιότητας της Περιφέρειας είναι να γίνουν κατανοητοί, από όλα τα μέλη της, οι λόγοι της αλλαγής. Όταν τα μέλη κατανοήσουν τους λόγους και πεισθούν για την αναγκαιότητα της αλλαγής, τότε υπάρχει μεγάλη πιθανότητα να πάρουν και τα ίδια πρωτοβουλίες. Στο πλαίσιο αυτό πρέπει να οργανωθούν επισκέψεις σε άλλους οργανισμούς, οι οποίοι εφάρμοσαν την ΔΟΠ και να μελετηθούν τα αποτελέσματα από την υλοποίησή της. Οι αρχές είναι κοινές και τα αποτελέσματά τους μπορούν να βοηθήσουν θετικά τον αρχικό σχεδιασμό των διαδικασιών του οργανισμού. Συγχρόνως, πρέπει να συγκεντρωθούν τα καλύτερα άρθρα και βιβλία σχετικά με την ΔΟΠ,

τα οποία πρέπει να μελετήσουν όλα τα μέλη της επιτροπής. Σημαντικά, επίσης, καθήκοντα της επιτροπής είναι:

1. Ο καθορισμός του οράματος για την εξέλιξη της Περιφέρειας, ώστε να διαφανεί η επίδραση της εφαρμογής των αρχών της ΔΟΠ σε αυτήν την πορεία. Ο καθορισμός των οργανωσιακών αξιών και συμπεριφορών, που θα επιτύχει το σχέδιο εφαρμογής του ποιοτικού προγράμματος και θα οδηγήσει σε μια επιτυχή αλλαγή της οργανωσιακής κουλτούρας (Gordon, 1999).
2. Η διατύπωση της πρότασης της αποστολής της Περιφέρειας, η οποία θα καθοδηγήσει όλη την πορεία υλοποίησης της ολικής ποιότητας. Χωρίς την πρόταση της αποστολής η Περιφέρεια δεν έχει κατεύθυνση και τα μέλη δεν έχουν τους ίδιους στόχους. Η πρόταση της αποστολής μπορεί να διατυπωθεί από τις απαντήσεις που θα δοθούν στις ερωτήσεις:
 - Τι κάνουμε;
 - Ποιος το κάνει;
 - Γιατί το κάνει;
 - Πως το κάνει;
3. Καθορισμός των στόχων ποιότητας για την επίτευξη της συνεχούς βελτίωσης της Περιφέρειας. Οι στόχοι θα πρέπει να είναι μετρήσιμοι, δηλαδή να καθίσταται δυνατή η αξιολόγηση της πορείας και να εξάγονται συμπεράσματα ως προς αυτή. Επίσης, θα πρέπει να αναπτυχθεί μηχανισμός παρακολούθησης της επίτευξής τους σε τακτά χρονικά διαστήματα. Οι στόχοι ποιότητας θα πρέπει να είναι σύμφωνοι με την πολιτική ποιότητας της Περιφέρειας και να αναθεωρούνται ανάλογα με τις εκάστοτε δυνατότητες, τις συνθήκες του κοινωνικού περιβάλλοντος, τις νομικές και άλλες ρυθμιστικές απαιτήσεις.

Κατά τη διατύπωση της αποστολής θα πρέπει να ληφθεί υπόψη το ισχύον νομικό πλαίσιο, η ανάγκη προσαρμογής της ευρύτερης περιφερειακής πολιτικής στις ταχύτατες κοινωνικές και πολιτισμικές εξελίξεις, καθώς και οι ιδιαίτερες τοπικές συνθήκες λειτουργίας και το όραμα για τον κοινωνικό και αναπτυξιακό ρόλο που πρέπει να διαδραματίσει η Περιφέρεια.

Η επιτροπή ποιότητας, λοιπόν, προσδιορίζει τις κεντρικές προτεραιότητες, τους στόχους, τους άμεσα και έμμεσα εμπλεκόμενους, τις εγγενείς αξίες και την

αποστολή της Περιφέρειας. Σχεδιάζει την εφαρμογή του προγράμματος, όπως από ποια διεύθυνση της Περιφέρειας θα ξεκινήσει και ποια άτομα θα συμπεριλάβει. Ευθύνεται για την παρακολούθηση του προγράμματος και επιδιώκει να εξασφαλίσει την εδραίωση στη Περιφέρεια όλης της νέας γνώσης και εμπειρίας που θα αποκτηθούν κατά την εξέλιξη του προγράμματος. Στη συνέχεια ο προϊστάμενος κάθε διεύθυνσης, με κριτήριο τις απαιτήσεις επίλυσης προβλημάτων της δεδομένης εργασίας, ορίζει έναν υπεύθυνο ποιότητας, ο οποίος θα παρακολουθεί, συντονίζοντας τους τομεακούς υπεύθυνους, την εφαρμογή των αποφάσεων της Επιτροπής Ποιότητας. Η Επιτροπή Ποιότητας πρέπει να δέχεται σε τακτά διαστήματα, π.χ. μια φορά το μήνα, εκθέσεις προφορικές και γραπτές από τους υπεύθυνους κάθε διεύθυνσης, οι οποίες θα αποτελούν ένα μέσο για την ανταλλαγή ιδεών με στόχο τη συνεχή ανάπτυξη στον τομέα της ποιότητας.

Ειδικά για τον ανθρώπινο παράγοντα, του οποίου η συμμετοχή και συμβολή είναι μοναδική προϋπόθεση για την εφαρμογή του νέου τρόπου διοίκησης στη Περιφέρεια, επισημαίνεται η ανάγκη δημιουργίας νέας κουλτούρας για την υποστήριξη και εφαρμογή του νέου τρόπου διοίκησης, αφού ούτε η γνώση εφαρμόζεται μόνη της, ούτε η τεχνολογία αξιοποιείται μόνη της. Πρέπει δε να τονιστεί ότι οι πιο σημαντικές ενέργειες, που πρέπει να γίνουν για την ουσιαστική συμμετοχή των εργαζομένων σε ένα πρόγραμμα ΔΟΠ, είναι οι εξής:

- Εκπαίδευση προϊσταμένων (σε έννοιες ποιότητας, σε επικοινωνία, σε θέματα ομάδων, σε υποστήριξη).
- Εκπαίδευση υφισταμένων-υπαλλήλων (σε θέματα ποιότητας, σε τεχνικά θέματα, σε θέματα ομάδων, σε θέματα επικοινωνίας, σε θέματα λήψης αποφάσεων και σε θέματα προσδιορισμού των εσωτερικών και εξωτερικών πελατών). Οι εργαζόμενοι πρέπει να αντιληφθούν ότι πελάτες είναι και οι συνεργάτες τους, καθώς και τα διάφορα τμήματα και λειτουργίες μέσα στον οργανισμό.
- Αναπροσδιορισμός περιγραφών θέσεων εργασίας, γραμμών εξουσίας και δομής.
- Διαμόρφωση ανάλογων συστημάτων αξιολόγησης, απόδοσης, ανταμοιβής και επιβράβευσης, που να σχετίζονται σε μεγάλο βαθμό με τη βελτίωση

και εξασφάλιση της ποιότητας. Μετά την ολοκλήρωση ενός προγράμματος βελτίωσης επιβάλλεται η δημόσια αναγνώριση και επιβράβευση αυτών που έχουν συμβάλλει στην επίτευξη του σχεδίου.

- Ανάπτυξη-αναμόρφωση συστημάτων απόκτησης και αξιοποίησης ιδεών και προτάσεων.
- Κατάλληλα συστήματα επιλογής προσωπικού, όπως πρόσληψη ατόμων που είναι περισσότερο ευαίσθητα στην εξυπηρέτηση του πελάτη.
Ειδικά για το ρόλο του κάθε στελέχους στη ΔΟΠ, αυτός πρέπει:
- Να εστιάζεται στην αλλαγή κουλτούρας τόσο του ιδίου όσο και των συνεργατών του.
- Να εστιάζεται στην ανάπτυξη μιας κουλτούρας ποιότητας σε όλον τον οργανισμό.
- Να αλλάξει τον τρόπο που σκέπτεται, συμπεριφέρεται και αποφασίζει σε σχέση με αυτούς που εξυπηρετεί ή συνεργάζεται, είτε είναι εξωτερικοί, είτε είναι εσωτερικοί πελάτες (Πίνακας 3.2).

Ειδικά για τον οργανισμό, που επιθυμεί να προσανατολιστεί προς τους πελάτες, πρέπει να διασφαλίσει την επιτυχία κάποιων βημάτων «μεταμόρφωσης», όπως:

- Από την παρακίνηση, μέσω πίεσης και εκφοβισμού, να μεταβεί στην παρακίνηση μέσω κοινού οράματος.
- Από τη συμπεριφορά «τι με νοιάζει εμένα, εγώ τους τα είπα», στην ιδιοκτησία του.
- Από τα «πάντα έτσι το κάναμε», στη συνεχή βελτίωση υπηρεσιών.
- Από τη λήψη αποφάσεων, βασισμένων σε παρορμήσεις και εντυπώσεις, σε αποφάσεις βασισμένες σε δεδομένα.
- Από τη νοοτροπία «το αποφάσισε η διοίκηση», στη νοοτροπία «το αποφάσισε ο πελάτης».
- Από τα «στεγανά» τμήματα, στη διατμηματική συνεργασία.
- Από τις πυροσβεστικές καταστάσεις και τους ηρωισμούς, στο «κάνε το σωστά με την πρώτη φορά».
- Από την επιλογή μεταξύ συμμετοχικού και επιστημονικού μάνατζμεντ, στο σωστό συνδυασμό συμμετοχικού και επιστημονικού μάνατζμεντ.

Πίνακας 3.2: *Η κουλτούρα ποιότητας σημαίνει αλλαγή*

- Από το **ΝΑ ΜΙΛΑΣ** στο **ΝΑ ΑΚΟΥΣ**
- Από τον **ΠΡΟΣΔΙΟΡΙΣΜΟ ΛΑΘΩΝ και στην ΑΡΝΗΤΙΚΗ ΚΡΙΤΙΚΗ** στην **ΑΝΑΓΝΩΡΙΣΗ**
- Από το **ΕΝΑ ΑΤΟΜΟ (που τα ξέρει όλα)** στους **ΠΟΛΛΟΥΣ (ελευθερία δράσης στα άτομα)**
- Από τις **ΙΕΡΑΡΧΙΕΣ** στις **ΟΜΑΔΕΣ**
- Από την **ΚΑΤΑΣΤΟΛΗ** στην **ΠΡΟΛΗΨΗ**

3.3.4 Εφαρμογή του προγράμματος

Η υλοποίηση του προγράμματος ολικής ποιότητας συνήθως αρχίζει με τη συστηματική εκπαίδευση των εργαζομένων στις αρχές της ολικής ποιότητας, στα εργαλεία και στις τεχνικές βελτίωσης. Στο πλαίσιο αυτό οργανώνονται εκπαιδευτικά προγράμματα με βάση τις θεωρίες μάθησης ενηλίκων. Οι εκπαιδευτές κατά την εκπαίδευση των ατόμων πρέπει να δίνουν έμφαση στη μέθοδο 4W και 1H.

Why (Γιατί γίνεται ;)

What (Τι γίνεται ;)

Who (Ποιος το πραγματοποιεί ;)

When (Πότε το πραγματοποιεί ;)

How (Πώς το πραγματοποιεί ;)

Η δημιουργία συνείδησης για πρωτοβουλίες ποιότητας φαίνεται να προσφέρει θετική ενίσχυση για βελτίωση διαδικασιών. Οι δε εργαζόμενοι έχουν κίνητρο να εργαστούν πιο σκληρά, καθώς συνειδητοποιούν τη σημαντικότητα του ρόλου τους στον οργανισμό μέσα από τη ΔΟΠ, κάτι που με τη σειρά του εξασφαλίζει ότι το πρόγραμμα ποιότητας θα επιζήσει και θα επιτύχει. Η άποψη των εργαζομένων πρέπει να λαμβάνεται υπόψη σε κάθε

τομέα ή λειτουργία, καθώς είναι αυτοί που γνωρίζουν καλύτερα από κάθε άλλον τα προβλήματα και τις προοπτικές βελτίωσης της εργασίας τους. Η ενεργοποίησή τους μπορεί να γίνει μέσα από τη συγκρότηση Ομάδων Βελτίωσης Ποιότητας της εργασίας και συνίσταται σε:

- Καταγραφή όλων των εκροών κάθε υπηρεσίας της Περιφέρειας (π.χ. βεβαιώσεις, διαφόρων ειδών αδειοδοτήσεις κ.λπ.)
- Προσδιορισμό της ομάδας στόχου κάθε εκροής (πολίτες, επιχειρήσεις κ.λπ.) και καταγραφή των αναγκών τους
- Προτάσεις βελτιώσεων που σχετίζονται με την εργασία τους

Επιπλέον, οι ομάδες αυτές μπορούν να καταστούν υπεύθυνες για την εφαρμογή των προτάσεών τους, καθώς οι εργαζόμενοι πρέπει να αισθάνονται ότι οι ιδέες και προτάσεις τους είναι σημαντικές και τυγχάνουν ανάλογης εκτίμησης. Η ουσιαστική εκπαίδευση αποτελεί τον κύριο παράγοντα επιτυχίας των ομάδων αυτών.

Επίσης, σημαντικό στην προσπάθεια των ομάδων βελτίωσης της ποιότητας, είναι η μεταφορά της επιτυχίας τους, όσον αφορά βελτιώσεις και καινοτομίες, στον υπόλοιπο οργανισμό, ώστε οι εργαζόμενοι να λαμβάνουν ερεθίσματα και παραδείγματα επιτυχημένων πρακτικών που μπορούν να αντιγράψουν στην προσπάθεια για συνεχή βελτίωση.

Τα βήματα που απαιτούνται για να βελτιωθούν οι διαδικασίες σε κάθε υπηρεσία της Περιφέρειας περιλαμβάνουν:

- Τον προσδιορισμό των κύριων υπηρεσιών και των πελατών
- Την ανάπτυξη της πρότασης της αποστολής της υπηρεσίας
- Την ανάλυση με ένα διάγραμμα ροής όλων των κρίσιμων διαδικασιών
- Την συνέντευξη πελατών για τη διαπίστωση των απαιτήσεων
- Τον προσδιορισμό των διαφορών ανάμεσα στον τρόπο με τον οποίο παρέχεται η υπηρεσία και σε αυτόν που θα έπρεπε
- Τον προσδιορισμό των ομάδων για τη βελτίωση ή τον ανασχεδιασμό των διαδικασιών με στόχο να μειωθούν αυτές οι διαφορές
- Την οριοθέτηση πραγματοποιήσιμων στόχων
- Την υλοποίηση των βελτιώσεων
- Την τυποποίηση της διαδικασίας
- Την επανάληψη των παραπάνω βημάτων

Τέλος, για την αποτελεσματική εφαρμογή της ΔΟΠ στη Περιφέρεια, πρέπει να ληφθούν υπόψη όλοι εκείνοι οι παράγοντες και οι ιδιαιτερότητες που επηρεάζουν τη λειτουργία της, καθώς η ΔΟΠ δεν είναι απαραίτητως αποτέλεσμα των αποφάσεων της διοίκησης, αλλά έχει άμεση σχέση με τα διαφορετικά συμφέροντα και κίνητρα των ομάδων που λειτουργούν μέσα σε έναν οργανισμό. Για το λόγο αυτό είναι ανάγκη να υπάρχει ένα εσωτερικό μάρκετινγκ, το οποίο θα μεταδώσει το μήνυμα της διαρκούς βελτίωσης της ποιότητας και θα αντιμετωπίσει τυχόν αντιδράσεις, εστιάζοντας στις ανάγκες των πελατών.

3.3.5 Παρακολούθηση και αξιολόγηση του αποτελέσματος του προγράμματος

Η παρακολούθηση και αξιολόγηση της πορείας του προγράμματος πρέπει να είναι συνεχής, ώστε να διαπιστώνονται έγκαιρα τυχόν αδυναμίες πριν αυτές μεγαλώσουν, οπότε θα είναι δύσκολο αν όχι αδύνατο να αντιμετωπιστούν. Με την παρακολούθηση και αξιολόγηση της πορείας υλοποίησης ελέγχουμε αν επιτυγχάνονται τα επιθυμητά αποτελέσματα.

Η αξιολόγηση επιτυγχάνεται με τη δημιουργία κατάλληλων δεικτών ποιότητας, με τους οποίους γίνεται ο προσδιορισμός των προτεραιοτήτων, των αναγκών και το επίπεδο ικανοποίησης των πελατών, ανάλογα με την ποιότητα της τελικής εκροής/υπηρεσίας που λαμβάνουν. Έτσι αξιολογείται η επίδοση του οργανισμού ως προς το πρότυπο προϊόν/υπηρεσία που απαιτεί ο πελάτης και το οποίο είναι υποχρεωμένος να προσφέρει.

Οι δείκτες που καλείται ένας δημόσιος οργανισμός να χρησιμοποιήσει πρέπει να αφορούν μεταβλητές σημαντικές για το επίπεδο ευημερίας του πολίτη, να είναι ευαίσθητοι και να αποτυπώνουν την οποιαδήποτε αλλαγή στο εσωτερικό και εσωτερικό περιβάλλον του οργανισμού και να παρακολουθούνται σε τακτική βάση. Δείκτες ποιότητας που μπορεί να αναπτύξει ένα δημόσιος οργανισμός είναι:

- Συνολικός χρόνος προσφοράς του προϊόντος/υπηρεσίας στον τελικό χρήστη

- Χρόνος αναμονής για την έκδοση πιστοποιητικού ή βεβαίωσης
- Αριθμός αναγκαιών μετακινήσεων του χρήστη μεταξύ υπηρεσιών του οργανισμού για τη διεκπεραίωση της υπόθεσής του
- Ποσοστό λαθών κατά τη χορήγηση του προϊόντος/υπηρεσίας
- Αριθμός παραπόνων ανά κατηγορία υπηρεσιών

Μετά την υλοποίηση του προγράμματος ολικής ποιότητας απαραίτητο είναι να γίνει αξιολόγηση των διαδικασιών και να προταθούν αλλαγές, αν αυτό απαιτείται. Συγκεκριμένα πρέπει:

- Να γίνει έλεγχος, να αξιολογηθούν τα αποτελέσματα των διαδικασιών και να προσδιοριστεί αν η αλλαγή βοήθησε την υπηρεσία να εκπληρώσει τους σκοπούς της. Οι έλεγχοι γίνονται σε κάθε τμήμα, καθώς και σε ολόκληρη την διεύθυνση. Παράλληλα μπορούν να γίνουν και εξωτερικοί έλεγχοι από ειδικούς, οι οποίοι εκτιμούν την πρόοδο της υπηρεσίας και δίνουν ανατροφοδότηση σε περίπτωση που χρειαστεί.
- Να γίνει αξιολόγηση των διαδικασιών από εσωτερικούς και εξωτερικούς πελάτες. Μια ανάλυση σχετικά με το βαθμό ικανοποίησης των απαιτήσεων των εσωτερικών και εξωτερικών πελατών είναι επίσης αναγκαία. Οι πληροφορίες που θα προκύψουν πρέπει να συγκεντρωθούν, να αναλυθούν και να γνωστοποιηθούν σε όλους τους εργαζόμενους της υπηρεσίας. Για την αξιολόγηση της προόδου μπορούν να χρησιμοποιηθούν τα κριτήρια των βραβείων Bald ride και EFQM.

Μετά την ολοκλήρωση της αξιολόγησης του προγράμματος επιβάλλεται η δημόσια αναγνώριση και επιβράβευση αυτών που συνέβαλαν στη επίτευξή του.

Τέλος, μετά τη συλλογή της απαραίτητης πληροφόρησης, η ομάδα ποιότητας μπορεί να τηρήσει τα εξής στάδια προγραμματισμού (Θ. Τσέκος, 1998, σελ. 36-37):

1. Προσδιορισμός επιδιωκόμενων αποτελεσμάτων.
2. Διατύπωση εναλλακτικών λύσεων συνδεδεμένων με χρονοδιαγράμματα, εκτιμήσεις απαιτούμενων μέσων και κριτηρίων επιλογής.
3. Σύγκριση μεταξύ των εναλλακτικών λύσεων και επιλογής της βέλτιστης υπό δεδομένες συνθήκες.
4. Εφαρμογή της επιλεγείσας λύσης και εκ νέου μέτρηση για αξιολόγηση της αποτελεσματικότητας της βελτιωτικής δράσης.

5. Καθορισμός περαιτέρω ενεργειών: λήξη του προγράμματος, επανάληψη της συγκεκριμένης ενέργειας ή αναζήτηση άλλων εναλλακτικών λύσεων.
6. Αμφισβήτηση της επίδοσης μιας υπηρεσίας και σύγκριση του οργανισμού με άλλους καλύτερους για την εκμάθηση από αυτούς.

Τα βήματα εφαρμογής της ολικής ποιότητας πρέπει να συνδυαστούν με την εφαρμογή αντίστοιχων εργαλείων και τεχνικών βελτίωσης της ποιότητας. Σχετική απεικόνιση γίνεται στον πίνακα που ακολουθεί.

Πίνακας 3.3: Βήματα και εργαλεία/τεχνικές βελτίωσης της ποιότητας

Βήματα	Εργαλεία/Τεχνικές
<p><u>Σχεδιασμός/Οργάνωση:</u></p> <ul style="list-style-type: none"> - Δέσμευση της διοίκησης - Ενθάρρυνση της εκπαίδευσης - Συγκρότηση ομάδας βελτίωσης της ποιότητας - Προσδιορισμός της διαδικασίας - Στόχοι της διαδικασίας - Κύρια χαρακτηριστικά της διαδικασίας - Μεταβλητές της διαδικασίας - Αρχή και τέλος της διαδικασίας 	<p>Καταιγισμός ιδεών</p> <p>Διάγραμμα αιτίου-αποτελέσματος</p> <p>Διάγραμμα Pareto</p> <p>Διάγραμμα ροής</p>
Συλλογή δεδομένων	Φύλλα ελέγχου
Οργάνωση δεδομένων	Ιστόγραμμα
Στατιστικές μέθοδοι	Μέση τιμή-μεταβλητότητα
Εκτίμηση της διεργασίας	Ανάλυση ικανότητας διεργασίας
Βελτίωση της διαδικασίας	Βελτίωση εύρους διασποράς Μείωση απόκλισης

Πηγή: Κόριο κείμενο

3.3.6 Προβλήματα κατά την εφαρμογή της ΔΟΠ στη Περιφέρεια

Κατά την υλοποίηση της ΔΟΠ είναι δυνατόν να εμφανιστούν σημαντικά εμπόδια, αν δεν υπάρχει ξεκάθαρη στοχοθέτηση, επιλογή του κατάλληλου μοντέλου ΔΟΠ, προσδιορισμός των διαδοχικών σταδίων υλοποίησης του προγράμματος, χρησιμοποίηση τεχνικών και εργαλείων βελτίωσης της ποιότητας και άγνοια των αναφερθέντων στο πρώτο Κεφάλαιο βασικών αρχών της ΔΟΠ.

Ο Glover (1993), αναφέρει ότι τα εμπόδια μπορούν να ομαδοποιηθούν σε τρεις βασικές κατηγορίες:

1. Αδυναμίες αντίληψης
2. Ελλείψεις κατά τον σχεδιασμό
3. Αναποτελεσματική εφαρμογή

Επίσης, τα αποτελέσματα επίσημης έρευνας, σχετικά με τους λόγους αποτυχίας της ΔΟΠ (Smith et al, 1994), επιβεβαίωσαν πως οι σημαντικότερες δυσκολίες εφαρμογής της είναι:

1. Η έλλειψη κατανόησης της νέας φιλοσοφίας και της σημασίας της,
2. Η έλλειψη δέσμευσης και διάθεσης της ανώτερης διοίκησης να μάθει και να αλλάξει,
3. Η αποτυχία να ενσωματωθεί η ΔΟΠ στις καθημερινές λειτουργίες της επιχείρησης.

Αναλυτικά, προβλήματα μπορεί να παρουσιαστούν λόγω:

- *Αλλαγή «κουλτούρας» σχετικά με την ποιότητα.* Είναι πολύ δύσκολο να αλλάξει η κουλτούρα της ποιότητας στον οργανισμό και να πειστούν όλοι για τη χρησιμότητα και αναγκαιότητα των προτεινόμενων αλλαγών. Τη μεγαλύτερη δυσκολία αποτελεί η διοίκηση της όλης προσπάθειας και ιδιαίτερα της προσπάθειας για την αποδοχή και ευσυνείδητη υιοθέτηση ολικής ποιότητας από τους εργαζόμενους, καθώς συνήθως είναι επιφυλακτικοί και προβάλλουν κάποιο είδος αντίδρασης σε κάθε τι καινούργιο. Ωστόσο, οι επιφυλάξεις μπορούν να αποδυναμωθούν μέσα από την εκπαίδευση. Αυτό που χρειάζονται βασικά οι οργανισμοί είναι η ανάπτυξη μιας ξεχωριστής κουλτούρας ποιότητας σε όλο τον οργανισμό, η οποία θα βοηθήσει το σύστημα ποιότητας να παραμείνει ζωντανό και να εξελίσσεται.

- *Αύξηση φόρτου εργασίας.* Η υιοθέτηση της ΔΟΠ απαιτεί μεγάλη προσπάθεια και ομαδική εργασία. Ειδικά στο αρχικό στάδιο εφαρμογής θα υπάρξει σημαντική αύξηση του φόρτου εργασίας για όλους και ιδιαίτερα για τα άτομα της συντονιστικής ομάδας. Για το λόγο αυτό είναι απαραίτητο να πειστούν απόλυτα οι εργαζόμενοι και να κατανοήσουν τη χρησιμότητα υιοθέτησης της ολικής ποιότητας από τον οργανισμό.
- *Δυσaréσκεια από την ανακάλυψη χρόνιων προβλημάτων.* Κατά την ανάλυση των διαδικασιών του οργανισμού είναι πιθανό να εντοπιστούν σημαντικά προβλήματα ή αδυναμίες στη λειτουργία του. Αυτό μπορεί να προκαλέσει απογοήτευση και δυσaréσκεια, η οποία ταυτίζεται με την προσπάθεια υιοθέτησης της ολικής ποιότητας και αποδίδεται σε αυτή.
- *Αλλαγή οργανωσιακής δομής/Διατάραξη εσωτερικών ισορροπιών.* Αρκετοί κίνδυνοι παραμονεύουν από την οργανωτική αλλαγή που συνεπάγεται η εφαρμογή της Ολικής ποιότητας στον οργανισμό, η οποία μπορεί να διαταράξει τις εσωτερικές ισορροπίες, καθώς απαιτείται να ξεκαθαριστεί το οργανωτικό πλαίσιο (οργανόγραμμα, ευθύνες, αρμοδιότητες, διαδικασίες). Έτσι αναζωπυρώνεται το «παιχνίδι» της εξουσίας και η διοίκηση καλείται να αντιμετωπίσει τα προβλήματα που προκύπτουν. Μερικοί προσπαθούν να εκμεταλλευτούν την νέα ευκαιρία και να ενδυναμώσουν τη θέση τους στον οργανισμό. Άλλοι προσπαθούν να διατηρήσουν τη θέση και τη δύναμη που ήδη έχουν, άλλοι αντιδρούν αρνητικά επειδή αισθάνονται ότι απειλούνται από την αλλαγή των καθιερωμένων, ενώ άλλοι το βρίσκουν ως αφορμή για να εκφράσουν τις προσωπικές τους, προϋπάρχουσες, αντιθέσεις με τους συναδέλφους τους ή με τον οργανισμό γενικότερα. Όλα τα παραπάνω μπορούν να «σαμποτάρουν» την ευρύτερη προσπάθεια και μπορούν να αντιμετωπιστούν μόνο με εκπαίδευση και με κατάλληλη ηγεσία.
- *Δυσκολία συμμόρφωσης στις νέες διαδικασίες.* Σημαντικά προβλήματα μπορεί να προκύψουν και στην εφαρμογή των τεκμηριωμένων διαδικασιών, ιδιαίτερα όταν αυτοί που ορίζουν και τεκμηριώνουν τις διαδικασίες είναι διαφορετικοί από αυτούς που καλούνται να τις εφαρμόσουν. Δεν είναι εύκολο για τους εργαζόμενους να δεσμευτούν και να συμμορφωθούν σε διαδικασίες που δεν εγκρίνουν, που τις βρίσκουν

ανεπαρκείς ή πολύπλοκες και κουραστικές. Για το λόγο αυτό είναι απαραίτητη η συμμετοχή όλων όσων επηρεάζονται άμεσα ή έμμεσα από μια διαδικασία κατά το στάδιο ανάπτυξης και τεκμηρίωσής της. Με αυτό τον τρόπο οι εργαζόμενοι αισθάνονται κατά κάποιο τρόπο «διοκτήτες» της διαδικασίας που καλούνται να εφαρμόσουν και έτσι επιτυγχάνεται άμεσα η δέσμευσή τους σε αυτήν.

- *Υπάρχουσα οργανωτική κουλτούρα.* Η ανεπίσημη δομή του οργανισμού, η οποία δε φαίνεται, αποτελεί την οργανωτική κουλτούρα του. Η ανεπίσημη, λοιπόν, οργάνωση έχει τα δικά της επικοινωνιακά κανάλια και παίρνει αποφάσεις οι οποίες μπορεί να επηρεάσουν τις επίσημες αποφάσεις για αλλαγές. Αυτή η ανεπίσημη δομή της οργάνωσης μπορεί να χαρακτηριστεί ως «ένα κρυμμένο μέρος παγόβουνου».
- *Ύπαρξη γραφειοκρατίας.* Είναι ένα σύστημα οργάνωσης που δημιουργεί καθυστερήσεις στην επεξεργασία των εγγράφων, καθώς έχει πολλά κανάλια και ιεραρχικά επίπεδα. Αυξάνει την αντίσταση των ατόμων στην πρόοδο και προσθέτει μεγαλύτερο κόστος στη λειτουργία του οργανισμού. Για το λόγο αυτό, αρχικά πρέπει να εξαλειφθούν τα γραφειοκρατικά χαρακτηριστικά της οργάνωσης, μέσω της απλούστευσης των διαδικασιών και εξάλειψης των περιττών.
- *Κόστος εγκατάστασης και συνεχούς βελτίωσης.* Αναφέρεται ως ο σημαντικότερος λόγος για τον οποίο πολλοί οργανισμοί και ειδικότερα οι μικρότεροι αποφεύγουν ή αναβάλλουν την υιοθέτηση της ολικής ποιότητας.

Τα προβλήματα αυτά πρέπει να τα λάβει υπόψη της η διοίκηση της Περιφέρειας και να καταβάλλει προσπάθειες προκειμένου να μετριαστούν ή και να αποφευχθούν. Αυτό μπορεί να γίνει αν η Περιφέρεια διατυπώσει με σαφήνεια και ιεραρχήσει τους στόχους της με ορθολογικό και επιχειρησιακό τρόπο.

3.3.7 Οφέλη από την εφαρμογή της ΔΟΠ στη Περιφέρεια

Η υιοθέτηση της Διοίκησης Ολικής Ποιότητας στην Περιφέρεια Πελοποννήσου θα επιφέρει στο μέλλον ένα νέο τρόπο συμπεριφοράς και

λειτουργίας, με θετικές συνέπειες για τους εργαζόμενους και την Περιφέρεια γενικότερα.

Τα οφέλη που θα προκύψουν είναι:

- Νοοτροπία συνεχούς βελτίωσης σε όλα τα επίπεδα της ιεραρχίας και ενσωμάτωση της ποιότητας σε όλες τις δραστηριότητες του οργανισμού.
- Η δημιουργία μιας πιο ενοποιημένης οργανικής μονάδας, όπου οι εργαζόμενοι θα πρέπει να ενστερνίζονται τους κανόνες της ομάδας και όχι να ακολουθούν ατομικούς προσανατολισμούς.
- Τα ομαδικό πνεύμα θα δημιουργήσει ένα καλύτερο κοινωνικό περιβάλλον, όπου θα μπορούν να επιτευχθούν σημαντικές βελτιώσεις στην ποιότητα ζωής των εργαζομένων.
- Την προσφορά μιας μεθόδου με την οποία θα μπορούν να θεσπιστούν σαφή, εξειδικευμένα και εφαρμόσιμα μέτρα/δείκτες για την αύξηση και συνεχή βελτίωση της αποδοτικότητας, της αποτελεσματικότητας και της ποιότητας της εργασιακής ζωής στον οργανισμό.
- Δημιουργία ικανών και ευέλικτων ατόμων, με πολλαπλά προσόντα που θα μπορούν να εντοπίζουν τα προβλήματα, να εισηγούνται τρόπους για βελτίωση ή τροποποίηση μιας διαδικασίας και να ανταποκρίνονται κατάλληλα στις μεταβαλλόμενες συνθήκες και απαιτήσεις του εσωτερικού και εξωτερικού περιβάλλοντος του οργανισμού.
- Παρακίνηση για συνεχή προσπάθεια βελτίωσης διαδικασιών και ορθής κατανομής των διαθέσιμων πόρων.
- Βελτίωση της εικόνας της δημόσιας διοίκησης στο εσωτερικό και διεθνώς.

Τέλος είναι βέβαιο ότι, από τη στιγμή που ένας οργανισμός ξεκινάει στο δρόμο της ποιότητας, αποκλείεται πλέον να παραμείνει στατικός, ικανοποιημένος από τον εαυτό του ή να θεωρήσει ότι έχει φτάσει στο απόγειο της ποιότητας. Από τη στιγμή που αρχίζει, η διαδικασία είναι συνεχής και χωρίς τέρμα. Η χρονική περίοδος που απαιτείται για να συγκροτηθούν τα βασικά μπορεί να είναι μακρόχρονη, ίσως και δέκα χρόνια (Dale and Plunkett, 1990).

3.4 Αποτύπωση υφιστάμενης κατάστασης σχετικά με την Ποιότητα στη Περιφέρεια Πελοποννήσου

Ο σχεδιασμός της ποιότητας σε έναν οργανισμό λαμβάνει υπόψη τις διάφορες διαστάσεις υποδομής και λειτουργίας του, καθώς και τις απαιτήσεις των πελατών (Μ. Ζαβλάνος, 2006, σελ. 290).

Στη συνέχεια, βάση προσωπικής εμπειρίας και προσωπικών συνεντεύξεων με στελέχη της Περιφέρειας, θα γίνει προσέγγιση της υφιστάμενης κατάστασης, όσον αφορά τη λειτουργία του συνόλου των Διευθύνσεων της Περιφέρειας Πελοποννήσου, εξετάζοντας διαστάσεις που όλες μαζί συμβάλουν στον ποιοτικό σχεδιασμό των υπηρεσιών αυτής, όπως υποδομή, μέσα, ικανότητες προσωπικού, επικοινωνία κ.α.

Γενικά, η κατάσταση που επικρατεί στην Περιφέρεια Πελοποννήσου σχετικά με την Διοίκηση Ολικής Ποιότητας περιγράφεται στη συνέχεια.

1. Πελάτες

Οι υπηρεσίες της Περιφέρειας δεν έχουν έντονη συναλλαγή με το κοινό και ως εκ τούτου δεν έχει απασχολήσει ιδιαίτερα τα διευθυντικά στελέχη ο εντοπισμός των πελατών, η ικανοποίηση των αναγκών τους και η επίλυση τυχόν προβλημάτων τους. Επίσης, πρέπει να αναφερθεί ότι δεν υπάρχει η έννοια του πελάτη στη Περιφέρεια, αλλά χρησιμοποιούνται οι όροι «πολίτες», «επιχειρήσεις ή εταιρίες», «Ο.Τ.Α». Παρόλα αυτά το θέμα της ευγένειας και της φιλικότητας, απέναντι στο συναλλασσόμενο κοινό, απασχολεί ιδιαίτερα τις υπηρεσίες της. Οι διευθυντές ενεργούν πάντα συμβουλευτικά απέναντι στους υπαλλήλους. Οι ίδιοι ελέγχουν την συμπεριφορά τους και θεωρούν ότι σε γενικές γραμμές οι υπάλληλοι λειτουργούν με ευγένεια και σεβασμό.

Σε ότι αφορά το ρόλο των εσωτερικών πελατών (συνάδελφοι, άλλα τμήματα και διευθύνσεις της Περιφέρειας), οι οποίοι αποτελούν την κινητήρια δύναμη κάθε οργανισμού και τον συνδετικό κρίκο μεταξύ της εσωτερικής και εξωτερικής ποιότητας, δεν έχει επισημανθεί η σημαντικότητά τους σε ότι αφορά τον αποτελεσματικό τρόπο λειτουργίας της Περιφέρειας.

Σημαντικές είναι και οι ελλείψεις σε ότι αφορά:

- Μηχανισμού προσδιορισμού των απαιτήσεων των πελατών (εσωτερικών και εξωτερικών) και προώθησή τους σε αρμόδιο τμήμα που θα απασχοληθεί με την επεξεργασία τους και τον προσδιορισμό των

απαιτήσεών τους. Μόνο αποσπασματικά διεξάγονται κάποιες έρευνες, σε συνεργασία με μελετητικές ομάδες, προκειμένου να εξακριβωθούν οι ιδιαίτερες ανάγκες της Περιφέρειας και οι ομάδες-στόχοι που πρέπει να επικεντρωθούν τα επενδυτικά προγράμματα. Ωστόσο, οι έρευνες αυτές δεν καλύπτουν όλο το φάσμα των παρεχόμενων υπηρεσιών από την Περιφέρεια.

- Σαφούς διαδικασίας καταγραφής πιθανών παραπόνων των πελατών. Στις περιπτώσεις καθυστέρησης ικανοποίησης αιτημάτων των πολιτών, κάθε πολίτης, βάση της ισχύουσας νομοθεσίας, έχει δικαίωμα προσφυγής στην Επιτροπή Αποζημίωσης Πολιτών.
- Μηχανισμών μέτρησης της ικανοποίησης των πολιτών και όλων των ενδιαφερόμενων μερών. Τα παράπονα γνωστοποιούνται, αλλά δεν υπάρχει καταμέτρηση και κατηγοριοποίησή τους. Πολλοί διευθυντές, μάλιστα, φαίνεται να μετρούν-αξιολογούν εμπειρικά την καλή λειτουργία της υπηρεσίας τους, ως σύνολο, με βάση το βαθμό της έντασης και του θορύβου που εμφανίζεται σε αυτή.

2. Εσωτερική επικοινωνία.

Οι Διευθύνσεις της Περιφέρειας στεγάζονται σε διαφορετικά κτίρια. Έτσι η καθημερινή επικοινωνία μεταξύ των Διευθύνσεων και των Τμημάτων της είναι δύσκολη και πραγματοποιείται μέσω των πρωτοκόλλων και τηλεφώνων. Η *δε επικοινωνία της ανώτατης Διοίκησης με τις Διευθύνσεις γίνεται μέσω συναντήσεων μεταξύ Διευθυντών και Γενικού Διευθυντή και η διάχυση της πληροφορίας στα κατώτερα επίπεδα εμπίπτει στις αρμοδιότητες των Διευθυντών.*

3. Πολιτική Ποιότητας

Στην Περιφέρεια Πελοποννήσου δεν υπάρχει σαφώς καθορισμένη πολιτική ποιότητας από τη Διοίκηση. Ωστόσο, γίνεται προσπάθεια ενημέρωσης των υπαλλήλων για τη σημασία της ικανοποίησης των πολιτών, καθώς και για το νομικό και κανονιστικό πλαίσιο των απαιτήσεων, χωρίς όμως αυτό να γίνεται με συστηματικό τρόπο.

4. Ανθρώπινοι Πόροι

Υπάρχουν σοβαρές ελλείψεις σε ανθρώπινο δυναμικό σε όλες τις Διευθύνσεις της Περιφέρειας, με αποτέλεσμα να ασκούνται παράλληλες

δραστηριότητες από τους υπαλλήλους, ακόμη και σε άλλες Διευθύνσεις από αυτές που ανήκουν, με ότι αυτό συνεπάγεται στην εύρυθμη λειτουργία της Περιφέρειας. Ελλείψεις υπάρχουν και σε εξειδικευμένο προσωπικό για την εφαρμογή της ΔΟΠ στην Περιφέρεια.

Συγκεκριμένες εσωτερικές διαδικασίες για την τοποθέτηση των υπαλλήλων στα Τμήματα των Διευθύνσεων δεν έχουν καθιερωθεί. Ο κάθε διευθυντής χρησιμοποιεί διαφορετικό κριτήριο, όπως ανοιχτή προσωπική συνέντευξη για τους νέους και τη συνολική πορεία τους για τους παλαιότερους, με έμφαση στην εμπειρία, προϋπηρεσία, σχετικότητα σπουδών και την προσωπικότητα.

Επίσης, δεν υπάρχουν προδιαγραφές θέσεων εργασίας, παρά μόνο έμμεσα μέσα από τις αρμοδιότητες των Διευθύνσεων και Τμημάτων, οι οποίες αναφέρονται στον Ν.2305/1997 (ΦΕΚ 107/Α'/30-5-1997), καθώς και από ενημέρωση των υπαλλήλων από τους διευθυντές των Διευθύνσεων.

Όσον αφορά την αξιολόγηση της απόδοσης των υπαλλήλων και τη σύνδεση της αμοιβής με την απόδοση, δεν έχουν καθοριστεί μετρήσιμοι δείκτες επίδοσης, ώστε να αποδεικνύεται η ικανότητα των εργαζομένων ή της κάθε Διεύθυνσης στην επίτευξη των αποτελεσμάτων που προσδοκά η Περιφέρεια.

5. Εκπαίδευση - Ικανότητες

Στην Περιφέρεια δεν έχουν προσδιοριστεί οι ικανότητες των εργαζομένων, οι οποίοι εκτελούν εργασίες που επηρεάζουν την ποιότητα των παρεχόμενων υπηρεσιών της και δεν έχει πραγματοποιηθεί εκπαίδευση των εργαζομένων σε θέματα ποιότητας, καθώς και σε θέματα συμπεριφοράς όσον αφορά την εξυπηρέτηση του πελάτη.

Σε όλες τις Διευθύνσεις λειτουργεί ένα άτυπο σύστημα εκπαίδευσης πάνω στη δουλειά (on the job training) με ένα άτυπο σύστημα mentoring. Καθορισμένες και τυποποιημένες διαδικασίες δεν υπάρχουν, ενώ ο έλεγχος της πορείας και του αποτελέσματος της εκπαίδευσης είναι υποτυπώδης. Ο τρόπος, χρόνος και η ποιότητα της εκπαίδευσης διαφέρουν κατά περίπτωση και επηρεάζονται από παράγοντες, όπως ο φόρτος εργασίας και η έλλειψη προσωπικού, τα οποία αποτελούν τροχοπέδη για την καλή λειτουργία των προγραμμάτων κατάρτισης.

Επιπλέον, φανερό είναι και το χάσμα δεξιοτήτων μεταξύ παλαιών και νέων υπαλλήλων, όσον αφορά στη χρήση των πληροφοριακών συστημάτων για τη διεκπεραίωση της εργασίας τους.

6. Βελτίωση ποιότητας

Η Διοίκηση της Περιφέρειας διενεργεί συσκέψεις με τους διευθυντές των Διευθύνσεων, με σκοπό την αναζήτηση ευκαιριών βελτίωσης και την ανάληψη διορθωτικών ενεργειών, προκειμένου:

- Να βελτιωθεί η αποτελεσματικότητα των διεργασιών
- Να βελτιωθούν οι παρεχόμενες υπηρεσίες

Όμως, η ανάλυση των αιτιών των προβλημάτων που παρουσιάζονται δεν γίνεται βάση συγκεκριμένου μηχανισμού, προκειμένου να αναληφθούν κατάλληλες διορθωτικές ενέργειες. Οι δε διορθωτικές ενέργειες που λαμβάνονται για την αντιμετώπιση των προβλημάτων στα πλαίσια των δραστηριοτήτων της Περιφέρειας δεν τεκμηριώνονται, ώστε να παρακολουθείται η εξέλιξή τους. Επίσης, δεν υπάρχει μηχανισμός για την αξιολόγηση της αποτελεσματικότητας των ληφθέντων διορθωτικών ή προληπτικών ενεργειών στο να εξαλείφουν αίτια ή να προλαμβάνουν προβλήματα.

Οι υπάλληλοι, σε συνεργασία με τους διευθυντές και με άτυπες συζητήσεις, προσπαθούν να επιλύσουν καθημερινά προβλήματα της εργασίας τους. Ωστόσο, καμία αρμοδιότητα για λήψη ουσιαστικών αποφάσεων και βελτίωση διαδικασιών έχει ανατεθεί. Άτυπα, χωρίς την ύπαρξη συγκεκριμένων διαδικασιών και σε περιορισμένα πλαίσια, με τη συγκατάβαση των διευθυντών, οι υπηρεσίες λαμβάνουν αποσπασματικά μέτρα βελτίωσης.

Επίσης, η λογική των ομάδων δεν υφίσταται, όπως εκφράζεται από τη ΔΟΠ, καθώς δεν έχουν νομιμότητα. Πάντως, οι περισσότεροι διευθυντές ακολουθούν δικές τους μεθόδους και γίνονται άτυπες συναντήσεις αν και όποτε προκύψει κάποιο θέμα.

7. Διαδικασίες

Η βελτίωση των διαδικασιών αποτελεί θέμα που αφορά τη Διοίκηση της Περιφέρειας, ενώ οι Διευθύνσεις αποτελούν εκτελεστικά όργανα. Οι διαδικασίες περιγράφονται μέσα από έγγραφα και αποφάσεις που αποστέλλει η ανώτατη Διοίκηση. Ο κάθε υπάλληλος έχει προσωπική ευθύνη για την

εφαρμογή τους, παράλληλα με τον έλεγχο και καθοδήγηση του διευθυντή. Τυχόν απορίες και προβλήματα στη διεκπεραίωση των διαδικασιών φαίνεται να λύνονται μέσα από επικοινωνία με άλλους υπαλλήλους ή μέσω γραπτής ή προφορικής επικοινωνίας με την αρμόδια Διεύθυνση της Περιφέρειας. Θετικό είναι το γεγονός ότι υπάρχουν κατάλληλα και τυποποιημένα έγγραφα για τις περισσότερες διαδικασίες και σε όλες τις Διευθύνσεις της Περιφέρειας.

Δείκτες για τη μέτρηση των διαδικασιών δεν χρησιμοποιούνται, ενώ δεν γίνεται καταγραφή και καταμέτρηση των λαθών. Σε αυτό συμβάλλει και η απουσία Ολοκληρωμένου Πληροφοριακού Συστήματος (ΟΠΣ) στη Περιφέρεια. Μέτρηση και αξιολόγηση της απόδοσης της Περιφέρειας με μεθόδους, όπως benchmarking ή αυτοαξιολόγηση, με βάση βραβεία ποιότητας, δεν διενεργείται.

Η άποψη των διευθυντικών στελεχών, για την τυποποίηση των διαδικασιών και την πιστοποίησή τους μέσω προτύπων τύπου ISO, είναι θετική. Ωστόσο, θεωρούν ότι στην παρούσα φάση και τουλάχιστον μέχρι την εφαρμογή ενός ΟΠΣ, κάτι τέτοιο δεν θα μπορούσε να είναι εφικτό για την Περιφέρεια. Όσον αφορά την εφαρμογή των Βραβείων Ποιότητας στο Δημόσιο Τομέα, ένα από τα διευθυντικά στελέχη υπογραμμίζει ότι μια τέτοια προοπτική θα ήταν θετική, καθώς θα παρακινούσε για ανταγωνισμό αν είχε απτά αποτελέσματα, π.χ. bonus.

8. Αρχεία

Στη Περιφέρεια δεν έχει καθιερωθεί διαδικασία για την προστασία των αρχείων της, τον έλεγχο, την αποθήκευση και τον χρόνο τήρησή τους. Ο χρόνος τήρησής τους είναι καθορισμένος και ορίζεται από τη νομοθεσία (Π.Δ. 162/1979), καθώς και από τις ιδιαίτερες ανάγκες τήρησης που επιβάλλει η φύση κάθε αρχείου.

Επίσης, δεν υπάρχει ηλεκτρονική διαχείριση-αρχειοθέτηση εγγράφων, καθώς και ένα βασικό, κοινό υπόδειγμα, θεματολογίου αρχείου για τις Διευθύνσεις της Περιφέρειας.

Σε πολλές διευθύνσεις της Περιφέρειας υπάρχει έλλειψη σε αποθηκευτικούς χώρους, ενώ πολλά αρχεία φυλάσσονται σε χώρους που δεν διασφαλίζεται η ελεγχόμενη πρόσβαση σε αυτά.

9. Υποδομή

Η προσβασιμότητα των υπηρεσιών της Περιφέρειας και οι κτιριακές εγκαταστάσεις που στεγάζονται, θεωρούνται σημαντικοί παράγοντες ποιότητας.

Ωστόσο, και εκεί υπάρχουν σημαντικές ελλείψεις, όπως έλλειψη σε χώρους εργασίας, εξοπλισμού γραφείων, αποθηκευτικούς χώρους και ακαταλληλότητα κτιρίων στέγασης. Επιπλέον, η στέγαση των διευθύνσεων αυτής, σε δέκα τρία (13) διαφορετικά κτίρια, δυσχεραίνει την εύρυθμη λειτουργία, τον συντονισμό και γενικά τη συνοχή της Περιφέρειας.

10. Μέσα

Στην Περιφέρεια δεν λειτουργεί, όπως προαναφέρθηκε ΟΠΣ, το οποίο προσφέρει αναβάθμιση του εργασιακού περιβάλλοντος και διευκολύνει την επικοινωνία με τους συναλλασσόμενους φορείς, καθώς και την επικοινωνία μεταξύ των διευθύνσεων και τμημάτων που στεγάζονται σε διαφορετικά κτίρια ή λειτουργούν σε άλλους νομούς της Περιφέρειας.

Πολλές Διευθύνσεις της Περιφέρειας δεν διαθέτουν μεταφορικό μέσο (υπηρεσιακό αυτοκίνητο) και οδηγό. Αυτό δημιουργεί πρόβλημα στις μετακινήσεις των υπαλλήλων για υπηρεσιακούς λόγους (διενέργεια αυτοψιών, ελέγχων κ.λπ.).

3.5 Προτάσεις βελτίωσης της υφιστάμενης κατάστασης

Η σημερινή κατάσταση στη Περιφέρεια Πελοποννήσου, όπως φαίνεται από την περιγραφή που προηγήθηκε, αλλά και την ανάπτυξη του δεύτερου κεφαλαίου, επιβάλλει την υιοθέτηση από τους διοικούντες των αρχών της Διοίκησης Ολικής Ποιότητας. Επιτακτική είναι η ανάγκη εκσυγχρονισμού της με την εισαγωγή νέων μεθόδων οργάνωσης και ορθολογικής διοίκησης, παράλληλα με μια πολυεπίπεδη αναδιάρθρωσή της. Όσον αφορά τις προτάσεις που θα γίνουν πρέπει να μελετηθούν, να σχεδιαστούν, να οργανωθούν και να εφαρμοστούν με προσοχή, γεγονός που σημαίνει ότι τα βήματα προς την ΔΟΠ πρέπει να γίνονται αργά και σταθερά.

Κάποια μέτρα, τα οποία προτείνονται να εφαρμοστούν, σχετικά με τις διαστάσεις ποιότητας που εξετάστηκαν, καθώς και με παράγοντες που επηρεάζουν την ποιότητα, όπως αναλυτικά αναφέρονται στην ενότητα 2.7, είναι τα εξής:

Δομές:

1. Στελέχωση με επαρκές κατάλληλο επιστημονικό προσωπικό και λειτουργία του Αυτοτελούς Τμήματος Ποιότητας και Αποδοτικότητας, το οποίο υπάγεται στη Γενική Διεύθυνση της Περιφέρειας, αφού για να εφαρμοστεί η ΔΟΠ πρέπει να υπάρχουν οι απαραίτητες δομές. Η ενεργοποίηση του συγκεκριμένου Τμήματος είναι σημαντική για την εφαρμογή της ΔΟΠ, καθώς μεταξύ των αρμοδιοτήτων του είναι:
 - Η υποστήριξη της διοίκησης σε θέματα ποιότητας,
 - Η παρακολούθηση των δεικτών που έχουν τεθεί από κάθε Διεύθυνση και η σύνταξη σχετικών εκθέσεων για την πορεία τους,
 - Η καταγραφή και η παρακολούθηση διορθωτικών και προληπτικών ενεργειών.
2. Στελέχωση και λειτουργία του αυτοτελούς Τμήματος Εξυπηρέτησης Πολιτών, το οποίο υπάγεται στη Γενική Διεύθυνση της Περιφέρειας. Το Τμήμα αυτό προβλέπεται από τον Ν. 2503/1997 (ΦΕΚ 107/Α΄/30-5-1997) και αποτελεί σημαντική καινοτομία, καθώς λειτουργεί με βάση τη φιλοσοφία της «one stop service». Ο πολίτης δηλαδή θα μπορεί να συναλλάσσεται με μια μόνο μονάδα της Περιφέρειας, προκειμένου να διεκπεραιώσει οποιαδήποτε υπόθεσή του, χωρίς να είναι υποχρεωμένος να μετακινείται από υπηρεσία σε υπηρεσία και να συντονίζει αυτός τις συναρμόδιες υπηρεσίες.

Το εν λόγω τμήμα θα λειτουργούσε αποτελεσματικότερα, αν υπάλληλοί του υπηρετούν στις πρωτεύουσες των νομών που υπάγονται στη Περιφέρεια, δέχονταν τα αιτήματα των πολιτών, τα οποία στη συνέχεια θα προωθούν στις υπηρεσίες που λειτουργούν στην έδρα της Περιφέρειας. Με τον τρόπο αυτό οι πολίτες δεν θα μετακινούνται στην έδρα της Περιφέρειας για τις υποθέσεις τους.

Η ενεργοποίηση του συγκεκριμένου Τμήματος είναι επίσης σημαντική, προκειμένου να αναπτυχθούν μέθοδοι επικοινωνίας με τον πολίτη, να γίνει λεπτομερής καταγραφή και ανάλυση πιθανών παραπόνων, καθώς και γενικότερων απαιτήσεων των πελατών της Περιφέρειας Πελοποννήσου.

3. Δημιουργία Γραφείου Κίνησης Οχημάτων σε επίπεδο Περιφέρειας, αρμόδιο για την κίνηση, συντήρηση και επισκευή των υπηρεσιακών αυτοκινήτων που διαθέτει η Περιφέρεια και τα οποία βρίσκονται διάσπαρτα σε διάφορες Διευθύνσεις αυτής. Αυτό θα λύσει το πρόβλημα μετακίνησης των υπαλλήλων για υπηρεσιακούς λόγους και θα αξιοποιηθούν με πιο ορθολογικό τρόπο τα μεταφορικά μέσα και οι εργαζόμενοι-οδηγοί, καθώς υπάρχουν Διευθύνσεις που έχουν αυτοκίνητο και οδηγό αλλά πραγματοποιούν ελάχιστες μετακινήσεις το μήνα, που σημαίνει υποαπασχόληση πόρων, ενώ σε άλλες Διευθύνσεις υπάρχει αδυναμία μετακίνησης των εργαζομένων. Έτσι θα γίνει και αποδέσμευση υπαλλήλων διαφόρων Διευθύνσεων από καθήκοντα σχετικά με την κίνηση των οχημάτων, ενώ θα υπάρξει δυνατότητα αξιοποίησής τους σε θέσεις που υπάρχει ανάγκη.

Οργάνωση:

Όπως έχει αναφερθεί και στην ενότητα 1.4., οι οργανισμοί στην προσπάθειά τους να γίνουν πιο αποτελεσματικοί και να αξιοποιήσουν με τον καλύτερο τρόπο τις δυνατότητές τους, συχνά καταφεύγουν σε αλλαγές της οργανωτικής τους δομής.

Στη Περιφέρεια είναι επιβεβλημένες κάποιες παρεμβάσεις στο γενικότερο οργανωτικό πλαίσιο της. Η μη σωστή οργάνωση των τεχνικών υπηρεσιών της Περιφέρειας, όπως έχει ήδη αναφερθεί στην ενότητα 3.1, έχει ως αποτέλεσμα να υπάρχουν επικαλύψεις και πολυδιάσπαση των αρμοδιοτήτων μεταξύ των υπηρεσιακών μονάδων, που σε συνδυασμό με την απουσία αποτελεσματικών μηχανισμών και διαδικασιών οριζόντιας συνεργασίας και επικοινωνίας επιβαρύνουν την Περιφέρεια με περιττό φόρτο εργασίας και κόστος. Επίσης ενισχύουν την τυπολατρία, δημιουργούν χρονικές καθυστερήσεις στη διεκπεραίωση των διαδικασιών και στη λήψη των αποφάσεων.

Η άμεση ανακατασκευή αυτής της οργανωτικής υστέρησης είναι αναγκαία και αποτελεί σημαντικό στοιχείο μιας αναδιοργάνωσης των υπηρεσιών της Περιφέρειας, οι οποίες λειτουργούν πέραν της δεκαετίας και οπωσδήποτε θα έχουν εξαχθεί κάποια συμπεράσματα, όσον αφορά την ορθότητα και αποτελεσματικότητα του τρόπου διάρθρωσης και λειτουργίας τους.

Συγκεκριμένα, προτείνεται η αναδιοργάνωση και αναβάθμιση των τεχνικών υπηρεσιών των Περιφερειακών διοικήσεων, που διοικούν και

επιβλέπουν δημόσια έργα, ως σύγχρονων και πλήρων μονάδων Διοίκησης έργων, με σκοπό αφενός την εξεύρεση του κατάλληλου οργανωτικού σχήματος για τη βέλτιστη οργάνωση της παραγωγής και οικονομικής διαχείρισης έργων και αφετέρου τη διαπίστωση τυχόν ελλείψεων σε αυτές. Η νέα οργανωτική δομή θα πρέπει να διασφαλίζει σαφή αποτύπωση και διάκριση αρμοδιοτήτων, καθώς και διασφάλιση της υλοποίησης των έργων σύμφωνα με τους όρους της χρηστής δημοσιονομικής διαχείρισης, αλλά και τους όρους που τίθενται από το κοινοτικό και εθνικό κανονιστικό πλαίσιο. Στη νέα οργανωτική δομή θα πρέπει να αποτυπώνονται, σαφώς, οι μονάδες που είναι αρμόδιες για τις ακόλουθες λειτουργίες:

- Προγραμματισμός έργων/ενεργειών
- Σχεδιασμός και ωρίμανση έργων
- Δημοπράτηση και ανάθεση έργων
- Παρακολούθηση και διαχείριση έργων, καθώς και πιστοποίηση του φυσικού αντικειμένου αυτών
- Οικονομική διαχείριση έργων
- Εσωτερικός έλεγχος
- Εξωτερικός εργαστηριακός έλεγχος
- Νομική κάλυψη

Η εν λόγω αναδιοργάνωση των τεχνικών υπηρεσιών της Περιφέρειας, προτείνεται να γίνει εφαρμόζοντας τις Αρχές της Διοικητικής Επιστήμης, ώστε να αναδειχθούν οι θεσμικές αλλαγές που πρέπει να γίνουν, προκειμένου αυτές να βελτιωθούν και να παίξουν καθοριστικό ρόλο στον εκσυγχρονισμό της Περιφερειακής Διοίκησης και της ανάπτυξης γενικότερα.

Ανθρώπινο δυναμικό:

Καθώς η ποιότητα έχει ως άξονα τον παράγοντα άνθρωπο, είναι σημαντικό να αναβαθμιστεί ο ρόλος του Τμήματος Διοίκησης Προσωπικού της Διεύθυνσης Διοίκησης της Περιφέρειας, κάνοντας πράξη τη μετάβαση από τον παραδοσιακό τρόπο διοίκησης στη ΔΟΠ, όπως παρουσιάστηκε στην ενότητα 1.4.5 (πίνακας 1.4.1). Το Τμήμα Διοίκησης Προσωπικού πρέπει να συμμετέχει ενεργά στην επιλογή του προσωπικού, στη τοποθέτηση των υπαλλήλων στη κατάλληλη θέση, στη δημιουργία περιγραφών θέσεων εργασίας, στην

ενδυνάμωση των εργαζομένων και γενικά σε όλες τις διαδικασίες που αφορούν τον παράγοντα άνθρωπο.

Στελέχωση:

Η στελέχωση της Περιφέρειας με ικανά στελέχη είναι προϋπόθεση για την επιτυχία της αποστολής της. Για το σκοπό αυτό προτείνονται:

- Κάλυψη των ελλείψεων σε ανθρώπινο δυναμικό στη Περιφέρεια και κατανομή αυτού ανά διεύθυνση, σύμφωνα με τις πραγματικές ανάγκες και με ορθολογικά κριτήρια
- Θέσπιση νέων οργανογραμμάτων με οργανωτική ανάπτυξη που περιλαμβάνει σχεδιασμό θέσεων εργασίας
- Εξάλειψη του φαινομένου του συνωστισμού σε ορισμένες καλύτερα αμειβόμενες θέσεις με διάφορες μεθόδους, όπως μετατάξεις, αποσπάσεις, παράλληλων καθηκόντων που δημιουργεί προβλήματα στη λειτουργία των υπηρεσιών.
- Θέσπιση εσωτερικής κινητικότητας του ανθρώπινου δυναμικού, με εναλλαγή στις θέσεις ευθύνης

Ηγεσία:

Εκτενής πληροφόρηση και ευαισθητοποίηση της διοίκησης σε θέματα ΔΟΠ. Η αποτελεσματική εφαρμογή των αρχών, πρακτικών και μεθόδων της βελτίωσης της ποιότητας είναι στενά συνδεδεμένη με την κίνηση για μεταβίβαση αρμοδιοτήτων από πάνω προς τα κάτω και την αποτελεσματικότητα στη λήψη αποφάσεων (Collard, 1998. IPM, 1993). Οι διευθυντές πρέπει να εξασφαλίσουν ότι οι υπάλληλοι έχουν την κατάλληλη κατάρτιση και τους πόρους, που θα τους επιτρέψουν να παρέχουν υψηλά επίπεδα εξυπηρέτησης στους πολίτες. Σημαντικό επίσης είναι να ακούν τους υπαλλήλους και να ενεργούν ανάλογα. Οι αντιλήψεις των υπαλλήλων για τη δικαιοσύνη των διευθυντών είναι σημαντικές και σχετίζονται με το πώς οι διευθυντές χειρίζονται ζητήματα, όπως ο καταμερισμός εργασίας, η εφαρμογή προτύπων, η εκτέλεση αξιολογήσεων και η χορήγηση αποζημιώσεων και προωθήσεων. Οι δίκαιες και αποτελεσματικές διαδικασίες, σε συνδυασμό με την κατάλληλη εφαρμογή τέτοιων διαδικασιών, παρέχουν εγγυημένες ανταμοιβές που προωθούν την εξαιρετική συνεργασία των υπαλλήλων και την απόδοση εξυπηρέτησης (Lind και Tyler, 1988).

Υποκίνηση:

Η καλλιέργεια μιας καλής σχέσης της διοίκησης με τους υπαλλήλους αποτελεί κρίσιμη προϋπόθεση στην αρτιότητα των προσφερόμενων υπηρεσιών και βασική προϋπόθεση για την καλλιέργεια μιας καλής σχέσης με τους πολίτες. Η διοίκηση οφείλει να σέβεται και να ασχολείται σοβαρά με τις ανάγκες των υπαλλήλων.

Η οργάνωση ενός συστήματος επιβράβευσης, η παροχή ίσων ευκαιριών και η αμεροληψία, όσον αφορά τη μεταχείριση των υπαλλήλων, είναι μερικά μέσα ενθάρρυνσης των υπαλλήλων, ώστε να αναπτύξουν ένα αίσθημα ικανοποίησης από την εργασία τους. Η ικανοποίηση αυτή έχει συνδεθεί με μια αύξηση στον προσανατολισμό για τον πολίτη από τον υπάλληλο, μια αύξηση στην ικανοποίηση των πολιτών και μια αύξηση στην αντιληπτή ποιότητα των υπηρεσιών (Zeithmal και Bitner, 2000). Γενικά, η ικανοποίηση από την εργασία, οδηγεί τους υπαλλήλους να έχουν διάθεση να συνεχίσουν να εξασκούν σωστά τα καθήκοντά τους και έχει θετικές επιπτώσεις στην πραγματική συμπεριφορά τους.

Απαραίτητη κρίνεται και η εκτενής πληροφόρηση και ευαισθητοποίηση της διοίκησης και των εργαζομένων σε θέματα Διοίκησης Ολικής Ποιότητας. Γνωρίζοντας κάθε εργαζόμενος την αποστολή, το όραμα, τις αξίες, την πολιτική και τους στόχους ποιότητας, συνειδητοποιεί πόσο σημαντικός είναι ο ίδιος και η εργασία του και αυτό αποτελεί κίνητρο για πιο εντατική εργασία.

Σημαντικό επίσης, για τους υπαλλήλους, είναι η αναγνώριση των προσπαθειών τους, μέσω της εφαρμογής των προτάσεων που υποβάλλουν. Θα μπορούσαν να θεσπιστούν στην Περιφέρεια Πελοποννήσου κίνητρα (ειδικές βραβεύσεις, αναφορές της Διοίκησης, παροχές σε είδος αλλά και οικονομικά κίνητρα), συνδεδεμένα με την έννοια της παραγωγικότητας αλλά και το ποιοτικό επίπεδο των παρεχόμενων υπηρεσιών, τόσο για το προσωπικό όσο και για τις Διευθύνσεις αυτής.

Εσωτερική επικοινωνία:

Καθώς απαιτείται χρόνος για το σχεδιασμό και την υλοποίηση ενός προγράμματος ΔΟΠ, θα μπορούσαν να τεθούν τα θεμέλια των αρχών και πρακτικών της παράλληλα με τη διαδικασία εφαρμογής του Ολοκληρωμένου Πληροφοριακού Συστήματος (ΟΠΣ), το οποίο βρίσκεται σε στασιμότητα.

Η χρήση του ΟΠΣ θα συμβάλλει στην υιοθέτηση μεθόδων, συστημάτων και εργαλείων και θα συνεισφέρει στη βελτίωση της ποιότητας και την αύξηση της αποτελεσματικότητας των παρεχόμενων υπηρεσιών, στην επικοινωνία και τη δυνατότητα μείωσης του κόστους λειτουργίας των Διευθύνσεων της Περιφέρειας Πελοποννήσου.

Εκπαίδευση:

Η εκπαίδευση, σύμφωνα με τους θεωρητικούς, όπως παρουσιάζεται στην ενότητα 1.4.5, πρέπει να αποτελεί συνεχή δραστηριότητα, να συμβαδίζει με τα προγράμματα ποιότητας και να συνδέεται με τους στρατηγικούς στόχους του οργανισμού.

Απαραίτητος κρίνεται ο σχεδιασμός υποχρεωτικών προγραμμάτων επιμόρφωσης για προσωπική ανάπτυξη όλων των υπαλλήλων, από τα χαμηλότερα στα υψηλότερα κλιμάκια, με έμφαση στο χειρισμό των σχέσεων με τους πελάτες της Περιφέρειας, καθώς και ευαισθητοποίηση σε γενικότερα θέματα ποιότητας.

Η εκπαίδευση θα πρέπει να παρέχει δεξιότητες στους υπαλλήλους, οι οποίες αφορούν τόσο το αντικείμενο της εργασίας τους, όσο και την προώθηση μιας κουλτούρας καινοτομίας και βελτίωσης, ενθαρρύνοντας και υποστηρίζοντας τους υπαλλήλους, ώστε να κάνουν προτάσεις για καινοτομίες και βελτιώσεις και να δρουν προληπτικά στην καθημερινή τους εργασία.

Επίσης, θα μπορούσαν να εισαχθούν προγράμματα με σκοπό την εκπαίδευση των υπαλλήλων πρώτης γραμμής σε θέματα συμπεριφοράς και διαχείρισης τυχόν εντάσεων. Βέβαια, με την εδραίωση της φιλοσοφίας της ΔΟΠ, όπως αναλύεται από τους Koehler και Pankowski (1996) στην ενότητα 1.4.5, οι ομάδες θα κρίνουν τι είδους εκπαίδευση είναι απαραίτητη, καθώς και η επιτροπή ποιότητας όπως αναλύεται στην ενότητα 3.3.3.

Τέλος, ένας αποτελεσματικός τρόπος ενίσχυσης του γνωστικού κεφαλαίου των εργαζομένων είναι η ανταλλαγή εμπειριών, γνώσεων και «βέλτιστων πρακτικών» μεταξύ τους, ώστε να διδάσκεται ο ένας από τον άλλο. Σε αυτό θα συνέβαλε η υιοθέτηση ενός συστήματος εντοπισμού (trucking system). Αυτό θα μπορούσε, για παράδειγμα, να βοηθήσει στον εντοπισμό λύσεων που έχουν ήδη εφαρμοστεί σε άλλα τμήματα, καθώς και εργαζόμενους ή ομάδες εργαζομένων που έχουν εργαστεί πάνω στο ίδιο θέμα. Η δημιουργία μιας βάσης δεδομένων νομοθεσίας και άλλων στοιχείων για κάθε Διεύθυνση της Περιφέρειας, καθώς

και η καταγραφή εμπειριών για τον τρόπο επιτυχούς αντιμετώπισης συγκεκριμένων προβλημάτων από τους υπαλλήλους, θα συμβάλλουν ώστε μειωθεί ο απαιτούμενος χρόνος αναζήτησης πληροφοριών από τους υπαλλήλους και επιπλέον θα προστεθεί αξία στην υπηρεσία, αφού ένας άλλος υπηρεσιακός παράγοντας θα μπορεί να παραλαμβάνει τα στοιχεία αυτά ως εισερχόμενα και θα μπορεί να εργαστεί βασιζόμενος σε αυτά.

Βελτίωση ποιότητας

Για τη βελτίωση της ποιότητας στη Περιφέρεια Πελοποννήσου κρίνονται απαραίτητα:

1. Η δημιουργία ομάδων εργασίας σε σχέση με την ποιότητα, οι οποίες θα λύνουν προβλήματα που προκύπτουν και θα είναι σε θέση να παίρνουν αποφάσεις. Αυτό θα βοηθήσει σημαντικά στην υιοθέτηση της ΔΟΠ στη Περιφέρεια Πελοποννήσου, καθώς η βελτίωση της ποιότητας αφορά τον κάθε υπάλληλο. Για το λόγο αυτό ιδιαίτερα σημαντική είναι η προώθηση της συμμετοχής όλων των εργαζομένων στη διαδικασία λήψης αποφάσεων και την επίλυση προβλημάτων, όπως αναλύεται στις ενότητες 1.4.1, 1.4.5, 3.2, 3.2.3 και 3.2.4. Αυτό προϋποθέτει τη συνεργασία των εργαζομένων σε επίπεδο ομάδων (π.χ. ομάδες έργου, λειτουργικές ομάδες, διατμηματικές ομάδες κ.λπ.). Η δημιουργία ομάδων, επιφέρει μια σειρά πλεονεκτημάτων στους οργανισμούς, σύμφωνα με τους Osborne και Gaebler (1992), όπως αναφέρονται στην ενότητα 1.4.5. Αυτό έχει ως αποτέλεσμα τη βελτίωση της λειτουργίας του οργανισμού, με έμφαση τόσο στη βελτίωση των διαδικασιών, όσο και στην επίλυση των προβλημάτων που αντιμετωπίζει η Περιφέρεια. Κατά τον Brunetti (1993), η αποτελεσματικότητα των ομάδων απαιτεί τη στήριξη της Διοίκησης, η οποία έχει υποχρέωση να αναπτύξει ευνοϊκές συνθήκες για την ανάπτυξη βιώσιμων ομάδων, των οποίων οι προτεινόμενες λύσεις θα προωθούνται και αναγνωρίζονται.
2. Εφαρμογή του Κοινού Πλαισίου Αξιολόγησης (ΚΠΑ) σε όλες τις Διευθύνσεις της Περιφέρειας, προκειμένου αυτές να εξοικειωθούν με εφαρμογές Ολικής Ποιότητας, να αποκτήσουν τεχνογνωσία, να αριστοποιήσουν τις εσωτερικές διαδικασίες και εν γένει να βελτιώσουν σταδιακά τη διοικητική τους ικανότητα. Η εφαρμογή του ΚΠΑ θα αποτελέσει το πρώτο βήμα προς την κατεύθυνση της βελτίωσης των

παρεχόμενων υπηρεσιών της Περιφέρειας. Μέσω της διαδικασίας της αυτοαξιολόγησης μπορούν να εξαχθούν σημαντικά συμπεράσματα, τα οποία μπορεί να αξιοποιηθούν προς την κατεύθυνση του σχεδιασμού και της εφαρμογής μέτρων διοικητικής βελτίωσης.

Αρχεία:

Σε πρώτη φάση προτείνεται η δημιουργία και υιοθέτηση ενός βασικού θεματολογίου αρχείου, κοινό σε όλες τις διευθύνσεις της Περιφέρειας, με τη δυνατότητα κάθε διεύθυνση να αναπροσαρμόζει επί μέρους παραμέτρους του, σύμφωνα με τις ιδιαίτερες ανάγκες της (βλέπε ΠΑΡΑΡΤΗΜΑ Ι). Παράλληλα, κάθε διεύθυνση πρέπει αφενός να προβεί σε εκκαθάριση των υπαρχόντων αρχείων της και αφετέρου, μελλοντικά, να τηρεί τους οριζόμενους χρόνους τήρησης των αρχείων και να προβαίνει σε εκκαθαρίσεις.

Σε δεύτερη φάση, μετά την ολοκλήρωση της εισαγωγής του Ολοκληρωμένου Πληροφοριακού Συστήματος, προτείνεται η υιοθέτηση εφαρμογής, σε όλες τις διευθύνσεις της Περιφέρειας, ενός συστήματος ηλεκτρονικής διαχείρισης εγγράφων, το οποίο προωθεί την ορθολογική οργάνωση και διοίκηση των αρχείων και συμβάλλει στην αποδοτικότερη και αποτελεσματικότερη λειτουργία των δημοσίων υπηρεσιών, στην επαρκέστερη και ταχύτερη εξυπηρέτηση των πολιτών και διευκολύνει τους υπαλλήλους στην εργασία τους.

Η ηλεκτρονική διαχείριση των αρχείων προσφέρει στην υπηρεσία και στους υπαλλήλους τα εξής πλεονεκτήματα:

- Την ελαχιστοποίηση της διακίνησης του έντυπου υλικού μεταξύ των υπηρεσιακών μονάδων.
- Την αυτοματοποίηση της διακίνησης εγγράφων από την είσοδό τους στην υπηρεσία έως την έξοδο (εισερχόμενα-εξερχόμενα).
- Την βελτίωση της ταχύτητας αναζήτησης, αποστολής και λήψης εγγράφων.
- Την ελαχιστοποίηση των τυχόν καθυστερήσεων.
- Την ασφαλέστερη αποθήκευση και διασφάλιση του περιεχομένου σημαντικών εγγράφων.
- Τη μείωση των απαιτούμενων χώρων αποθήκευσης.

- Την αυτοματοποίηση της ανάθεσης και παρακολούθησης της υλοποίησης εργασιών της υπηρεσίας.
- Την ποιοτική αναβάθμιση των υπηρεσιών.

Υποδομές:

Επίλυση του στεγαστικού προβλήματος που αντιμετωπίζει η Περιφέρεια Πελοποννήσου για καλύτερο συντονισμό των υπηρεσιών της και βελτίωση του περιβάλλοντος εργασίας των εργαζομένων (χώροι, εξοπλισμός, εργαλεία εργασιακής υποστήριξης κ.λπ.), καθώς και για λόγους κύρους.

Όπως αναφέρεται και στην ενότητα 2.7, το περιβάλλον εργασίας επηρεάζει σημαντικά τη διάθεση και απόδοση των εργαζομένων. Οι υπάλληλοι, όπως και οι πολίτες, προτιμούν ένα περιβάλλον ευχάριστο. Ένας από τους παράγοντες που χρησιμοποιούν οι δημόσιοι υπάλληλοι για να κρίνουν τον εργασιακό περιβάλλον είναι η εμφάνιση των χώρων και η φήμη του οργανισμού. Επίσης, οι ευκαιρίες που δίδονται για ανάπτυξη, η ύπαρξη ικανών και πεπειραμένων συναδέλφων, καθώς και η διαθεσιμότητα των εργαλείων που είναι απαραίτητα για να γίνεται σωστά η εργασία τους. Οι υπάλληλοι, λοιπόν, ψάχνουν για ένα περιβάλλον που να τους εμπνέει εμπιστοσύνη και όπου μπορούν να βασιστούν σε άλλους υπαλλήλους μέσα στον οργανισμό. Όταν παρέχεται ένα άριστο εργασιακό περιβάλλον επιτυγχάνεται και ικανοποίηση των υπαλλήλων και αυξάνεται το κύρος της Περιφέρειας.

ΣΥΜΠΕΡΑΣΜΑΤΑ

Η Διοίκηση Ολικής Ποιότητας (ΔΟΠ) αποτελεί μια νέα φιλοσοφία, οι αρχές της οποίας βρίσκουν εφαρμογή σε όλες τις δραστηριότητες ενός οργανισμού και ως εκ τούτου αποτελούν κεντρική πολιτική και διοικητική επιλογή του συνόλου των ανεπτυγμένων χωρών, εδώ και πολλά χρόνια.

Η ΔΟΠ συμπυκνώνει πολλές από τις αρχές της επιστήμης του management, που έχουν διατυπωθεί κατά καιρούς, καθώς και ένα ολοκληρωμένο πλαίσιο οργάνωσης, διοίκησης και αξιολόγησης της λειτουργίας ενός οργανισμού, η εφαρμογή του οποίου συμβάλλει στην ουσιαστική και πραγματική του αναβάθμιση.

Η αλλαγή που προτείνει αυτός ο τρόπος άσκησης της Δημόσιας Διοίκησης και παροχής υπηρεσιών, συνοπτικά, είναι:

- Ποιοτική αναδιοργάνωση της Δημόσιας Διοίκησης.
- Εξωστρεφής Διοίκηση, προσανατολισμένη στη Κοινωνία.
- Προτεραιότητα στον πολίτη και στο μέλλον.

Έτσι, μέσα από μια πορεία διαρκούς βελτίωσης ικανοποιούνται, με τον πιο αποτελεσματικό τρόπο, τόσο οι ανάγκες και προσδοκίες των πελατών όσο και οι στόχοι του οργανισμού. Ως εκ τούτου η ΔΟΠ αποτελεί τη σύγχρονη λύση στις αδυναμίες που παρατηρούνται στην οργάνωση και διοίκηση του Δημόσιου Τομέα, καθώς συμβάλλει σημαντικά στην αναβάθμιση της ποιότητας των υπηρεσιών που αυτός προσφέρει.

Η Ελληνική Δημόσια Διοίκηση, όπως διαπιστώνεται από την ανάλυση που έγινε στο δεύτερο κεφάλαιο της παρούσας μελέτης, καταβάλλει προσπάθεια εισαγωγής της ποιότητας στις υπηρεσίες που παρέχει, ώστε να βελτιωθεί, να εκσυγχρονιστεί και να αποκτήσει εκείνα τα χαρακτηριστικά που θα της προσδώσουν αποτελεσματικότητα και κύρος. Ωστόσο, για την επίτευξη του επιθυμητού αποτελέσματος είναι αναγκαίο να ληφθούν υπόψη οι αρχές της ΔΟΠ και κατά επέκταση η λογική που διέπει αυτή τη νέα φιλοσοφία Διοίκησης.

Συγκεκριμένα είναι ανάγκη:

- Τα ανώτερα στελέχη των δημοσίων υπηρεσιών να επιδείξουν προσωπική δέσμευση και εμπλοκή στο πλαίσιο της προσπάθειας αναδιοργάνωσης και εκσυγχρονισμού της Δημόσιας Διοίκησης.

- Οι δημόσιοι υπάλληλοι να αντιληφθούν τον πραγματικό τους ρόλο και την ευθύνη που έχουν σε ότι αφορά την παροχή ποιότητας προς τους πολίτες, καθώς αποτελούν τον συνδετικό κρίκο μεταξύ της εσωτερικής και εξωτερικής ποιότητας υπηρεσιών.
- Να δοθεί μεγαλύτερη βαρύτητα σε θέματα εκπαίδευσης των εργαζομένων. Η εκπαίδευση πρέπει να αποτελεί μια συνεχή προσπάθεια βελτίωσης των εργαζομένων που θα τους επιτρέπει να ανταποκρίνονται στα καθήκοντά τους με τον καλύτερο δυνατό τρόπο.
- Η διαδικασία του ελέγχου να αποτελέσει αναπόσπαστο τμήμα του οργανισμού, ενώ ανατροφοδοτικοί μηχανισμοί να επιτρέπουν σε κάθε τμήμα του οργανισμού να γνωρίζει τα αποτελέσματα των ενεργειών του.
- Να δοθούν κίνητρα στους εργαζόμενους, προκειμένου να βελτιωθεί η απόδοσή τους.
- Να ξεπεραστούν τα παλιά μοντέλα οργάνωσης και διοίκησης, τα οποία χαρακτηρίζονται από αναποτελεσματικότητα και δυσκαμψία και τη θέση τους να πάρουν σύγχρονες και ευέλικτες μορφές οργάνωσης και διοίκησης.

Η εφαρμογή του Κοινού Πλαισίου Αυτοαξιολόγησης (ΚΠΑ) από τις Δημόσιες Οργανώσεις, αποτελεί το πρώτο βήμα προς την κατεύθυνση της βελτίωσης των υπηρεσιών που παρέχουν. Μέσω της διαδικασίας της αυτοαξιολόγησης μπορούν να εξαχθούν χρήσιμα συμπεράσματα, τα οποία μπορούν να αξιοποιηθούν προς την κατεύθυνση του σχεδιασμού και της εφαρμογής μέτρων διοικητικής βελτίωσης.

Με βάση τη διεξαγωγή έρευνας (νομοθεσία, συνέντευξη με διευθυντικά στελέχη και ΥΠΕΣΔΔΑ), καθώς και προσωπικής μου εμπειρίας, έγινε αποτύπωση της υφιστάμενης κατάστασης, όσον αφορά τη ΔΟΠ στην Περιφέρεια Πελοποννήσου.

Η εν λόγω έρευνα υπόκειται σε ορισμένους περιορισμούς, καθώς υπήρξε δισταγμός από μέρος πλευράς των στελεχών για τη συμμετοχή τους στις συνεντεύξεις, γεγονός που οφείλεται τόσο στην έλλειψη χρόνου και στο φόρτο εργασίας όσο και στις επιφυλάξεις τους για το αν είναι αποδεκτό να αναφερθούν στα προβλήματα και στις δυσλειτουργίες της Περιφέρειας.

Τα συμπεράσματα από την εν λόγω έρευνα καταδεικνύουν οργανωτικά, διοικητικά και λειτουργικά προβλήματα, τα οποία επηρεάζουν τη λειτουργία του οργανισμού, γεγονός που έχει αρνητικές συνέπειες στην αποτελεσματικότητα και αποδοτικότητά του, στις συνθήκες εργασίας του προσωπικού και ως εκ τούτου στη μη αποτελεσματική εξυπηρέτηση των πελατών.

Η ανεπαρκής στελέχωση και διοικητική της υποδομή έχει ως αποτέλεσμα την έλλειψη συντονισμού και ύπαρξη λειτουργικών προβλημάτων, τα οποία γίνονται περισσότερο αντιληπτά, λόγω του ιδιαίτερου ρόλου της Περιφέρειας στον κοινοτικό προγραμματισμό.

Μέσα από την διερεύνηση της υφιστάμενης κατάστασης όσον αφορά τη ΔΟΠ στην Περιφέρεια Πελοποννήσου (ενότητα 3.2), αλλά και την ανάπτυξη του δεύτερου κεφαλαίου της παρούσας μελέτης, διαπιστώνεται ότι οι ποικίλες προσπάθειες που έχουν γίνει από πλευράς ΥΠΕΣΔΔΑ για εισαγωγή σύγχρονων μεθόδων ΔΟΠ στη Δημόσια Διοίκηση δεν έχουν υιοθετηθεί, με συνέπεια το υπόβαθρο για εφαρμογή προγραμμάτων ποιότητας να είναι περιορισμένο.

Κύριο ανασταλτικό παράγοντα, για την υιοθέτηση της ΔΟΠ, αποτελούν η έλλειψη βούλησης, καθώς και η έλλειψη γνώσης θεμάτων ποιότητας από τα περισσότερα ανώτερα στελέχη, τα οποία παρουσιάζονται ανέτοιμα να εφαρμόσουν σύγχρονες μεθόδους Διοίκησης. Δύσκολο, επίσης, είναι και η αλλαγή κουλτούρας στον οργανισμό, καθώς και να πεισθούν όλοι οι υπάλληλοι για τη χρησιμότητα και την αναγκαιότητα των προτεινόμενων αλλαγών.

Χαρακτηριστικό είναι ότι, γενικά, οι Δημόσιοι Οργανισμοί σήμερα χαρακτηρίζονται από έλλειψη χρήσης εργαλείων ποιότητας και στις περισσότερες περιπτώσεις η εφαρμογή προγραμμάτων ποιότητας επαφίεται στην πρωτοβουλία των εργαζομένων και δεν είναι αποτέλεσμα οργανωμένου κεντρικού σχεδιασμού και επίσημα υιοθετημένης πολιτικής για την ποιότητα.

Ειδικότερα η έρευνα στην Περιφέρεια Πελοποννήσου ανέδειξε ότι:

- Η περιορισμένη χρήση πληροφοριακών συστημάτων και η ανυπαρξία μηχανοργανωμένου συστήματος καταγραφής δεδομένων, εμποδίζει την αποτελεσματική διάχυση και χρήση της πληροφορίας.
- Η έλλειψη οργανισμού και περιγραφής θέσεων εργασίας καθώς και η ανυπαρξία περιγραφής διαδικασιών, προκαλεί σύγχυση αρμοδιοτήτων

μεταξύ των εργαζομένων, ενώ συχνά χρησιμοποιείται ως άλλοθι για αποφυγή εκτέλεσης εργασιών ή ακόμη και απόδοσης ευθυνών.

- Επίσης, το ισχύον δημοσιοϋπαλληλικό καθεστώς δεν επιτρέπει την επιλογή του κατάλληλου προσωπικού, την εξέλιξή του και την αποτελεσματική παρακίνησή του, μέσω οικονομικών κυρίως ανταμοιβών αλλά και ευκαιριών εξέλιξης.
- Απουσία λειτουργίας βασικών Τμημάτων (Τμήμα Ποιότητας και Αποδοτικότητας, Τμήμα Εξυπηρέτησης Πολιτών) στην Περιφέρεια.

Για την αντιμετώπιση των προβλημάτων και ελλείψεων αυτών, στο πλαίσιο της παρούσας μελέτης, γίνεται εισήγηση σχετικών προτάσεων/λύσεων και προτείνεται μια γενική μεθοδολογία για την εφαρμογή της ΔΟΠ στην Περιφέρεια Πελοποννήσου.

Σκόπιμο κρίνεται να επισημανθεί ότι η εφαρμογή του προγράμματος ΔΟΠ στη Περιφέρεια Πελοποννήσου μπορεί να αντιμετωπίσει και διάφορα προβλήματα/εμπόδια, όπως αναλύθηκε διεξοδικά και στην ενότητα 3.2.7, όπως:

- Άρνηση της ηγεσίας να προβεί σε αλλαγές, φοβούμενη το πολιτικό κόστος.
- Άρνηση των υπαλλήλων να εγκαταλείψουν νοοτροπίες του παρελθόντος και να συμμετάσχουν ενεργά στη διαδικασία εφαρμογής του προγράμματος.
- Έλλειψη του απαραίτητου τεχνολογικού εξοπλισμού και εγκαταστάσεων, περιορισμένοι πόροι και ελλειμματική εκπαίδευση των υπαλλήλων, τόσο σχετικά με το αντικείμενο της υπηρεσίας, όσο και σε θέματα σχετικά με την ποιότητα.
- Αδυναμία προώθησης προτάσεων και εφαρμογής μέτρων διοικητικής βελτίωσης.

Στόχος και ελπίδα είναι οι προτάσεις αυτές που διατυπώθηκαν ανωτέρω να αποτελέσουν πηγή και αιτία προβληματισμού, καθώς και βάση για την ανάπτυξη ανάλογων προτάσεων, ίσως πιο εξειδικευμένων, με στόχο τη βελτίωση της υφιστάμενης κατάστασης στην Περιφέρεια Πελοποννήσου. Επιθυμία και ευχή είναι αυτή η μελέτη να δώσει το έναυσμα για την προώθηση της ΔΟΠ στον εν λόγω οργανισμό, αλλά και γενικότερα στο δημόσιο τομέα.

Τέλος, η φιλοσοφία της ΔΟΠ, η θεωρία των οργανώσεων και γενικά οι αρχές της Διοικητικής Επιστήμης, θα μπορούσαν να αποτελέσουν ένα μέσο για περαιτέρω διερεύνηση της ορθότητας και της αποτελεσματικότητας της οργανωτικής διάρθρωσης της Ελληνικής Περιφερειακής Διοίκησης και ειδικότερα της οργανωτικής δομής των τεχνικών υπηρεσιών της, οι οποίες έχουν κρίσιμο ρόλο, αφού διοικούν και επιβλέπουν δημόσια έργα, όπως έχει ήδη επισημανθεί ανωτέρω.

BIBΛΙΟΓΡΑΦΙΑ

- Abahjo, D. (2001). TQM and business excellence: is there really a conflict? Measuring Business Excellence, Vol. 5, No 3, pp. 37-40.
- Atkinson, E. P. (1990). Creating Culture Change: The Key to Successful Total Quality Management. IFS Ltd, UK.
- APQC (American Productivity & Quality Center) (1993). The Benchmarking Management Guide. Oregon: Productivity Press, Port-land.
- Αρβανιτογιάννης, Ι., Κούρτης Λ. (2002). ISO 9000:2000. Αθήνα: Σταμούλης.
- Backoff, R., Weschler, B. and Crew, R. (1993). The challenge of strategic management in local governments. Public Administration Quarterly, Vol. 17 No2, pp. 127-144.
- Bank, J. (2000). Μάνατζμεντ Ολικής Ποιότητας. Αθήνα: Γκιούρδας.
- Βαρβαρέσος Κ., (1952). Εκθέσεις επί του Οικονομικού Προβλήματος της Ελλάδος –Φεβρουάριος.
- Bartkus, B. (1997). Employee ownership as a catalyst of organizational change. Journal of Organizational Change Management, Vol. 10, No.4, pp. 331-344.
- Berry, L. L., Zeithaml, V. A., & Parasuraman, A. (1990). Five imperatives for improving service quality. Sloan Management Review, Vol. 31, No.4, pp. 29-38.
- Bendell, T. (2000). The implications of the changes to ISO 9000 for organizational excellence. Measuring Business Excellence, Vol. 5, No 3, pp. 11-14.
- Bendell, T. & Boulter, L. & Kelly, J. (1993). Benchmarking for competitive advantage. London: Pitman.
- Bhutta, K. S., Huq, F. (1999). Benchmarking best practices: an integrated approach. Benchmarking: An International Journal, Vol. 6, Issue: 3, pp. 256- 270.
- Bisgaard, S. (1999). Service Quality. Quality Management, Report Series Number 5, August, p. 2.
- Bohoris, G. A., Coombes, J. S., Blackwell R. H. and Hamer, A. C. (1994). An Appraisal of Total Quality at Carello Lighting. International Journal of Quality and Reliability Management, Vol. 1, No 8, pp. 57-65.

- Born, G. (1994). Process management to quality improvement. New York: Willey.
- Brocka, B., Brocka, M. (1992). Quality Management: Implementing the Best Ideas of the Masters. Business One Irwin, IL.
- Brunetti, H. W. (1993). Achieving Total Quality: Integrating Business Strategy and Customer Needs. Quality Resources.
- Bryce, G. R. (1991). Quality Management Theories and Their Application: Part I. Quality, pp. 23-26.
- Burdette Dean, M. and Helms M. M. (1996). The implementation of total quality management into public sector agencies: a case study of the Tennessee Valley Authority. Benchmarking for Quality Management & Technology, Vol. 3 No. 1, pp 50-64.
- Burnes, B. (2002). Managing Change: A Strategic Approach to Organisational Dynamics. 3rd, London: Financial Times/Prentice-Hall.
- Camp, R. (1989). Benchmarking: The search for industry best practices that lead to superior performance. Wisconsin: ASQC Quality Press, Milwaukee.
- Chapman, A. (2006). Total Quality Management. Crown Copyright. (http://www.businessballs.com/quality_management.htm).
- Child, J. (1977). Organization: a guide to problem and practice. London: Harper.
- Ciampa, D. (1989). The Human Resource Challenge. Manufacturing Systems, Vol. 7, No 10, pp. 74-76.
- Ciampa, D. (1992). Total Quality – a user’s guide for implementation. Addison – Wesley Publishing.
- Clerc, J. M. (1985). Introduction to Working Conditions and Environment. Geneva: International Labour Office, p. xv.
- Cole R.E., Bacdayan P., White J. (1993) Quality participation and Competitiveness. California Management Review, 35, 3: pp.68-81
- Collard R. (1998). Total Quality: Success through people. Institute of Personnel Management.
- Collins, D., (1996). Control and isolation in the management of empowerment. Empowerment in Organizations. MCB, Vol. 4, Number 2.
- Coram, R. and Burnes, B. (2001). Managing organisational change in the public sector. International Journal of Public sector Management, Vol. 14 No.2, pp. 94-100.

- Coulson – Thomas, C. (1992). Surveying the scene. TQM Magazine, Vol. 4, No1, pp. 25-31.
- Crosby, P. B. (1979). Quality is free. The art of making quality certain. NY: New American Library.
- Crosby, P. B. (1989). Let's Talk Quality. New York: McGraw – Hill.
- Dahlgaard, J., Kristensen, K., Kanji, K. (1998). Fundamentals of total quality management. London: Chapman & Hall.
- Dale, B., Plunckett, J. (Eds) (1990). Managing Quality. London: Philip Allan.
- Dale, G. D. (1994). Management quality. (2nd Edition), London, Prentice Hall.
- Daniel, A. L. (1992). Overcome the barriers to superior customer service. The Journal of Business Strategy, January/February.
- Deming, W. E. (1986). Out of the Crisis. Cambridge, MA: MIT Centre for Advanced Engineering.
- Deming, W. E. (1986). Quality, Productivity and Competitive Position. Cambridge, MA: Massachusetts Institute of Technology.
- Department of Trade and Industry (2006). The Evolution of Quality. (<http://www.dti.gov.uk/quality/evolution>).
- Dewhurst, F., Martinez-Lorente, R. A., Dale, G. B. (1999). TQM in public organisations: an examination of the issues. Managing Service Quality, Vol. 9 No. 4, pp. 265-273.
- Δερβιτσιώτης, Κ. (1993). Ανταγωνιστικότητα με Διοίκηση Ολικής Ποιότητας. Αθήνα: Interbooks.
- Δερβιτσιώτης, Κ. (1992). Benchmarking for Strategic Quality Improvements, Διεθνές Συνέδριο ΕΛΚΕΠΑ, «Διοίκηση Ολικής Ποιότητας: Μοχλός Οικονομικής Ανάπτυξης», 30 Νοεμβρίου – 2 Δεκεμβρίου, Αθήνα.
- Develin and Partners (1989). Total Quality: Fact or Fiction?, TQM Magazine, No. August, pp.205-8.
- Duncan, R. (1995). Best practices benchmarking. Στο Holloway, J., Lewis, J., Mallory, G. (eds.). Performance measurement and evaluation. United Kingdom: SAGE.
- De Toro, I. (1995). The 10 Pitfalls of Benchmarking. Quality Progress, Vol. January 1995, pp. 61-63.
- Διαμαντόπουλος, Χ. (2007). Σημειώσεις μαθημάτων ΜΠΣ «Οργάνωση και Διοίκηση Δημοσίων Υπηρεσιών, Δημοσίων Οργανισμών και

- Επιχειρήσεων», Τμήμα Οικονομικών Επιστημών, Πανεπιστήμιο Πελοποννήσου.
- Dotchin, J., Oakland, J. (1994). Total Quality Management in Services. International Journal of Quality & Reliability Management, Vol. 11, No. 3&4.
- Duncan, C. (1992). Remuneration and Motivation. Στο Duncan, C. (Ed.). The Evolution of Public Management. London: Macmillan.
- Easton, G. (1993). The state of US Total Quality Management: A Baldrige Examiner's Perspective. California Management Review, Vol. 35, No 3, p.p. 32-54.
- Evans, J. R., Lindsay, W. M. (1996). The Management and Control of Quality. 3rd ed., West.
- Εθνική Τράπεζα της Ελλάδας (1998). Ποιότητα στη Δημόσια Διοίκηση, Επιτροπή για την εξέταση της μακροπρόθεσμης οικονομικής πολιτικής. Στο Μακρυδημήτρης, Α., Μιχαλόπουλος, Ν. Εκθέσεις Εμπειρογνομώνων για τη Δημόσια Διοίκηση 1950-1998. Αθήνα: Παπαζήση, σ. 705.
- Feigenbaum, A. V. (1991). Total Quality Control. 3rd ed., New York: McGraw Hill.
- Gilbert, G. R. (1991). Human Resource Management Practices to improve Quality: A case example of Human Resource Management Intervention in Government. Human Resource Management, Vol. 30, No 2, sel. 183-198.
- Godfrey, G., Dale, B., Marchington, M., Wilkinson, A. (1997). Control: A contested concept in TQM research. MCB International Journal of Operations and Production Management, Vol. 17, Issue 6.
- Godfrey, J., Godfrey, P. (1999). Benchmarking quality management. How does it apply to the university alumni office? Benchmarking: An International Journal, Vol. 6, No. 1, pp.
- Gordon, R.J. (1999). Organizational Behavior: A diagnostic approach. 6th Edition, New Jersey.
- Gower (1997). Διοίκηση Ολικής Ποιότητας. Αθήνα: Ελλην.
- Glover, J. (1993). Achieving the Organisational Change Necessary for Successful TQM. International Journal of Quality and Reliability Management, Volume 10, No 6, pp. 47-64.
- Grant, M. R, Shani, R., Krishnan R. (1994). TQM's Challenge to Management Theory and Practice. Sloan Management Review, Winter, pp. 25-35.

- Hackman, J. R., Wageman, R. (1995). Total Quality Management: Empirical, Conceptual and Practical Issues. Administrative Science Quarterly, Vol. 40, June, pp. 309-342.
- Hart, C., Schlesinger, L. (1991). Total Quality Management and the HR professional: Applying the Baldrige Framework to human resources. Human Resources Management, Vol. 30, No 4, pp. 433-454.
- Hill, C. (2000). Benchmarking and Best Practices. ASQ's 54th Annual Quality Congress Proceedings.
- Hill, S. (1991). Why Q. Circles Failed but TQM might succeed. British Journal of Industrial Relations, Vol. 29, No 4, pp. 541-568.
- Hollensen, S. (2001). Global Marketing—A market sensitive approach. Essex: Pearson Education Limited.
- Hradesky, L. J. (1995). Total quality management handbook. New York: McGraw-Hill.
- Humphreys, P. C., Fleming, S., O' Donell, O. (1999). Improving Public Services in Ireland. A Case-Study Approach. CPMR Discussion Paper 11. Dublin: Institute of Public Administration.
- Hunicke, W. J. (1994). Lessons Taught By the Quality Revolution. Quality, May, p. 16.
- Ichniowski, C., Kochan, T., Levine, D., Olson, C., Strauss, G. (1996). What works at work, overview and assessment? Industrial Relations, Vol. 35 No.3, pp. 299-333.
- IPM (1993). Quality: People Matters. London: IPM.
- Ishikawa, K. (1985). What is TQC. The Japanese way, Prentice-Hall. NJ: Englewood Cliffs.
- James, P. (1998). Μάνατζμεντ Ολικής Ποιότητας. Αθήνα: Κλειδάριθμος.
- Juran, J., Gryna F. (1988). Juran's Quality Control Handbook. McGraw Hill.
- Juran, J. (1988). Juran on Planning for Quality. London: Collier McMillan.
- Juran, J. M. (1989). Juran on Leadership for Quality: An Executive Handbook. New York: The Free Press.
- Juran, J. M. (1993). Made in USA: Renaissance in Quality. Harvard Business Review, July-August, pp. 42-50.

- Juran, J. M. (1993). "Why Quality Initiatives Fail", *Journal of Business Strategy*, July-August, pp. 35-38.
- Καμπουρίδης, Γ. (2001). Η Στρατηγική της Ποιότητας και η Ελληνική Μικρομεσαία Επιχείρηση. Αθήνα: Κλειδάριθμος.
- Κανελλόπουλος, Χ. (1979). Αξιοποίηση Προσωπικού. Αθήνα, σελ. 230-233.
- Κανελλόπουλος, Χ. (1994). Εισαγωγή στην Οργάνωση και Διοίκηση των Επιχειρήσεων. 2^η έκδοση, Αθήνα, σελ. 164-165.
- Κανελλόπουλος, Χ., Κατσιούλας, Ε. (1984). Management, αποτελεσματική διοίκηση: σε επιχειρήσεις, οργανισμούς και υπηρεσίες. Θεωρία και πράξη. 2η έκδοση, Αθήνα: International Publishing.
- Kanji, G. K., Asher, M. (1993). Total quality management process - a systematic approach. Advances in Total Quality Management Series. Abingdon: Carfax Publishing Co.
- Kanji, K. G., Asher, M. (1996). 100 methods for total quality management. London: Sage Publications.
- Kendrick, J. J. (1993). TQM Ups Revenues, Productivity, Studies Shows. Quality, December, p. 17.
- Κέφης, Β. (2005). Διοίκηση Ολικής Ποιότητας, Θεωρία και Πρότυπα. Αθήνα: εκδ. Κριτική.
- Καραμπάσης, Ν. (1998). Η Δημόσια Διοίκηση μπροστά σε προκλήσεις και προσκλήσεις. Δημόσιος Τομέας, τ. 31, Απρίλιος, σελ. 7-8.
- Koehler, W. J., Pankowski, M. J. (1996). Quality Government. Designing, Developing, and Implementing TQM. Florida: St. Lucie Press.
- Kollberg, B., Elg, M., Lindmark, J. (2005). Design and implementation of a performance measurement system in Swedish health care services: a multiple case study of six development teams. Quality Management in Health Care, Vol. 14, No 2, pp. 95-111.
- Κόντης, Θ. (2001). Εισαγωγή στη Δημόσια Διοίκηση. Σύγχρονη Εκδοτική.
- Κριεμάδης, Α. (2007). Σημειώσεις μαθημάτων ΜΠΣ «Διοίκηση και Οργάνωση Δημοσίων Υπηρεσιών, Δημοσίων Οργανισμών και Επιχειρήσεων», Τμήμα Οικονομικών Επιστημών, Πανεπιστήμιο Πελοποννήσου.
- Langrod, G. (1964). Έκθεσις αφορώσα την αναδιοργάνωση των δημοσίων υπηρεσιών εν Ελλάδι. Αθήνα.
- Lascelles, D. & Dale, B. (1990). Quality Management: The CEO perception and role. European Management Journal, Vol. 18, pp. 67-75.

- Legge, K. (1993) On Knowledge, Business Consultants and the selling of TQM. Paper presented at the HCM Programme Conference, Lyon France.
- Leonard, W. (1970). Έλεγχος της Επιχειρήσεως. Εγκυκλοπαίδεια Επιχειρησιακής Επαγγελματικής Επιμορφώσεως. Hellenews.
- Lind, A., Tyler, T. (1988). The Social Psychology of Procedural Justice. New York, Plenum Press.
- Lindsay, M. W., Petrick, A. J. (1997). Total quality and organization development. Florida: St. Lucie Press.
- Λογοθέτης, Ν. (1992). Μάνατζμεντ Ολικής Ποιότητας. Prentice-Hall International Limited.
- Μακρυδημήτρης, Α., (1986). Μαθήματα Διοικητικής Επιστήμης. Αθήνα-Κομοτηνή: Σάκκουλα.
- Μακρυδημήτρης, Α. (195). Προβλήματα Διοικητικής Μεταρρύθμισης. Αθήνα-Κομοτηνή: Σάκκουλα.
- Μακρυδημήτρης, Α. (1996). Η Διοίκηση σε κρίση. Αθήνα: Νέα Σύνορα.
- Μακρυδημήτρης, Α. (1999). Το έλατο στην Άμμο ή Ombudsman στην Ελλάδα. Στο Μακρυδημήτρης Α., (1999). Διοίκηση και κοινωνία: η δημόσια διοίκηση στην Ελλάδα. Αθήνα: Θεμέλιο.
- Μακρυδημήτρης, Α.- Μιχαλόπουλος, Ν. (2000). Εκθέσεις Εμπειρογνομώνων για τη Δημόσια Διοίκηση 1950-1998. Αθήνα: Παπαζήση.
- Μακρυδημήτρης, Α. (2001). Δημόσια Διοίκηση, Αναδιοργάνωση και Μεταρρύθμιση στο κατώφλι του 21^{ου} αιώνα. Στο Μακρυδημήτρης Α., (2001). Το κράτος στον 21^ο αιώνα. Αθήνα: Ειδική Εκδοτική.
- Martin, S. (1998). Towards best practice: An evaluation of the first two years of the public sector benchmarking project 1996-98. London: Cabinet Office.
- Matters, M. & Evans, A. (1995). The nuts and bolts of benchmarking. Australia: Alfa Management Resources Pty Ltd.
- McName, D. (1995), Benchmarking and internal auditing. Managerial Auditing Journal, vol. 10.
- Mills, D., Friesen, B. (1992). The learning organization. European Management Journal, vol. 10, no. 2, June, pp. 146-156.
- Mizuno, S. (1988). Managing for quality improvement: The seven new QC tools. Cambridge: Productivity Press.

- Μιχαλόπουλος, Ν. (2003). Από την Δημόσια γραφειοκρατία στο Δημόσιο management. Αθήνα: Παπαζήση.
- Μιχαλόπουλος, Ν. (2007). Η Δημόσια Διοίκηση στην εποχή των αποτελεσμάτων. Αθήνα: Παπαζήση.
- Μπουραντάς, Δ. (2002). Μάνατζμεντ. Αθήνα: Μπένου.
- Μποχώρης, Γ. (2003). Διοίκηση Ολικής Ποιότητας. Πάτρα: ΕΑΠ.
- Morgan, C., Murgatroyd, S. (1994). Total Quality Management in the Public Sector. Philadelphia: Open University Press.
- Nel, D., Pitt, L. F. (1993). Service Quality in a Retail Environment: Closing the Gaps. Journal of General Management, Vol. 18, no 3, pp. 37 – 56
- Νόμος, Ν. 1622/1986 (ΦΕΚ 92/τ.Α/14-7-1986) «Τοπική Αυτοδιοίκηση- Περιφερειακή Ανάπτυξη- Δημοκρατικός Προγραμματισμός».
- Νόμος, Ν. 1599/1986, (ΦΕΚ 75/τ.Α'/11-6-1986), «Σχέσεις κράτους-πολίτη, καθιέρωση νέου τύπου ταυτότητας».
- Νόμος, Ν. 1943/1991, (ΦΕΚ'50Α'/11-4-1991), «Εκσυγχρονισμός της οργάνωσης και λειτουργίας της Δημόσιας Διοίκησης, αναβάθμιση του προσωπικού της και άλλες συναφείς διατάξεις».
- Νόμος, Ν.2503/1997, (ΦΕΚ 107/τ.Α'/30-5-1997) «Διοίκηση, Οργάνωση, Στελέχωση της Περιφέρειας, ρύθμιση θεμάτων για την Τοπική Αυτοδιοίκηση και άλλες διατάξεις»
- Νόμος, Ν.2647/1998, (ΦΕΚ237/τ.Α'/22-10-1998) «Μεταβίβαση αρμοδιοτήτων στις Περιφέρειες και την Αυτοδιοίκηση και άλλες διατάξεις»
- Νόμος, Ν. 2880/2001, (ΦΕΚ 9/τ. Α'/30-1-2001), Πρόγραμμα ΠΟΛΙΤΕΙΑ για τη μεταρρύθμιση και τον εκσυγχρονισμό της Δημόσιας Διοίκησης και άλλες διατάξεις»
- Νόμος, Ν. 3230/2004, (ΦΕΚ 44/τ.Α'/11-2-2004), «Καθιέρωση συστήματος διοίκησης με στόχους, μέτρηση της αποδοτικότητας και άλλες διατάξεις».
- Νόμος, Ν. 3242/2004, (ΦΕΚ 45/τ.Α'/24-5-2004), «Ρυθμίσεις για την οργάνωση και λειτουργία της Κυβέρνησης, τη διοικητική διαδικασία και τους ΟΤΑ».
- Nichol, R. (1992). Get middle managers involved in the planning process. Journal of Business Strategy. July, pp.26-32.

- Noori, H., Radford, R. (1995). Production and operations management. Total quality and responsiveness. USA: McGraw-Hill.
- Oakland, J. (1989). Total Quality Management. Oxford: Heinenmann.
- Okuda, H. (2005). History of International Conference on Quality. (<http://www.juse.or.jp/e/conventions/icq05.html>).
- Osborne, D., Gaebler, T. (1992). Reinventing Government. How the Entrepreneurial Spirit is Transforming the Public Sector. Boston, MA: Addison-Wesley, Reading.
- Παρατηρητήριο Εξυπηρέτησης του Πολίτη, (2003-2004). Διαρκής έρευνα για το επίπεδο εξυπηρέτησης των πολιτών από την ελληνική δημόσια διοίκηση, του Εργαστηρίου Διοικητικών Επιστημών, Τμήμα Πολιτικής Επιστήμης και Δημόσιας Διοίκησης Πανεπιστημίου Αθηνών.
- Π.Δ. 145/2006, (ΦΕΚ 158/27-1-2006), «Σύσταση Αυτοτελούς Τμήματος Ποιότητας και Αποδοτικότητας και Τμήματος Διευκόλυνσης Προσβασιμότητας Ατόμων με Αναπηρία στις Περιφέρειες της χώρας».
- Parasuraman, A., Zeithamsi, V. A., Berry, L. L. (1985). A conceptual model of service quality and its implications for future research. Journal of Marketing, pp. 41-49.
- Pfeffer, J. (1994). Competitive advantage through people. Boston, MA: Harvard Business School Press.
- Price, M. J., Chen, E. E. Total Quality Management in a Small High-Technology Company. CMR, Vol. 35, No. 3.
- Reeves, C., Bednar, D. (1994). Defining Quality: Alternatives and Implications. Academy of Management Review, Vol.19, No3, pp.419-445.
- Ρούσης, Γ. (1984). Εισαγωγή στη Θεωρία της Δημόσια Διοίκησης. Αθήνα: Gutenberg.
- Schmidt, J. (1992). The link between benchmarking and shareholder value. Journal of business strategy, July, pp. 7-13.
- Schotes, R. (1988). The team handbook how to use teams to improve quality. Madison, WIZ: Joiner Associates Inc.
- Sila, I., Ebrahimpour, M. (2002). An investigation of the total quality management survey based research published between 1989 and 2000: A literature review. International Journal of Quality & Reliability Management, Vol. 19, No 7, pp. 902-970.

- Smith, S., Tranfield, D., Foster, M., Whittle, S. (1994). Strategies for Managing the TQM Agenda. International Journal of Operations Production Management, Vol. 14, No 1, pp. 75-88.
- Snee, R. D. (1993). Creating Robust Work Processes. Quality Progress, February 1993, pp. 37-41.
- Squires, G. (2003). Providing Quality in the Public Sector. Maidenhead: Open University Press.
- Σπανός, Α. (1993). Ολική Ποιότητα. Αθήνα: Γαλαίος.
- Σπανού, Κ., (1992). Οργάνωση και Εξουσία, Προβλεψιμότητα και Διαφάνεια στη Δημόσια Διοίκηση. Αθήνα: Παπαζήση.
- Σπανού, Κ. (1996). Το πρόβλημα της Δημόσιας Διοίκησης. Μια πρώτη προσέγγιση. IOBE, Οικονομικά Θέματα.
- Σπανού, Κ. (2000). Διοίκηση, Πολίτες και Δημοκρατία. Αθήνα: Παπαζήση.
- Σπηλιωτόπουλος, Ε., Μακρυδημήτρης, Α. (επιμ.) (2001). Η Δημόσια Διοίκηση στην Ελλάδα. Αθήνα: Ελληνικό Ινστιτούτο Διοικητικών Επιστημών/Σάκκουλας.
- Straker, D. (1995). A toolbox for quality improvement and problem solving. UK: Prentice-Hall.
- Sullivan, L. P. (1983). The Seven Stages in Company-Wide Quality Control. Quality Circles Journal, No. 4, Dec., pp. 14-20.
- Taguchi, R. & Clausing, D. (1990). Robust quality. Harvard Business Review, vol. 65, no. 1, pp. 65-75.
- Thornberry, N., Hennesey, H. (1992). Customer care, much more than a smile: Developing a customer service infrastructure. European Management Journal, Vol. 10, No. 4, December, pp. 460-464.
- Trosa, S. & Williams, S. (1996). Benchmarking in public sector management. Στο Public management occasional papers No. 9, Performance management in government, Contemporary illustrations. Paris: OECD.
- Τσέκος, Θ. (1998). Τοπική αυτοδιοίκηση και ποιότητα υπηρεσιών. Στο Τετράδια Αυτοδιοίκησης, Επιστημονική Επιθεώρηση περί τα «Κοινά των Πόλεων», Φεβρουάριος, σ. 7-41, Αθήνα: ΚΕΔΚΕ.
- Τσέκος, Θ. Διοίκηση Ανθρώπινου Δυναμικού. Σημειώσεις μαθήματος, Τμήμα Τοπικής Αυτοδιοίκησης, ΤΕΙ Καλαμάτας.
- Tucker, F. G., Zivan, S. M., Camp, R. C. (1987). How to measure yourself against the best. Harvard Business Review, January-February, pp. 8-10.

- Vonderembse Mark, A., White, Gregory, P. (1996). Operations Management. West, 3rd ed.
- Voss, C. A., Ahlstrom, P., Blackmon, K. (1997). Benchmarking and operational performance: some empirical results. Benchmarking for Quality Management Technology, Vol. 4, No. 4, pp 273-285.
- Walton, R. (1985). Form control to commitment in the workplace. Harvard Business Review, March-April, pp. 77-84.
- Watson, G.H. (1993). Strategic Benchmarking: How to Rate your Company's Performance against the World's Best. New York: John Wiley & Sons, Inc.
- Xu, Qi (1994). The making of TQM: History and Margins of the High-story. Working paper presented at British Academy of Management Annual Conference at Lancaster, September, 1994.
- Yusof, S. M., Aspinwall, E. (2000). TQM implementation issues: review and case study, International Journal of Operations and Production Management, Volume 20, No 6, pp. 634-655.
- Ζαβλάνος, Μ. (2006). Η ποιότητα στις παρεχόμενες υπηρεσίες και τα προϊόντα. Αθήνα: Σταμούλης.
- Zairi, M. (1998). Benchmarking for best practice, Continuous learning through sustainable innovation. London: Butterworth-Heinemann.
- Zairi, M., Hutton, R. (1995). Benchmarking: a process-driven tool for quality improvement. The TQM Magazine, Vol. 7, No 3, pp. 35-40.
- Zeithmal, V., Bitner, M. (2000). Services Marketing: Integrating Customer Focus Across the Firm. New York, Ny: Irwin McGraw-Hill.
- Zeithaml, V.A., Parasuraman, A., Malhotra, A. (2002). Service quality delivery through Web sites: a critical review of extant knowledge. Journal of the Academy of Marketing Science, Vol. 30 No.4, pp.362-75.
- Φαναριώτης, Π. (2000). Δημόσια Γραφειοκρατία-Προβλήματα, Επιπτώσεις, Προοπτικές. Αθήνα: Σταμούλης.
- Χυτήρης, Λ. (2001). Διοίκηση Ανθρώπινων Πόρων. Interbooks.
- Χονδρολέου, Γ., (2008). Σημειώσεις μαθήματος ΜΠΣ «Δημόσια Διοίκηση και Οικονομία». Τμήμα Οικονομικών Επιστημών, Πανεπιστήμιο Πελοποννήσου.
- Υπ.Εσ.Δ.Δ.Α., Ηλεκτρονικό Γραφείο Τύπου, <http://www.ypes.gr/>

Υπ.Εσ.Δ.Δ.Α., Στρατηγικό Σχέδιο Διοικητικής Μεταρρύθμισης, Αθήνα, 1997, σ. 13

Υπ.Εσ.Δ.Δ.Α., Έρευνα για τα ποιοτικά χαρακτηριστικά των δημοσίων υπαλλήλων, Αθήνα, Μάρτιος 1997.

Υπ.Εσ.Δ.Δ.Α, «Ποιότητα για τον πολίτη», πρόγραμμα βελτίωσης της ποιότητας των υπηρεσιών που παρέχουν οι δημόσιοι φορείς, Αθήνα 1998.

Υπ.Εσ.Δ.Δ.Α, Πρόγραμμα «ΠΟΛΙΤΕΙΑ», τ.1, Μάρτιος 2001

Υπ.Εσ.Δ.Δ.Α, Εγκύκλιος για την εφαρμογή του Κοινού Πλαισίου Αξιολόγησης των δημοσίων υπηρεσιών, Αθήνα 2005.

Υπ.Εσ.Δ.Δ.Α., «Πρόγραμμα Διοικητικής Μεταρρύθμισης 2007-20013».

ΠΑΡΑΡΤΗΜΑ Ι

**ΒΑΣΙΚΟ ΘΕΜΑΤΟΛΟΓΙΟ ΑΡΧΕΙΟΥ
ΠΕΡΙΦΕΡΕΙΑΣ ΠΕΛΟΠΟΝΝΗΣΟΥ**

ΒΑΣΙΚΟ ΘΕΜΑΤΟΛΟΓΙΟ
ΑΡΧΕΙΟΥ ΠΕΡΙΦΕΡΕΙΑΣ ΠΕΛΟΠΟΝΝΗΣΟΥ

ΑΡΙΘΜΟΣ ΦΑΚΕΛΟΥ	ΘΕΜΑ	ΑΡΙΘΜΟΣ ΥΠΟΦΑΚΕΛΟΥ	ΥΠΟΦΑΚΕΛΟΙ	ΠΑΡΑΤΗΡΗΣΕΙΣ
			ΘΕΜΑ	
1	ΔΙΟΙΚΗΤΙΚΑ ΘΕΜΑΤΑ			
1.1	ΟΡΓΑΝΙΣΜΟΣ ΚΑΙ ΔΙΑΡΘΡΩΣΗ ΤΗΣ ΠΕΡΙΦΕΡΕΙΑΣ		Οργάνωση, Διάρθρωση, Αρμοδιότητες κ.λπ. (Νόμοι, Π.Δ. κ.λπ.)	
1.2	ΑΤΟΜΙΚΟΙ ΦΑΚΕΛΟΙ ΠΡΟΣΩΠΙΚΟΥ	1.2.1 1.2.2 1.2.3	Ατομικοί Φάκελοι Μόνιμου Προσωπικού Ατομικοί Φάκελοι Προσωπικού με Σύμβαση Φάκελος Μετατιθεμένων Υπαλλήλων	Στον ατομικό φάκελο τηρείται, ανά θέμα, κάθε έγγραφο που αφορά τον υπάλληλο, όπως προαγωγές, άδειες, βεβαιώσεις κ.λπ. Τηρείται, ανά μετατιθέμενο υπάλληλο, κάθε έγγραφο που τον αφορά (π.χ. αλληλογραφία μετάθεσης κ.λπ.)

1.3	ΓΕΝΙΚΑ ΘΕΜΑΤΑ ΠΡΟΣΩΠΙΚΟΥ	1.3.1	Πίνακες Προσωπικού, Προαγωγές, Ηθικές Αμοιβές κ.λπ.	Τα έγγραφα θα τηρούνται ανά θέμα. Ενημέρωση ατομικών φακέλων, όπου απαιτείται
		1.3.2	Γενικά Θέματα Προσωπικού, Αλληλογραφία για Προσωπικό, Αποφάσεις	
		1.3.3	Εκπαίδευση, Επιμόρφωση, Υποτροφίες κ.λπ.	
		1.3.4	Επιτροπές, Συμβούλια, Συσκέψεις κ.λπ.	
		1.3.5	Εκλογές, Απεργίες, Συνελεύσεις κ.λπ.	
1.4	ΑΔΕΙΕΣ ΠΡΟΣΩΠΙΚΟΥ	1.4.1	Αποφάσεις	Τηρείται κάθε έγγραφο που αφορά τη χορήγηση αδείας (Κανονικής, Αναρρωτικής, Κυήσεως κ.λπ.). Όλες οι άδειες καταχωρούνται σε ειδικό βιβλίο που τηρείται.
		1.4.2	Αιτήσεις για Άδεια	
		1.4.3	Γενική Αλληλογραφία	
1.5	ΝΟΣΗΛΕΙΑ		Αποφάσεις και Έγγραφα για Υγειονομική Περίθαλψη	
1.6	ΑΛΛΗΛΟΓΡΑΦΙΑ ΜΕΤΑ ΤΩΝ ΔΙΕΥΘΥΝΣΕΩΝ ΤΗΣ ΠΕΡΙΦΕΡΕΙΑΣ			Τα έγγραφα τηρούνται σε υποφακέλους, ανά Διεύθυνση

1.7	ΑΛΛΗΛΟΓΡΑΦΙΑ ΜΕ ΤΗ ΓΕΝΙΚΗ ΔΙΕΥΘΥΝΣΗ ΔΙΟΙΚΗΣΗΣ ΤΗΣ ΠΕΡΙΦΕΡΕΙΑΣ	1.7.1	Αποφάσεις, Διαταγές	
		1.7.2	Αλληλογραφία για Θέματα Προσωπικού	
		1.7.3	Αλληλογραφία για Οικονομικά Θέματα	
		1.7.4	Γενική Αλληλογραφία	
1.8	ΑΛΛΗΛΟΓΡΑΦΙΑ ΜΕΤΑ ΔΙΑΦΟΡΩΝ ΥΠΟΥΡΓΕΙΩΝ ΚΑΙ ΥΠΗΡΕΣΙΩΝ	1.8.1	Υπουργεία - Περιφέρειες	<p>Η διαμόρφωση του θέματος των υποφακέλων εξαρτάται από τις αρμοδιότητες κάθε Διεύθυνσης.</p> <p>Τα έγγραφα στους υποφακέλους τηρούνται ανά Φορέα</p>
		1.8.2	Τοπικές Δημόσιες Υπηρεσίες	
		1.8.3	Διάφορες Δημόσιες Υπηρεσίες	
		1.8.4	Δήμοι και Κοινότητες	
1.9	ΑΛΛΗΛΟΓΡΑΦΙΑ ΜΕΤΑ ΔΙΑΦΟΡΩΝ ΦΟΡΕΩΝ	1.9.1	ΔΕΗ, ΟΤΕ, ΙΚΑ, Τράπεζες, Νοσοκομεία κ.λπ.	<p>Η διαμόρφωση του θέματος των υποφακέλων εξαρτάται από τις αρμοδιότητες κάθε Διεύθυνσης.</p> <p>Τα έγγραφα στους υποφακέλους τηρούνται ανά Φορέα</p>
		1.9.2	Σύλλογοι, Σωματεία κ.λπ.	
		1.9.3	Ιδιώτες, Εταιρίες κ.λπ.	
		1.9.4	Εφημερίδες, Ι. Μονές κ.λπ.	
1.10.	ΑΛΛΗΛΟΓΡΑΦΙΑ ΜΕ ΤΟ ΠΡΟΣΩΠΙΚΟ ΤΗΣ ΔΙΕΥΘΥΝΣΗΣ	1.10.1	Αποφάσεις, Διαταγές	Ενημέρωση των ατομικών φακέλων του προσωπικού, όπου απαιτείται
		1.10.2	Γενική Αλληλογραφία	

1.11	ΕΜΠΙΣΤΕΥΤΙΚΗ ΑΛΛΗΛΟΓΡΑΦΙΑ			Τηρείται από τον προϊστάμενο της Διεύθυνσης ή από εξουσιοδοτημένο για αυτό υπάλληλο.
1.12	ΕΚΘΕΣΕΙΣ ΑΞΙΟΛΟΓΗΣΗΣ ΠΡΟΣΩΠΙΚΟΥ	1.12.1 1.12.2 1.12.3	Αποφάσεις, Έγγραφα Εκθέσεις Αξιολόγησης Γενική Αλληλογραφία	Τηρείται, ανά υπάλληλο, από τον προϊστάμενο της Διεύθυνσης ή από εξουσιοδοτημένο για αυτό υπάλληλο.
2.	ΟΙΚΟΝΟΜΙΚΑ – ΣΤΑΤΙΣΤΙΚΑ ΘΕΜΑΤΑ			
2.1	ΜΙΣΘΟΔΟΣΙΑ ΜΟΝΙΜΟΥ ΠΡΟΣΩΠΙΚΟΥ	2.1.1 2.1.2 2.1.3 2.1.4 2.1.5 2.1.6 2.1.7	Γενική Αλληλογραφία (Αποδοχές, Βασικοί μισθοί, Επιδόματα, Δώρα Εορτών, Υπερωρίες) Κρατήσεις, Φορολογικά, Ασφαλιστικά Βαθμολογικά, Συνταξιοδοτικά Οδοιπορικά Έξοδα (Αποφάσεις, Αλληλογραφία) Δικαιολογητικά Πληρωμής Οδοιπορικών Εξόδων Βιβλίο Κατάστασης Προσωπικού (Μισθολογικό Μητρώο) Βεβαιώσεις Αποδοχών	Παράλληλη ενημέρωση και των Ατομικών Φακέλων, όπου απαιτείται

2.2	ΜΙΣΘΟΔΟΣΙΑ ΠΡΟΣΩΠΙΚΟΥ ΜΕ ΣΥΜΒΑΣΗ	2.2.1 2.2.2 2.2.3 2.2.4 2.2.5 2.2.6 2.2.7	Γενική Αλληλογραφία (Αποδοχές, επιδόματα, Δώρα Εορτών, υπερωρίες κ.λπ.) Κρατήσεις, φορολογικά, ασφαλιστικά Συνταξιοδοτικά Οδοιπορικά Έξοδα (Αποφάσεις, Αλληλογραφία) Δικαιολογητικά Πληρωμής Οδοιπορικών Εξόδων Βιβλίο Κατάστασης Προσωπικού (Μισθολογικό Μητρώο) Βεβαιώσεις Αποδοχών	Παράλληλη ενημέρωση και των Ατομικών φακέλων, όπου απαιτείται
2.3	ΠΡΟΜΗΘΕΙΕΣ	2.3.1 2.3.2 2.3.3	Αποφάσεις Αλληλογραφία Διαγωνισμών Γενική Αλληλογραφία	
2.4	ΔΙΑΧΕΙΡΙΣΗ ΥΛΙΚΟΥ	2.4.1 2.4.2	Μητρώο Επίπλων και Σκευών Γενική Αλληλογραφία	

2.5	ΔΑΠΑΝΕΣ ΛΕΙΤΟΥΡΓΙΑΣ ΓΡΑΦΕΙΟΥ	2.5.1	Αποφάσεις Λειτουργικών Δαπανών (γραφική ύλη, υλικά καθαρισμού, έξοδα φωτισμού και θέρμανσης κ.λπ.)	
		2.5.2	Διαχείριση των ανωτέρω (αποφάσεις, πρωτόκολλα και λοιπά δικαιολογητικά πληρωμής)	
		2.5.3	Πληροφοριακά και Στατιστικά Στοιχεία – Γενική Αλληλογραφία	
2.6	ΜΙΣΘΩΜΑΤΑ ΟΙΚΗΜΑΤΟΣ	2.6.1	Αποφάσεις Μίσθωσης Ακινήτου, Μισθωτήρια Συμβόλαια, Πρωτόκολλα Εγκατάστασης κ.λπ.	
		2.6.2	Δικαιολογητικά Πληρωμής Μισθωμάτων	
		2.6.3	Γενική Αλληλογραφία	
2.7	ΜΙΣΘΩΣΗ ΑΥΤΟΚΙΝΗΤΩΝ Δ.Χ.	2.7.1	Αποφάσεις, Πρωτόκολλα κ.λπ.	
		2.7.2	Δικαιολογητικά Πληρωμής Μίσθωσης Αυτοκινήτων	
		2.7.3	Γενική Αλληλογραφία	

2.8	ΑΥΤΟΚΙΝΗΤΑ ΥΠΗΡΕΣΙΑΣ (Κ.Υ.)	2.8.1	Αποφάσεις για Κίνηση, Καύσιμα, Ανταλλακτικά, Επισκευές κ.λπ.	Για κάθε αυτοκίνητο τηρείται φάκελος με τα στοιχεία του
		2.8.2	Δικαιολογητικά Πληρωμής των ανωτέρω Δαπανών	
		2.8.3	Πληροφοριακά και Στατιστικά Στοιχεία – Γενική Αλληλογραφία	
		2.8.4	Στοιχεία Αυτοκινήτου (Απόφαση Διάθεσης ή Αγοράς, Αντίγραφο Αδείας Κυκλοφορίας, Βεβαιώσεις ΚΤΕΟ κ.λπ.)	
2.9	ΟΙΚΟΝΟΜΙΚΑ ΚΑΙ ΣΤΑΤΙΣΤΙΚΑ ΣΤΟΙΧΕΙΑ ΔΙΕΥΘΥΝΣΗΣ	2.9.1	Προτάσεις	Αφορούν γενικά την κάθε Διεύθυνση της Περιφέρειας, ανάλογα με τις αρμοδιότητές της
		2.9.2	Εγκριτικές Αποφάσεις	
		2.9.3	Στοιχεία Προόδου	
		2.9.4	Γενική Αλληλογραφία	
3	<i>ΝΟΜΟΙ ΚΑΙ ΠΡΟΕΔΡΙΚΑ ΔΙΑΤΑΓΜΑΤΑ</i>			
3.1	NΟΜΟΙ			Ενημέρωση φακέλων ή υποφακέλων το θέμα των οποίων αφορούν
3.2	ΠΡΟΕΔΡΙΚΑ ΔΙΑΤΑΓΜΑΤΑ			Ενημέρωση φακέλων ή υποφακέλων το θέμα των οποίων αφορούν

ΠΑΡΑΡΤΗΜΑ ΙΙ

Ν. 2503/1997 (ΦΕΚ 107/τ.Α΄/30-5-1997) «Διοίκηση, Οργάνωση, Στελέχωση της Περιφέρειας, ρύθμιση θεμάτων για την Τοπική Αυτοδιοίκηση και άλλες διατάξεις»



ΕΦΗΜΕΡΙΣ ΤΗΣ ΚΥΒΕΡΝΗΣΕΩΣ

ΤΗΣ ΕΛΛΗΝΙΚΗΣ ΔΗΜΟΚΡΑΤΙΑΣ

ΤΕΥΧΟΣ ΠΡΩΤΟ

Αρ. Φύλλου 107

30 Μαΐου 1997

ΝΟΜΟΣ ΥΠ' ΑΡΙΘ. 2503

Διοίκηση, οργάνωση, στελέχωση της Περιφέρειας, ρύθμιση θεμάτων για την τοπική αυτοδιοίκηση και άλλες διατάξεις.

Ο ΠΡΟΕΔΡΟΣ ΤΗΣ ΕΛΛΗΝΙΚΗΣ ΔΗΜΟΚΡΑΤΙΑΣ

Εκδίδομε τον ακόλουθο νόμο που ψήφισε η Βουλή:

ΜΕΡΟΣ ΠΡΩΤΟ

ΔΙΟΙΚΗΣΗ, ΟΡΓΑΝΩΣΗ, ΣΤΕΛΕΧΩΣΗ ΤΗΣ ΠΕΡΙΦΕΡΕΙΑΣ

ΚΕΦΑΛΑΙΟ Α'

Άρθρο 1 Διοίκηση

1. Σε καθεμία από τις Περιφέρειες στις οποίες διαιρείται η χώρα κατά τις διατάξεις του άρθρου 81 του ν. 1622/1986 (ΦΕΚ 92 Α') και των κατ' εκτέλεση αυτού εκδιδόμενων προεδρικών διαταγμάτων που καθορίζουν τη χωρική έκταση, την έδρα και τον τίτλο των Περιφερειών, συνιστάται ως ενιαία αποκεντρωμένη μονάδα διοίκησης του κράτους η Περιφέρεια, που οργανώνεται, διοικείται και στελεχώνεται κατά τις διατάξεις του παρόντος νόμου.

Η Περιφέρεια συμβάλλει στον εθνικό σχεδιασμό και στο πλαίσιο του σχεδιάζει, προγραμματίζει και εφαρμόζει τις πολιτικές για την οικονομική, κοινωνική και πολιτιστική της ανάπτυξη.

Η κάθε Περιφέρεια ως ενιαία αποκεντρωμένη μονάδα διοίκησης έχει τις αρμοδιότητες που ασκούν οι υπηρεσίες της στη συνολική χωρική έκτασή της, συμπεριλαμβανομένων και των υπηρεσιών της Περιφέρειας στο νομό ή νομαρχία, καθώς και τις αρμοδιότητες που ανήκουν στο Γενικό Γραμματέα της Περιφέρειας.

Δεν είνονται με τις διατάξεις του παρόντος οι αρ-

μοδιότητες των νομαρχιακών αυτοδιοικήσεων και των δήμων και κοινοτήτων.

Με απόφαση του Υπουργού Εσωτερικών, Δημόσιας Διοίκησης και Αποκέντρωσης συγκροτείται στο Υπουργείο Εσωτερικών, Δημόσιας Διοίκησης και Αποκέντρωσης επιτροπή από υπαλλήλους του Υπουργείου, ειδικούς επιστήμονες και από έναν εκπρόσωπο της Ένωσης Νομαρχιακών Αυτοδιοικήσεων Ελλάδας (Ε.Ν.Α.Ε.), της Κεντρικής Ένωσης Δήμων και Κοινοτήτων Ελλάδας (Κ.Ε.Δ.Κ.Ε.) και της Α.Δ.Ε.Δ.Υ.. Στην Επιτροπή αυτή συμμετέχει και ένας Γενικός Γραμματέας Περιφέρειας. Έργο της επιτροπής είναι η καταγραφή, μελέτη και ανάλυση των αρμοδιοτήτων της κεντρικής και περιφερειακής κρατικής διοίκησης και των νομαρχιακών αυτοδιοικήσεων και η εισήγηση για τη μεταβίβαση των αρμοδιοτήτων που ασκούνται από τις κεντρικές υπηρεσίες των υπουργείων ή αυτοτελών δημόσιων υπηρεσιών στις Περιφέρειες, στις νομαρχιακές αυτοδιοικήσεις και στους δήμους και κοινότητες.

Στην επιτροπή συμμετέχουν κάθε φορά ανάλογα με τις υπό εξέταση αρμοδιότητες εκπρόσωποι των αρμόδιων υπουργείων. Στην επιτροπή ορίζονται και δύο υπάλληλοι που εκτελούν χρέη γραμματειακής εξυπηρέτησης.

Με προεδρικά διατάγματα που εκδίδονται μέσα σε έξι (6) μήνες από την έναρξη ισχύος του παρόντος, με πρόταση του Υπουργού Εσωτερικών, Δημόσιας Διοίκησης και Αποκέντρωσης και του κατά περίπτωση αρμόδιου υπουργού μεταβιβάζονται μετά από εισήγηση της Επιτροπής της παρούσας παραγράφου στις Περιφέρειες ή σε νομαρχιακές αυτοδιοικήσεις, δήμους και κοινότητες αρμοδιότητες που αφορούν περιφερειακές, νομαρχιακές ή τοπικές υποθέσεις και ασκούνται από υπουργείο ή αυτοτελή δημόσια υπηρεσία. Με τα ίδια διατάγματα μεταφέρονται: α) στους Ο.Τ.Α. οι απαραίτητοι πόροι και β) στις Περιφέρειες οι αναγκαίες οργανικές θέσεις προσωπικού, που προτίθενται στις οργανικές θέσεις των Περιφερειών και καθορίζονται οι οργανικές μονάδες που θα ασκούν τις μεταβιβαζόμενες αρμοδιότητες.

2. Ο Γενικός Γραμματέας της Περιφέρειας που κατέχει κατά την κείμενη νομοθεσία θέση μετακλητού υπαλλήλου με βαθμό πρώτο (1ο) των ειδικών θέσεων, διορίζεται, παύεται και μετακινείται από Περιφέρεια σε Περιφέρεια με πράξη του Υπουργικού Συμβουλίου που εκδίδεται μετά από εισήγηση του Υπουργού Εσωτερικών, Δημόσιας Διοίκησης και Αποκέντρωσης.

Ο Γενικός Γραμματέας της Περιφέρειας είναι εκπρόσωπος της Κυβέρνησης και υπεύθυνος για την άσκηση της κυβερνητικής πολιτικής για τα θέματα που αφορούν την Περιφέρεια.

Ο Γενικός Γραμματέας προΐσταται όλων των υπηρεσιών της Περιφέρειας. Κατευθύνει, συντονίζει, εποπτεύει και ελέγχει τη δράση των υπηρεσιών και των υπαλλήλων της Περιφέρειας. Είναι πειθαρχικός προϊστάμενος των υπαλλήλων της Περιφέρειας και μπορεί να επιβάλλει την ποινή της επίπληξης και του προστίμου μέχρι και των αποδοχών ενός μηνός. Ο Γενικός Γραμματέας προΐσταται επίσης των αστυνομικών, των πυροσβεστικών και λιμενικών υπηρεσιών στην Περιφέρεια.

Στο Γενικό Γραμματέα ανήκουν αποκλειστικά οι αρμοδιότητες που έχουν ανατεθεί ή μεταβιβασθεί στις υπηρεσίες της Περιφέρειας, καθώς και κάθε άλλη αρμοδιότητα που του παρέχει ο νόμος ή ανατίθεται σ' αυτόν βάσει νόμου.

Ο Γενικός Γραμματέας της Περιφέρειας εποπτεύει τα Ν.Π.Δ.Δ. που εδρεύουν στην Περιφέρεια και δεν εποπτεύονται από νομαρχιακές αυτοδιοικήσεις, δήμους, κοινότητες και υπουργεία, κατά την κείμενη νομοθεσία.

Με προεδρικά διατάγματα, που εκδίδονται μέσα σε έξι (6) μήνες από τη δημοσίευση του παρόντος, με πρόταση του Υπουργού Εσωτερικών, Δημόσιας Διοίκησης και Αποκέντρωσης και του κατά περίπτωση αρμόδιου υπουργού, επιτρέπεται να διατηρείται η εποπτεία Ν.Π.Δ.Δ. από τα υπουργεία, αν ειδικοί λόγοι το επιβάλλουν. Για όσα Ν.Π.Δ.Δ. δεν εκδοθεί προεδρικό διάταγμα κατά τα ανωτέρω, η εποπτεία μετά την πάροδο του εξαμήνου περιέρχεται αυτοδικαίως στο Γενικό Γραμματέα.

Ο Γενικός Γραμματέας με απόφαση του μπορεί να μεταβιβάζει στο Γενικό Διευθυντή της Περιφέρειας, στους Προϊσταμένους Διευθύνσεων και γενικά σε προϊσταμένους υπηρεσιακών μονάδων της Περιφέρειας, ορισμένες αρμοδιότητές του ή το δικαίωμα να υπογράφουν κατά περίπτωση με εντολή Γενικού Γραμματέα της Περιφέρειας. Μπορεί, επίσης, να μεταβιβάζει αρμοδιότητές του ως πειθαρχικού προϊσταμένου στο Γενικό Διευθυντή της Περιφέρειας. Κατά τα λοιπά ισχύουν αναλόγως οι διατάξεις του άρθρου 29 του ν. 1558/1985, όπως ισχύει. Ο Γενικός Διευθυντής της Περιφέρειας αναπληρώνει το Γενικό Γραμματέα όταν απουσιάζει ή κωλύεται. Επίσης, ασκεί τα καθήκοντα του Γενικού Γραμματέα όταν η θέση είναι κενή.

Ο Γενικός Γραμματέας της Περιφέρειας για τα θέματα που αναφέρονται στην υπηρεσιακή του κατάσταση υπάγεται στον Υπουργό Εσωτερικών, Δημόσιας Διοίκησης και Αποκέντρωσης.

Οι Γενικοί Γραμματείς της Περιφέρειας λαμβάνουν τις αποδοχές και τα έξοδα παράστασης των Γενικών Γραμματέων των υπουργείων, καθώς και κατ' αποκοπή έξοδα κίνησης για τις εκτός έδρας μετακινήσεις τους. Τα τελευταία καθορίζονται με απόφαση των Υπουργών

Εσωτερικών, Δημόσιας Διοίκησης και Αποκέντρωσης και Οικονομικών. Οι Γενικοί Γραμματείς, όταν απουσιάζουν ή κωλύονται, εξακολουθούν να λαμβάνουν τα έξοδα παράστασης.

Οι διατάξεις του άρθρου 8 του ν. 3200/1955 (ΦΕΚ 97 Α') εφαρμόζονται αναλόγως και για τις πράξεις του Γενικού Γραμματέα της Περιφέρειας. Οι σχετικές προσφυγές ασκούνται ενώπιον του κατά περίπτωση αρμόδιου υπουργού.

3. Σε κάθε Περιφέρεια λειτουργεί Περιφερειακό Συμβούλιο που αποτελείται από:

α) Το Γενικό Γραμματέα της Περιφέρειας, ως Πρόεδρο.

β) Τους Προέδρους των Ενιαίων Νομαρχιακών Αυτοδιοικήσεων και τους Νομάρχες της Περιφέρειας.

γ) Έναν εκπρόσωπο από κάθε τοπική ένωση δήμων και κοινοτήτων που περιλαμβάνει η Περιφέρεια, ο οποίος εκλέγεται, μαζί με τον αναπληρωτή του, από τη διοικούσα επιτροπή της Τ.Ε.Δ.Κ..

δ) Έναν εκπρόσωπο της περιφερειακής οργάνωσης καθενός των παρακάτω φορέων:

- των Επιμελητηρίων των παραγωγικών τάξεων,
- του Τεχνικού Επιμελητηρίου Ελλάδος,
- του Γεωτεχνικού Επιμελητηρίου Ελλάδος,
- του Οικονομικού Επιμελητηρίου Ελλάδος,
- της Α.Δ.Ε.Δ.Υ.,
- της ΠΑ.Σ.Ε.Γ.Ε.Σ.,
- της Γ.Σ.Ε.Ε..

Όπου δεν υφίσταται περιφερειακή οργάνωση ή η τοπική αρμοδιότητά της καλύπτει μέρος μόνο της χωρικής αρμοδιότητας της Περιφέρειας, οι εκπρόσωποι ορίζονται από τις νομαρχιακές οργανώσεις του φορέα. Ο τρόπος και η διαδικασία ορισμού καθορίζονται από το αρμόδιο συλλογικό όργανο διοίκησης του κάθε φορέα.

Στις συνεδριάσεις του Περιφερειακού Συμβουλίου συμμετέχει άνευ ψήφου ο Γενικός Διευθυντής της Περιφέρειας.

Η πρόσκληση για συνεδρίαση του Περιφερειακού Συμβουλίου γνωστοποιείται έγκαιρα στους βουλευτές των αντίστοιχων εκλογικών περιφερειών με την ημερήσια διάταξη.

Κατ' εξαίρεση τα Περιφερειακά Συμβούλια των Περιφερειών Αττικής, Κεντρικής Μακεδονίας, Δυτικής Ελλάδας, Βορείου Αιγαίου και Νοτίου Αιγαίου αποτελούνται από τα μέλη που προβλέπονται πιο πάνω και επιπλέον,

- όσον αφορά το Περιφερειακό Συμβούλιο της Περιφέρειας Αττικής, επιπλέον των ως άνω και από:

α. Τους Δημάρχους Αθηναίων και Πειραιώς.
β. Τον Πρόεδρο της Εκτελεστικής Επιτροπής του Οργανισμού Αθήνας.

γ. Έναν εκπρόσωπο:

(1) του Εμπορικού και Βιομηχανικού Επιμελητηρίου Αθήνας,

(2) του Βιοτεχνικού Επιμελητηρίου Αθήνας,

(3) του Συνδέσμου Βιομηχάνων Αττικής και Πειραιώς και

(4) της Γενικής Συνομοσπονδίας Επαγγελματιών - Βιοτεχνών Ελλάδος.

δ. Τρεις εκπροσώπους της τοπικής ένωσης δήμων και κοινοτήτων νομού Αττικής.

ε. Τον πρόεδρο του συμβουλίου της Ενιαίας Νομαρχιακής Αυτοδιοίκησης Αθηνών-Πειραιώς.

-όσον αφορά τα Περιφερειακά Συμβούλια των Περιφερειών Δυτικής Ελλάδας, Βορείου Αιγαίου και Νοτίου Αιγαίου, επιπλέον των ως άνω και:

α. τους δημάρχους των δήμων που είναι πρωτεύουσες των νομών της Περιφέρειας,

β. τους προέδρους των νομαρχιακών συμβουλίων των νομαρχιακών αυτοδιοικήσεων της Περιφέρειας.

- όσον αφορά το Περιφερειακό Συμβούλιο της Περιφέρειας Κεντρικής Μακεδονίας από:

α. το Δήμαρχο Θεσσαλονίκης,

β. τον Πρόεδρο της Εκτελεστικής Επιτροπής του Οργανισμού Θεσσαλονίκης.

Οι αρμοδιότητες, ο τρόπος λειτουργίας του Περιφερειακού Συμβουλίου, η συγκρότηση, η αποζημίωση των μελών, η εκτός έδρας αποζημίωση και οι δαπάνες μετακίνησης καθορίζονται από τις κείμενες σχετικές διατάξεις, όπως ισχύουν κάθε φορά.

Με κοινή απόφαση των Υπουργών Εσωτερικών, Δημόσιας Διοίκησης και Αποκέντρωσης και Εθνικής Οικονομίας, συγκροτείται Επιτροπή από ειδικούς επιστημονες και από εκπροσώπους του Υπουργείου αυτού, του Υπουργείου Εθνικής Οικονομίας, της Ε.Ν.Α.Ε. και της Κ.Ε.Δ.Κ.Ε., έργο της οποίας είναι η υποβολή εντός δέκα (10) μηνών εισηγήσης για την τροποποίηση των κειμένων διατάξεων των σχετικών με τη συγκρότηση, τη λειτουργία και τις αρμοδιότητες του Περιφερειακού Συμβουλίου, καθώς και των διατάξεων που ρυθμίζουν το Δημοκρατικό Προγραμματισμό, προς την κατεύθυνση της προσαρμογής τους στις μεταβολές του διοικητικού συστήματος της χώρας, προκειμένου να εξασφαλισθεί η αποτελεσματική λειτουργία τους. Στην Επιτροπή ορίζονται και δύο υπάλληλοι που εκτελούν χρέη γραμματειακής εξυπηρέτησης.

4. Για τη στήριξη της περιφερειακής διοίκησης της χώρας και την ενταξιοποίηση των περιφερειακών πολιτικών ιδρύεται Συμβούλιο Περιφερειών στο Υπουργείο Εσωτερικών, Δημόσιας Διοίκησης και Αποκέντρωσης.

Το Συμβούλιο Περιφερειών αποτελείται από τον Υπουργό Εσωτερικών, Δημόσιας Διοίκησης και Αποκέντρωσης ως Πρόεδρο, αναπληρούμενο από τον οριζόμενο από αυτόν Υφυπουργό του ίδιου Υπουργείου και τους Γενικούς Γραμματείς Περιφέρειας. Στο Συμβούλιο συμμετέχει και ο αρμόδιος Γενικός Διευθυντής του Υπουργείου Εσωτερικών, Δημόσιας Διοίκησης και Αποκέντρωσης.

Στις συνεδριάσεις του Συμβουλίου ανάλογα με τα εξεταζόμενα θέματα συμμετέχουν και οι αρμόδιοι υπάλληλοι, μπορεί δε να καλούνται κατά περίπτωση και υπηρεσιακοί παράγοντες.

Το Συμβούλιο συνέρχεται τακτικά κάθε τρεις (3) μήνες και κατά περίπτωση για ειδικά θέματα σε έκτακτες συνεδριάσεις, καθώς και κατά τη διάρκεια κατάρτισης ετήσιων και μεσοπρόθεσμων προγραμμάτων. Συγκαλείται από τον Πρόεδρό του τακτικά ή κατά περίπτωση ή και μετά από πρόταση άλλου υπουργού για εξέταση θέματος της αρμοδιότητάς του. Μπορεί να συνεδριάζει σε ολομέλεια ή κατά τμήματα.

Το Συμβούλιο υποστηρίζεται από τις υπηρεσίες του Υπουργείου Εσωτερικών, Δημόσιας Διοίκησης και Αποκέντρωσης, που τηρούν πρακτικά των συνεδριάσεων, παρακολουθούν την εξέλιξη εφαρμογής των αποφάσεων και γενικότερα εξασφαλίζουν τις προϋποθέσεις ομαλής

επικοινωνίας κέντρου και περιφερειών. Ειδικά Συντονιστικά Συμβούλια συνιστώνται επίσης για τις Περιφέρειες: α) που εμπίπτουν στο χώρο αρμοδιότητας του Υπουργείου Μακεδονίας - Θράκης και β) που εμπίπτουν στο χώρο αρμοδιότητας του Υπουργείου Αιγαίου, τα οποία συγκαλούνται και προεδρεύονται από τον Υπουργό Μακεδονίας - Θράκης και τον Υπουργό Αιγαίου, αντίστοιχα, κατά τα λοιπά εφαρμοζόμενα ανάλογα των άνω διατάξεων της παρούσας παραγράφου. Τα Ειδικά Συντονιστικά Συμβούλια έχουν αποστολή να συντονίζουν τη δράση των αντίστοιχων Περιφερειών και να αναπτύσσουν κοινές δράσεις μεταξύ τους.

Συνιστάται επίσης ειδικό συντονιστικό συμβούλιο για θέματα σχεδιασμού και παρακολούθησης αναπτυξιακών προγραμμάτων και κινήτρων ιδιωτικών επενδύσεων, συγκαλούμενο και προεδρευόμενο από τον Υπουργό Εθνικής Οικονομίας ή εκπρόσωπό του.

5. Με τις διατάξεις του παρόντος νόμου δεν βίγονται και διατηρούνται υπέρ του Υπουργού Περιβάλλοντος, Χωροταξίας και Δημόσιων Έργων οι αρμοδιότητες που αναφέρονται στα έργα που χρηματοδοτούνται από εθνικούς και κοινοτικούς πόρους, σύμφωνα με εγκριμένες ΣΑΕ και είναι ενταγμένα στο δεύτερο (2ο) Κ.Π.Σ., στο Ταμείο Συνοχής, σε κοινοτικές πρωτοβουλίες και στο Πρόγραμμα Δημοσίων Επενδύσεων με φορέα υλοποίησης το Υπουργείο Περιβάλλοντος, Χωροταξίας και Δημόσιων Έργων μέχρι την ολοκλήρωσή τους και με την επιφύλαξη της παρ. 2 του άρθρου 4, καθώς και οι αρμοδιότητες που αναφέρονται:

α. Στα έργα που εκτελούνται από τις Ειδικές Υπηρεσίες Δημοσίων Έργων (Ε.Υ.Δ.Ε.), που συνιστώνται σύμφωνα με τις διατάξεις του άρθρου 5 του ν. 679/1977 (ΦΕΚ 245 Α') και από ανώνυμες εταιρείες του άρθρου 5 του ν. 2229/1994.

β. Στα έργα που χαρακτηρίζονται ως Εθνικού Επιπέδου σύμφωνα με τις διατάξεις του άρθρου 10 του ανωτέρω ν. 679/1977.

γ. Στα ειδικά έργα ή ειδικές κατηγορίες έργων που χαρακτηρίζονται ως τέτοια με απόφαση των Υπουργών Εσωτερικών, Δημόσιας Διοίκησης και Αποκέντρωσης, Εθνικής Οικονομίας και Περιβάλλοντος, Χωροταξίας και Δημοσίων Έργων και έχουν προϋπολογισμό δέκα δισεκατομμυρίων (10.000.000.000) δολ. και άνω.

δ. Στη συντήρηση όλων των έργων των ενταγμένων στα διευρωπαϊκά δίκτυα.

ε. Στον προγραμματισμό, την ιεράρχηση, χρηματοδότηση και παρακολούθηση της πορείας όλων των ανωτέρω έργων και μελετών.

Στις ανωτέρω περιπτώσεις (β) και (γ) ο Υπουργός Περιβάλλοντος, Χωροταξίας και Δημοσίων Έργων με απόφασή του καθορίζει τα αποφαινόμενα όργανα, που μπορεί να είναι και οι αρμόδιες Τεχνικές Υπηρεσίες των Περιφερειών.

6. Οι περιφερειακές υπηρεσίες των Υπουργείων Οικονομικών, Πολιτισμού, οι Επιθεωρήσεις Μεταλλείων του Υπουργείου Ανάπτυξης, οι Οικονομικές Επιθεωρήσεις του Υπουργείου Γεωργίας, τα Κέντρα Ελέγχου και Πιστοποίησης Πολλαπλασιαστικού Υλικού και Ελέγχου Λιπασμάτων (Κ.Ε.Π.Π.Υ.Ε.Λ.), τα Αρμελουργικά Φυτώρια, οι Δενδροκομικοί Σταθμοί, τα Κρατικά Κτηματα, οι Συνοριακοί Σταθμοί Υγειονομικού Κτηνιατρικού Ελέγχου (Σ.Υ.Κ.Ε.), τα Κέντρα Γενετικής Βελτίωσης Ζώων και

τα πρακτικά Γεωργικά Σχολεία, οι γενικές και ειδικές αποκεντρωμένες μονάδες του Υπουργείου Γεωργίας, με εξαίρεση το Πρότυπο Κέντρο Κτηνοτροφίας και Εκπαίδευσης Κοζάνης, οι περιφερειακές υπηρεσίες της Εθνικής Στατιστικής Υπηρεσίας της Ελλάδας του Υπουργείου Εθνικής Οικονομίας σε επίπεδο νομού ή νομαρχίας δεν καταργούνται με τις διατάξεις του παρόντος νόμου και εξακολουθούν να αποτελούν υπηρεσίες των Υπουργείων Οικονομικών, Πολιτισμού, Ανάπτυξης, Γεωργίας, της Εθνικής Στατιστικής Υπηρεσίας της Ελλάδας του Υπουργείου Εθνικής Οικονομίας, αντίστοιχα. Οι πιο πάνω υπηρεσίες μπορεί να υπαχθούν στην Περιφέρεια με προεδρικά διατάγματα, που εκδίδονται με πρόταση του Υπουργού Εσωτερικών, Δημόσιας Διοίκησης και Αποκέντρωσης και του αρμόδιου υπουργού κατά περίπτωση. Κύριος διατάκτης των πιστώσεων του προϋπολογισμού των ανωτέρω υπηρεσιών ορίζεται, με απόφαση του Υπουργού Οικονομικών, προϊστάμενος υπηρεσίας, η οποία εδρεύει στο νομό.

Άρθρο 2 Οργάνωση

1. Σε κάθε Περιφέρεια συνιστάται μία (1) Γενική Διεύθυνση που ονομάζεται Γενική Διεύθυνση Περιφέρειας και στην οποία προϊστάται ο Γενικός Διευθυντής Περιφέρειας κατά τα οριζόμενα στην παρ. 4 του παρόντος άρθρου. Η Γενική Διεύθυνση Περιφέρειας συγκροτείται από όλες τις Διευθύνσεις και τα αυτοτελή τμήματα και γραφεία της Περιφέρειας που έχουν την έδρα τους μέσα στα διοικητικά της όρια.

Η πλήρης συγκρότηση των υπηρεσιών των Περιφερειών, η διάρθρωση σε Διευθύνσεις και Τμήματα, καθώς και η κατανομή των αρμοδιοτήτων στις οργανικές αυτές μονάδες και η τοπική τους αρμοδιότητα καθορίζεται στο Κεφάλαιο Β' του παρόντος νόμου. Η εσωτερική διάρθρωση οργανικών μονάδων σε γραφεία, όπου απαιτείται, γίνεται με απόφαση του οικείου Γενικού Γραμματέα Περιφέρειας, που δημοσιεύεται στην Εφημερίδα της Κυβερνήσεως.

Με προεδρικά διατάγματα, που εκδίδονται με πρόταση του Υπουργού Εσωτερικών, Δημόσιας Διοίκησης και Αποκέντρωσης και γνώμη του κατά περίπτωση αρμόδιου Γενικού Γραμματέα Περιφέρειας, επιτρέπεται να καταργούνται, ενοποιούνται, διαχωρίζονται οργανωτικές μονάδες της Περιφέρειας ή να ορίζεται διαφορετική έδρα και τοπική αρμοδιότητα ορισμένων, ώστε η οργάνωση της κάθε Περιφέρειας να προσαρμόζεται στις τοπικές συνθήκες και ιδιαιτερότητες. Η σύσταση νέας υπηρεσιακής μονάδας σε επίπεδο διεύθυνσης ή κατώτερο επιτρέπεται μόνο, όταν η φύση των αρμοδιοτήτων που μεταβιβάζονται το επιβάλλει. Με το ίδιο προεδρικό διάταγμα ορίζονται και η έδρα, η τοπική αρμοδιότητα, η διάρθρωση της οργανικής μονάδας.

Από την έναρξη ισχύος του παρόντος νόμου και με την επιφύλαξη των διατάξεων των παρ. 5 και 6 του άρθρου 1 οι διανεμαρχιακές και οι περιφερειακές υπηρεσίες των υπουργείων, καθώς και οι περιφερειακές υπηρεσίες σε επίπεδο νομού ή νομαρχίας καταργούνται αυτοδικαίως και οι αρμοδιότητές τους ασκούνται από τις αντίστοιχες υπηρεσίες της Περιφέρειας που συνιστώνται με τον παρόντα νόμο.

2. Ο Γενικός Γραμματέας της Περιφέρειας μπορεί σε εξαιρετικές περιπτώσεις, με απόφασή του, να συγκροτεί από υπαλλήλους της Περιφέρειας Ομάδες Διοίκησης Έργου (Ο.Δ.Ε.).

Με την απόφαση συγκρότησης των Ο.Δ.Ε. ορίζονται ο υπεύθυνος και τα μέλη των Ομάδων και προσδιορίζεται το έργο και ο χρόνος περαίωσής του.

Ο Γενικός Γραμματέας της Περιφέρειας μπορεί με απόφασή του να ανακαλεί κατά τη διάρκεια εκτέλεσης του έργου το Συντονιστή, τον υπεύθυνο ή οποιοδήποτε μέλος των Ομάδων Διοίκησης Έργου.

Επικεφαλής των Ο.Δ.Ε. μπορεί να τοποθετείται για ορισμένο χρόνο Συντονιστής Έργων που έχει τα εξής καθήκοντα:

α. Διοικεί και συντονίζει τις εργασίες για την εκτέλεση του έργου και έχει την ευθύνη, τη γενική εποπτεία και τον έλεγχο πορείας αυτού.

β. Διαμορφώνει σε συνεργασία με τους υπευθύνους των Ο.Δ.Ε. το χρονοδιάγραμμα εκτέλεσης των έργων και έχει την ευθύνη εφαρμογής του.

Σε κάθε Ομάδα Διοίκησης Έργου τοποθετείται υπεύθυνος διοίκησης έργου που έχει την ευθύνη για το σχεδιασμό και τις παραδοτέες εργασίες του έργου, τον προγραμματισμό και την οργάνωσή του, τη διεξαγωγή του σύμφωνα με το χρονοδιάγραμμα και γενικότερα την παρακολούθηση και τον έλεγχο πορείας του έργου.

Στο Συντονιστή και τους υπευθύνους διοίκησης έργου για όσο χρόνο διαρκεί το αντίστοιχο έργο, καταβάλλονται τα προβλεπόμενα από τις κείμενες διατάξεις επιδόματα θέσης για τους προϊσταμένους του επιπέδου υπηρεσιακών μονάδων που προσδιορίζεται με την απόφαση της συγκρότησης Ομάδων Έργου.

Η διαδικασία και τα όργανα αξιολόγησης του προσωπικού των Ομάδων Διοίκησης Έργου καθορίζονται με προεδρικό διάταγμα, που εκδίδεται με πρόταση του Υπουργού Εσωτερικών, Δημόσιας Διοίκησης και Αποκέντρωσης, ύστερα από γνώμη της Α.Δ.Ε.Δ.Υ..

Οι Γενικοί Διευθυντές των Περιφερειών συνέρχονται ανά διήμερο με ευθύνη του Γενικού Γραμματέα του Υπουργείου Εσωτερικών, Δημόσιας Διοίκησης και Αποκέντρωσης, εξετάζουν και αξιολογούν τη λειτουργία των υπηρεσιών της Περιφέρειας και επεξεργάζονται λύσεις για την αντιμετώπιση των προβλημάτων.

3. Για τη στελέχωση των Περιφερειών μεταφέρονται αυτοδικαίως με τον παρόντα νόμο οι οργανικές θέσεις του πάσης φύσεως προσωπικού των υπουργείων που είναι κατανεμημένες στις Περιφέρειες. Στις περιπτώσεις που δεν έχουν κατανεμηθεί θέσεις στις Περιφέρειες συνολικά ή ανα Περιφέρεια ή οι κατανεμημένες θέσεις είναι λιγότερες από το προσωπικό που υπηρετεί, μεταφέρονται σε κάθε Περιφέρεια οι θέσεις του προσωπικού, που υπηρετεί την 27η Φεβρουαρίου 1997. Οι μεταφερόμενες θέσεις κατατάσσονται στους αντίστοιχους κλάδους και ειδικότητες του άρθρου 8 ή στην περίπτωση που δεν υπάρχουν αντίστοιχοι σε συνιστώμενους προσωρινούς.

Σχετικά εκδίδονται διαπιστωτικές πράξεις των αρμόδιων υπουργών για τις θέσεις που μεταφέρθηκαν και των Γενικών Γραμματέων των Περιφερειών για το σύνολο των θέσεων που μεταφέρθηκαν στην Περιφέρειά τους και την κατάταξη αυτών στους αντίστοιχους κλάδους και ειδικότητες.

Με απόφαση του Υπουργού Εσωτερικών, Δημόσιας Διοίκησης και Αποκέντρωσης με γνώμη του οικείου Γενικού Γραμματέα Περιφέρειας μπορεί να μεταφέρονται οργανικές θέσεις από υφιστάμενους κλάδους ή ειδικότητες σε άλλους υφιστάμενους ή νέους κλάδους ή ειδικότητες της ίδιας ή άλλης κατηγορίας, χωρίς αύξηση του συνολικού αριθμού των θέσεων. Η μεταφορά αυτή δεν μπορεί να έχει ως αποτέλεσμα την κατάταξη προσωπικού σε θέση κλάδου κατώτερης κατηγορίας από εκείνη που κατείχε ή σε ανώτερη από τα τυπικά του προσόντα.

Η κατάταξη των θέσεων σε κατηγορίες, κλάδους και ειδικότητες, ο καθορισμός των τυπικών προσόντων κατά κλάδο και ειδικότητα, καθώς και οι κλάδοι των οποίων οι υπάλληλοι κρίνονται για την κατάληψη θέσεων προϊσταμένων των κατά περίπτωση οργανικών μονάδων, ανάλογα με την ειδικότητα, τον κλάδο και το αντικείμενο των συγκεκριμένων οργανικών μονάδων καθορίζονται στις παρ. 5 και 6 του άρθρου 8 του παρόντος νόμου. Με αποφασίες του Υπουργού Εσωτερικών, Δημόσιας Διοίκησης και Αποκέντρωσης και του Υπουργού Περιβάλλοντος, Χωροταξίας και Δημόσιων Έργων, που εκδίδονται μέσα σε έξι (6) μήνες από τη δημοσίευση του παρόντος νόμου, μπορεί να ανακατενόμενται οι θέσεις της Γενικής Γραμματείας Δημόσιων Έργων του Υπουργείου Περιβάλλοντος, Χωροταξίας και Δημόσιων Έργων που μεταφέρονται με τον παρόντα νόμο από την ίδια Γενική Γραμματεία στις Περιφέρειες.

Οι διατάξεις του άρθρου 71 του ν. 1943/1991, όπως ισχύουν κάθε φορά, εφαρμόζονται αναλόγως και για τη στελέχωση του Γραφείου του Γενικού Γραμματέα της Περιφέρειας. Οι διατάξεις της παρ. 3 του άρθρου 65 του ν. 1622/1986 διατηρούνται σε ισχύ.

4. Για την άμεση αντιμετώπιση των αναγκών των Περιφερειών σε ειδικούς επιστήμονες συνιστώνται στις Περιφέρειες, πέραν των κατά το παρόν άρθρο μεταφερόμενων θέσεων και οι ακόλουθες θέσεις, στις οποίες δεν κατατάσσονται υπηρετούντες υπάλληλοι κατά το άρθρο 3 του παρόντος.

Α'. Θέσεις μόνιμων υπαλλήλων κατηγορίας πανεπιστημιακής εκπαίδευσης:

- α) Κλάδος ΠΕ Οικονομολόγων: 54 θέσεις
- β) Κλάδος ΠΕ Οργανωσης και Διοίκησης Επιχειρήσεων: 4 θέσεις
- γ) Κλάδος ΠΕ Μηχανικών: 79 θέσεις
- δ) Κλάδος ΠΕ Γεωτεχνικών: 29 θέσεις
- ε) Κλάδος ΠΕ Πληροφορικής: 19 θέσεις
- στ) Κλάδος ΠΕ Βιολόγων: 2 θέσεις
- ζ) Κλάδος ΠΕ Περιβαλλοντολόγων: 10 θέσεις
- η) Κλάδος ΠΕ Ιατρών Δημόσιας Υγείας Ε.Σ.Υ.: 40 θέσεις
- θ) Κλάδος ΠΕ Περιφερειακής Ανάπτυξης: 36 θέσεις.

Β'. Θέσεις ειδικού επιστημονικού προσωπικού με σύμβαση αορίστου χρόνου.

Οι θέσεις προσωπικού με σχέση εργασίας ιδιωτικού δικαίου αορίστου χρόνου ορίζονται ως εξής:

Εκατόν δύο (102) θέσεις ειδικού επιστημονικού προσωπικού από τις οποίες εννήντα δύο (92) θέσεις σε θέματα διαχείρισης Προγραμμάτων Ευρωπαϊκού Κοινωνικού Ταμείου (Ε.Κ.Τ.), Ευρωπαϊκού Ταμείου Περιφερειακής Ανάπτυξης (Ε.Τ.Π.Α.), Ευρωπαϊκού Γεωργικού Ταμείου.

Δέκα (10) θέσεις σε θέματα προστασίας περιβάλλοντος και Διαχείρισης Απορριμμάτων και μονάδων Βιολογικού Καθαρισμού.

Προσόντα διορισμού για τις θέσεις του ειδικού επιστημονικού προσωπικού ορίζονται τα προβλεπόμενα από τις διατάξεις του άρθρου 26 του π.δ/τος 194/1988 σε συνδυασμό με τα προβλεπόμενα από τις διατάξεις του άρθρου 25 παρ. 2 του ν. 1943/1991.

Προσόντα διορισμού για τον κλάδο ΠΕ Οικονομολόγων ορίζονται το πτυχίο ή δίπλωμα Τμήματος Οικονομικών Επιστημών Α.Ε.Ι. ή ισότιμο της αλλοδαπής και άριστη γνώση μιας των κυρίων γλωσσών της Ευρωπαϊκής Ένωσης, κατά προτίμηση Αγγλικών, Γαλλικών, Γερμανικών.

Τα προσόντα διορισμού στον Κλάδο ΠΕ Ιατρών Δημόσιας Υγείας Ε.Σ.Υ. ορίζονται από τις εκάστοτε ισχύουσες σχετικές διατάξεις.

Για τους λοιπούς κλάδους και ειδικότητες του μόνιμου προσωπικού προσόντα διορισμού είναι τα προβλεπόμενα από το π.δ. 194/1988, όπως ισχύει.

Με απόφαση του Υπουργού Εσωτερικών, Δημόσιας Διοίκησης και Αποκέντρωσης στις Περιφέρειες, ανάλογα με τις ανάγκες τους.

5. Στη Γενική Διεύθυνση Περιφέρειας προίσταται ο Γενικός Διευθυντής Περιφέρειας, ο οποίος:

α) Συνεργάζεται με το Γενικό Γραμματέα για το σχεδιασμό των πολιτικών της Περιφέρειας.

β) Συντονίζει τη δράση όλων των υπηρεσιών της Περιφέρειας.

γ) Παρακολουθεί την εξειδίκευση και εφαρμογή των πολιτικών της Περιφέρειας στις επί μέρους υπηρεσίες της.

δ) Συγκαλεί επιτελικές συσκέψεις των υπηρεσιών.

ε) Συνεργάζεται με τις υπηρεσίες της κεντρικής διοίκησης για το συντονισμό των εθνικών πολιτικών με την πολιτική της Περιφέρειας και μεριμνά για την εφαρμογή και εκτέλεση αυτών.

στ) Μεριμνά για την αποτελεσματική λειτουργία και την αποδοτικότητα των υπηρεσιών και ενισχύει τις σχετικές πρωτοβουλίες των στελεχών της.

ζ) Εξασφαλίζει την επικοινωνία και την αρμονική συνεργασία των υπηρεσιών της Περιφέρειας με τις υπηρεσίες των νομαρχιακών αυτοδιοικήσεων και των δήμων και κοινοτήτων της Περιφέρειας.

Γενικοί Διευθυντές Περιφέρειας επιλέγονται μόνιμοι υπάλληλοι κλάδων ΠΕ κατηγορίας με βαθμό Α' και δεκαπενταετή (15) πραγματική υπηρεσία με τα προσόντα της κατηγορίας ΠΕ, έχουν δε υπηρετήσει ή υπηρετούν σε θέση ευθύνης κατά την ημέρα υποβολής του ερωτήματος προς το Ειδικό Υπηρεσιακό Συμβούλιο.

Η επιλογή γίνεται από το Ειδικό Υπηρεσιακό Συμβούλιο του άρθρου 29 του ν. 2190/1994, ύστερα από αίτηση υποψηφιότητας που υποβάλλεται μέσα σε αποκλειστική προθεσμία που τάσσεται από τον οικείο Γενικό Γραμματέα Περιφέρειας και η οποία δεν μπορεί να είναι μικρότερη των δέκα (10) ημερών από τη σχετική ανακοίνωση στον τύπο. Η ανακοίνωση αυτή του Γενικού Γραμματέα Περιφέρειας τοιχοκολλάται στο κατάστημα, όπου αυτός εδρεύει και περίληψή της δημοσιεύεται σε δύο ημερήσιες εφημερίδες των Αθηνών.

Δικαίωμα υποβολής αίτησης υποψηφιότητας έχουν οι

υπάλληλοι των Περιφερειών, των υπουργείων των οποίων αρμοδιότητες έχουν περιέλθει στις Περιφέρειες, που έχουν τα προσόντα του δεύτερου εδαφίου της παρούσας παραγράφου.

Οι υποψήφιοι υποβάλλουν βιογραφικό σημείωμα και άλλα στοιχεία που κατά την κρίση τους αποδεικνύουν την ικανότητά τους να ασκήσουν αποτελεσματικά τα καθήκοντα του Γενικού Διευθυντή Περιφέρειας. Το Ειδικό Υπηρεσιακό Συμβούλιο καλεί τους υποψηφίους σε προφορική συνέντευξη.

Για την επιλογή συνεκτιμώνται τα στοιχεία του βιογραφικού σημειώματος και του προσωπικού μητρώου του υποψηφίου, οι μεταπτυχιακοί τίτλοι σπουδών, η αποφοίτηση από την Εθνική Σχολή Δημόσιας Διοίκησης, η γνώση ξένων γλωσσών κατά προτίμηση μιας των κύριων γλωσσών της Ε.Ε. και η γνώμη του Ειδικού Υπηρεσιακού Συμβουλίου για την προσωπικότητα του υποψηφίου να ασκήσει τα καθήκοντα του Γενικού Διευθυντή Περιφέρειας που διμορφώνεται κατά την προφορική συνέντευξη.

Για την επιλογή προτεραιότητα έχουν οι κρινόμενοι υπάλληλοι που δεν απολύονται υποχρεωτικά από την υπηρεσία λόγω ορίου ηλικίας ή συμπλήρωσης τριακονταπενταετίας πριν παρέλθει διετία τουλάχιστον από την υποβολή του ερωτήματος στο Ειδικό Υπηρεσιακό Συμβούλιο.

Κατά την πρώτη εφαρμογή του παρόντος νόμου η προκήρυξη για το σύνολο των θέσεων των Γενικών Διευθυντών των Περιφερειών γίνεται από τον Υπουργό Εσωτερικών, Δημόσιας Διοίκησης και Αποκέντρωσης. Οι αιτήσεις των ενδιαφερομένων κατατίθενται στη Γραμματεία του Ειδικού Υπηρεσιακού Συμβουλίου στο Υπουργείο Εσωτερικών, Δημόσιας Διοίκησης και Αποκέντρωσης εντός προθεσμίας δεκαπέντε (15) ημερών από τη δημοσίευση της περίληψης της προκήρυξης σε δύο ημερήσιες εφημερίδες των Αθηνών. Κάθε υποψήφιος έχει δικαίωμα να υποβάλλει αίτηση υποψηφιότητας σε περισσότερες της μιας Περιφέρειες, στις οποίες επιθυμεί να υπηρετήσει, καθορίζοντας τη σειρά προτίμησής του. Αν δεν έχει καθορισθεί σειρά προτίμησης ισχύει η σειρά καταγραφής αυτών.

Όσοι επιλέγονται Γενικοί Διευθυντές τοποθετούνται με απόφαση του οικείου Γενικού Γραμματέα Περιφέρειας για τρία (3) έτη.

Σε περίπτωση που Γενικός Διευθυντής ανήκει στο προσωπικό της Περιφέρειας και δεν επιλέγεται για δεύτερη φορά, καταλαμβάνει κενή θέση προϊσταμένου διεύθυνσης του κλάδου στον οποίο ανήκει και αν δεν υπάρχει, καταλαμβάνει την πρώτη θέση προϊσταμένου διεύθυνσης που θα κενωθεί.

Γενικοί Διευθυντές, που δεν ανήκουν στο προσωπικό της Περιφέρειας, εάν δεν επιλεγούν για δεύτερη φορά, επανέρχονται στις υπηρεσίες τους, εκτός αν μέσα σε τριάντα (30) ημέρες από τη μη επιλογή τους υποβάλλουν αίτηση για μετάταξη, η οποία είναι υποχρεωτική και γίνεται με κοινή απόφαση του Υπουργού Εσωτερικών, Δημόσιας Διοίκησης και Αποκέντρωσης και του αρμόδιου υπουργού, σε κενή ή σε συνιστώμενη με την απόφαση της μετάταξης προσωποπαγή θέση, στην περίπτωση δε αυτή έχουν εφαρμογή οι διατάξεις του προηγούμενου εδαφίου.

δ. Σε κάθε Περιφέρεια συνιστάται πενταμελές υπη-

ρευτικό συμβούλιο, με ανάλογη εφαρμογή των διατάξεων του άρθρου 37 του ν. 2190/1994 (ΦΕΚ 28 Α'). Την απόφαση συγκρότησης του συμβουλίου εκδίδει ο Γενικός Γραμματέας της Περιφέρειας.

Κατά την πρώτη εφαρμογή του νόμου αυτού, η θητεία των μελών του συμβουλίου λήγει στις 31 Δεκεμβρίου 1997. Ως αιρετοί εκπρόσωποι των εργαζομένων συμμετέχουν υπάλληλοι της Περιφέρειας, μετά από υπόδειξη της Α.Δ.Ε.Δ.Υ.. Η υπόδειξη της Α.Δ.Ε.Δ.Υ. παρέχεται μέσα σε εύλογη προθεσμία που τάσσεται από το Γενικό Γραμματέα της Περιφέρειας και δεν μπορεί να είναι μικρότερη από δέκα (10) ημέρες.

Μετά την πάροδο άπρακτης της προθεσμίας αυτής, η απόφαση συγκρότησης του συμβουλίου εκδίδεται χωρίς τη γνώμη της Α.Δ.Ε.Δ.Υ..

Το συμβούλιο είναι αρμόδιο για την κρίση, όπου κατά τις κείμενες διατάξεις απαιτείται, των θεμάτων υπηρεσιακής κατάστασης του προσωπικού της οικείας Περιφέρειας.

7. Η επιλογή και τοποθέτηση προϊσταμένων διευθύνσεων, τμημάτων και αυτοτελών γραφείων ή αντιστοίχου επιπέδου οργανικών μονάδων της Περιφέρειας μετά την κατά το άρθρο 3 του παρόντος νόμου κατάταξη του προσωπικού στους οικείους κλάδους, γίνεται σύμφωνα με τις διατάξεις του ν. 2190/1994.

Δικαίωμα υποβολής υποψηφιότητας έχουν υπάλληλοι που ανήκουν στους κατά το άρθρο 8 κλάδους προσωπικού των Περιφερειών και προκείμενου για την επιλογή προϊσταμένων Διευθύνσεων, υπάλληλοι άλλων δημόσιων υπηρεσιών που ανήκουν σε κλάδους προσωπικού για τους οποίους απαιτούνται τα ίδια τυπικά προσόντα.

Κατά την πρώτη εφαρμογή του νόμου αυτού, προϊστάμενοι των οργανικών μονάδων τοποθετούνται με απόφαση του Γενικού Γραμματέα Περιφέρειας προϊστάμενοι που είχαν επιλεγεί και τοποθετηθεί ως τις 27.2.1997, σύμφωνα με τις διατάξεις του άρθρου 36 του ν. 2190/1994. Οι διατάξεις της παρ. 1 του άρθρου 14 του ν. 2266/1994 (ΦΕΚ 218 Α') εφαρμόζονται ανάλογα για όσες περιπτώσεις οι θέσεις προϊσταμένων οργανικών μονάδων της Περιφέρειας δεν καλύπτον όλους όσους είχαν τοποθετηθεί ως προκείμενοι μέχρι τις 27.2.1997.

Σε περίπτωση που οι επιλεγμένοι προϊστάμενοι κατά τις διατάξεις του άρθρου 36 του ν. 2190/1994 δεν επαρκούν για την κάλυψη όλων των οργανικών μονάδων και σε όσες από αυτές παραμένουν κενές τοποθετείται προσωρινός προϊστάμενος από το Γενικό Γραμματέα της Περιφέρειας υπάλληλος από τους υπηρετούντες σε αυτές, πληρουμένων των προϋποθέσεων των παρ. 6 και 7 του άρθρου 36 του ν. 2190/1994. Οι κατά τα ανωτέρω οριζόμενοι προϊστάμενοι δικαιούνται το επίδομα θέσης ευθύνης από την έναρξη της αναπλήρωσης μέχρι την επιλογή προϊσταμένου κατά τις διατάξεις του πρώτου εδαφίου και πάντως για χρονικό διάστημα όχι μεγαλύτερο των έξι (6) μηνών από την έναρξη ισχύος του παρόντος.

8. Μέχρι την έκδοση του προεδρικού διατάγματος, που προβλέπεται από την παρ. 3 του άρθρου 19 του ν. 1418/1984 (ΦΕΚ 23 Α'), για τα όργανα που αποφασίζουν ή γνωμοδοτούν στην εκτέλεση των δημόσιων έργων, οι σχετικές αρμοδιότητες της Περιφέρειας ασκούνται σύμφωνα με τις κείμενες διατάξεις που ισχύουν κατά τη δημοσίευση του νόμου αυτού.

Άρθρο 3
Μετατάξεις - Αποσπάσεις -
Μεταθέσεις - Κατάταξη

1. Επιτρέπεται η μετατάξη υπαλλήλων από μία Περιφέρεια σε θέση κλάδου της ίδιας κατηγορίας άλλης Περιφέρειας, εφόσον ο μετατασσόμενος έχει τα προϋποθέτα που απαιτούνται για την κατάληψη της θέσης την οποία μετατάσσεται. Η μετατάξη διενεργείται με έγκριση του υπαλλήλου και συνεκτίμηση των υπηρεσιακών αναγκών με κοινή απόφαση των γενικών γραμματέων των οικείων Περιφερειών, που εκδίδεται ύστερα από έκτακτη γνώμη των υπηρεσιακών συμβουλίων. Σε περίπτωση διαφωνίας μεταξύ των δύο συμβουλίων, η διαφωνία λύεται με κοινή απόφαση των γενικών γραμματέων. Με τις ίδιες προϋποθέσεις και διαδικασία επιτρέπονται και αμοιβαίες μετατάξεις. Επιτρέπεται επίσης η μετατάξη υπαλλήλων Περιφέρειας σε θέσεις υπηρεσιών υπουργείων, καθώς και υπαλλήλων υπηρεσιών σε θέσεις Περιφερειών η οποία ενάγεται με κοινή απόφαση του Υπουργού Εσωτερικών, Δημόσιας Διοίκησης και Αποκέντρωσης και του αρμόδιου υπουργού, μετά από συμφωνη γνώμη των οικείων υπηρεσιακών συμβουλίων. Οι κατά το παρόν άρθρο μετατασσόμενοι υπάλληλοι εξακολουθούν να υπάγονται ως προς την κύρια και επικουρική ασφάλιση στους φορείς που υπάγονται το προσωπικό της υπηρεσίας από την οποία προέρχονται.

2. Επιτρέπεται η απόσπαση υπαλλήλων από Περιφέρεια σε Περιφέρεια, με κοινή απόφαση των Γενικών Γραμματέων των Περιφερειών, από Περιφέρεια σε υπουργείο και από υπουργείο σε Περιφέρεια με κοινή απόφαση του Υπουργού Εσωτερικών, Δημόσιας Διοίκησης και Αποκέντρωσης και του αρμόδιου υπουργού. Η χρονική διάρκεια της απόσπασης δύναται να ορίζεται μέχρι δύο (2) έτη. Μετά τη λήξη του χρόνου της απόσπασης, ο αποσπασμένος επανέρχεται αυτοδικαίως στην οργανική του θέση.

Κατά τα λοιπά εφαρμόζονται οι σχετικές διατάξεις του Υπαλληλικού Κώδικα.

Για το Γραφείο του Γενικού Γραμματέα επιτρέπεται η απόσπαση μέχρι πέντε (5) υπαλλήλων, σύμφωνα με τις διατάξεις της παραγράφου 3 του άρθρου 33 του ν. 1832/1989.

3. Για τη μεταθεση υπαλλήλων της Περιφέρειας εντός των ορίων της εφαρμόζονται οι περί μεταθέσεων διατάξεις, που ισχύουν για όλους τους υπάγοντες στον Υπαλληλικό Κώδικα υπαλλήλους. Το προβλεπόμενο στις διατάξεις της παρ. 3 του άρθρου 2 του ν. 2274/1994 προσεδρικό διάταγμα εκδίδεται με πρόταση του Υπουργού Εσωτερικών, Δημόσιας Διοίκησης και Αποκέντρωσης, μέσα σε προθεσμία ενός (1) έτους από τη δημοσίευση του παρόντος νόμου.

4. Οι κατά την 27.2.1997 υπηρετούντες μόνιμοι υπάλληλοι σε υπηρεσίες που ανήκουν στην Περιφέρεια, με εξαίρεση όσους υπηρετούν με απόσπαση, εντάσσονται σε αντίστοιχες θέσεις που μεταφέρονται αυτοδικαίως, σύμφωνα με τις διατάξεις της παρ. 3 του άρθρου 2 στην Περιφέρεια και κατατάσσονται σε βαθμούς της κατηγορίας που υπηρετούν, σύμφωνα με τις διατάξεις του άρθρου 38 του ν. 2190/1994.

Η διαπιστωτική αυτή πράξη ένταξης και κατάταξης

εκδίδεται από το Γενικό Γραμματέα της Περιφέρειας και δημοσιεύεται στην Εφημερίδα της Κυβερνήσεως.

Οι εντασσόμενοι και κατατασσόμενοι υπάλληλοι καθίστανται οργανικοί υπάλληλοι της Περιφέρειας, λογιζόμενοι για κάθε συνέπεια όπ έχουν μεταταγεί. Οι υπάλληλοι αυτοί εξακολουθούν να διέπονται από το ίδιο συνταξιοδοτικό καθεστώς, να υπάγονται ως προς την κύρια και επικουρική ασφάλιση στους φορείς που υπάγονταν πριν από την ένταξη και κατάταξή τους στο προσωπικό της Περιφέρειας και να λαμβάνουν τις τακτικές και πάσης φύσεως πρόσθετες απολαβές των υπαλλήλων των υπηρεσιών στις οποίες ανήκαν πριν την κατά τα ανωτέρω ένταξη και κατάταξή τους.

Οι κατά την 27.2.1997 υπηρετούντες υπάλληλοι με σύμβαση ιδιωτικού δικαίου ορισμένου χρόνου σε υπηρεσίες που ανήκουν στην Περιφέρεια, με εξαίρεση όσους υπηρετούν με απόσπαση, εντάσσονται σε αντίστοιχες θέσεις που μεταφέρονται αυτοδικαίως, σύμφωνα με τις διατάξεις της παρ. 3 του άρθρου 2 και κατατάσσονται στις αντίστοιχες ειδικότητες με τις οποίες έχουν προσληφθεί. Οι ανωτέρω διατάξεις οι σχετικές με τους κατατασσόμενους υπαλλήλους εφαρμόζονται ανάλογα και στους υπαλλήλους ιδιωτικού δικαίου.

Μετά την έκδοση των πράξεων ένταξης και κατάταξης ο Γενικός Γραμματέας της Περιφέρειας τοποθετεί τους υπαλλήλους αυτούς και τους προϊσταμένους στις οργανικές μονάδες της Περιφέρειας. Οι πράξεις αυτές εκδίδονται το αργότερο εντός μηνός από τη δημοσίευση του νόμου και ισχύουν από την έναρξη ισχύος του μέρους πρώτου του παρόντος νόμου.

Υπάλληλοι δημοσίων υπηρεσιών, νομικών προσώπων δημοσίου δικαίου και οργανισμών τοπικής αυτοδιοίκησης, καθώς και υπάλληλοι τοπικών ενώσεων δήμων και κοινοτήτων (Τ.Ε.Δ.Κ.) που, κατά τη δημοσίευση του παρόντος, υπηρετούν με απόσπαση σε υπηρεσίες της Περιφέρειας, εντάσσονται και κατατάσσονται με αντίστοιχη μεταφορά των θέσεών τους στην Περιφέρεια, με ανάλογη εφαρμογή των διατάξεων της παρούσας παραγράφου, εφόσον η απόσπασή τους έγινε μέχρι την 20.5.1997 και υποβάλουν σχετική αίτηση μέσα σε αποκλειστική προθεσμία εξήντα (60) ημερών, που αρχίζει από την επομένη της δημοσίευσης του παρόντος νόμου.

Οι υπάλληλοι που εντάσσονται και κατατάσσονται αυτοδικαίως κατά τις διατάξεις του παρόντος άρθρου δικαιούνται, μετά την παραλευση δύο (2) ετών από την έναρξη ισχύος του παρόντος νόμου, να ζητήσουν κατά προτεραιότητα και κατά παρέκκλιση των κειμένων διατάξεων τη μετατάξή τους σε κενή και εν ελλείψει προσωρινή θέση στην κεντρική υπηρεσία του υπουργείου από το οποίο προέρχονται.

Μεταξύ άλλων
με την παρ. 5
του αρ. 11
του Ν. 2274

Άρθρο 4
Προϋπολογισμός - Συλλογική Απόφαση
Έργων Περιφέρειας (Σ.Α.Ε.Π.)

1. Οι πιστώσεις για την άσκηση των αρμοδιοτήτων των Γενικών Γραμματέων των Περιφερειών συμπεριλαμβανομένων και των αποδοχών και λοιπών απολαβών του προσωπικού εγγράφονται σε ξεχωριστό τμήμα του Γενικού Κρατικού Προϋπολογισμού, κατά Περιφέρεια, νομό ή νομαρχία και ειδικό φορέα δραστηριότητας. Ο Γενικός Γραμματέας της Περιφέρειας είναι κύριος δια-

τάκτης του προϋπολογισμού της Περιφέρειάς του, με εξαιρέση τις πιστώσεις των ειδικών φορέων των νομών ή νομαρχιών της Περιφέρειας, πλην της έδρας αυτής των οποίων κύριος διατάκτης είναι ο Προϊστάμενος της Διεύθυνσης Τοπικής Αυτοδιοίκησης και Διοίκησης κάθε νομού ή νομαρχίας.

Για το εναπομένον χρονικό διάστημα του τρέχοντος έτους τροποποιείται ανάλογα ο Κρατικός Προϋπολογισμός για την κάλυψη των δαπάνων της Περιφέρειας, οι οποίες δύναται να καταλογίζονται και σε βάρος των φορέων που βάρυναν μέχρι τη δημοσίευση του παρόντος.

2. Από το 1998 εκδίδονται από το Υπουργείο Εθνικής Οικονομίας Συλλογικές Αποφάσεις Έργων κάθε Περιφέρειας (Σ.Α.Ε.Π.). Οι πιστώσεις των έργων περιφερειακού χαρακτήρα που εντάσσονται στις Σ.Α.Ε.Π. περιλαμβάνονται στον Προϋπολογισμό Δημοσίων Επενδύσεων. Τα συνεχιζόμενα έργα περιφερειακού χαρακτήρα, τα οποία πριν την ισχύ του παρόντος νόμου εντάσσονται στο Εθνικό Πρόγραμμα Δημοσίων Επενδύσεων με φορείς εκτέλεσης τα αρμόδια υπουργεία, θα συμπεριληφθούν στις αντίστοιχες Σ.Α.Ε.Π. με κοινές υπουργικές αποφάσεις του Υπουργείου Εθνικής Οικονομίας και του εκάστοτε αρμόδιου υπουργού. Τα συνεχιζόμενα έργα των Σ.Α.Ε.Π. μετά την ισχύ του παρόντος νόμου εντάσσονται στη Σ.Α.Ε.Π. με πρόταση του Περιφερειακού Συμβουλίου. Η διαδικασία κατάρτισης του Π.Δ.Ε. στο περιφερειακό επίπεδο, τα κριτήρια επιλογής έργων και κάθε άλλη αναγκαία ρύθμιση, καθορίζονται στην ετήσια Εγκύκλιο Οδηγίων Κατάρτισης Προγραμμάτων Δημοσίων Επενδύσεων του Υπουργείου Εθνικής Οικονομίας. Ειδικότερα, καθορίζεται επίσης η αρμοδιότητα εκάστου φορέα για την πρόταση ένταξης νέων έργων στις Σ.Α.Ε.Π., ως εξής: α) έργα που προτείνονται με απόφαση αποκλειστικά του Περιφερειακού Συμβουλίου, β) έργα που προτείνονται με απόφαση του Περιφερειακού Συμβουλίου και σύμφωνη γνώμη της αρμόδιας Κεντρικής Αρχής, γ) έργα που προτείνονται με απόφαση αρμόδιας κεντρικής αρχής και σύμφωνη γνώμη του Περιφερειακού Συμβουλίου.

Με απόφαση του Περιφερειακού Συμβουλίου ύστερα από εισήγηση του Γενικού Γραμματέα Περιφέρειας μπορεί να μεταβληθεί ο προϋπολογισμός και η ετήσια πίστωση εκάστου έργου εφόσον η μεταβολή αντιστοιχίζεται σε άλλα έργα του ίδιου τομέα του Π.Δ.Ε., ώστε να μην μεταβάλλεται ο συνολικός προϋπολογισμός και η ετήσια πίστωση των τομέων της Σ.Α.Ε.Π. και των Μέτρων των Εφαρμοζόμενων Κοινοτικών Προγραμμάτων. Οι κατά τα ανωτέρω αποφάσεις του Περιφερειακού Συμβουλίου κοινοποιούνται υποχρεωτικά στην αρμόδια Διεύθυνση του Υπουργείου Εθνικής Οικονομίας. Για μεταβολές του συνολικού προϋπολογισμού τομέων του Π.Δ.Ε. απαιτείται έγκριση του Υπουργείου Εθνικής Οικονομίας και για μεταβολές του συνολικού προϋπολογισμού Μέτρων Κοινοτικών Προγραμμάτων έγκριση της αρμόδιας Επιτροπής Παρακολούθησης του προγράμματος.

3. Οι περιπτώσεις β' και δ' της παραγράφου 2 του άρθρου 53 του ν. 2218/1994 αντικαθίστανται ως εξής:

β. Η τεχνική υποστήριξη της Περιφέρειας και ιδίως στον τομέα της εκπόνησης μελετών και ερευνών και εφαρμογής προγραμμάτων που αναθέτει στο ταμείο η

Περιφέρεια για την αποδοτικότερη αξιοποίηση των πόρων.

δ. Η άσκηση της ταμιακής του διαχείρισης.

4. Οι περιπτώσεις ζ', η' και θ' της παραγράφου 2 του άρθρου 53 του ν. 2218/1994 καταργούνται.

ΚΕΦΑΛΑΙΟ Β' ΟΡΓΑΝΙΣΜΟΣ ΠΕΡΙΦΕΡΕΙΑΣ

Άρθρο 5 Διάρθρωση

1. Η Περιφέρεια διαρθρώνεται ως εξής:

- Γραφείο Γενικού Γραμματέα Περιφέρειας.
- Γενική Διεύθυνση Περιφέρειας.
- Τμήμα Π.Σ.Ε.Α.

2. Σε κάθε Περιφέρεια εκτός από τις Περιφέρειες Αττικής και Κεντρικής Μακεδονίας λειτουργεί Δικαστικό Γραφείο του Νομικού Συμβουλίου του Κράτους (Ν.Σ.Κ.), σύμφωνα με τις διατάξεις που το διέπουν. Στις Περιφέρειες Αττικής και Κεντρικής Μακεδονίας η νομική τους υπηρεσία διεξάγεται από τα Γραφεία Νομικού Συμβουλίου του Κράτους στα Υπουργεία Εσωτερικών, Δημόσιας Διοίκησης και Αποκέντρωσης και Μακεδονίας - Θράκης αντίστοιχα, σύμφωνα με τις διατάξεις που τα διέπουν.

3. Η Γενική Διεύθυνση Περιφέρειας συγκροτείται:

Α. Από τις Διευθύνσεις: α) Σχεδιασμού και Ανάπτυξης β) Υγείας και Πρόνοιας γ) Δημόσιων Έργων δ) Ελέγχου Κατασκευής Έργων ε) Ελέγχου Συντήρησης Έργων στ) Περιβάλλοντος και Χωροταξίας ζ) Δασών η) Γεωργικής Ανάπτυξης θ) Αυτοδιοίκησης ι) Διοίκησης, από το αυτοτελές τμήμα επικοινωνίας και εξυπηρέτησης Πολιτών και το Γραφείο Πολιτικής Προστασίας. Στη Γενική Διεύθυνση Περιφέρειας υπάγονται επίσης οι Επιθεωρήσεις Δασών.

Οι ανωτέρω οργανικές μονάδες, με την επιφύλαξη των διατάξεων των περιπτώσεων α, γ' και δ' της παρ. 10 του άρθρου 5, έχουν τοπική αρμοδιότητα ολόκληρη την Περιφέρεια και έδρα τους την έδρα της Περιφέρειας.

Β. Από τις Διευθύνσεις: α) Τοπική Αυτοδιοίκησης και Διοίκησης που λειτουργούν στους νομούς ή νομαρχίες της Περιφέρειας, εκτός από εκείνους που βρίσκεται η έδρα της Περιφέρειας, β) Δασών - Δασοκομεία.

Οι ανωτέρω Διευθύνσεις έχουν τοπική αρμοδιότητα το νομό ή νομαρχία κατά τις ισχύουσες διατάξεις.

4. Το Γραφείο Γενικού Γραμματέα Περιφέρειας επικοινωνεί το Γενικό Γραμματέα στην άσκηση των καθηκόντων του, έχει την επιμέλεια της αλληλογραφίας του και της τήρησης των σχετικών αρχείων και στοιχείων, οργανώνει την επικοινωνία του με τις υπηρεσίες και τους πολίτες και μελετά ειδικά θέματα σχετικά με το αντικείμενο της αρμοδιότητάς του.

Στις αρμοδιότητες του Γραφείου επίσης ανήκουν:

Η πληροφόρηση των μέσων ενημέρωσης της Περιφέρειας για τις κρατικές δραστηριότητες. Η δημοσιογραφική κάλυψη γεγονότων και εκδηλώσεων γενικού ενδιαφέροντος για ενημέρωση της κοινής γνώμης. Η ενημέρωση της Κεντρικής Διοίκησης για ειδήσεις και δημοσιεύματα ιδιαίτερης σημασίας. Η μέριμνα για την επαφή του οικείου Γενικού Γραμματέα της Περιφέρειας, καθώς και των υπηρεσιών που υπάγονται σε αυτόν με

τα μέσα ενημέρωσης. Η παροχή διευκολύνσεων και πληροφοριών σε δημοσιογράφους.

Άρθρο 6

Διευθύνσεις με τοπική αρμοδιότητα την Περιφέρεια

1. Η Διεύθυνση Σχεδιασμού και Ανάπτυξης είναι αρμόδια για την εξειδίκευση της περιφερειακής πολιτικής στο επίπεδο της Περιφέρειας, την υλοποίηση των διαδικασιών του Δημοκρατικού Προγραμματισμού, για τα ετήσια και μεσοχρόνια προγράμματα Περιφερειακής Ανάπτυξης, καθώς και για τα αναπτυξιακά κίνητρα και την προώθηση νέων θεσμών. Η Διεύθυνση είναι αρμόδια επίσης για τα θέματα των υδατικών πόρων.

Η Διεύθυνση Σχεδιασμού και Ανάπτυξης συγκροτείται από τα παρακάτω τέσσερα (4) τμήματα:

- Τμήμα Σχεδιασμού Περιφερειακής Πολιτικής.
- Τμήμα Εφαρμογής Προγραμμάτων και Διαχείρισης Έργων.
- Τμήμα Κινήτρων Περιφερειακής Ανάπτυξης.
- Τμήμα Διαχείρισης Υδατικών Πόρων.

Οι αρμοδιότητες των τμημάτων της Διεύθυνσης Περιφερειακής Ανάπτυξης είναι:

α) Τμήμα Σχεδιασμού Περιφερειακής Πολιτικής

Η σύνταξη προτάσεων για τη διαμόρφωση της περιφερειακής πολιτικής. Η εξειδίκευση των στόχων και των κατευθύνσεων της αναπτυξιακής πολιτικής στο επίπεδο της Περιφέρειας. Η μέριμνα για την κατάρτιση και έγκριση του αναπτυξιακού προγράμματος της Περιφέρειας, ο συντονισμός των φορέων εκτέλεσης και η παρακολούθηση της πορείας εφαρμογής του.

Η εισήγηση στο Περιφερειακό Συμβούλιο, για την έγκριση των μεσοχρόνιων νομαρχιακών αναπτυξιακών προγραμμάτων, που εκπονούνται στα πλαίσια των μεσοχρόνιων περιφερειακών αναπτυξιακών προγραμμάτων.

Η εκπόνηση γενικών και ειδικών αναπτυξιακών μελετών που αφορούν την Περιφέρεια.

β) Τμήμα Εφαρμογής Προγραμμάτων και Διαχείρισης Έργων

Η τελική διαμόρφωση, η μέριμνα για την έγκριση και η παρακολούθηση της εκτέλεσης των ετήσιων προγραμμάτων Δημοσίων Επενδύσεων Περιφερειακού Επιπέδου.

Η παρακολούθηση και ο έλεγχος της εφαρμογής της επενδυτικής πολιτικής του Δημοσίου Τομέα κατά την κατάρτιση και εκτέλεση των Νομαρχιακών Προγραμμάτων Δημοσίων Επενδύσεων, σύμφωνα με τις διατάξεις του ν. 1622/1986.

Η εισήγηση προς το Περιφερειακό Συμβούλιο για τις προτάσεις της Περιφέρειας για το Εθνικό Ετήσιο Πρόγραμμα (Δημόσιες Επενδύσεις Εθνικής Σημασίας).

Η επιλογή και παρακολούθηση της εκτέλεσης έργων και προγραμμάτων που υποβάλλονται για χρηματοδότηση στην Ευρωπαϊκή Ένωση και άλλους χρηματοδοτικούς οργανισμούς στο πλαίσιο του Προγράμματος Δημοσίων Επενδύσεων.

γ) Τμήμα Κινήτρων Περιφερειακής Ανάπτυξης

Η προώθηση των διαδικασιών αξιολόγησης και έγκρισης των επενδύσεων, ο έλεγχος αυτών και η εφαρμογή των σχετικών με τα κίνητρα διατάξεων.

δ) Τμήμα Διαχείρισης Υδατικών Πόρων

Έχει τις αρμοδιότητες που προβλέπονται για τις μέχρι την έναρξη ισχύος του παρόντος νόμου περιφερειακές υπηρεσίες του Υπουργείου Ανάπτυξης από τις κείμενες διατάξεις.

Με προεδρικά διατάγματα, που εκδίδονται ύστερα από πρόταση των Υπουργών Εσωτερικών, Δημόσιας Διοίκησης και Αποκέντρωσης και Ανάπτυξης, μπορεί να τροποποιούνται οι αρμοδιότητες του Τμήματος αυτού. Με όμοια προεδρικά διατάγματα μπορεί να καθορίζεται χωρική αρμοδιότητα Τμημάτων Υδατικών Πόρων διαφορετική από εκείνη της Περιφέρειας της έδρας τους όταν αυτό επιβάλλεται για την ορθολογική διαχείριση των Υδατικών Πόρων και σε συνάρτηση με τα Υδατικά Διαμερίσματα.

Με κοινή απόφαση των Υπουργών Εσωτερικών, Δημόσιας Διοίκησης και Αποκέντρωσης και Ανάπτυξης μπορεί να ιδρύεται Γραφείο Υδατικών Πόρων με άλλη έδρα. Στην ίδια απόφαση ορίζεται η έδρα του Γραφείου και καθορίζονται οι αρμοδιότητές του.

2. Η Διεύθυνση Υγείας και Πρόνοιας είναι αρμόδια για την προστασία της δημόσιας υγείας και την οργάνωση της πρόληψης, της αγωγής και προαγωγής της υγείας στην Περιφέρεια.

Επίσης, συντονίζει το έργο των υπηρεσιών υγείας και πρόνοιας της Περιφέρειας και εισηγείται ρυθμίσεις κατάλληλες για την πληρέστερη και αποδοτικότερη παροχή υπηρεσιών υγείας και πρόνοιας στους κατοίκους της Περιφέρειας.

Η Διεύθυνση Υγείας και Πρόνοιας συγκροτείται από τα παρακάτω τρία (3) τμήματα:

- α. Τμήμα Δημόσιας Υγείας
- β. Τμήμα Υπηρεσιών Υγείας
- γ. Τμήμα Πρόνοιας

Οι αρμοδιότητες των Τμημάτων της Διεύθυνσης Υγείας και Πρόνοιας είναι:

α. Τμήμα Δημόσιας Υγείας

Ο έλεγχος των παραγόντων κινδύνου για την υγεία και ο εντοπισμός των ιδιαίτεροτήτων και υγειονομικών προβλημάτων της περιοχής, η εκτίμηση των προτεραιοτήτων, η επεξεργασία των σχετικών στοιχείων και γενικότερα η προστασία της δημόσιας υγείας, η οργάνωση της πρόληψης και η αγωγή και προαγωγή της υγείας στην Περιφέρεια.

β. Τμήμα Υπηρεσιών Υγείας

Ο συντονισμός του έργου όλων των φορέων υγείας οποιασδήποτε νομικής μορφής της Περιφέρειας.

Η μέριμνα για τη μελέτη και αξιολόγηση των στοιχείων χωροταξικής κατανομής των φορέων υγείας.

Η μελέτη ρυθμίσεων κατάλληλων για την πληρέστερη και αποδοτικότερη παροχή υπηρεσιών υγείας στους κατοίκους της Περιφέρειας.

Προτάσεις για την έκδοση, αναμόρφωση και τροποποίηση των Οργανισμών των Νοσηλευτικών Ιδρυμάτων που υπάγονται στην αρμοδιότητά της.

Η απόφαση για τον καθορισμό επισκέψεων ιατρών ορισμένων ειδικοτήτων των νοσοκομείων της υγειονομικής περιφέρειας σε νοσοκομεία - κέντρα υγείας ή κέντρα υγείας που δεν διαθέτουν τους ιατρούς των ειδικοτήτων αυτών, όταν τυχόν υπάρχει διαφωνία των Δ.Σ. των εν λόγω νοσοκομείων τα οποία βρίσκονται σε διαφορετικούς νομούς της ίδιας υγειονομικής περιφέρειας.

γ. Τμήμα Πρόνοιας

Ο συντονισμός και η αξιολόγηση της λειτουργίας των φορέων πρόνοιας οποιασδήποτε μορφής της Περιφέρειας.

Η μελέτη και οι προτάσεις για την αποδοτικότερη παροχή υπηρεσιών πρόνοιας στους κατοίκους της Περιφέρειας.

3. Η Διεύθυνση Δημόσιων Έργων είναι αρμόδια για τον προγραμματισμό και τη μελέτη της περιφερειακής πολιτικής κατασκευής έργων, καθώς και την εκπόνηση ή ανάθεση εκπόνησης και την έγκριση των μελετών των έργων αυτών και για την εκτέλεση δειγματοληψιών και τον έλεγχο της καταλληλότητας των εδαφών και των υλικών κατασκευής των εκτελούμενων έργων.

Ο Προϊστάμενος της Διεύθυνσης Δημόσιων Έργων ασκεί, για τα από τις υπηρεσίες αυτού εκτελούμενα έργα, τις κατά τη νομοθεσία περί εκτέλεσης των δημοσίων και άλλων έργων μνημονευόμενες ως αρμοδιότητες προϊσταμένης αρχής.

Η Διεύθυνση Δημόσιων Έργων συγκροτείται από τα παρακάτω επτά (7) Τμήματα:

- Τμήμα Συγκοινωνιακών Έργων
- Τμήμα Υδραυλικών Έργων
- Τμήμα Εγγείων Βελτιώσεων
- Τμήμα Ηλεκτρολογικών και Μηχανολογικών Έργων
- Τμήμα Οδικής Κυκλοφορίας και Τοπογραφήσεων
- Τμήμα Εργαστηρίου Δημόσιων Έργων
- Τμήμα Προγράμματος και Μελετών

Οι αρμοδιότητες των Τμημάτων της Διεύθυνσης Κατασκευής Έργων είναι:

α) Τμήμα Συγκοινωνιακών Έργων

Η συγκέντρωση και η εσήγηση για την κατάρτιση προσχεδίων προγραμμάτων εκτέλεσης έργων. Όλα τα θέματα έργων που χαρακτηρίζονται ως γενικότερης σημασίας σύμφωνα με την παρ. 2 περ. δ' του άρθρου 1 του ν. 3200/1955 και κάθε αρμοδιότητα που σχετίζεται με την εκτέλεση έργου σε επίπεδο Περιφέρειας.

Όλα τα θέματα σχετικά με τις μελέτες συγκοινωνιακών έργων, κατασκευές συγκοινωνιακών έργων, μελέτες και κατασκευές εργασιών συντήρησης συγκοινωνιακών έργων.

Όλα τα θέματα σχετικά με τις μελέτες έργων οικισμού, κατασκευής έργων οικισμού και κατασκευής εργασιών συντήρησης κτιριακών έργων.

β) Τμήμα Υδραυλικών Έργων

Όλα τα θέματα σχετικά με τις μελέτες υδραυλικών έργων, κατασκευές υδραυλικών έργων, καθώς και κάθε θέμα που αφορά μελέτες και κατασκευές εργασιών συντήρησης υδραυλικών και επειγόντων έργων. Η εποπτεία στη λειτουργία των υδρολογικών σταθμών.

γ) Τμήμα Εγγείων Βελτιώσεων

Η κατάρτιση προγραμμάτων εγγειοβελτιωτικών έργων. Η κατάρτιση των αναγκαστικών προκαταρκτικών εκθέσεων όλων των εγγειοβελτιωτικών έργων. Η έγκριση ανάθεσης εκπόνησης των μελετών.

Η εκπόνηση προμελετών και μελετών έργων και η εκτέλεσή τους. Η επιμέλεια της λειτουργίας, συντήρησης και διοίκησης των έργων. Η συγκρότηση επιτροπής παραλαβής δημοσίου έργου. Η έγκριση των αντίστοιχων πρωτοκόλλων.

δ) Τμήμα Ηλεκτρολογικών και Μηχανολογικών Έργων

Κάθε ηλεκτρομηχανολογικό θέμα μελέτης, κατα-

σκευής και συντήρησης των έργων.

ε) Τμήμα Οδικής Κυκλοφορίας και Τοπογραφήσεων

Κάθε θέμα που αφορά την οδική κυκλοφορία, τις μετρήσεις, τη σήμανση των οδών, τη σηματοδότηση και το φωτισμό αυτών. Η εκπόνηση ή ανάθεση εκπόνησης κυκλοφοριακών μελετών, καθώς και ο έλεγχος από κυκλοφοριακής άποψης των μελετών αντικείμενου της Διεύθυνσης. Οι τοπογραφήσεις, χαράξεις και οι αντίστοιχες ενέργειες για απαλλοτριώσεις, καθώς και κάθε τοπογραφική εργασία αναγκαία για τη μελέτη και κατασκευή των έργων ή για την αντιμετώπιση πολεοδομικών θεμάτων.

στ) Τμήμα Εργαστηρίου Δημόσιων Έργων

Η εκτέλεση δειγματοληψιών και δοκιμών στο εργαστήριο και το εργοτάξιο για τον έλεγχο της καταλληλότητας των εδαφών, ως κατασκευαστικών υλικών και υλικών θεμελίωσης των κάθε είδους κατασκευών. Η παρακολούθηση και εκτέλεση ποιοτικών ελέγχων, στα εκτελούμενα χωματοουργικά έργα, χωμάτινα φράγματα, αναχώματα, οδοστρώματα. Η αναγνώριση πηγών λήψης αδρανών υλικών. Η εκτέλεση δειγματοληψιών και δοκιμών για τον έλεγχο της καταλληλότητας των αδρανών υλικών για κατασκευές οδοστρωμάτων. Ο έλεγχος ασφαλτικών συνδετικών υλικών και πρόσθετων βελτιωτικών υλικών, για την καταλληλότητα αυτών, για ασφαλικές κατασκευές. Η μελέτη σύνθεσης ασφαλτομιγμάτων, η παρακολούθηση και ο έλεγχος λειτουργίας μόνιμων εγκαταστάσεων παραγωγής ασφαλτικών υλικών. Η παρακολούθηση και εκτέλεση ποιοτικών ελέγχων στα ασφαλτικά οδοστρώματα και άλλες ασφαλικές κατασκευές.

Η εκτέλεση δοκιμών και ελέγχων κονιών, τεχνητών λίθων δομικών υλικών από τσιμέντο, γύψο, ξυλόλιθο, προϊόντων αμιαντοτσιμέντου, κεραμοουργικών προϊόντων, ξυλείας, στεγανοποιητικών υλικών επιφάνειας και μάζας, χωμάτων, δομικών υλικών που περιέχουν άσφαλτο ή πίσσα ή υλικών σημάσεως κ.λπ.. Η εκτέλεση χημικών αναλύσεων μετάλλων, πετρωμάτων κ.λπ., ο έλεγχος της ποιότητας τσιμέντου, της καταλληλότητας ύδατος και πρόσθετων υλικών σκυροδέματος. Ο έλεγχος καταλληλότητας αδρανών υλικών για σκυροδέμα και η μελέτη σύνθεσης σκυροδέματος. Η εκτέλεση δοκιμών και ελέγχων αντοχής δοκιμών νωπού ή σκληρού σκυροδέματος. Ο έλεγχος και οι δοκιμές κατασκευών σκυροδέματος, καθώς και διαφόρων υλικών χρησιμοποιούμενων σε κατασκευές σκυροδέματος. Ο έλεγχος και η εκτέλεση δοκιμών μεταλλικών στοιχείων και σιδηρού σπλισμού σκυροδέματος.

ζ) Τμήμα Προγράμματος και Μελετών

Κάθε θέμα που αφορά στη συγκέντρωση στοιχείων και στη διατύπωση προτάσεων για την κατάρτιση προγραμμάτων μελέτης, κατασκευής και συντήρησης των έργων αρμοδιότητας της Διεύθυνσης, καθώς και η μέριμνα για την εξασφάλιση, διάθεση και παρακολούθηση των σχετικών χρηματοδοτήσεων. Η συγκέντρωση στατιστικών γενικά στοιχείων επί της εξέλιξης του προγράμματος μελετών έργων κ.λπ., καθώς και η αποστολή αυτών στις αρμόδιες υπηρεσίες.

4. Η Διεύθυνση Ελέγχου Κατασκευής Έργων είναι αρμόδια για την επίβλεψη και τον άμεσο έλεγχο εκτέλεσης.

Η Διεύθυνση Ελέγχου Κατασκευής Έργων συγκρο-

τείται από τα παρακάτω τρία (3) Τμήματα:

- Τμήμα Μελετών
- Τμήμα Εποπτείας Υδραυλικών Έργων
- Τμήμα Εποπτείας Συγκοινωνιακών Έργων

Οι αρμοδιότητες των Τμημάτων της Διεύθυνσης Ελέγχου Κατασκευής Έργων είναι:

α) Τμήμα Μελετών

Όλα τα θέματα επί τόπου εφαρμογής των μελετών, συμπλήρωσης και προσαρμογής αυτών, καθώς και κατάρτισης συμπληρωματικών μελετών έργων οδοποιίας και λοιπών έργων αρμοδιότητας της Διεύθυνσης.

β) Τμήμα Εποπτείας Υδραυλικών Έργων

- η επί τόπου εφαρμογή των μελετών, η συμπλήρωση και προσαρμογή μελετών υδραυλικών έργων αρμοδιότητάς της.

- η εποπτεία κατασκευής και συντήρησης υδραυλικών έργων αρμοδιότητάς της.

γ) Τμήμα Εποπτείας Συγκοινωνιακών Έργων

- η επί τόπου εφαρμογή των μελετών, η συμπλήρωση και προσαρμογή μελετών συγκοινωνιακών έργων, καθώς και η κατάρτιση συμπληρωματικών μελετών συγκοινωνιακών έργων - η εποπτεία κατασκευής και συντήρησης συγκοινωνιακών έργων.

5. Η Διεύθυνση Ελέγχου Συντήρησης Έργων είναι αρμόδια για τη συντήρηση τοπικών βελτώσεων και τη συντήρηση του υφιστάμενου οδικού δικτύου, τη μελέτη και εκτέλεση σήμανσης και σηματοδότησης, καθώς και τη συντήρηση του πάσης φύσεως μηχανικού εξοπλισμού.

Η Διεύθυνση Ελέγχου Συντήρησης Έργων συγκροτείται από τα παρακάτω τρία (3) Τμήματα:

- Τμήμα Συντήρησης
- Τμήμα Σήμανσης, Σηματοδότησης και Ηλεκτροφωτισμού

• Τμήμα Εξοπλισμού και Διαχείρισης

Οι αρμοδιότητες των Τμημάτων της Διεύθυνσης Ελέγχου Συντήρησης Έργων είναι:

α) Τμήμα Συντήρησης

Η μελέτη και η εκτέλεση ή η επίβλεψη εκτέλεσης των εργασιών συντήρησης και βελτίωσης του οδικού δικτύου, αρμοδιότητάς της.

β) Τμήμα Σήμανσης, Σηματοδότησης και Ηλεκτροφωτισμού

Η μελέτη και η εκτέλεση ή η επίβλεψη εκτέλεσης των εργασιών σήμανσης, σηματοδότησης, ως και ηλεκτροφωτισμού του οδικού δικτύου, αρμοδιότητάς της.

γ) Τμήμα Εξοπλισμού και Διαχείρισης

Η συντήρηση και η αποκατάσταση ζημιών του πάσης φύσεως μηχανικού εξοπλισμού και η φύλαξη αυτού. Η παραλαβή και αποθήκευση των πάσης φύσεως εφοδίων και υλικών συντήρησης, σήμανσης κ.λπ., καθώς και η διαχείριση και αποθήκευση αυτών.

Ο Προϊστάμενος της Διεύθυνσης Συντήρησης Έργων ασκεί για τα έργα που εκτελούνται από την υπηρεσία του τις αρμοδιότητες "διευθύνουσας τα έργα υπηρεσίας", που προβλέπονται από τις διατάξεις για την εκτέλεση των δημόσιων έργων.

6. Η Διεύθυνση Περιβάλλοντος και Χωροταξίας είναι αρμόδια για τον Προγραμματισμό και την εφαρμογή της Περιβαλλοντικής, Χωροταξικής και Πολεοδομικής Πολιτικής, στο πλαίσιο των αρχών και εθνικών κατευθύνσεων για τη βιώσιμη ανάπτυξη.

Η Διεύθυνση Περιβάλλοντος και Χωροταξίας συγκρο-

τείται από τα παρακάτω δύο (2) Τμήματα:

- Τμήμα Περιβαλλοντικού και Χωροταξικού Σχεδιασμού
- Τμήμα Πολεοδομικού Σχεδιασμού και Εφαρμογών

Οι αρμοδιότητες των Τμημάτων της Διεύθυνσης Περιβάλλοντος και Χωροταξίας είναι:

α) Τμήμα Περιβαλλοντικού και Χωροταξικού Σχεδιασμού

Η εξειδίκευση των κατευθυντήριων γραμμών Περιβαλλοντικής και Χωροταξικής Πολιτικής σε επίπεδο Περιφέρειας για τη δομή και την οργάνωση του φυσικο-καλιουργικού χώρου, τις χρήσεις της γης, τη χωρική διάρθρωση των παραγωγικών δραστηριοτήτων, τα δίκτυα και συστήματα τεχνικής υποδομής, τη δομή και διάρθρωση του οικιστικού δικτύου και τις ζώνες ειδικού σχεδιασμού. Η επεξεργασία προγραμμάτων επεμβάσεων στο πλαίσιο του χωροταξικού σχεδιασμού περιφερειακού επιπέδου. Η συλλογή, ανάλυση, επεξεργασία και αξιολόγηση των απαραίτητων στοιχείων και στατιστικών δεδομένων και εκπόνηση ειδικών μελετών. Η μέριμνα για την ενημέρωση της βάσης δεδομένων για το χωροταξικό πληροφοριακό σύστημα.

Η μέριμνα για τη συγκέντρωση των γενικών πληροφοριών για την ποιότητα του περιβάλλοντος και τις ρυπογόνες δραστηριότητες στην περιοχή, καθώς και για τη λειτουργία του εθνικού δικτύου πληροφορικής για το περιβάλλον. Ο συντονισμός των ενεργειών για την παρακολούθηση και προστασία του περιβάλλοντος, ιδιαίτερα στις περιπτώσεις όπου ο φυσικός αποδέκτης, οι προστατευτέοι φυσικοί πόροι, οι ρυπαίνουσες δραστηριότητες ή οι ενδεικνυόμενες λύσεις παρουσιάζουν διανομοεργιακό χαρακτήρα. Η εισήγηση στο Περιφερειακό Συμβούλιο, με βάση περιβαλλοντικά κριτήρια, για την εξασφάλιση χρηματοδοτικών πηγών και την κατανομή των πιστώσεων, και αυτοσχεδιασμό, καθώς και τις προτάσεις μέτρων για την προστασία του περιβάλλοντος της περιοχής, ιδιαίτερα των ευαίσθητων περιοχών (βιότοπων κ.λπ.).

Η εισήγηση για θέματα προέγκρισης χωροθέτησης έργων και δραστηριοτήτων κατά τις διατάξεις της υπ' αριθμ. 69269/5387/90 ΚΥΑ (ΦΕΚ 678 Β') που διατηρούνται στην Περιφέρεια, σύμφωνα με το άρθρο 2 του π.δ/τος 28 της 28.1.1993 (ΦΕΚ 9 Α'), καθώς και εκείνων για τα οποία μεταβιβάστηκε η αρμοδιότητα για έγκριση περιβαλλοντικών όρων, σύμφωνα με το άρθρο 4 του ν. 1650/1986 (ΦΕΚ 160 Α') Για την προστασία του περιβάλλοντος, όπως τροποποιήθηκε με το άρθρο 6 του ν. 2242/1994 (ΦΕΚ 162 Α') Πολιοδότηση περιοχών δεύτερης κατοικίας σε Ζώνες Οικιστικού Ελέγχου, προστασίας φυσικού και δομημένου περιβάλλοντος και άλλες διατάξεις.

Η αρμοδιότητα για την έγκριση περιβαλλοντικών όρων έργων και δραστηριοτήτων εκ της κατηγορίας Α' της υπ' αριθμ. 69269/5387/90 ΚΥΑ (ΦΕΚ 678 Β'), που μεταβιβάστηκε σύμφωνα με το άρθρο 4 του ν. 1650/1986 "Για την προστασία του περιβάλλοντος", όπως τροποποιήθηκε με το άρθρο 6 του ν. 2242/1994 (ΦΕΚ 162 Α') Πολιοδότηση περιοχών δεύτερης κατοικίας σε ζώνες οικιστικού ελέγχου προστασίας φυσικού και δομημένου περιβάλλοντος και άλλες διατάξεις.

Ο καθορισμός Υδατικών Περιοχών δύο ή περισσότερων νομών (Πράξη Υπουργικού Συμβουλίου αριθ. 144/2.11.1987 ΦΕΚ 197 Α').

Τα έργα διευθέτησης και ρύθμισης ροής υδάτων (προέγκριση χωροθέτησης έργων της υπ' αριθμ. 69259/5387/90 ΚΥΑ ΦΕΚ 678 Β').

Η εισήγηση για την παροχή σύμφωνης γνώμης κατά τις διατάξεις του άρθρου 4 παρ. 2 του από 24.5.85 π.δ/τος (ΦΕΚ 270 Α') και η παροχή γνωμοδότησης σύμφωνα με το άρθρο 5 παρ. 2 του προαναφερόμενου π.δ/τος. Η αρμοδιότητα για την εποπτεία του Ειδικού Σώματος Ελεγκτών για την Προστασία του Περιβάλλοντος (Ε.Σ.Ε.Π.Π.), σύμφωνα με το άρθρο 4 του ν. 2242/1994 (ΦΕΚ 162 Α').

β) Τμήμα Πολεοδομικού Σχεδιασμού και Εφαρμογών

Η εξειδίκευση των γενικών κατευθύνσεων και οδηγιών στα θέματα πολεοδομικού σχεδιασμού οικιστικής πολιτικής και κατοικίας, καθώς και οικονομικού και κτηριοδομικού κανονισμού. Ο συντονισμός της υλοποίησης των προγραμμάτων εκτέλεσης έργων που προβλέπονται από τα γενικά πολεοδομικά σχέδια (Γ.Π.Σ.) και τις πολεοδομικές μελέτες.

Η παρακολούθηση, ο συντονισμός και η διετύπωση απόψεων σε ό,τι αφορά προγράμματα μελετών (Γ.Π.Σ.) και πολεοδομικών μελετών ή και μεμονωμένων ως άνω μελετών. Η παρακολούθηση άσκησης των αρμοδιοτήτων των νομαρχιακών υπηρεσιών πολεοδομικού σχεδιασμού και εφαρμογών και η παροχή κατευθύνσεων και οδηγιών σε αυτές. Η έκδοση απόφασης εξαίρεσης από την κατεδάφιση σύμφωνα με τις διατάξεις του α.ν. 410/1968. Η έκδοση απόφασης έγκρισης παρεκκλίσεων για εγκαταστάσεις εκτός εγκεκριμένων σχεδίων και εκτός ορίων οικισμών σύμφωνα με τις διατάξεις του από 24.5.1985 π.δ/τος (ΦΕΚ 270 Α'). Οι αρμοδιότητες επιθεωρητή που αναφέρονται σε θέματα επικίνδυνων οικοδομών, σύμφωνα με τις παραγράφους 3 και 4 του άρθρου 5 του από 13/22.4.1929 π.δ/τος (ΦΕΚ 153 Α'). Η έκδοση απόφασης συγκρότησης συνεργείου κατεδάφισης αυθαίρετων κτισμάτων και κατασκευών (άρθρο 4 παρ. 1 εδάφ. 3 π.δ/τος 5/7.12.83 ΦΕΚ 291 Α').

7. Η Διεύθυνση Δασών είναι αρμόδια για την περιφερειακή δασική ανάπτυξη και προστασία των δασών.

Η Διεύθυνση Δασών συγκροτείται από τα παρακάτω τρία (3) Τμήματα:

- Τμήμα Σχεδιασμού Δασικής Ανάπτυξης
- Τμήμα Προστασίας Δασών και Δασικών Εκτάσεων
- Τμήμα Δασικό

Οι αρμοδιότητες των Τμημάτων της Διεύθυνσης Δασών είναι:

α) Τμήμα Σχεδιασμού Δασικής Ανάπτυξης

- Η κατάρτιση ετήσιων και πολυετών προγραμμάτων γενικότερου ενδιαφέροντος, καθώς και η μελέτη θεμάτων δασικής ανάπτυξης.

- Ο συντονισμός και η εποπτεία της σύνταξης των πάσης φύσης προγραμμάτων νομαρχιακού επιπέδου.

- Ο συντονισμός, η παρακολούθηση και η εποπτεία εκτέλεσης των προγραμμάτων νομαρχιακού επιπέδου, καθώς και η συγκέντρωση, επεξεργασία και πινακοποίηση και τήρηση των απολογιστικών στοιχείων.

- Η κατάρτιση μελετών δασοτεχνικών έργων διανομαρχιακού επιπέδου.

- Ο συντονισμός και η εποπτεία της σύνταξης των πάσης φύσης μελετών νομαρχιακού επιπέδου, η θεώρηση και η μέριμνα για την έγκριση αυτών.

- Ο συντονισμός, η παρακολούθηση και η εποπτεία

εφαρμογής των μελετών για τα πάσης φύσης δασοτεχνικά έργα νομαρχιακού επιπέδου.

- Ο σχεδιασμός των αναδασώσεων και της αντιχειμαρρικής προστασίας και η μέριμνα για την κατάρτιση πολυετών προγραμμάτων περιφερειακού επιπέδου.

- Θέματα σχετικά με τις κτηματογραφήσεις και τις χαρτογραφήσεις δασών και δασικών εκτάσεων.

β) Τμήμα Προστασίας Δασών και Δασικών Εκτάσεων

- Η εισήγηση για τη σύσταση ή κατάργηση σταθμών δασοπροστασίας κατά τη διάταξη του άρθρου 37 παρ. 7 του ν. 1845/1989 (ΦΕΚ 102 Α').

- Η μέριμνα για τη σύνταξη, εκτύπωση και διανομή εκλαϊκευμένων φυλλαδίων ή άλλων εντύπων που αποσκοπούν στην προστασία και ανάπτυξη των δασών.

- Η συγκέντρωση, επεξεργασία και αξιοποίηση στατιστικών στοιχείων που αφορούν τις δασικές πυρκαγιές.

- Η εκπόνηση προγραμμάτων αντιπυρικής προστασίας των δασικών εκτάσεων, ο σχεδιασμός και η μελέτη μεθόδων και μέσων για την πρόληψη και καταστολή των δασικών ανομημάτων, η παροχή σχετικών οδηγιών στις νομαρχιακού επιπέδου δασικές υπηρεσίες για την πιστή εφαρμογή των μέτρων δασοπροστασίας και η μέριμνα για την οργάνωση της Δασοφυλακής και την εκπαίδευση του προσωπικού δασοπροστασίας.

- Η μέριμνα για το σχεδιασμό του αντιπυρικού αγώνα και την οργάνωση της αρωγής και συνεργασίας των εμπλεκόμενων κρατικών και άλλων φορέων και των Ο.Τ.Α. στο έργο της καταστολής των δασικών πυρκαγιών.

- Η επιχείρηση αξιοποίησης των εναέριων μέσων δασοπυρόσβεσης που τυχόν διατίθενται στην Περιφέρεια σε συνεργασία με τα αρμόδια όργανα του Υπουργείου Γεωργίας και τους άλλους εμπλεκόμενους φορείς.

- Ο συντονισμός και αξιοποίηση των επίγειων μέσων των μονάδων της Περιφέρειας.

- Η συγκρότηση, στελέχωση και εφοδιασμός με τα αναγκαία μέσα και εφόδια και λειτουργία του περιφερειακού Σ.Κ.Δ. σε συνεργασία με το Κεντρικό Συντονιστικό Κέντρο Δασοπυρκαγιών (Κ.Σ.Κ.Δ.).

- Ο έλεγχος κάθε φύσεως τηλεπικοινωνιακού εξοπλισμού της Περιφέρειας, η συντήρηση και επισκευή του σε συνεργασία με το Κ.Σ.Κ.Δ..

- Η συνεργασία με το Κ.Σ.Κ.Δ. για την επιχειρησιακή αξιοποίηση των εναέριων μέσων και τη συνδρομή αυτών σε επιχειρήσεις εκτός Περιφέρειας.

γ) Τμήμα Δασικό

- Η μελέτη των προβλημάτων και ο συντονισμός του έργου της εκμετάλλευσης των δημόσιων δασών.

- Ο συντονισμός της διάθεσης και εμπορίας των παραγόμενων δασικών προϊόντων.

- Η δασοπολιτική επιτήρηση επί των μη δημόσιων δασοπονιών.

- Η παρακολούθηση της εφαρμογής των μελετών διαχείρισης και η παροχή οδηγιών για την αποδοτικότερη οργάνωση της παραγωγής.

- Η μελέτη των προβλημάτων ανάπτυξης της ιδιωτικής Δασοπονίας.

- Η μέριμνα κατανομής του μηχανικού εξοπλισμού στις νομαρχιακές υπηρεσίες και η παρακολούθηση της αξιοποίησης αυτού.

- Η παροχή οδηγιών για την προστασία, ανάπτυξη και επαύξηση του θηραματικού πλούτου και της άγριας

τανίδας γενικότερα.

- Η μελέτη των προβλημάτων ανάπτυξης των δασικών βοσκοτόπων.

- Θέματα αφορώντα στην κατά τις κείμενες διατάξεις αλλαγή της χρήσης δασών και δασικών εκτάσεων.

- Η μέριμνα διατήρησης του φυσικού περιβάλλοντος και η μελέτη των συναφών θεμάτων.

- Η μέριμνα για τη λειτουργία της Γραμματείας των Συμβουλίων και Επιτροπών σύμφωνα με τις ισχύουσες διατάξεις, καθώς και η τήρηση των πρακτικών και των αποφάσεων.

- Ο έλεγχος και η έγκριση όλων των παραστατικών διαχείρισης των δασών από τις νομαρχιακού επιπέδου υπηρεσίες κατά τις ισχύουσες για τη διαχείριση και εκμετάλλευση των δασών διατάξεις, καθώς και ο έλεγχος των δασικών βιβλίων.

- Η συγκέντρωση, η επεξεργασία και η ταξινόμηση στατιστικών πληροφοριών σχετικών με την εκμετάλλευση δασών και την παραγωγή προϊόντων.

- Η χορήγηση αντιγράφων των αποφάσεων και των πρακτικών των συνεδριάσεων των συμβουλίων και επιτροπών.

8. Την Επιθεώρηση Δασών συγκροτούν οι Επιθεωρητές Δασών και το Γραφείο υποστήριξης των Επιθεωρητών. Οι Επιθεωρητές επιλέγονται και τοποθετούνται κατά τις κείμενες περί αυτών διατάξεις, οι δε αρμοδιότητες και η υπηρεσιακή τους κατάσταση προσδιορίζονται από το άρθρο 41 του ν. 1845/1989 (ΦΕΚ 102 Α').

Το Γραφείο στήριξης των Επιθεωρητών τηρεί τους φκέλους των υποθέσεων, έχει τη γραμματειακή εξυπηρέτηση και τήρηση αρχείου, καθώς και τη διαχείριση χρηματικού και υλικού και τη διαχειριστική και λογιστική εξυπηρέτηση της Επιθεώρησης γενικότερα.

9. Η Διεύθυνση Γεωργικής Ανάπτυξης είναι αρμόδια για τη γεωργική ανάπτυξη και εφαρμογή της αγροτικής πολιτικής.

Η Διεύθυνση συγκροτείται από τα παρακάτω δύο (2) Τμήματα:

- Τμήμα Γεωργικής Ανάπτυξης
- Τμήμα Μεταποίησης Αγροτικών Προϊόντων

Οι αρμοδιότητες των Τμημάτων της Διεύθυνσης Γεωργικής Ανάπτυξης είναι:

α) Τμήμα Γεωργικής Ανάπτυξης

Ο προγραμματισμός της γεωργικής ανάπτυξης, η κατάρτιση προγραμμάτων της Περιφέρειας και η παρακολούθηση της εκτέλεσής τους.

- Η εκπόνηση μελετών και η αξιολόγηση των μέτρων αγροτικής πολιτικής.

- Η εξέταση προσφυγής κατά της απορριπτικής απόφασης του σχεδίου βελτίωσης, καθώς και κατά του κύρους των καταλόγων δικαιούχων εξισωτικής αποζημίωσης.

β) Τμήμα Μεταποίησης Αγροτικών Προϊόντων

- Η σύνταξη τομεακών και λοιπών προγραμμάτων έργων υποδομής για τη μεταποίηση των αγροτικών προϊόντων, η ένταξή τους σε τομεακά εθνικά προγράμματα, καθώς επίσης η λήψη αντιπροσωπευτικών τιμών και η παρακολούθηση της πορείας των αγορών των γεωργικών προϊόντων.

10. Η Διεύθυνση Αυτοδιοίκησης και Αποκέντρωσης είναι αρμόδια για την άσκηση εποπτείας και τη λήψη

των αναγκαίων μέτρων για την εύρυθμη λειτουργία των οργανισμών τοπικής αυτοδιοίκησης, των Ν.Π.Δ.Δ. και την εφαρμογή του συστήματος της διοικητικής αποκέντρωσης.

Η Διεύθυνση Αυτοδιοίκησης και Αποκέντρωσης συγκροτείται από τα παρακάτω πέντε (5) Τμήματα:

- Τμήμα Τοπικής Αυτοδιοίκησης πρώτου βαθμού
- Τμήμα Τοπικής Αυτοδιοίκησης δεύτερου βαθμού
- Τμήμα Τεχνικής Υπηρεσίας Δήμων και Κοινοτήτων
- Τμήμα Αποκέντρωσης
- Τμήμα Γραμματείας

Οι αρμοδιότητες των Τμημάτων της Διεύθυνσης Αυτοδιοίκησης και Αποκέντρωσης είναι:

α) Τμήμα Τοπικής Αυτοδιοίκησης πρώτου βαθμού

Ασκεί σε επίπεδο νομού ή νομαρχίας της έδρας της Περιφέρειας όλες τις αρμοδιότητες του Τμήματος Τοπικής Αυτοδιοίκησης και Ν.Π.Δ.Δ. των λοιπών νομών ή νομαρχιών της Περιφέρειας, όπως αυτές περιγράφονται στο άρθρο 7 παρ. 1α πλην της άσκησης εποπτείας των Ν.Π.Δ.Δ., του νομού ή νομαρχίας της έδρας της Περιφέρειας, οι οποίες ασκούνται από το Τμήμα Αποκέντρωσης.

Επίσης, το Τμήμα εισηγείται στο Γενικό Γραμματέα για όλα τα γενικότερα θέματα που αφορούν τους Ο.Τ.Α. πρώτου βαθμού των νομών ή νομαρχιών της Περιφέρειας.

β) Τμήμα Τοπικής Αυτοδιοίκησης δεύτερου βαθμού

- Η άσκηση εποπτείας στις νομαρχιακές αυτοδιοικήσεις και ιδίως:

- Ο έλεγχος νομιμότητας σε όλες τις πράξεις των νομαρχιακών συμβουλίων, των συμβουλίων των ενταίων νομαρχιακών αυτοδιοικήσεων και λοιπών συλλογικών οργάνων των νομαρχιακών αυτοδιοικήσεων και των νομικών τους προσώπων και η παραπομπή στην επιτροπή του άρθρου 68 του π.δ/τος 30/1996.

- Η εκδίκαση των προσφυγών κατά πράξεων συλλογικών οργάνων των νομαρχιακών αυτοδιοικήσεων που δεν απευθύνονται στην ανωτέρω επιτροπή.

- Η εκδίκαση των προσφυγών κατά των αποφάσεων των νομαρχών και λοιπών μονομελών οργάνων των νομαρχιακών αυτοδιοικήσεων.

- Ο έλεγχος στα αιρετά όργανα των νομαρχιακών αυτοδιοικήσεων από άποψη αστικής ευθύνης και διοικητικών κυρώσεων και η λήψη των αναγκαίων μέτρων στις περιπτώσεις καταδίκης.

γ) Τμήμα Τεχνικής Υπηρεσίας Δήμων και Κοινοτήτων
Ασκεί σε επίπεδο νομού ή νομαρχίας της έδρας της Περιφέρειας όλες τις αρμοδιότητες του Τμήματος Τεχνικής Υπηρεσίας Δήμων και Κοινοτήτων της Διεύθυνσης Τοπικής Αυτοδιοίκησης και Διοίκησης των λοιπών νομών ή νομαρχιών της Περιφέρειας, όπως αυτές περιγράφονται στο άρθρο 7 παρ. 1.

Επίσης, το Τμήμα εισηγείται στο Γενικό Γραμματέα για όλα τα γενικότερα θέματα που αφορούν τους Ο.Τ.Α. πρώτου βαθμού των νομών ή νομαρχιών της Περιφέρειας.

δ) Τμήμα Αποκέντρωσης

- Η άσκηση εποπτείας στα νομικά πρόσωπα δημοσίου δικαίου του νομού ή της νομαρχίας της έδρας της Περιφέρειας, πλην των οργανισμών τοπικής αυτοδιοίκησης.

- Τα της εφαρμογής και λειτουργίας του συστήματος

της διοικητικής αποκέντρωσης και γενικά τα των κρατικών αρμοδιοτήτων που ανακύπτουν και δεν ανήκουν σε άλλες δημόσιες υπηρεσίες της Περιφέρειας.

- Τα θέματα της εθιμοτυπίας και των εορτών.

- Η Γραμματειακή εξυπηρέτηση του Περιφερειακού Συμβουλίου.

ε) Τμήμα Γραμματείας

- Η παραλαβή, ο χαρακτηρισμός, η πρωτοκόλληση, η ευρετηρίαση, η συσχέτιση και η κατανομή στα Τμήματα των εισερχόμενων εγγράφων στη Διεύθυνση.

- Η αντιγραφή, η παραβολή και η διεκπεραίωση των εξερχόμενων εγγράφων, καθώς και η διακίνηση γενικά της αλληλογραφίας.

- Η επικύρωση αντιγράφων των εγγράφων των ανωτέρω περιπτώσεων και η τήρηση των πρωτοτύπων στο αρχείο.

- Η τήρηση των αρχείων της Διεύθυνσης και η πρόταση για εκκαθάριση των ως αχρήστων κρινομένων.

11. Η Διεύθυνση Διοίκησης είναι αρμόδια για όλα τα θέματα διοίκησης προσωπικού και οικονομικής διοίκησης, το σχεδιασμό προγραμμάτων βελτίωσης της διοικητικής οργάνωσης των υπηρεσιών της Περιφέρειας και την ανάπτυξη συστημάτων πληροφορικής.

Η Διεύθυνση Διοίκησης συγκροτείται από τα παρακάτω Τμήματα:

- Τμήμα Διοίκησης Προσωπικού

- Τμήμα Οικονομικής Διοίκησης

- Τμήμα Τεκμηρίωσης και Πληροφορικής

- Τμήμα Γραμματείας

Οι αρμοδιότητες των Τμημάτων της Διεύθυνσης Διοίκησης είναι:

α) Τμήμα Διοίκησης Προσωπικού

Ο χειρισμός όλων των θεμάτων υπηρεσιακής κατάστασης όλου του προσωπικού των υπηρεσιών που συγκροτούν την ενιαία διοικητική μονάδα της Περιφέρειας. Η μέριμνα για την κατάσταση και εφαρμογή προγραμμάτων εκπαίδευσης προσωπικού. Η μέριμνα για την αξιοποίηση των μετακλιμακωθέντων.

Η μέριμνα για την κατάρτιση και παρακολούθηση εκτέλεσης σχεδίων προγραμμάτων των τομέων δραστηριότητας των υπηρεσιών της Περιφέρειας με καθορισμό στόχων και προτεραιοτήτων και εξειδίκευση των μέτρων, με βάση τις προτάσεις των αρμόδιων οργανικών μονάδων της Περιφέρειας, καθώς και η μέριμνα της έγκρισης αυτών.

Η μέριμνα για τη σύγκληση συντονιστικών συσκέψεων προϊσταμένων υπηρεσιακών μονάδων, προκειμένου να εξετάζονται θέματα προγραμματισμού και πορείας εκτέλεσης των προγραμμάτων, καθώς και θέματα κοινού ή γενικότερου ενδιαφέροντος.

Η εκτίμηση των αναγκών σε θέσεις προσωπικού και η επεξεργασία στοιχείων για την αριθμητική σύνθεση και τις αριθμητικές μεταβολές του προσωπικού της Περιφέρειας, καθώς και η πρόβλεψη της αριθμητικής εξέλιξης του προσωπικού.

β) Τμήμα Οικονομικής Διοίκησης

Η μέριμνα για την κατάρτιση, εκτέλεση και τροποποίηση του προϋπολογισμού της Περιφέρειας. Η διαχείριση κάθε δαπάνης, καθώς και η εκκαθάριση αποδοχών και γενικά αποζημιώσεων προσωπικού των υπηρεσιών της έδρας της Περιφέρειας. Η μέριμνα για την προμήθεια κάθε μηχανήματος υλικού, εφοδίου, ή άλλου

περιουσιακού στοιχείου. Η μέριμνα για την εκτέλεση εργασιών (τύπογραφικών, επισκευής και συντήρησης κτιρίων, εγκαταστάσεων και μηχανημάτων κ.λπ.). Η μέριμνα για τη στέγωση των υπηρεσιών της Περιφέρειας. Η μέριμνα για τη διαχείριση υλικού.

γ) Τμήμα Τεκμηρίωσης και Πληροφορικής

- Η παρακολούθηση και ταξινόμηση του αρχείου για θέματα που αφορούν τη νομοθεσία και νομολογία της Περιφέρειας, ως και για θέματα που σχετίζονται με την Ευρωπαϊκή Ένωση και τη νομοθεσία της (κανονισμός, οδηγίες, αποφάσεις), καθώς και τα διαρθρωτικά ταμεία αυτής.

- Η συγκέντρωση και τήρηση στατιστικών και λοιπών στοιχείων για την οικονομική, κοινωνική και πολιτιστική κατάσταση στην Περιφέρεια.

- Η μέριμνα για τη λειτουργία της βιβλιοθήκης και τον εμπλουτισμό της με έντυπο υλικό.

- Η επίλογη των δραστηριοτήτων της Περιφέρειας που επιβάλλεται να μηχανογραφούνται.

- Η μελέτη εφαρμογών πληροφορικής και η υλοποίησή τους και η ανάπτυξη και υποστήριξη του πληροφοριακού συστήματος της Περιφέρειας.

- Η αξιολόγηση, επιλογή και ανανέωση του συστημικού περιβάλλοντος (λειτουργικά συστήματα, βάσεις δεδομένων κ.λπ.).

δ) Τμήμα Γραμματείας

Η πρωτοκόλληση και διακίνηση της αλληλογραφίας, η διεκπεραίωση των εγγράφων. Η επικύρωση αντιγράφων ή φωτοαντιγράφων οποιωνδήποτε εγγράφων ή δικαιολογητικών που τηρούνται στο αρχείο ή επιδεικνύονται από ενδιαφερόμενους και η βεβαίωση του γνήσιου της υπογραφής. Η μέριμνα για τη λειτουργία του τηλεφωνικού κέντρου, των τηλετύπων και λοιπών μέσων επικοινωνίας. Η μέριμνα για την κίνηση των οχημάτων.

Σε υπηρεσίες της Περιφέρειας που δεν στεγάζονται στο ίδιο κτίριο με τη Διεύθυνση Διοικητικού - Οικονομικού, μπορεί, με απόφαση του γενικού γραμματέα, να λειτουργεί Γραφείο Διοικητικού - Οικονομικού, ως οργανική μονάδα της Διεύθυνσης Διοικητικού - Οικονομικού.

12. Το Τμήμα Επικοινωνίας και Εξυπηρέτησης Πολιτών είναι αρμόδιο για το χειρισμό όλων των υποθέσεων των πολιτών που επιπίπτουν στην αρμοδιότητα των υπηρεσιακών μονάδων της Περιφέρειας, από την υποβολή του αιτήματος μέχρι τη διεκπεραίωση της υποθέσεως, σε συνεργασία με τις καθ' ύλην αρμόδιες υπηρεσίες.

Ειδικότερα, το Τμήμα ενημερώνει τους πολίτες για τις ενέργειες που απαιτούνται για τη διεκπεραίωση των υποθέσεών τους, τους εφοδιάζει με τα κατάλληλα πληροφοριακά έντυπα, τους κατευθύνει για την καλύτερη αντιμετώπιση των προβλημάτων και των υποθέσεων που τους απασχολούν.

13. Το Τμήμα Πολιτικής Σχεδίασης Έκτακτης Ανάγκης (Π.Σ.Ε.Α.), διέπεται, σε ό,τι αφορά τη διάρθρωση, τη λειτουργία και τις αρμοδιότητές του, από τις κείμενες ειδικές διατάξεις.

14. Στη Γενική Διεύθυνση Περιφέρειας λειτουργεί και Γραφείο Πολιτικής Προστασίας. Στην αρμοδιότητα του Γραφείου ανήκει η εξειδίκευση του σχεδιασμού σε περιφερειακό επίπεδο, στα ζητήματα οργάνωσης των κρ-

τικών υπηρεσιών για την πρόληψη, αντιμετώπιση φυσικών, τεχνολογικών ή άλλων καταστροφών.

Άρθρο 7

Διευθύνσεις στους νομούς ή νομαρχίες

1. Η Διεύθυνση Τοπικής Αυτοδιοίκησης και Διοίκησης είναι αρμόδια για την άσκηση εποπτείας και τη λήψη των αναγκαίων μέτρων για την εύρυθμη λειτουργία των οργανισμών τοπικής αυτοδιοίκησης, των Ν.Π.Δ.Δ., την τεχνική υποστήριξη των δήμων και κοινοτήτων και για θέματα προσωπικού και οικονομικού των υπηρεσιών της Περιφέρειας στο νομό ή νομαρχία.

Η Διεύθυνση Τοπικής Αυτοδιοίκησης και Διοίκησης, που λειτουργεί στους νομούς ή νομαρχίες κατά τις διατάξεις της περίπτωσης Β) της παρ. 3 του άρθρου 5, συγκροτείται από τα παρακάτω τέσσερα (4) Τμήματα:

- Τμήμα Τοπικής Αυτοδιοίκησης και Ν.Π.Δ.Δ.
- Τμήμα Τεχνικής Υπηρεσίας Δήμων και Κοινοτήτων
- Τμήμα Διοικητικού - Οικονομικού
- Τμήμα Γραμματείας

Οι αρμοδιότητες των Τμημάτων της Διεύθυνσης Τοπικής Αυτοδιοίκησης και Διοίκησης είναι:

α) Τμήμα Τοπικής Αυτοδιοίκησης και Ν.Π.Δ.Δ.

- Η άσκηση εποπτείας στους οργανισμούς τοπικής αυτοδιοίκησης πρώτου βαθμού και ιδίως:

- Τα θέματα αναγνώρισης δήμων και κοινοτήτων και μεταβολών αυτών.

- Τα θέματα καθορισμού και των μεταβολών στα όρια των δήμων και κοινοτήτων.

- Η φροντίδα για τη συγκρότηση, αναπλήρωση και λειτουργία των οργάνων των δήμων, κοινοτήτων και δημοτικών διαμερισμάτων.

- Η φροντίδα για την εκλογή, συγκρότηση και λειτουργία των οργάνων των δημοτικών και κοινοτικών ιδρυμάτων, λοιπών Ν.Π.Δ.Δ., επιχειρήσεων, συνδέσμων και συμβουλίων περιοχής, καθώς και των Τοπικών Ενώσεων Δήμων και Κοινοτήτων και των τοπικών συμβουλίων.

- Ο έλεγχος νομιμότητας σε όλες τις πράξεις των συλλογικών οργάνων των δήμων και κοινοτήτων και των νομικών τους προσώπων και η παραπομπή στην επιτροπή του άρθρου 177 του π.δ/τος 410/1995.

- Η εκδίκαση των προσφυγών που δεν είναι της αρμοδιότητας της ανωτέρω επιτροπής.

- Ο έλεγχος στα αιρετά όργανα των Ο.Τ.Α. πρώτου βαθμού από άποψη αστικής και πειθαρχικής ευθύνης και η λήψη των αναγκαίων μέτρων στις περιπτώσεις καταδίκης.

- Ο έλεγχος των προϋπολογισμών των δήμων, κοινοτήτων και των δημοτικών και κοινοτικών ιδρυμάτων, λοιπών Ν.Π.Δ.Δ., συνδέσμων και συμβουλίων περιοχής.

- Η εντολή για τη διενέργεια ελέγχου της ταμιακής διαχείρισης των δήμων και κοινοτήτων.

- Τα θέματα υπηρεσιακής κατάστασης ελεγκτών ε-σόδων-εξόδων των Ο.Τ.Α. και Δημοτικών και Κοινοτικών εισηγητών.

- Η μέριμνα για τη συγκρότηση και λειτουργία του Υπηρεσιακού Συμβουλίου υπαλλήλων δήμων και κοινοτήτων.

- Η άσκηση εποπτείας των Ν.Π.Δ.Δ. του νομού ή νομαρχίας.

- Η εισήγηση για την έκδοση αποφάσεων για επιχορήγηση της νομαρχιακής αυτοδιοίκησης σε βάρος των πιστώσεων των οικείων ειδικών φορέων του προϋπολογισμού της Περιφέρειας.

- Η μέριμνα για διενέργεια διαχειριστικού ελέγχου στις επιχειρήσεις των δήμων και κοινοτήτων.

β) Τμήμα Τεχνικής Υπηρεσίας Δήμων και Κοινοτήτων

- Η σύνταξη και θεώρηση των μελετών, η επίβλεψη και παραλαβή των έργων των δήμων και κοινοτήτων, των συνδέσμων τους, των δημοτικών και κοινοτικών τους ιδρυμάτων, των λοιπών νομικών τους προσώπων δημοσίου δικαίου και των συμβουλίων περιοχής και όσα αφορούν στο τεχνικό μέρος των εκτελούμενων έργων προμηθειών, τεχνικών εργασιών και μεταφορών των αυτών οργανισμών. Επίσης, τα τεχνικά θέματα που αφορούν στη συντήρηση και λειτουργία των έργων και του εξοπλισμού των παραπάνω οργανισμών.

- Η σύνταξη των κτηματολογικών διαγραμμάτων των ακινήτων των ανωτέρω οργανισμών, καθώς και των τοπογραφικών διαγραμμάτων για την αγορά, εκποίηση, ανταλλαγή και απαλλοτρίωση ακινήτων.

- Η εισήγηση για την κατάρτιση προγραμμάτων τοπικής και περιφερειακής ανάπτυξης, κατά το μέρος που αυτά αφορούν στους ανωτέρω οργανισμούς τοπικής αυτοδιοίκησης.

- Η τήρηση στατιστικής των δημοτικών και κοινοτικών έργων και προμηθειών.

- Όσες άλλες αρμοδιότητες μεταβιβάστηκαν ή ανατέθηκαν στο Τμήμα αυτό, βάσει του π.δ/τος 924/ 1976 (ΦΕΚ 338 Α/18.12.1976), με μεταγενέστερες αυτού του προεδρικού διατάγματος διατάξεις.

γ) Τμήμα Διοικητικού - Οικονομικού

- Ο χειρισμός θεμάτων κατάστασης προσωπικού όλων των υπαλλήλων των υπηρεσιών της Περιφέρειας στο νομό ή στη νομαρχία.

- Η μέριμνα για την εκτέλεση του προϋπολογισμού όλων των υπηρεσιών αυτών.

- Η διαχείριση κάθε δαπάνης, καθώς και η εκκαθάριση αποδοχών και γενικά αποζημιώσεων προσωπικού.

- Η μέριμνα για την προμήθεια κάθε μηχανήματος, υλικού εφοδίου ή άλλου περιουσιακού στοιχείου.

- Η μέριμνα για την εκτέλεση διαφόρων εργασιών.

- Η μέριμνα για τη στέγαση των υπηρεσιών αρμοδιότητάς του και

- Η μέριμνα για τη διαχείριση υλικού.

δ) Τμήμα Γραμματείας

Η παραλαβή, ο χαρακτηρισμός, η πρωτοκόλληση, η ευρετηρίαση, η συσχέτιση και η κατανομή στα Τμήματα των εισερχόμενων εγγράφων στη Διεύθυνση. Η αντιγραφή, η παραβολή και η διεκπεραίωση των εξερχόμενων εγγράφων, καθώς και η διακίνηση γενικά της αλληλογραφίας.

Η επικύρωση αντιγράφων των εγγράφων των ανωτέρω περιπτώσεων και η τήρηση των πρωτοτύπων στο αρχείο.

Η τήρηση των αρχείων της Διεύθυνσης και η πρόταση για εκκαθάριση των ως αχρήστων κειμένων.

2. Η Διεύθυνση Δασών - Δασαρχεία διαρθρώνεται και έχει τις αρμοδιότητες, την έδρα και την τοπική αρμοδιότητα που προβλέπονται από τις κείμενες διατάξεις, όπως ισχύουν κατά την έναρξη ισχύος του παρόντος.

Άρθρο 8

Προσωπικό - Προϊστάμενοι

1. Οι θέσεις των μονίμων υπαλλήλων στις Περιφέρειες διακρίνονται κατά κατηγορία και κλάδο ως εξής:

Α. Κλάδοι Πανεπιστημιακής Εκπαίδευσης (ΠΕ):

1. ΠΕ Διοικητικού - Οικονομικού
2. ΠΕ Οικονομολόγων
3. ΠΕ Μηχανικών
4. ΠΕ Γεωτεχνικών
5. ΠΕ Πληροφορικής
6. ΠΕ Ιατρών Ειδικότητας
7. ΠΕ Ιατρών Δημόσιας Υγείας Ε.Σ.Υ.
8. ΠΕ Κοινωνικών Επιστημών
9. ΠΕ Ψυχολόγων
10. ΠΕ Περιβαλλοντολόγων
11. ΠΕ Περιφερειακής Ανάπτυξης
12. ΠΕ Γεωλόγων
13. ΠΕ Χημικών

Β. Κλάδοι Τεχνολογικής Εκπαίδευσης (ΤΕ):

1. ΤΕ Διοικητικού Λογιστικού
2. ΤΕ Τεχνολογικών Εφαρμογών
3. ΤΕ Επαγγελματιών Υγείας και Πρόνοιας
4. ΤΕ Πληροφορικής
5. ΤΕ Γεωπονίας, Αλιείας - Τροφίμων
6. ΤΕ Βιβλιοθηκονόμων
7. ΤΕ Δασοπονίας
8. ΤΕ Διοίκησης Μονάδων Τοπικής Αυτοδιοίκησης

Γ. Κλάδοι Δευτεροβάθμιας Εκπαίδευσης (ΔΕ):

1. ΔΕ Διοικητικών Γραμματέων
2. ΔΕ Προσωπικού Η/Υ
3. ΔΕ Δασοφυλάκων
4. ΔΕ Τεχνικός

Δ. Κλάδοι Υποχρεωτικής Εκπαίδευσης (ΥΕ):

1. ΥΕ Επιμελητών
2. ΥΕ Εργατών
3. ΥΕ Δασοφυλάκων Β'
4. ΥΕ Προσωπικού Καθαριότητας
5. ΥΕ Φυλάκων - Νυκτοφυλάκων.

2. Οι θέσεις προσωπικού με σχέση εργασίας ιδιωτικού δικαίου αορίστου χρόνου στις Περιφέρειες διακρίνονται ως εξής:

Ειδικό επιστημονικό προσωπικό,

Τεχνικό προσωπικό Δευτεροβάθμιας Εκπαίδευσης, Βοηθητικό προσωπικό Υποχρεωτικής Εκπαίδευσης.

3. Για τον καθορισμό των προσόντων διορισμού του προσωπικού, με την επιφύλαξη των διατάξεων των παρ. 2, 3 και 4 του άρθρου αυτού, ισχύουν οι διατάξεις των προεδρικών διαταγμάτων 194/1988 (ΦΕΚ 8 Α'), 172/1992 (ΦΕΚ 81 Α') και 368/1992 (ΦΕΚ 86 Α'), με τα οποία καθορίζονται κατά κατηγορία και κλάδο τα προσόντα διορισμού σε θέσεις των δημοσίων υπηρεσιών και των Ν.Π.Δ.Δ..

Προσόντα διορισμού στον κλάδο ΠΕ Οικονομολόγων ορίζονται το πτυχίο ή δίπλωμα Τμήματος Οικονομικών Επιστημών Α.Ε.Ι. ή ισότιμο της αλλοδαπής και άριστη γνώση μιας των γλωσσών των Κρατών -Μελών της Ε.Ε..

Προσόντα διορισμού για τον κλάδο ΠΕ Περιφερειακής Ανάπτυξης ορίζονται το πτυχίο Τμήματος Χωροταξίας και Περιφερειακής Ανάπτυξης ή Αστικής και Περιφερειακής Ανάπτυξης ή ισότιμο της αλλοδαπής.

Τα προσόντα διορισμού στον Κλάδο ΠΕ Ιατρών Δη-

μόσιας Υγείας Ε.Σ.Υ. ορίζονται από τις εκάστοτε ισχύουσες σχετικές διατάξεις.

Προσόντα διορισμού στον κλάδο ΔΕ Διοικητικών Γραμματέων ορίζονται τα προβλεπόμενα στο άρθρο 15 του π.δ/τος 194/1988 και επιπλέον γνώση επεξεργασίας κειμένων σε ηλεκτρονικούς υπολογιστές, που αποδεικνύεται από σχετικά πιστοποιητικά ή βεβαιώσεις εκπαίδευσης σε οικείες σχολές ή σχετική εμπειρία που διαπιστώνεται σύμφωνα με τις διατάξεις του άρθρου 24 παρ. 4 του π.δ/τος 194/1988.

Θέσεις του κλάδου ΔΕ Διοικητικών Γραμματέων καλύπτονται από τυφλούς με προσόν διορισμού στον εισαγωγικό βαθμό πτυχίο σχολών εκπαίδευσης τυφλών τηλεφωνητών, που εποπτεύονται από το Υπουργείο Υγείας και Πρόνοιας. Σε περίπτωση που δεν είναι δυνατή η κάλυψη των συγκεκριμένων θέσεων από υποψηφίους με τα παραπάνω προσόντα, επιτρέπεται ο διορισμός με τα προσόντα του εν λόγω κλάδου.

Στα καθήκοντα των υπαλλήλων του κλάδου αυτού, με εξαίρεση τους τυφλούς τηλεφωνητές, περιλαμβάνονται διοικητική ή γραμματειακή εργασία, επεξεργασία κειμένων σε ηλεκτρονικό υπολογιστή, χειρισμός τέλεξ, φαξ ή τηλεφώνου και άλλες συναφείς εργασίες.

Προσόντα διορισμού στον κλάδο ΔΕ Δασοφυλάκων ορίζονται τα προβλεπόμενα στο άρθρο 15 του π.δ/τος 194/1988 και επιπλέον αφοσιωτήριο Σχολής Δασοφυλάκων.

Κατά την κατάταξη, σύμφωνα με τις διατάξεις της παρ. 3 του άρθρου 2 και της παρ. 4 του άρθρου 3 του παρόντος νόμου, κατατάσσονται στον κλάδο ΔΕ Διοικητικών Γραμματέων οι υπάλληλοι των κλάδων ΔΕ Διοικητικού - Λογιστικού, ΔΕ Δακτυλογράφων - Στενογράφων και ΔΕ Τηλεφωνητών.

4. Οι θέσεις των κλάδων κατατάσσονται σε ειδικότητες με τις πράξεις κατάταξης του άρθρου 3 και με τις αντίστοιχες προκηρύξεις πλήρωσης των θέσεων.

5. Στις παρακάτω Διευθύνσεις προϊστάμενοι υπάλληλοι ως εξής:

α) Στη Δ/νση Σχεδιασμού και Ανάπτυξης υπάλληλοι του κλάδου ΠΕ Οικονομολόγων ή ΠΕ Διοικητικού - Οικονομικού.

β) Στη Δ/νση Υγείας και Πρόνοιας υπάλληλοι ΠΕ Ιατρών Δημόσιας Υγείας Ε.Σ.Υ., ΠΕ Ιατρών ειδικότητας ή ΠΕ Οικονομολόγων ή ΠΕ Κοινωνικών Επιστημών.

γ) Στη Δ/νση Δημοσίων Έργων υπάλληλοι του κλάδου ΠΕ Μηχανικών.

δ) Στη Δ/νση Ελέγχου Κατασκευής Έργων υπάλληλοι του κλάδου ΠΕ Μηχανικών.

ε) Στη Δ/νση Ελέγχου Συντήρησης Έργων υπάλληλοι του κλάδου ΠΕ Μηχανικών.

στ) Στη Δ/νση Περιβάλλοντος και Χωροταξίας υπάλληλοι του Κλάδου ΠΕ Μηχανικών ή ΠΕ Περιβαλλοντολόγων ή ΠΕ Περιφερειακής Ανάπτυξης ή ΠΕ Χημικών.

ζ) Στη Δ/νση Δασών υπάλληλοι του κλάδου ΠΕ Γεωτεχνικών ειδικότητας Δασολόγων.

η) Στη Δ/νση Γεωργικής Ανάπτυξης υπάλληλοι ΠΕ Γεωτεχνικών πλην ειδικότητας Δασολόγων.

θ) Στη Δ/νση Αυτοδιοίκησης υπάλληλοι του κλάδου ΠΕ Διοικητικού-Οικονομικού.

ι) Στη Δ/νση Διοίκησης υπάλληλοι των κλάδων ΠΕ Διοικητικού-Οικονομικού ή ΠΕ Πληροφορικής.

ια) Στις Δ/σεις Τοπικής Αυτοδιοίκησης και Διοίκησης

των νομών ή νομαρχιών υπάλληλοι του κλάδου ΠΕ Διοικητικού - Οικονομικού.

β) Στις Δ/νσεις Δασών - Δασαρχεία των νομών και νομαρχιών υπάλληλοι του κλάδου ΠΕ Γεωτεχνικών ειδικότητας Δασολόγων.

6. Στα παρακάτω Τμήματα, γραφεία ή άλλες υπηρεσιακές μονάδες της Περιφέρειας, προϊστανται υπάλληλοι ως εξής:

α) Στα Τμήματα:

- Σχεδιασμού Περιφερειακής Πολιτικής
- Εφαρμογής Προγραμμάτων και Διαχείρισης Έργων
- Κινήτρων Ανάπτυξης
- Διαχείρισης Υδατικών Πόρων

της Διεύθυνσης Σχεδιασμού και Ανάπτυξης, στα τρία (3) πρώτα υπάλληλοι των κλάδων ΠΕ Οικονομολόγων ή ΠΕ Διοικητικού και Οικονομικού ή ΤΕ Διοικητικού - Λογιστικού και στο τέταρτο υπάλληλοι του Κλάδου ΠΕ Μηχανικών ή ΠΕ Γεωτεχνικών με ειδικότητα Γεωπόνου ή Δασολόγου ή ΠΕ Γεωλόγων ή ΤΕ Τεχνολογικών Εφαρμογών.

β) Στα Τμήματα:

- Δημόσιας Υγείας
- Υπηρεσιών Υγείας
- Πρόνοιας

της Διεύθυνσης Υγείας και Πρόνοιας, στο μιν πρώτο υπάλληλοι ΠΕ Ιατρών Δημόσιας Υγείας, στο δεύτερο και τρίτο υπάλληλοι ΠΕ Ιατρών ειδικοτήτων ή υπάλληλοι ΠΕ με μεταπτυχιακές σπουδές ή εμπειρία στη διοίκηση και στα οικονομικά της υγείας ή Κλάδου ΠΕ Οικονομολόγων ή ΠΕ Κοινωνικών Επιστημών.

γ) Στα Τμήματα:

- Συγκοινωνιακών Έργων
- Υδραυλικών Έργων
- Ηλεκτρολογικών και Μηχανολογικών Έργων
- Οδικής Κυκλοφορίας και Τοπογραφίας
- Εργαστηρίου Δημοσίων Έργων
- Προγράμματος και Μελετών
- Εγγείων Βελτιώσεων

της Διεύθυνσης Δημοσίων Έργων στα τέσσερα (4) πρώτα και στο έκτο υπάλληλοι του κλάδου ΠΕ Μηχανικών ή ΤΕ Τεχνολογικών Εφαρμογών, στο πέμπτο υπάλληλοι του κλάδου ΠΕ Μηχανικών ή ΠΕ Χημικών ή ΠΕ Τεχνολογικών Εφαρμογών, στο δε τελευταίο υπάλληλοι του κλάδου ΠΕ Γεωτεχνικών ή ΠΕ Μηχανικών ή ΠΕ Γεωλόγων ή ΤΕ Τεχνολογικών Εφαρμογών.

δ) Στα Τμήματα:

- Μελετών
- Εποπτείας Συγκοινωνιακών Έργων

της Διεύθυνσης Κατασκευής Έργων, υπάλληλοι του κλάδου ΠΕ Μηχανικών ή ΤΕ Τεχνολογικών Εφαρμογών.

ε) Στα Τμήματα:

- Συντηρήσεων
 - Σήμανσης Σηματοδότησης και Ηλεκτροφωτισμού
- της Διεύθυνσης Ελέγχου Συντήρησης Έργων, υπάλληλοι του κλάδου ΠΕ Μηχανικών ή ΤΕ Τεχνολογικών Εφαρμογών.

στ) Στα Τμήματα:

- Περιβαλλοντικού και Χωροταξικού Σχεδιασμού
 - Πολεοδομικού Σχεδιασμού και Εφαρμογών
- της Διεύθυνσης Περιβάλλοντος και Χωροταξίας, υπάλληλοι του κλάδου ΠΕ Μηχανικών ή ΠΕ Περιβαλλοντολόγων ή ΠΕ Περιφερειακής Ανάπτυξης. Στο δεύτερο

Τμήμα προϊστανται εκτός των ανωτέρω και υπάλληλοι του κλάδου ΠΕ Χημικών.

ζ) Στα Τμήματα:

- Σχεδιασμού Δασικής Ανάπτυξης
- Προστασίας Δασών και Δασικών Εκτάσεων
- Δασικό

της Διεύθυνσης Δασών, υπάλληλοι του κλάδου ΠΕ Γεωτεχνικών, ειδικότητας Δασολόγων ή ΤΕ Δασοπονίας.

η) Στα Τμήματα:

- Γεωργικής Ανάπτυξης
- Μεταποίησης Αγροτικών Προϊόντων

της Διεύθυνσης Γεωργικής Ανάπτυξης, στο πρώτο υπάλληλοι του κλάδου ΠΕ Γεωτεχνικών ή ΤΕ Γεωπονίας, Αλιείας, Τροφίμων και στο δεύτερο υπάλληλοι του κλάδου ΠΕ Γεωτεχνικών πλην της ειδικότητας Δασολόγων.

θ) Στα Τμήματα:

- Τοπικής Αυτοδιοίκησης πρώτου βαθμού
- Τοπικής Αυτοδιοίκησης δεύτερου βαθμού
- Αποκέντρωσης
- Γραμματείας
- Τεχνικής Υπηρεσίας Δήμων και Κοινοτήτων

της Διεύθυνσης Αυτοδιοίκησης και Αποκέντρωσης, στα τέσσερα πρώτα υπάλληλοι του κλάδου ΠΕ Διοικητικού - Οικονομικού ή ΤΕ Διοικητικού - Λογιστικού ή ΤΕ Διοίκησης Μονάδων Τοπικής Αυτοδιοίκησης και στο τελευταίο υπάλληλοι κλάδου ΠΕ Μηχανικών ή ΤΕ Τεχνολογικών Εφαρμογών.

ι) Στα Τμήματα:

- Διοίκησης Προσωπικού
- Οικονομικής Διοίκησης
- Γραμματείας
- Τεκμηρίωσης και Πληροφορικής

της Διεύθυνσης Διοίκησης, προϊστανται στα τρία (3) πρώτα υπάλληλοι του κλάδου ΠΕ Διοικητικού - Οικονομικού ή ΤΕ Διοικητικού - Λογιστικού και στο τέταρτο υπάλληλοι του κλάδου ΠΕ Πληροφορικής ή ΤΕ Πληροφορικής.

ια) Στο αυτοτελές Τμήμα Επικοινωνίας και Εξυπηρέτησης Πολιτών, προϊστανται υπάλληλοι του κλάδου ΠΕ Διοικητικού - Οικονομικού ή ΠΕ Οικονομολόγων ή ΤΕ Διοικητικού - Λογιστικού.

ιβ) Στο Αυτοτελές Γραφείο Πολιτικής Προστασίας προϊστανται υπάλληλοι του κλάδου ΠΕ ή ΤΕ.

ιγ) Στα Τμήματα:

- Τοπικής Αυτοδιοίκησης και Ν.Π.Δ.Δ.
- Διοικητικού - Οικονομικού
- Γραμματείας
- Τεχνικής Υπηρεσίας Δήμων και Κοινοτήτων

της Διεύθυνσης Τοπικής Αυτοδιοίκησης και Διοίκησης που λειτουργούν στους νομούς ή νομαρχίες της Περιφέρειας, προϊστανται στο πρώτο υπάλληλοι του κλάδου ΠΕ Διοικητικού-Οικονομικού ή ΤΕ Διοίκησης Μονάδων Τοπικής Αυτοδιοίκησης, στο δεύτερο υπάλληλοι του κλάδου ΠΕ Διοικητικού - Οικονομικού ή ΤΕ Διοικητικού-Λογιστικού, στο τρίτο όπως και στο τέταρτο τμήμα της περίπτωσης θ', και στο τέταρτο υπάλληλοι του κλάδου ΠΕ Μηχανικών ή ΤΕ Τεχνολογικών Εφαρμογών.

ιδ) Στα Τμήματα και τις άλλες μονάδες που συγκροτούν τη Διεύθυνση Δασών - Δασαρχεία, προϊστανται υπάλληλοι κλάδων, όπως προβλέπονται από τις ισχύουσες σχετικές διατάξεις.

Ύδρικά για επενδύσεις επισκευής, αποκατάστασης και μετατροπής διατηρητέων ή παραδοσιακών οικιών ή κτιρίων σε ξενώνες ή ξενοδοχειακές μονάδες, σύμφωνα με την περίπτωση (ι) της παραγράφου 1 του άρθρου 1 και την περίπτωση (ιε) της παραγράφου 1 του άρθρου 2, καθώς και για επενδύσεις επιχειρήσεων οργανισμών τοπικής αυτοδιοίκησης ή επιχειρήσεων Νομαρχιακής Αυτοδιοίκησης, που καθορίζονται στην περίπτωση (ιστ) της παραγράφου 1 του άρθρου 2, οι οποίες πραγματοποιούνται στις περιοχές Β' και Γ', το ποσοστό της ίδιας συμμετοχής δεν μπορεί να είναι κατώτερο του 30%.

5. Το τέταρτο και πέμπτο εδάφιο της παραγράφου 2 του άρθρου 9 των κωδικοποιημένων με το άρθρο 1 του π.δ/τος 456/1995 διατάξεων που αφορούν στην παροχή επενδυτικών κινήτρων, σε ενκρίσιμους, αντικαθίστανται ως εξής:

Στην περιοχή Α' παρέχεται επιχορήγηση 35 ποσοστιαίων μονάδων στις επιχειρήσεις που πραγματοποιούν επενδύσεις επισκευής, αποκατάστασης και μετατροπής διατηρητέων ή παραδοσιακών οικιών ή κτιρίων σε ξενώνες ή ξενοδοχειακές μονάδες, σύμφωνα με την περίπτωση (ι) της παραγράφου 1 του άρθρου 1 και την περίπτωση (ιε) της παραγράφου 1 του άρθρου 2. Για τις επενδύσεις αυτές που πραγματοποιούνται στις περιοχές Β', Γ' και Δ' παρέχεται επιχορήγηση 40 ποσοστιαίων μονάδων, ενώ για εκείνες που πραγματοποιούνται στη Θράκη παρέχεται το ποσοστό της περιοχής αυτής.

Στις επιχειρήσεις οργανισμών τοπικής αυτοδιοίκησης ή επιχειρήσεις Νομαρχιακής Αυτοδιοίκησης ή συνεταιρισμούς, που πραγματοποιούν στις περιοχές Β', Γ' και Δ' επενδύσεις της περίπτωσης (ιστ) της παραγράφου 1 του άρθρου 2, παρέχεται επιχορήγηση 40 ποσοστιαίων μονάδων. Για τις επενδύσεις που πραγματοποιούνται στη Θράκη, παρέχεται το ποσοστό της περιοχής αυτής. Οι διατάξεις αυτές ισχύουν και για τις περιπτώσεις εκείνες για τις οποίες οι αιτήσεις έχουν υποβληθεί στις αρμόδιες υπηρεσίες μέχρι 15.12.1995. Η αποκατάσταση και μετατροπή των διατηρητέων ή παραδοσιακών οικιών και κτιρίων ισχύει και για πολιτιστικούς ή κοινωνικούς σκοπούς.

Άρθρο 13

Λοιπές διατάξεις

1. Πέραν των αναφερομένων στην περίπτωση (2) της παραγράφου 1 του άρθρου 4 του ν. 2240/1994, όπως αντικαταστάθηκε από την παράγραφο 1 του άρθρου 12 του ν. 2307/1995, οργανικών θέσεων των Διευνήσεων Εσωτερικών και Νομαρχιών, που μεταφέρονται στις Περιφέρειες και στις Περιφερειακές Διοικήσεις, μεταφέρονται από την έναρξη ισχύος των ιδίων διατάξεων, και σαράντα (40) οργανικές θέσεις τακτικού προσωπικού του κλάδου ΔΕ Τεχνικού (ειδικότητες εργοδηγών - σχεδιαστών), μια οργανική θέση με σύμβαση εργασίας ιδιωτικού δικαίου αορίστου χρόνου ειδικότητας οδηγού αυτοκινήτου και μια οργανική θέση με σύμβαση εργασίας ιδιωτικού δικαίου αορίστου χρόνου ειδικότητας εργοδηγών, εφαρμοζομένων κατά τα λοιπά των διατάξεων των περιπτώσεων (3) και (4) της ίδιας παραγράφου.

2. Η αληθής έννοια του πρώτου εδαφίου της περι-

πτώσης (4) της παραγράφου 1α του άρθρου 12 του ν. 2307/1995 (ΦΕΚ 113 Α') "Προσαρμογή της νομοθεσίας αρμοδιότητας Υπουργείου Εσωτερικών στις διατάξεις για τη Νομαρχιακή Αυτοδιοίκηση και άλλες διατάξεις", είναι ότι στις αρμοδιότητες της Τεχνικής Υπηρεσίας Δήμων και Κοινοτήτων (Τ.Υ.Δ.Κ.) περιλαμβάνονται και όσες άλλες αρμοδιότητες μεταβιβάστηκαν ή ανατέθηκαν σε αυτή με μεταγενέστερες του π.δ/τος 924/1976 διατάξεις."

3. Η διάταξη του πρώτου εδαφίου της παραγράφου 3 του άρθρου 2 του ν. 2346/1995 ισχύει και για τους τεχνικούς του Υπουργείου Εσωτερικών, Δημόσιας Διοίκησης και Αποκέντρωσης και των Νομαρχιακών Αυτοδιοικήσεων που μετακινούνται για τις ανάγκες ελέγχου και επίβλεψης μελετών και έργων.

Οι διατάξεις της υπ' αριθ. 2040831/14806/0022/24.5.1993 κοινής υπουργικής απόφασης (ΦΕΚ 497 Β') "Χορήγηση ειδών ατελικής προστασίας σε υπαλλήλους του μηχανικού εξοπλισμού των νομαρχιακών ταμείων" εξακολουθούν να ισχύουν μόνο για τους υπαλλήλους του μηχανικού εξοπλισμού των Νομαρχιακών Αυτοδιοικήσεων που υπηρετούσαν στα καταργηθέντα Νομαρχιακά Ταμεία και που ασχολούνται στις υπηρεσίες αποκατάστασης του οδικού δικτύου (εγκλιονισμούς, πλημμύρες κ.λπ.), μετά την κατάργηση των Νομαρχιακών Ταμείων και την περιέλευση όλων των αρμοδιοτήτων τους στις Νομαρχιακές Αυτοδιοικήσεις.

4. Οι διατάξεις της παρ. 22 του άρθρου 9 του ν. 2266/1994 (ΦΕΚ 218 Α') για μετατάξεις έχουν επίσης εφαρμογή για το Νομό Κυκλάδων, καθώς και για όλα τα νησιωτικά Επαρχεία της Χώρας.

5. Συνιστάται με απόφαση του Υπουργού Εσωτερικών, Δημόσιας Διοίκησης και Αποκέντρωσης, τριμελής επιτροπή που έχει ως αντικείμενο την υποβολή αιτιολογημένης πρότασης για το χαρακτηρισμό των πόλεων και χωριών εκείνων που έχουν υποστεί μεγάλες καταστροφές σε ανθρώπινες ζωές και σε υλικές ζημιές κατά την αντισταση εναντίον των δυνάμεων κατοχής 1941-1944, ως "μαρτυρικών πόλεων" και "μαρτυρικών χωριών". Η επιτροπή αποτελείται από έναν καθηγητή της Νεοελληνικής Ιστορίας στο Πανεπιστήμιο Αθηνών, που ορίζεται από την οικεία σχολή του Πανεπιστημίου, έναν εκπρόσωπο της Κ.Ε.Δ.Κ.Ε. και από τον προϊστάμενο της αρμόδιας διεύθυνσης του Υπουργείου Εσωτερικών, Δημόσιας Διοίκησης και Αποκέντρωσης. Χρητ γραμματέα εκτελεί υπάλληλος του Υπουργείου.

Ο χαρακτηρισμός γίνεται με προεδρικό διάταγμα, που εκδίδεται με πρόταση του Υπουργού Εσωτερικών, Δημόσιας Διοίκησης και Αποκέντρωσης.

6. Όπου στα κείμενα των διατάξεων του ν. 976/1979 "Περί ρυθμίσεως ζητημάτων σχετικών προς τροχια ατυχήματα προκαλούμενα υπό μηχανοκινήτων οχημάτων του Δήμου" (ΦΕΚ 236 Α') αναφέρονται οι λέξεις "Διεύθυνση Εσωτερικών της Νομαρχίας ή του Νομαρχιακού Διαμερίσματος", "Νομάρχης ή Αναπληρωτής Νομάρχης", "υπηρεσίες του Υπουργείου Συγκοινωνιών και υπηρεσίες του Υπουργείου Κοινωνικών Υπηρεσιών", εφεξής ναούνται "η Διεύθυνση Τοπικής Αυτοδιοίκησης και Διοίκησης Περιφέρειας", "ο Γενικός Γραμματέας της Περιφέρειας" και "η Νομαρχιακή Αυτοδιοίκηση ή το Νομαρχιακό Διαμέρισμα", αντίστοιχα, και όπου αναφέρονται οι λέξεις "Νομαρχιακός προϋπολογισμός", εφεξής

νσείται 'πρόυπολογισμός Περιφέρειας.'

7. Στο άρθρο 36 του ν. 2190/1994 (ΦΕΚ 28 Α/3.3.1994) προστίθεται παρ. 20, που έχει ως εξής:

20. Μετακίνηση, απόσπαση ή μεταθέση προϊστάμενου οργανικής μονάδας κατά τη διάρκεια της θητείας επιτρέπεται μόνο σε θέση προϊστάμενου οργανικής μονάδας αντίστοιχου επιπέδου. Οι μεταβολές αυτές γίνονται σύμφωνα με τα προβλεπόμενα από τις ισχύουσες διατάξεις.

Στους υπαλλήλους που κατά τη δημοσίευση του νόμου αυτού ασκούν καθήκοντα αναπληρωτή προϊστάμενου οργανικής μονάδας διεύθυνσης ή τμήματος σύμφωνα με τις διατάξεις του άρθρου 13 του ν. 1586/1986, όπως ισχύει, καταβάλλεται το επίδομα θέσης για χρονικό διάστημα μέχρι 31.12.1997.

8. Για υπαλλήλους κατηγορίας ΠΕ ή ΤΕ ανεξαρτήτως βαθμού, που έχουν ή αποκτούν μεταπτυχιακό τίτλο σπουδών ή διδακτορικό δίπλωμα, από τα προβλεπόμενα στην παρ. 7 του άρθρου 34 του ν. 2190/1994, ο χρόνος εξέλιξης στον επόμενο βαθμό ή ο απαιτούμενος για κρίση προϊστάμενου συντέμνεται κατά ένα (1) ή δύο (2) έτη, αντίστοιχα. Η διάταξη αυτή δεν εφαρμόζεται στους υπαλλήλους επί των οποίων ήδη εφαρμόστηκαν οι διατάξεις της παρ. 7 του άρθρου 34 του ν. 2190/1994.

9. Το άρθρο 17 παρ. 13 του ν. 1586/1986 (ΦΕΚ 37 Α) αντικαθίσταται από 1.4.1996 ως εξής:

13. Οι θέσεις κλάδων διοικητικού ή οικονομικού ή λογιστικού ή δακτυλογράφων της κατηγορίας ΔΕ καλύπτονται από δύο κατηγορίες υποψηφίων: α) κατά το ήμισυ από κατόχους απολυτήριου τίτλου κλάδων διοικητικών υπηρεσιών - γραμματέων ή οικονομίας ή τμημάτων υπαλλήλων διοίκησης ή υπαλλήλων λογιστηρίου οποιουδήποτε τύπου λυκείου ή άλλου ισότιμου τίτλου σχολικής μονάδας της ημεδαπής ή αλλοδαπής και

β) κατά το ήμισυ από κατόχους απολυτήριου τίτλου οποιουδήποτε τύπου λυκείου ή άλλου ισότιμου τίτλου σχολικής μονάδας της ημεδαπής ή αλλοδαπής.

Σε περίπτωση που δεν καθίσταται δυνατή η πλήρωση θέσεων μιας κατηγορίας, σύμφωνα με τα οριζόμενα στο προηγούμενο εδάφιο, επιτρέπεται η κάλυψη των θέσεων που υπολείπονται από υποψηφίους της άλλης κατηγορίας.

Όταν ο αριθμός των προς πλήρωση θέσεων ανά νομό είναι περιττός, η απομένουσα θέση δίδεται στην πρώτη κατηγορία υποψηφίων.

Η πλήρωση των θέσεων των ανωτέρω κλάδων πραγματοποιείται με τις διατάξεις του άρθρου 17 του ν. 2190/1994 και καταρτίζονται χωριστοί κατά νομό πίνακες επιτυχόντων για καθεμία από τις ανωτέρω δύο κατηγορίες. Οι προτιμήσεις ως προς το φορέα διορισμού των περιλαμβανομένων στον πρώτο πίνακα προηγούνται έναντι των επιτυχόντων του δεύτερου πίνακα.

Οι διατάξεις της παραγράφου αυτής ισχύουν και για το προσωπικό των Ο.Τ.Α. πρώτου βαθμού των κλάδων ΔΕ 1, ΔΕ 13, ΔΕ 14, ΔΕ 15, ΔΕ 23.

Τα προσόντα των λοιπών κλάδων εξακολουθούν να ορίζονται από τις διατάξεις των π.δ/των 37.Α/1987 (ΦΕΚ 11 Α') και 22/1990 (ΦΕΚ 7 Α').

Τα παραπάνω ισχύουν και για τους υπαγόμενους στις ρυθμίσεις του π.δ/τος 172/1992 φορείς του δημόσιου τομέα, καθώς και για τους φορείς του άρθρου 14 παρ. 1 και 4 του ν. 2190/1994.

10. Μικρής κλίμακας λιμενικά τεχνικά έργα, που κατασκευάστηκαν μέχρι 30.9.1996 για κοινωφελείς σκοπούς από Ο.Τ.Α. πρώτου βαθμού, χωρίς να τηρηθούν οι διατάξεις για την παροχή εγκρίσεων ή γνωμοδοτήσεων από τους αρμόδιους φορείς, μπορούν να νομιμοποιηθούν με απόφαση του Γενικού Γραμματέα της οικείας Περιφέρειας, ύστερα από γνώμη του οικείου Νομαρχιακού Συμβουλίου Δημοσίων Έργων, εφόσον παρασχέθηκαν, μέχρι τη δημοσίευση του παρόντος, οι σχετικές εγκρίσεις ή γνωμοδοτήσεις κατά τις οικείες διατάξεις.

11. Στην παράγραφο 21 του άρθρου 9 του ν. 2307/1995 προστίθενται εδάφια δεύτερο και τρίτο ως εξής:

Η διάρθρωση της υπηρεσίας του ληξιαρχείου αυτού σε οργανικές μονάδες, οι αρμοδιότητές τους, οι κλάδοι από τους οποίους επιλέγονται οι προϊστάμενοι και κάθε αναγκαία λεπτομέρεια ρυθμίζονται με το προεδρικό διάταγμα της οργάνωσης της κεντρικής υπηρεσίας του Υπουργείου. Μέχρι τη δημοσίευση του διατάγματος αυτού η παραπάνω υπηρεσία αποτελεί οργανική μονάδα επιπέδου διεύθυνσης.

Από την έναρξη ισχύος του παρόντος νόμου οι θέσεις προσωπικού της παραγράφου 9 του άρθρου τρίτου του ν. 2347/1995 και το προσωπικό που τις κατέχει μεταφέρεται στην κεντρική υπηρεσία του Υπουργείου Εσωτερικών, Δημόσιας Διοίκησης και Αποκέντρωσης.

Το πρώτο εδάφιο της παραγράφου 25 του άρθρου 9 του ν. 2307/1995 συμπληρώνεται ως εξής:

στην κεντρική υπηρεσία του Υπουργείου Εσωτερικών, Δημόσιας Διοίκησης και Αποκέντρωσης και στις Περιφέρειες Αττικής και Κεντρικής Μακεδονίας.

Στο τέλος της παρ. 25 του άρθρου 9 του ν. 2307/1995 προστίθενται τα εξής:

Οι υπηρετούντες υπάλληλοι με απόσπαση στο Δήμο Θεσσαλονίκης κατά τις διατάξεις του άρθρου 25 του άρθρου 9 του ν. 2307/1995 καταλαμβάνουν τις θέσεις που κατανέμονται στην Περιφέρεια Κεντρικής Μακεδονίας, μετά τη στελέχωση της υπηρεσίας του ληξιαρχείου του Δήμου Θεσσαλονίκης με υπαλλήλους του δήμου και όχι πέραν της 31.10.1997.

Οι παράγραφοι 28 και 29 του άρθρου 9 του ν. 2307/1995 καταργούνται.

12. Οι δήμοι, οι κοινότητες και τα συμβούλια περιοχής επιτρέπεται να απασχολούν προσωπικό με σύμβαση εργασίας ιδιωτικού δικαίου ορισμένου χρόνου για αντιμετώπιση εποχιακών ή άλλων περιοδικών ή προσωρινών αναγκών, με τις προϋποθέσεις και τη διαδικασία των παραγράφων 2-17 του άρθρου 21 του ν. 2190/1994. Ο αριθμός των απασχολουμένων καθορίζεται με τους οργανισμούς εσωτερικής υπηρεσίας τους.

13. Επιτρέπεται η μετάταξη υπαλλήλων που υπηρετούν στις Τ.Ε.Δ.Κ. με σχέση εργασίας ιδιωτικού δικαίου ορισμένου χρόνου, σε δήμους, κοινότητες ή συμβούλια περιοχής, στις Νομαρχιακές Αυτοδιοικήσεις σε συνιστώμενη με την απόφαση της μετάταξης αντίστοιχη προς τον τίτλο σπουδών τους προσωρινή θέση, η οποία καταργείται αυτοδικαίως με την καθ' οιονδήποτε τρόπο αποχώρησή τους από την υπηρεσία.

Η απόφαση εκδίδεται από το αρμόδιο προς διορισμό όργανο της υπηρεσίας στην οποία μετατάσσεται ο υπάλληλος, ύστερα από σύμφωνη γνώμη της Διοικούσας Επιτροπής της Τ.Ε.Δ.Κ. και γνώμη του υπηρεσιακού

συμβουλίου των Ο.Τ.Α. του νομού στον οποίο θα μεταταγεί ο υπαλλήλος και προκειμένου για μετάταξη σε Νομαρχιακή Αυτοδιοίκηση ύστερα από γνώμη του οικείου υπηρεσιακού συμβουλίου.

Οι μετατασσόμενοι διατηρούν το συνταξιοδοτικό και ασφαλιστικό καθεστώς που κατείχαν πριν τη μετάταξή τους.

14. Για τη λογιστική διαδικασία των πληρωμών των έργων που εκτελεί η Γενική Γραμματεία Αθλητισμού ως εργοδότης ή κύριος του έργου, κατά την έννοια των διατάξεων περί εκτελέσεως των δημόσιων έργων, μπορεί να επιχορηγείται με απόφαση του αρμόδιου για θέματα αθλητισμού Υπουργού η αρμόδια υπηρεσία της οικείας Νομαρχιακής Αυτοδιοίκησης της περιοχής στην οποία κατασκευάζεται το έργο ή νομικό πρόσωπο δημοσίου δικαίου της ίδιας περιοχής, που εσπαιτείται από τη Γενική Γραμματεία Αθλητισμού. Σε περιπτώσεις έργων που αφορούν σε περισσότερους από ένα νομούς ή σε περισσότερους από ένα φορείς στον ίδιο νομό, μπορεί με απόφαση του αρμόδιου για θέματα Γενικής Γραμματείας Αθλητισμού Υπουργού, να ορίζεται η Νομαρχιακή Αυτοδιοίκηση ή το νομικό πρόσωπο δημοσίου δικαίου που θα επιχορηγηθούν για τη διεκπεραίωση της άνω λογιστικής διαδικασίας των πληρωμών.

15. Συνιστάται επιτροπή στο Υπουργείο Εσωτερικών, Δημόσιας Διοίκησης και Αποκέντρωσης (ΥΠ.ΕΣ.Δ.Δ.Α.), έργο της οποίας είναι η μελέτη και διευκόλυνση θεσμικού πλαισίου για τις συλλογικές διαπραγματεύσεις και η εφαρμογή των διεθνών συμβάσεων εργασίας 151 και 154, που κυρώθηκαν με τους νόμους 2405/1996 (ΦΕΚ 101 Α/4.6.96) και 2403/1996 (ΦΕΚ 99 Α/4.6.96), καθώς και η κατάρτιση σχετικού νομοσχεδίου.

Η επιτροπή συγκροτείται από το Γενικό Γραμματέα Δημόσιας Διοίκησης του ΥΠ.ΕΣ.Δ.Δ.Α. ως Πρόεδρο, το Νομικό Σύμβουλο και τον Περιεδρό του Νομικού Συμβουλίου του Κράτους στο ΥΠ.ΕΣ.Δ.Δ.Α. - Γ.Γ.Δ.Δ., έναν περιεδρό του Συμβουλίου της Επικρατείας, τρεις καθηγητές Α.Ε.Ι. οποιεσδήποτε βαθμίδας, τον Προϊστάμενο της Γενικής Διεύθυνσης Κατάστασης Προσωπικού του ΥΠ.ΕΣ.Δ.Δ.Α. - Γ.Γ.Δ.Δ., τον Προϊστάμενο της Διεύθυνσης Διοίκησης Ανθρώπινου Δυναμικού, τον Προϊστάμενο της Διεύθυνσης Μισθολογίου ή Τμήματος της ίδιας Διεύθυνσης του Υπουργείου Οικονομικών - Γενικό Λογιστήριο του Κράτους, έναν Προϊστάμενο Γενικής Διεύθυνσης ή Διεύθυνσης του Υπουργείου Εργασίας και Κοινωνικών Ασφαλίσεων, έναν Προϊστάμενο Γενικής Διεύθυνσης ή Διεύθυνσης του Υπουργείου Υγείας και Πρόνοιας και τέσσερις (4) εκπροσώπους της Α.Δ.Ε.Δ.Υ., καθώς και έναν εκπρόσωπο της Κ.Ε.Δ.Κ.Ε., ως μέλη και έναν διοικητικό υπάλληλο του ΥΠ.ΕΣ.Δ.Δ.Α. - Γ.Γ.Δ.Δ., ως γραμματέα.

Η επιτροπή υποβοηθείται στο έργο της από ερευνητική ομάδα, που συγκροτείται από τρία έως πέντε (3-5) μέλη, υπαλλήλους του ΥΠ.ΕΣ.Δ.Δ.Α. - Γ.Γ.Δ.Δ..

Με απόφαση του Υπουργού Εσωτερικών, Δημόσιας Διοίκησης και Αποκέντρωσης, ορίζονται ο πρόεδρος και τα μέλη της επιτροπής και της ερευνητικής ομάδας, καθώς και ο γραμματέας. Με την ίδια απόφαση ορίζεται ο χρόνος περάτωσης των εργασιών της.

Με κοινή απόφαση των Υπουργών Εσωτερικών, Δημόσιας Διοίκησης και Αποκέντρωσης και Οικονομικών καθορίζεται το ύψος της ετήσιας χρηματικής αποζη-

μίσωσης για τα μέλη της επιτροπής, της ερευνητικής ομάδας και το γραμματέα, κατά παρέκκλιση των κειμένων διατάξεων και υπό τον περιορισμό των διατάξεων του άρθρου 104 παρ. 2 του Συντάγματος.

16. Στο τέλος της παρ. 2 του άρθρου 10 του ν. 1558/1985 "Κυβέρνηση και Κυβερνητικά Όργανα" (ΦΕΚ 137 Α') προστίθεται το ακόλουθο εδάφιο:

"Ειδικά για το τεύχος "Ανωνύμων Εταιρειών και Εταιρειών Περιορισμένης Ευθύνης" της Εφημερίδας της Κυβερνήσεως, η άσκηση της υπό στοιχ. ζ αρμοδιότητας μπορεί να ανατίθεται με απόφαση του Πρωθυπουργού στον Ειδικό Γραμματέα του Εθνικού Τυπογραφείου.

Για την υποβοήθηση των, κατά το άρθρο 28 του ν. 1558/1986 ειδικών γραμματέων, οι διατάξεις του άρθρου 30 παρ. 9 του ν. 1558/1986 και του άρθρου 71 του ν. 1943/1991 εφαρμόζονται αναλόγως και για την απόσπαση μέχρι δύο υπαλλήλων. Η διάταξη της παρ. 2 περ. α' του άρθρου 33 του ν. 1558/1986 εφαρμόζεται και στην περίπτωση αποσπάσεων υπαλλήλων κατά το προηγούμενο εδάφιο του άρθρου αυτού.

17. Ο αριθμός των υπαλλήλων που διατίθενται σύμφωνα με την Π.Υ.Σ. 19/8.2.1990, που κυρώθηκε με το άρθρο 6 του ν. 1878/1990, όπως ισχύει κάθε φορά, αυξάνονται κατά δύο (2) σε περίπτωση που ο βουλευτής είναι τυφλός.

18. Με κοινές αποφάσεις του Υπουργού Εσωτερικών, Δημόσιας Διοίκησης και Αποκέντρωσης και του κατά περίπτωση αρμόδιου υπουργού, που δημοσιεύονται στην Εφημερίδα της Κυβερνήσεως, είναι δυνατόν να ορίζονται ο τρόπος, η διαδικασία σχεδιασμού, συντονισμού, διοίκησης, διαχείρισης, παρακολούθησης και ελέγχου και αξιολόγησης των εκτελούμενων κάθε φορά, στο χώρο ευθύνης κάθε υπουργείου, προγραμμάτων και έργων οργανωτικού και διοικητικού εκσυγχρονισμού, καθώς και έργων πληροφορικής ή άλλων συναφών προγραμμάτων ή έργων και να συνιστώνται τα κατάλληλα για το σκοπό αυτόν συλλογικά όργανα, όπως επιτροπές, ομάδες εργασίας ή έργου.

Στα πιο πάνω συλλογικά όργανα ορίζονται ως μέλη λειτουργοί και υπάλληλοι δημόσιων υπηρεσιών και φορέων του ευρύτερου δημόσιου τομέα, καθώς και ιδιώτες, που μπορούν λόγω ειδικών γνώσεων επιστημονικής κατάρτισης και πείρας να συμβάλλουν στη διεξαγωγή των προγραμμάτων ή έργων.

Με κοινή απόφαση του αρμόδιου υπουργού και του Υπουργού Οικονομικών μπορεί να καθορίζεται στα μέλη των παραπάνω συλλογικών οργάνων αμοιβή ή αποζημίωση, κατά παρέκκλιση των διατάξεων των νόμων 1256/1982 και 1505/1984 ή και άλλων περιοριστικών διατάξεων. Οι διατάξεις της παραγράφου 22 του άρθρου 5 του ν. 2343/1995 (ΦΕΚ 211 Α') εξασκολευθούν να ισχύουν.

19. Η παρ. 12 του άρθρου 125 του ν. 1165/1918 (ΦΕΚ 59 Α'), που προστέθηκε με το άρθρο 50 παρ.3 του ν. 2214/1994 (ΦΕΚ 75 Α'), αντικαθίσταται ως εξής:

"Οι διατάξεις των παρ. 1 έως και 10 του παρόντος εφαρμόζονται αναλόγως και επί κατασχέσεως μεταφορικών μέσων που χρησιμοποιούνται ως μεταγωγικά μέσα ναρκωτικών ουσιών, εφόσον παρέλθουν έξι (6) μήνες από της κατασχέσεως, μεταφοράς λαθρομεταναστών, εφόσον παρέλθει ένα (1) έτος από της κατασχέσεως, καθώς και επί ανευρέσεως μεταφορικών μέσων που

εχουν κλαπεί, εφόσον παρέλθει ένα (1) έτος από της ανευρέσεως.

20. Διαδικασίες μετατάξεων, σύμφωνα με την παρ. 2 του άρθρου 157 του Υπαλληλικού Κώδικα, υπαλλήλων νομικών προσώπων δημοσίου δικαίου που τελούσαν υπό την εποπτεία του ίδιου υπουργού, οι οποίες δεν ολοκληρώθηκαν εξαιτίας υπαγωγής του ενός νομικού προσώπου στην εποπτεία άλλου υπουργείου, ολοκληρώνονται με απόφαση των οικείων υπουργών.

21. Στο άρθρο 35 του π.δ/τος 410/1995 προστίθεται παράγραφος 5 ως εξής:

5. Εφόσον τα προβλεπόμενα στην προγραμματική σύμβαση έργα, εργασίες, προγράμματα και υπηρεσίες είναι πολιτισμικού χαρακτήρα, όπως ενδεικτικά η ανάδειξη, προστασία και συντήρηση μνημείων, οι παρεμβάσεις σε διατηρητέα ή παραδοσιακά κτίρια και οικισμούς, η διάσωση και διάδοση στοιχείων του πολιτισμού, η ανέγερση και λειτουργία χώρων πολιτισμικών λειτουργιών, υποστήριξη δραστηριοτήτων και εκδηλώσεων που αφορούν την επιστήμη, τα γράμματα και τις τέχνες και συμμετέχει ως συμβαλλόμενος στο Υπουργείο Πολιτισμού, ισχύουν και τα ακόλουθα:

α) Η προγραμματική σύμβαση καλείται 'προγραμματική σύμβαση πολιτιστικής ανάπτυξης' και το δυνάμενο να επαβληθεί, κατά τις διατάξεις της παρ. 2 του άρθρου 82 του π.δ/τος 30/1986 ή της περιπτώσεως 1 ε' του άρθρου 217 του π.δ/τος 410/1995, τέλος ανταποδοτικού χαρακτήρα, για τη χρηματοδότηση έργων, εργασιών, προγραμμάτων και υπηρεσιών της προγραμματικής σύμβασης, καλείται 'Πολιτιστικό τέλος'.

β) Επιτρέπεται να συμφωνείται η συμμετοχή εκπροσώπου του Υπουργείου Πολιτισμού, κατά παρέκκλιση των κείμενων διατάξεων, στο διοικητικό συμβούλιο επιχείρησης της Αυτοδιοίκησης η οποία συμμετέχει στην προγραμματική σύμβαση.

22. α. Συνιστάται στο Υπουργείο Εσωτερικών, Δημόσιας Διοίκησης και Αποκέντρωσης, σύμφωνα με το άρθρο 76 παρ. 6 του Συντάγματος, Ειδική Επιτροπή, για τη σύνταξη Κώδικα Νομοθεσίας της Δημοτικής και Κοινοτικής Περιουσίας, αποτελούμενη από: α) ένα Σύμβουλο της Επικρατείας, ως πρόεδρο, β) το νομικό σύμβουλο του Υπουργείου, γ) τον προϊστάμενο της Διεύθυνσης Οικονομικών Ο.Τ.Α. του Υπουργείου, δ) τον προϊστάμενο του τμήματος δημοτικής και κοινοτικής περιουσίας του Υπουργείου και ε) ένα σύμβουλο ή συνεργάτη του Υπουργού Εσωτερικών, Δημόσιας Διοίκησης και Αποκέντρωσης, ως μέλη.

Η γραμματεία συγκροτείται από δύο υπαλλήλους του Υπουργείου.

β. Συνιστάται στο Υπουργείο Εσωτερικών, Δημόσιας Διοίκησης και Αποκέντρωσης, σύμφωνα με το άρθρο 76 παρ. 6 του Συντάγματος, Ειδική Επιτροπή, για τη σύνταξη Κώδικα Νομοθεσίας των περί προσόδων διατάξεων των δήμων και κοινοτήτων, αποτελούμενη από: α) ένα Σύμβουλο της Επικρατείας, ως πρόεδρο, β) το νομικό σύμβουλο του Υπουργείου, γ) τον προϊστάμενο της Διεύθυνσης Οικονομικών Ο.Τ.Α. του Υπουργείου, δ) τον προϊστάμενο του τμήματος φορολογικού του Υπουργείου και ε) ένα σύμβουλο ή συνεργάτη του Υπουργού Εσωτερικών, Δημόσιας Διοίκησης και Αποκέντρωσης, ως μέλη.

Η γραμματεία συγκροτείται από δύο υπαλλήλους του

Υπουργείου.

γ. Συνιστάται στο Υπουργείο Εσωτερικών, Δημόσιας Διοίκησης και Αποκέντρωσης, σύμφωνα με το άρθρο 76 παράγραφος 6 του Συντάγματος, Ειδική Επιτροπή για τη σύνταξη του Κώδικα Νομοθεσίας Διοικητικής Αποκέντρωσης, αποτελούμενη από: α) ένα Σύμβουλο της Επικρατείας, ως πρόεδρο, β) το νομικό σύμβουλο του Υπουργείου, γ) τον προϊστάμενο της Διεύθυνσης Διοίκησης του Υπουργείου, δ) τον προϊστάμενο του τμήματος αποκέντρωσης του Υπουργείου, ε) ένα σύμβουλο ή συνεργάτη του Υπουργού Εσωτερικών, Δημόσιας Διοίκησης και Αποκέντρωσης.

Η γραμματεία συγκροτείται από δύο υπαλλήλους του Υπουργείου.

δ. Συνιστάται στο Υπουργείο Εσωτερικών, Δημόσιας Διοίκησης και Αποκέντρωσης, σύμφωνα με το άρθρο 76 παρ. 6 του Συντάγματος, Ειδική Επιτροπή, για τη σύνταξη Κώδικα της Ελληνικής Ιθαγένειας, αποτελούμενη από: α) ένα Σύμβουλο του Συμβουλίου της Επικρατείας, ως πρόεδρο, β) έναν ειδικό επιστήμονα ως προς τα αντικείμενα της κωδικοποίησης, γ) το νομικό σύμβουλο του Υπουργείου, δ) τον προϊστάμενο της Διεύθυνσης Αστικής και Δημοτικής Κατάστασης του Υπουργείου, ε) έναν προϊστάμενο τμήματος της αρμόδιας διεύθυνσης του Υπουργείου και στ) ένα σύμβουλο ή συνεργάτη του Υπουργού Εσωτερικών, Δημόσιας Διοίκησης και Αποκέντρωσης.

Η γραμματεία συγκροτείται από δύο υπαλλήλους του Υπουργείου.

ε. Οι πρόεδροι, τα μέλη των ανωτέρω ειδικών επιτροπών και οι γραμματείς αυτών ορίζονται με απόφαση του Υπουργού Εσωτερικών, Δημόσιας Διοίκησης και Αποκέντρωσης.

23. (α) Τροποποιείται η παρ. 7 του άρθρου 9 του ν. 1739/1987 ως εξής:

7. Η ύδρευση προηγείται από κάθε άλλη χρήση νερού. Το δικαίωμα χρήσης νερού για ύδρευση δεν μπορεί να καταργηθεί ή να περιοριστεί. Αν οι ανάγκες του δικαιούχου για την ίδια ποιότητα και ποσότητα νερού ικανοποιούνται από έργα κοινής ωφέλειας ή αν το περιεχόμενο και η άσκηση του δικαιώματος επεκτείνονται πέρα από το αναγκαίο, το δικαίωμα αυτό καταργείται ή περιορίζεται, αντίστοιχα, με απόφαση του προϊστάμενου της αρμόδιας αρχής για την υδρευτική χρήση του νερού, ύστερα από εισήγηση της αρμόδιας υπηρεσίας διαχείρισης υδατικών πόρων και γνωμοδότηση της αρμόδιας τεχνικής υπηρεσίας δήμων και κοινοτήτων.

(β) Συμπληρώνεται εδάφιο στην παράγραφο 8 του άρθρου 9 του ν. 1739/1987 ως εξής:

Με απόφαση των Υπουργών Ανάπτυξης, Εσωτερικών, Δημόσιας Διοίκησης και Αποκέντρωσης και των συναρμόδιων κατά περίπτωση υπουργών, καθορίζεται το ύψος της χρηματικής ποινής και το είδος των κυρώσεων ανάλογα με την παράβαση. Με την ίδια ή όμοια Κ.Υ.Α. καθορίζεται το ύψος του παραβόλου κατά την έκδοση αδειών χρήσης νερού και εκτέλεσης έργου, καθώς και ο τρόπος αναπροσαρμογής του παραπάνω επιβαλλόμενου παραβόλου.

(γ) Συμπληρώνεται ο ν. 1739/1987 και προστίθεται άρθρο με αριθμό 9α ως εξής:

Με προεδρικό διάταγμα, που εκδίδεται με πρόταση

των Υπουργών Εσωτερικών, Δημόσιας Διοίκησης και Αποκέντρωσης, Ανάπτυξης και των κατά περίπτωση αρμόδιων υπουργών, ορίζονται οι διοικητικές κυρώσεις, η διαδικασία και τα όργανα επιβολής τους για τους παραβάτες των άρθρων 8, 9 και 15 παρ. 3 του ν. 1739/1987.

(δ) Τροποποιείται το β' εδάφιο της παρ. 4 του άρθρου 11 του ν. 1739/1987 ως εξής:

Μετά παρέλευση δύο μηνών από την υποβολή της πρότασης και εφόσον οι προτεινόμενοι περιορισμοί ή τα μέτρα δεν έχουν επιβληθεί, η πρόταση υποβάλλεται στη Διεύθυνση Υδατικού Δυναμικού και Φυσικών Πόρων του Υπουργείου Ανάπτυξης, η οποία μεριμνά για την υποβολή της στον Υπουργό Ανάπτυξης, που εκδίδει κοινή σχετική απόφαση με τον κατά περίπτωση συναρμόδιο υπουργό.

(ε) Σε τρεις (3) μήνες από την έναρξη ισχύος του πρώτου μέρους του παρόντος νόμου εκδίδεται η κατά την παράγραφο 4 του άρθρου 3 του ν. 1739/1987 απόφαση σύστασης των αντίστοιχων περιφερειακών επιτροπών υδάτων (Π.Ε.Υ.Δ.). Με την ίδια κοινή υπουργική απόφαση μπορεί να συνιστώνται περισσότερες από μια Π.Ε.Υ.Δ. και να ορίζεται η συμμετοχή του Γεωτεχνικού Επιμελητηρίου της Ελλάδος στις Π.Ε.Υ.Δ..

(στ) Καταργείται το δεύτερο εδάφιο της παραγράφου 4 του άρθρου 15 του ν. 1739/1987.

24. Συνιστάται Επιτροπή Κώδικα Διοικητικής Διαδικασίας κατά το άρθρο 76 παρ. 6 του Συντάγματος. Έργο της Επιτροπής είναι η ανασύσταση και συμπλήρωση του Κώδικα Διοικητικής Διαδικασίας που καταστράφηκε από τη νεοεπαστασιακή Επιτροπή, η οποία συγκροτήθηκε σύμφωνα με το άρθρο 8 παρ. 1 του ν. 2225/1994 και με την απόφαση αριθμ. 3619/20.10.1994 του Υπουργού Προεδρίας της Κυβέρνησης.

Η Επιτροπή συγκροτείται με απόφαση του Υπουργού Εσωτερικών, Δημόσιας Διοίκησης και Αποκέντρωσης από έναν Καθηγητή Διοικητικού Δικαίου του Τμήματος Νομικής του Πανεπιστημίου Αθηνών ή από έναν ανώτερο ή ανώτατο δικαστικό λειτουργό εν ενεργεία ή συνταξιούχο, ως πρόεδρο, και έως 15 μέλη, τα οποία μπορεί να είναι μέλη του Συμβουλίου Επικρατείας εν ενεργεία ή συνταξιούχοι μέλη των Τακτικών Διοικητικών Δικαστηρίων, μέλη Δ.Σ.Π. ανώτατων εκπαιδευτικών ιδρυμάτων, επιστήμονες κάτοχοι διδακτορικού διπλώματος στο δημόσιο δίκαιο. Στην Επιτροπή αυτή μπορεί να αποσπώνται ή να διατίθενται, με κοινή απόφαση του Υπουργού Εσωτερικών, Δημόσιας Διοίκησης και Αποκέντρωσης, και του καθ' ύλην αρμόδιου υπουργού, ως υπεράριθμα μέλη της Επιτροπής, υπάλληλοι του δημόσιου τομέα, όπως αυτός οριοθετείτο πριν τη θέση σε ισχύ του άρθρου 51 παρ.1 του ν. 1892/1990. Με την απόφαση συγκρότησης της Επιτροπής ορίζεται και ο χρόνος περάτωσης του έργου, ο οποίος σε εξαιρετικές περιπτώσεις δύναται να παρατείνεται με όμοια απόφαση.

25. Στο άρθρο 15 παρ. 5 παρ. β' του ν. 2308/1995 (ΦΕΚ 114 Α') προστίθενται υπό στοιχείο γ' τα εξής:

γ) Κατ' εξαίρεση του υπόλοιπου προσωπικού της Ε.Υ.Π. οι μηχανικοί που υπάγονται στο πολιτικό προσωπικό της Ε.Υ.Π. περιλαμβάνονται στη ρύθμιση του άρθρου 27 παρ. 34-37 του ν. 2166/1993 (ΦΕΚ 137 Α'). Η διάταξη αυτή ισχύει από 1.7.1995.

Επίσης στο τέλος του πρώτου εδαφίου της παρ. 2α

του άρθρου 8 του ν. 2430/1996 (ΦΕΚ 156 Α') προστίθενται τα εξής:

Κατ' εξαίρεση του υπόλοιπου προσωπικού της Ε.Υ.Π., οι μηχανικοί που υπάγονται στο πολιτικό προσωπικό της Ε.Υ.Π. περιλαμβάνονται στη ρύθμιση που προβλέπεται στην πιο πάνω διάταξη του παρόντος. Η διάταξη αυτή ισχύει από 15.7.1996.

Άρθρο 19

Θέματα κρατικών αυτοκινήτων

1. Η περίπτωση ε' της παρ.1 του άρθρου 2 του ν. 251/ 1976 (ΦΕΚ 19 Α'), αντικαθίσταται ως ακολούθως:

ε) Η μεταβίβαση κατά κυριότητα σε δήμους και κοινότητες, νομαρχιακές αυτοδιοικήσεις και νομικά πρόσωπα δημοσίου δικαίου, κάθε είδους τροχοφόρων που ανήκουν στο Δημόσιο. Η ανωτέρω μεταβίβαση ενεργείται με κοινή απόφαση των Υπουργών Εσωτερικών, Δημόσιας Διοίκησης και Αποκέντρωσης και Οικονομικών στην τιμή κοστολόγησης ή σε μειωμένη τιμή όχι κατώτερη των πέντε δεκάτων (5/10) αυτής.

Οι διατάξεις των προηγούμενων εδαφίων εφαρμόζονται και για τη μεταβίβαση κατά κυριότητα αυτοκινήτων σε κόμματα που εκπροσωπούνται στη Βουλή των Ελλήνων ή στο Ευρωπαϊκό Κοινοβούλιο. Ο αριθμός των μεταβιβαζόμενων αυτοκινήτων ορίζεται μέχρι τέσσερα (4) για το πρώτο, μέχρι τρία (3) για το δεύτερο και μέχρι δύο (2) για το καθένα από τα τυχόν λοιπά κόμματα.

2. Η περίπτωση στ' της παρ.1 του άρθρου 2 του ν. 251/ 1976 (ΦΕΚ 19 Α'), όπως αντικαταστάθηκε με το άρθρο 1 του ν. 736/1977 (ΦΕΚ 310 Α'), αντικαθίσταται ως ακολούθως:

στ) Η μεταβίβαση ενός τροχοφόρου μία φορά κάθε δύο χρόνια στην τιμή κοστολόγησης ή σε μειωμένη τιμή όχι κατώτερη από τα πέντε δέκατα (5/10) αυτής σε νομικά πρόσωπα ιδιωτικού δικαίου ή σε εταιρείες, κύριος σκοπός των οποίων είναι η εκτέλεση έργων κοινής ωφέλειας ή φιλανθρωπικών. Η μεταβίβαση αυτή ενεργείται με κοινή απόφαση των Υπουργών Εσωτερικών, Δημόσιας Διοίκησης και Αποκέντρωσης και Οικονομικών.

Οι διατάξεις των προηγούμενων εδαφίων εφαρμόζονται στους ανωτέρω φορείς και για καθεμία από τις περιφερειακές υπηρεσίες τους.

3. Οι δημόσιες υπηρεσίες, τα νομικά πρόσωπα δημοσίου δικαίου (Ν.Π.Δ.Δ.), οι Νομαρχιακές Αυτοδιοικήσεις (Ν.Α.), οι δήμοι και κοινότητες, τα νομικά πρόσωπα και ιδρύματα επιτρέπεται να μισθώνουν αυτοκίνητα σύμφωνα με τις ισχύουσες διατάξεις, για κάλυψη υπηρεσιακών αναγκών.

4. Επιτρέπεται η κατ' εξαίρεση οδήγηση αυτοκινήτων δημόσιων υπηρεσιών Ν.Π.Δ.Δ., Ν.Α. και Ο.Τ.Α. σε ειδικές περιπτώσεις, από μόνιμους ή με σύμβαση εργασίας ιδιωτικού δικαίου υπαλλήλους και εφόσον τούτο δεν αντίκειται στις οικείες διατάξεις που διέπουν τους οργανισμούς τους, έχουν την απαιτούμενη κατά περίπτωση άδεια οδήγησης, ανεξάρτητα από την κατηγορία, κλάδο ή ειδικότητα στην οποία ανήκουν, μετά από έγκριση, η οποία παρέχεται από τη Διεύθυνση Κρατικών Αυτοκινήτων και Επικοινωνιών του Υπουργείου Εσωτερικών, Δημόσιας Διοίκησης και Αποκέντρωσης. Με απόφαση

του οικείου Γενικού Γραμματέα Περιφέρειας επιτρέπεται σε ειδικές περιπτώσεις η παρόχη έγκρισης για κατ'εξαιρεση οδήγηση οχημάτων που ανήκουν σε Ν.Α. και Ο.Τ.Α. από νομάρχες και μέλη νομαρχιακών συμβουλών, δημάρχους, προέδρους κοινοτήτων, δημοτικούς και κοινοτικούς συμβούλους ή και από ιδιώτες, σε εξαιρετικές περιπτώσεις, για την αντιμετώπιση φυσικών, τεχνολογικών ή άλλων καταστροφών, εφόσον έχουν την απαιτούμενη κατά περίπτωση άδεια οδήγησης και προσφέρουν τις υπηρεσίες τους, χωρίς την καταβολή οποιασδήποτε αμοιβής ή αποζημίωσης.

5. Με απόφαση του Υπουργού Εσωτερικών, Δημόσιας Διοίκησης και Αποκέντρωσης καθορίζεται η διαδικασία της ανάθεσης επισκευής και συντήρησης, καθώς και προμήθειας ανταλλακτικών, ελαστικών, λιπαντικών και λοιπών εξαρτημάτων, που είναι αναγκαία για τα οχήματα που ανήκουν στη δύναμη του Υπουργείου Εσωτερικών, Δημόσιας Διοίκησης και Αποκέντρωσης. Με την ίδια απόφαση συγκροτούνται δύο τριμελείς επιτροπές από υπάλληλους του Υπουργείου Εσωτερικών, Δημόσιας Διοίκησης και Αποκέντρωσης, η μία αρμόδια για την ανάθεση των εργασιών επισκευής, συντήρησης και προμήθειας υλικών και η άλλη για την παραλαβή εργασιών και υλικών, κατά τα ειδικότερα οριζόμενα στην ανωτέρω απόφαση. Στις επιτροπές αυτές επιτρέπεται να μετέχουν ως μέλη, σε ειδικές περιπτώσεις, μέχρι και δύο ακόμη υπάλληλοι φορέων του δημόσιου τομέα, όπως αυτός προσδιορίζεται στην παρ. 1 του άρθρου 14 του ν. 2190/1994 (ΦΕΚ 28 Α').

6. Η επισκευή και συντήρηση, καθώς και η προμήθεια των απαιτούμενων ανταλλακτικών, ελαστικών, λιπαντικών και λοιπών υλικών ή εξαρτημάτων των αυτοκινήτων που ανήκουν στη δύναμη του Υπουργείου Εσωτερικών, Δημόσιας Διοίκησης και Αποκέντρωσης επιτρέπεται να γίνεται, κατά παρέκκλιση των κείμενων διατάξεων, με διαπραγμάτευση, εφόσον υπάρχει τεκμηριωμένη εισηγηση της κατά την παράγραφο 5 του παρόντος άρθρου επιτροπής ανάθεσης και το ποσό κατά περίπτωση δαπάνης κατ' αυτοκίνητο δεν υπερβαίνει κάθε φορά τα τρία εκατομμύρια (3.000.000) δραχμές για τα συμβατικά και έξι εκατομμύρια (6.000.000) δραχμές για τα ειδικής κατασκευής (θεωρακισμένα), συμπεριλαμβανομένου και του Φ.Π.Α.. Τα ποσά αυτά μπορεί να αναπροσαρμόζονται με κοινή απόφαση των Υπουργών Εσωτερικών, Δημόσιας Διοίκησης και Αποκέντρωσης, Οικονομικών και Ανάπτυξης.

7. Αποζημιώσεις από τροχαία ατυχήματα που προκλήθηκαν ή θα προκαλούνται μέχρι 31 Δεκεμβρίου 1997 από οχήματα που ανήκουν στις Νομαρχιακές Αυτοδιοικήσεις βαρύνουν τον προϋπολογισμό εξόδων της Γενικής Γραμματείας Δημόσιας Διοίκησης του Υπουργείου Εσωτερικών, Δημόσιας Διοίκησης και Αποκέντρωσης, εφαρμοζομένων αναλόγως κατά τα λοιπά και των διατάξεων του ν. 976/1979 (ΦΕΚ 236 Α/16.10.1979). Το κατά τις διατάξεις του τρίτου εδαφίου του άρθρου 5 του νόμου αυτού πρακτικό εξώδικου συμβιβασμού καταρτίζεται από τον αιρετό νομάρχη προϊστάμενο της οικείας Νομαρχιακής Αυτοδιοίκησης ή νομαρχιακού διαμερίσματος.

8. Αυτοκίνητα - οχήματα κυριότητας του Δημοσίου, που έχουν αποσυρθεί από την κυκλοφορία και έχουν συλλεκτική ή ιστορική ή εκπαιδευτική αξία, επιτρέπεται

να παραχωρούνται κατά χρήση σε νομικά πρόσωπα δημοσίου δικαίου (Ν.Π.Δ.Δ.), οργανισμούς τοπικής αυτοδιοίκησης πρώτου και δεύτερου βαθμού (Ο.Τ.Α.) και νομικά πρόσωπα ιδιωτικού δικαίου (Ν.Π.Ι.Δ.), που επιδιώκουν πολιτιστικούς σκοπούς, για τη δημιουργία μουσείου ή εκθέσεων ή ένταξή τους σε υφιστάμενο μουσείο ή έκθεση. Η παραχώρηση ενεργείται, ύστερα από σχετικό αίτημα του ενδιαφερόμενου φορέα και γνωμοδότηση της Επιτροπής της παρούσας παραγράφου, με απόφαση των Υπουργών Εσωτερικών, Δημόσιας Διοίκησης και Αποκέντρωσης και Οικονομικών. Η απόφαση αυτή εκδίδεται κατά παρέκκλιση των ισχυουσών διατάξεων. Με κοινή απόφαση των Υπουργών Εσωτερικών, Δημόσιας Διοίκησης και Αποκέντρωσης και Οικονομικών, καθορίζονται οι όροι της παραχώρησης, η διάρκειά της, τα δικαιώματα και οι υποχρεώσεις του Δημοσίου και του νομικού προσώπου προς το οποίο η παραχώρηση, η διαδικασία αποδοχής της παραχώρησης, η παράδοση και η παραλαβή και κάθε άλλη σχετική λεπτομέρεια.

Συνιστάται στο Υπουργείο Εσωτερικών, Δημόσιας Διοίκησης και Αποκέντρωσης Επιτροπή που συγκροτείται με απόφαση του Υπουργού Εσωτερικών, Δημόσιας Διοίκησης και Αποκέντρωσης, αποτελούμενη από εκπροσώπους των συναρμόδιων υπουργείων, του Ο.Δ.Δ.Υ., του δήμου ή κοινότητας της έδρας του φορέα του Μουσείου και έναν εκπρόσωπο της πιο αντιπροσωπευτικής Λέσχης Κλασικών Μετασορικών Μέσων. Στην Επιτροπή μετέχει και εκπρόσωπος του φορέα στον οποίο παραχωρούνται κάθε φορά τα αυτοκίνητα. Έργο της Επιτροπής είναι η γνωμοδότηση για τα αυτοκίνητα - οχήματα που παρουσιάζουν συλλεκτικό, εκπαιδευτικό ή ιστορικό ενδιαφέρον, για τη δυνατότητα του φορέα που αιτείται την παραχώρηση να επατελέσει το σκοπό του μουσείου ή της έκθεσης και για την τήρηση των όρων παραχώρησης, καθώς και η εισηγηση για τον πιο αποτελεσματικό τρόπο λειτουργίας του μουσείου ή της έκθεσης αυτοκινήτων - οχημάτων. Επίσης η Επιτροπή παρακολουθεί αν τηρούνται οι όροι της παραχώρησης, ως και οι τυχόν άλλοι όροι που έχουν τεθεί για τη λειτουργία του Μουσείου ή της έκθεσης και εισηγείται στον Υπουργό Εσωτερικών, Δημόσιας Διοίκησης και Αποκέντρωσης τη λήψη των ενδεικνυόμενων κατά περίπτωση μέτρων.

Άρθρο 20

Οργάνωση δημόσιων υπηρεσιών και νομικών προσώπων δημοσίου δικαίου

1. Η οργάνωση των υπουργείων, των αυτοτελών δημόσιων πολιτικών υπηρεσιών και των νομικών προσώπων δημοσίου δικαίου καθορίζεται με τους Οργανισμούς, που καταρτίζονται με προεδρικά διατάγματα, που εκδίδονται με πρόταση των Υπουργών Εσωτερικών, Δημόσιας Διοίκησης και Αποκέντρωσης, Οικονομικών και του αρμόδιου κατά περίπτωση υπουργού. Με όμοια προεδρικά διατάγματα μπορεί να καταρτίζεται ενιαίος οργανισμός για ομάδα ομοειδών νομικών προσώπων δημοσίου δικαίου.

Με τους Οργανισμούς καθορίζονται: α) η αποστολή του υπουργείου, αυτοτελούς δημόσιας υπηρεσίας ή νομικού προσώπου δημοσίου δικαίου, όπως προβλέπεται από τις κείμενες διατάξεις, β) η διάρθρωση των υπη-

ρεσιών σε οργανικές μονάδες (γενικές διευθύνσεις, διευθύνσεις, τμήματα αυτοτελή ή μη και αυτοτελή γραφεία), γ) ο τίτλος, η έδρα και η κατανομή υφιστάμενων αρμοδιοτήτων σε καθεμιά των παραπάνω οργανικών μονάδων, δ) οι κλάδοι προσωπικού κατά κατηγορίες, ο αριθμός και η κατανομή των θέσεων του κάθε φύσεως προσωπικού σε κλάδους και ειδικότητες μέσα στο πλαίσιο του συνολικού αριθμού των οργανικών θέσεων, τα τυπικά προσόντα διορισμού ή πρόσληψης κατά κλάδο και ειδικότητα. Η διάκριση των κλάδων σε ειδικότητες γίνεται σε σχέση με την επιδιωκόμενη εξειδίκευση των υπαλλήλων, ανάλογα με τις ανάγκες της υπηρεσίας, ε) η περιγραφή προσόντων και καθηκόντων της κάθε θέσης ευθύνης, στ) οι κλάδοι ΠΕ, ΤΕ και ΔΕ, των οποίων οι υπάλληλοι κρίνονται για την κατάληψη θέσεων προϊσταμένων των κατά περίπτωση οργανικών μονάδων, ανάλογα με την ειδικότητα του κλάδου και το αντικείμενο των συγκεκριμένων οργανικών μονάδων.

Επίσης, με τους Οργανισμούς επιτρέπεται: α) να μεταφέρονται οργανικές θέσεις από υφιστάμενους κλάδους σε άλλους υφιστάμενους ή νέους κλάδους της ίδιας ή άλλης κατηγορίας (ΠΕ, ΤΕ, ΔΕ, ΥΕ), β) να καταργούνται πλεονάζουσες κενές οργανικές θέσεις, γ) να ρυθμίζονται θέματα κατάταξης υπηρετούντων υπαλλήλων σε συγχωνευόμενους ή συνιστώμενους νέους κλάδους της οικείας κατηγορίας. Με τους οργανισμούς δεν επιτρέπεται η σύσταση νέων οργανικών θέσεων.

Η αναδιάρθρωση των κλάδων και θέσεων δεν μπορεί να έχει ως συνέπεια την απόλυση ή τον υποβιβασμό υπαλλήλων. Όσοι υπάλληλοι, λόγω της αναδιάρθρωσης κλάδων και θέσεων, παραμένουν τυχόν ως πλεονάζοντες, καταλαμβάνουν προσωρινές οργανικές θέσεις, που συνιστώνται στον οικείο κλάδο με το ίδιο προεδρικό διάταγμα. Οι θέσεις αυτές καταργούνται αυτοδικαίως με την έξοδο από την υπηρεσία, με οποιονδήποτε τρόπο, των υπαλλήλων που τις κατέχουν. Σε περίπτωση που καταργηθεί υπηρεσία ή υπηρεσιακή μονάδα, οι αρμοδιότητές της μεταφέρονται σε άλλες υπηρεσίες ή υπηρεσιακές μονάδες με τα πιο πάνω προβλεπόμενα προεδρικά διατάγματα.

2. Με τους Οργανισμούς επιτρέπεται ακόμη να συνιστώνται οργανικές μονάδες, δίχως εσωτερική διάρθρωση, που ασκούν τις αρμοδιότητές τους με Όμάδες Διοίκησης Έργου (Ο.Δ.Ε.), οι οποίες συγκροτούνται κάθε φορά, με απόφαση του οικείου Υπουργού, ανάλογα με τις ανάγκες της υπηρεσίας και για συγκεκριμένο έργο. Σε κάθε ομάδα διοίκησης έργου ορίζεται με την πιο πάνω απόφαση υπεύθυνος διοίκησης έργου (Υ.Δ.Ε.), με γνώση και πείρα στο αντικείμενο του έργου. Ο Υ.Δ.Ε. έχει την ευθύνη για το σχεδιασμό και τις παραδοτέες εργασίες του έργου, τον προγραμματισμό και την οργάνωσή του, τη διεξαγωγή του σύμφωνα με χρονοδιάγραμμα και γενικότερα την παρακολούθηση και τον έλεγχο πορείας του έργου.

Στους υπεύθυνους διοίκησης έργου καταβάλλεται, για όσο χρόνο διαρκεί το αντίστοιχο έργο, το προβλεπόμενο από τις κείμενες διατάξεις επίδομα θέσης για τους προϊσταμένους υπηρεσιακών μονάδων επιπέδου τμήματος.

Η στελέχωση των ομάδων διοίκησης έργου (Ο.Δ.Ε.) γίνεται με μόνιμους υπαλλήλους ή και με σχέση ιδιωτικού

δικαίου ειδικό επιστημονικό προσωπικό της οικείας διευθύνσης ή και άλλων υπηρεσιακών μονάδων του υπουργείου. Η συμμετοχή στις ομάδες και μέχρι περάτωσης του έργου είναι με πλήρη και αποκλειστική ή μερική και παράλληλη απασχόληση. Στις ομάδες, ανάλογα με το αντικείμενό τους, μπορεί να μετέχουν και υπάλληλοι από φορείς του δημόσιου τομέα, που αποσπώνται στο υπουργείο, για ορισμένο χρονικό διάστημα, για τις ανάγκες του συγκεκριμένου έργου. Οι συμμετέχοντες στις ομάδες αναφέρονται στον υπεύθυνο διοίκησης έργου (Υ.Δ.Ε.).

Οι διατάξεις της παρ. 3 του άρθρου 19 του ν. 1735/1987 μπορεί να εφαρμόζονται και στα λοιπά υπουργεία, με προεδρικά διατάγματα, που εκδίδονται με πρόταση του υπουργού Εσωτερικών, Δημόσιας Διοίκησης και Αποκέντρωσης και του αρμοδίου κατά περίπτωση υπουργού.

3. Οι Οργανισμοί συνδεύονται από Παράρτημα Σύμβουτου Υπηρεσιακών Μονάδων (Π.Σ.Υ.Μ.), στο οποίο γίνεται κατανομή των οργανικών θέσεων προσωπικού στις επί μέρους οργανικές μονάδες της κεντρικής υπηρεσίας, σε επίπεδο τουλάχιστον τμήματος ή αυτοτελούς γραφείου. Με αποφάσεις του οικείου υπουργού ή του εξουσιοδοτούμενου από αυτόν οργάνου, η σύμβαση προσωπικού υπηρεσιακής μονάδας μπορεί να τροποποιείται για την αντιμετώπιση αναγκών, που προκύπτουν κυρίως από την ανάπτυξη νέων δραστηριοτήτων και αρμοδιοτήτων ή την εκτέλεση ειδικών εργασιών της υπηρεσιακής μονάδας.

4. Για τα Υπουργεία Εθνικής Άμυνας, Εξωτερικών και Δημόσιας Τάξης ισχύουν παράλληλα και οι ειδικές γι' αυτά διατάξεις. Επίσης, διατηρούνται σε ισχύ ειδικές διατάξεις για τους οργανισμούς τοπικής αυτοδιοίκησης (Ο.Τ.Α.), ανώτατα εκπαιδευτικά ιδρύματα (Α.Ε.Ι.), τεχνολογικά εκπαιδευτικά ιδρύματα (Τ.Ε.Ι.) και νομικά πρόσωπα δημοσίου δικαίου του τομέα υγείας του Υπουργείου Υγείας και Πρόνοιας.

5. Στο άρθρο 9 του π.δ/τος 22/1990 μετά τη φράση "ΤΕ 21 ιατρικών εργαστηρίων" προστίθεται η φράση "ΤΕ 22 Διοίκησης Μονάδων Τοπικής Αυτοδιοίκησης".

Άρθρο 21

Κατά παρέκκλιση των οριζόμενων στο πρώτο εδάφιο της παραγράφου 6α του άρθρου 3 του κωδικοποιημένου με το π.δ. 456/1995 (ΦΕΚ 269 Α') ν.1892/1990, οι αιτήσεις υπαγωγής στον εν λόγω νόμο που υποβλήθηκαν κατά την πρώτη περίοδο υποβολής αιτήσεων του 1996 από 1ης Μαΐου μέχρι 15 Ιουνίου, καθώς και εκείνες που υποβλήθηκαν μέσω του Ελληνικού Κέντρου Επενδύσεων και εξετάζονται μαζί με τις λοιπές αιτήσεις της πρώτης αυτής περιόδου υποβολής και οι οποίες αφορούν σε επενδύσεις που κατά την κρίση της Διοίκησης εμπίπτουν στους περιορισμούς που εξέδωσε η Ευρωπαϊκή Επιτροπή με την 13097/20.Χ.1995 Ανακοίνωσή της, δεν εξετάζονται μέχρι την 30ή Νοεμβρίου 1996. Οι διαδικασίες εξέτασης και υπαγωγής των αιτήσεων αυτών θα ολοκληρωθούν μετά την έκδοση της προβλεπόμενης στην περίπτωση (δ) της παραγράφου 1 του άρθρου 7 του κωδικοποιημένου ν.1892/1990 υπουργικής απόφασης, της οποίας η ισχύς θα ανατρέχει στην 1η Μαΐου 1996 και θα καταλαμβάνει και τις επενδύσεις

που έχουν υπαχθεί στις διατάξεις του κωδικοποιημένου ν.1892/1990 μετά την ημερομηνία αυτή, και πάντως το αργότερο μέχρι την 31η Μαΐου 1997.

Για τους σκοπούς εφαρμογής της ρύθμισης του προηγούμενου εδαφίου, ο Υπουργός Εθνικής Οικονομίας με την προβλεπόμενη στο δεύτερο εδάφιο της παραγράφου 3 του άρθρου 6 του κωδικοποιημένου ν.1892/1990 απόφαση καθορισμού του συνολικού ποσού επιχορηγήσεων του έτους 1997 θα καθορίσει και το συνολικό ποσό των επιχορηγήσεων που θα εγκριθούν για τις ως άνω επενδύσεις, καθώς επίσης και την κατανομή του μεταξύ των αρμόδιων για την έγκρισή τους υπηρεσιών και φορέων.

Άρθρο 22

1. Από την έναρξη ισχύος του παρόντος η απόφαση της Διυπουργικής Επιτροπής Αποκρατικοποίησης (Δ.Ε.Α.), που προβλέπεται στο άρθρο 8 του ν.2000/1991, δημοσιεύεται στην Εφημερίδα της Κυβερνήσεως. Εφόσον με την απόφαση αυτή διαπιστώνεται ότι η αποκρατικοποιούμενη επιχείρηση είχε αναστείλει ή διακόψει τη λειτουργία της για οικονομικούς λόγους ή ήταν σε κατάσταση παύσης πληρωμών ή είχε πτωχεύσει ή τεθεί υπό τη διοίκηση και διαχείριση των πιστωτών ή υπό προσωρινή διαχείριση ή υπό εκκαθάριση οποιασδήποτε μορφής ή παρουσίαζε έκδηλη οικονομική αδυναμία πληρωμής των ληξιπρόθεσμων οφειλών της, τότε ως προς την επιχείρηση αυτή επέρχονται για χρονικό διάστημα δώδεκα (12) μηνών από τη δημοσίευση αυτής της απόφασης οι εξής προσωρινές συνέπειες:

α. αναστέλλεται η πληρωμή των υφιστάμενων χρεών της, ληξιπρόθεσμων ή μη, πλην Φ.Π.Α. και δασμών, και κάθε σχετική εκκρεμής ή μη διαδικασία ατομικής ή συλλογικής αναγκαστικής εκτέλεσης·

β. δεν επιτρέπεται η λήψη ασφαλιστικών μέτρων και η κήρυξη πτώχευσης αυτής για τα ως άνω χρέη·

γ. αναστέλλεται η υποχρέωση προσκόμισης πιστοποιητικών φορολογικής και ασφαλιστικής ενημερότητας για τα ως άνω χρέη·

δ. δεν εφαρμόζονται οι διατάξεις του α.ν. 690/1945, όπως ισχύει, του άρθρου 1 του α.ν. 86/1967, του άρθρου 69 του ν. 352/1974, του άρθρου 11 του π.δ. 57/1985, του άρθρου 21 παρ.7 του ν.1902/1990, του άρθρου 46 του ν. 2065/1992 και του άρθρου 115 του ν. 2238/1994 στη διοίκηση και στους διευθύνοντες εν γένει υπαλλήλους της αποκρατικοποιούμενης επιχείρησης, οι οποίοι δεν υπέχουν οποιαδήποτε ποινική, αστική ή άλλη ευθύνη για τη μη καταβολή των πάσης φύσεως οφειλόμενων φόρων, τελών και εισφορών προς το Δημόσιο και τους οργανισμούς κοινωνικής ασφάλισης.

2. Με απόφαση της Δ.Ε.Α. είναι δυνατόν η ως άνω προθεσμία να παρατείνεται για χρονικό διάστημα μέχρι έξι (6) μηνών συνολικά ή να συντέμνεται για ίδιο ή μικρότερο χρονικό διάστημα.

3. Για επιχειρήσεις, οι οποίες υπάγονται σε μια από τις περιπτώσεις της παραγράφου 1 του άρθρου αυτού και για τις οποίες κατά την έναρξη ισχύος του παρόντος έχει ήδη εκδοθεί η απόφαση της Δ.Ε.Α. για την αποκρατικοποίησή τους, εκδίδεται νέα απόφαση της Διυπουργικής Επιτροπής Αποκρατικοποίησης, με την οποία διαπιστώνεται ότι υπάγονται σε μια από αυτές τις

περιπτώσεις, οπότε η πρόθεσμία και οι συνέπειες της παραγράφου 1 του άρθρου αυτού αρχίζουν από τη δημοσίευση της απόφασης αυτής.

4. Απαιτήσεις που δημιουργούνται από χρηματοδοτήσεις που πραγματοποιούνται κατά το χρονικό διάστημα των παραγράφων 1 και 2 του παρόντος άρθρου, προαφαιρούνται από το πλειστηρίασμα και ικανοποιούνται προνομιακά πριν από οποιαδήποτε άλλη απαίτηση, εκτός από τις απαιτήσεις του άρθρου 31 του ν.1545/1985 (ΦΕΚ 91 Α') του ίδιου χρονικού διαστήματος, οι οποίες προαφαιρούνται επίσης από το πλειστηρίασμα και ικανοποιούνται πρώτες.

Άρθρο 23

Για έργα διαχείρισης στερεών απορριμμάτων και αποβλήτων, σε νόμιμα ιδρυθέντες χώρους υγειονομικής ταφής απορριμμάτων (Χ.Υ.Τ.Α.) μεγάλων πόλεων ή σε όμορες με τους χώρους αυτούς περιοχές που αποσκοπούν στην ορθολογικότερη λειτουργία των χώρων, τον εκσυγχρονισμό τους και την επέκτασή τους ή την αντικατάστασή τους με όμορους χώρους, και των οποίων έργων έχει γίνει μέχρι σήμερα η δημοπράτηση, η έγκριση των περιβαλλοντικών όρων, σύμφωνα με την κείμενη νομοθεσία, μπορεί να γίνει μέχρι την υπογραφή της σύμβασης ανάθεσης των έργων αυτών, εφόσον συντρέχει κατατεταμένη ανάγκη διασφάλισης της δημόσιας υγείας και προστασίας του περιβάλλοντος και ιδίως της αποτροπής της ραγδαίας υποβάθμισης αυτού.

Η διαπίστωση της συνδρομής της παραπάνω προϋπόθεσης γίνεται με απόφαση των Υπουργών Εσωτερικών, Δημόσιας Διοίκησης και Αποκέντρωσης, Περιβάλλοντος, Χωροταξίας και Δημόσιων Έργων και Υγείας και Πρόνοιας, που δημοσιεύεται στην Εφημερίδα της Κυβερνήσεως.

Άρθρο 24

Για τα μέλη του Α.Σ.Ε.Π. τα υπαγόμενα στο άρθρο 4 παρ. 2 εδάφιο πέμπτο του ν. 2190/1994, όπως τροποποιήθηκε με τα άρθρα 27 του ν. 2198/1994 και 8 παρ. 9 εδάφιο πρώτο του ν. 2225/1994, μπορεί να παρατείνεται η παραμονή τους στη δεύτερη θέση που κατέχουν μέχρι δύο (2) ακόμη έτη, με κοινή απόφαση του Προέδρου και Αντιπροέδρου του Α.Σ.Ε.Π.. Για την παράταση αυτή εκδίδεται προεδρικό διάταγμα με πρόταση του Υπουργού Εσωτερικών, Δημόσιας Διοίκησης και Αποκέντρωσης.

Άρθρο 25

1. Το προσωπικό που υπηρετεί κατά τη δημοσίευση του νόμου αυτού στο Υπουργείο Εσωτερικών, Δημόσιας Διοίκησης και Αποκέντρωσης με σύμβαση εργασίας ι-διωτικού δικαίου αορίστου χρόνου μπορεί να διοριστεί σε οργανικές θέσεις μόνιμων υπαλλήλων, εφόσον έχει συμπληρώσει, μέχρι τη δημοσίευση του νόμου αυτού, συνολική αναγνωρισμένη υπηρεσία τουλάχιστον πέντε (5) ετών.

Δεν υπάγονται στις παραπάνω διατάξεις οι ειδικοί επιστήμονες, οι ειδικοί σύμβουλοι - συνεργάτες, οι σύμβουλοι και όσοι έχουν προσληφθεί στο γραφείο

τύπου και δημοσίων σχέσεων σύμφωνα με τις διατάξεις του άρθρου 67 του ν. 1943/1991.

Όσοι επιθυμούν να διοριστούν σε θέσεις μόνιμων υπαλλήλων κατά τις διατάξεις της παραγράφου αυτής πρέπει να υποβάλουν αίτηση μέσα σε αποκλειστική προθεσμία τριών (3) μηνών από τη δημοσίευση του νόμου αυτού.

2. Ο διορισμός γίνεται σε κενές οργανικές θέσεις αντίστοιχου κλάδου στις υπηρεσίες που υπηρετούν. Αν οι κενές οργανικές θέσεις δεν επαρκούν, συνιστώνται οργανικές θέσεις με την απόφαση διορισμού σε υφιστάμενους ή συνιστώμενους με την ίδια απόφαση κλάδους, με αυτοδίκαιη μετατροπή των θέσεων ιδιωτικού δικαίου που κατέχει το διοριζόμενο προσωπικό σε θέσεις μόνιμων υπαλλήλων. Στους κλάδους που θα συσταθούν οργανικές θέσεις με μετατροπή θέσεων ιδιωτικού δικαίου, κάθε οργανική θέση που κενούται εφεξής καταργείται αυτοδικαίως έως τον αριθμό των θέσεων που συστάθηκαν επιπρόσθετα με μετατροπή.

3. Για τους υπαλλήλους που υπηρετούν με απόσπαση στις νομαρχιακές αυτοδιοικήσεις σύμφωνα με τις διατάξεις του άρθρου 39 του ν. 2218/1994, όπως συμπληρώθηκαν με το άρθρο 6 παρ. 8 του ν. 2240/1994, ο διορισμός γίνεται σε συνιστώμενες οργανικές θέσεις με την απόφαση διορισμού σε υφιστάμενους ή συνιστώμενους με την ίδια απόφαση κλάδους με αυτοδίκαιη μετατροπή των θέσεων ιδιωτικού δικαίου που κατέχει το διοριζόμενο προσωπικό σε θέσεις μόνιμων.

Οι υπάλληλοι αυτοί εξακολουθούν να θεωρούνται αποσπασμένοι στις οικείες νομαρχιακές αυτοδιοικήσεις και διέπονται από τις διατάξεις του άρθρου 39 του ν. 2218/1994, όπως ισχύει.

4. Κατά τα λοιπά εφαρμόζονται οι ακόλουθες διατάξεις του ν. 1476/1984 (ΦΕΚ 136 Α'):

α. του άρθρου 2 παρ. 1 περίπτ. β' και γ',
β. του άρθρου 3 παρ. 1, παρ. 2 εδάφια πρώτο, δεύτερο και τρίτο παρ. 6, 7 και 8.

Για την εφαρμογή της παραγράφου αυτής, όπου στο ν. 1476/1984 αναφέρονται οι κατηγορίες και κλάδοι ΑΤ, ΑΡ, ΜΕ και ΣΕ και απαιτούμενος για προαγωγή χρόνος, εφαρμόζονται αναλόγως οι σχετικές ρυθμίσεις του κειμένου Η' του ν. 2190/1994 (ΦΕΚ 29 Α').

Άρθρο 26

Οι διατάξεις των παραγράφων 5 και 6 του άρθρου 13 του ν. 1735/1987 "προσλήψεις στο Δημόσιο κ.λπ." (ΦΕΚ 195 Α') ισχύουν και για τους δημόσιους πολιτικούς υπαλλήλους, που δεν κατέθεσαν εμπρόθεσμα αίτηση επαναδιορισμού μετά τη λήξη της τελευταίας και προτελευταίας βουλευτικής περιόδου.

Η προθεσμία για την υποβολή της αίτησης αρχίζει από της δημοσίευσής του νόμου αυτού.

Άρθρο 27 Έναρξη ισχύος

Η ισχύς των διατάξεων του Μέρους Πρώτου του παρόντος νόμου αρχίζει από 1ης Σεπτεμβρίου 1997, με εξαίρεση τις διατάξεις του πέμπτου εδαφίου της παρ. 1 και της παρ. 3 του άρθρου 2 και της παρ. 4 του άρθρου 3 που ισχύουν από τη δημοσίευσή τους.

Η ισχύς των διατάξεων του Μέρους Δεύτερου του νόμου αυτού αρχίζει από τη δημοσίευσή του στην Εφημερίδα της Κυβερνήσεως, εκτός αν ορίζεται διαφορετικά στις επί μέρους διατάξεις.

Παραγγέλλομε τη δημοσίευση του παρόντος στην Εφημερίδα της Κυβερνήσεως και την εκτέλεσή του ως νόμου του Κράτους.

Αθήνα, 30 Μαΐου 1997

Ο ΠΡΟΕΔΡΟΣ ΤΗΣ ΔΗΜΟΚΡΑΤΙΑΣ
ΚΩΝΣΤΑΝΤΙΝΟΣ ΣΤΕΦΑΝΟΠΟΥΛΟΣ

ΟΙ ΥΠΟΥΡΓΟΙ

ΕΣΩΤΕΡΙΚΩΝ, ΔΗΜ. ΔΙΟΙΚΗΣΗΣ
ΚΑΙ ΑΠΟΚΕΝΤΡΩΣΗΣ
ΑΛΞ. ΠΑΠΑΔΟΠΟΥΛΟΣ

ΕΘΝΙΚΗΣ ΑΜΥΝΑΣ
ΑΠ.-ΑΘ. ΤΣΟΧΑΤΖΟΠΟΥΛΟΣ

ΕΘΝΙΚΗΣ ΟΙΚΟΝΟΜΙΑΣ

ΕΣΩΤΕΡΙΚΩΝ
ΘΕΟΔ. ΠΑΓΚΑΛΟΣ

ΚΑΙ ΟΙΚΟΝΟΜΙΚΩΝ
ΓΙΑΝΝΟΣ ΠΑΠΑΝΤΩΝΙΟΥ

ΑΝΑΠΤΥΞΗΣ
ΒΑΣ. ΠΑΠΑΝΔΡΕΟΥ

ΠΕΡΙΒ/ΝΤΟΣ, ΧΩΡ/ΕΙΑΣ & ΔΗΜ.ΕΡΓΩΝ
ΚΩΝΣΤ. ΛΑΛΙΩΤΗΣ

ΕΘΝΙΚΗΣ ΠΑΙΔΕΙΑΣ & ΘΡΗΣΚ/ΤΩΝ
ΓΕΡ. ΑΡΣΕΝΗΣ

ΓΕΩΡΓΙΑΣ
ΣΤΕΦ. ΤΖΟΥΜΑΚΑΣ

ΕΡΓΑΣΙΑΣ & ΚΟΙΝ. ΑΣΦ/ΣΕΩΝ
ΜΙΑΤ. ΠΑΠΑΪΩΑΝΝΟΥ

ΥΓΕΙΑΣ ΚΑΙ ΠΡΟΝΟΙΑΣ
ΚΩΝΣΤ. ΓΕΪΤΟΝΑΣ

ΔΙΚΑΙΟΣΥΝΗΣ
ΕΥΑΓ. ΠΑΝΝΟΠΟΥΛΟΣ

ΠΟΛΙΤΙΣΜΟΥ
ΕΥΑΓ. ΒΕΝΙΖΕΛΟΣ

ΕΜΠΟΡΙΚΗΣ ΝΑΥΤΙΑΣ
ΣΤΑΥΡ. ΣΟΥΜΑΚΗΣ

ΔΗΜΟΣΙΑΣ ΤΑΞΗΣ
ΓΕΩΡΓ. ΡΩΜΑΙΟΣ

ΜΑΚΕΔΟΝΙΑΣ-ΘΡΑΚΗΣ
ΦΙΛ. ΠΕΤΣΑΛΗΝΙΚΟΣ

ΑΙΓΑΙΟΥ
ΕΛΙΣ. ΠΑΠΑΖΩΗ

Θεωρήθηκε και τέθηκε η Μεγάλη Σφραγίδα του Κράτους

Αθήνα, 30 Μαΐου 1997

Ο ΕΠΙ ΤΗΣ ΔΙΚΑΙΟΣΥΝΗΣ ΥΠΟΥΡΓΟΣ
ΕΥΑΓ. ΠΑΝΝΟΠΟΥΛΟΣ

τα πρακτικά Γεωργικά Σχολεία, οι γενικές και ειδικές αποκεντρωμένες μονάδες του Υπουργείου Γεωργίας, με εξαίρεση το Πρότυπο Κέντρο Κτηνοτροφίας και Εκπαίδευσης Κοζάνης, οι περιφερειακές υπηρεσίες της Εθνικής Στατιστικής Υπηρεσίας της Ελλάδας του Υπουργείου Εθνικής Οικονομίας σε επίπεδο νομού ή νομαρχίας δεν καταργούνται με τις διατάξεις του παρόντος νόμου και εξακολουθούν να αποτελούν υπηρεσίες των Υπουργείων Οικονομικών, Πολιτισμού, Ανάπτυξης, Γεωργίας, της Εθνικής Στατιστικής Υπηρεσίας της Ελλάδας του Υπουργείου Εθνικής Οικονομίας, αντίστοιχα. Οι πιο πάνω υπηρεσίες μπορεί να υπαχθούν στην Περιφέρεια με προεδρικά διατάγματα, που εκδίδονται με πρόταση του Υπουργού Εσωτερικών, Δημόσιας Διοίκησης και Αποκέντρωσης και του αρμόδιου υπουργού κατά περίπτωση. Κύριος διατάκτης των πιστώσεων του προϋπολογισμού των ανωτέρω υπηρεσιών ορίζεται, με απόφαση του Υπουργού Οικονομικών, προϊστάμενος υπηρεσίας, η οποία εδρεύει στο νομό.

Άρθρο 2 Οργάνωση

1. Σε κάθε Περιφέρεια συνιστάται μία (1) Γενική Διεύθυνση που ονομάζεται Γενική Διεύθυνση Περιφέρειας και στην οποία προϊστάται ο Γενικός Διευθυντής Περιφέρειας κατά τα οριζόμενα στην παρ. 4 του παρόντος άρθρου. Η Γενική Διεύθυνση Περιφέρειας συγκροτείται από όλες τις Διευθύνσεις και τα αυτοτελή τμήματα και γραφεία της Περιφέρειας που έχουν την έδρα τους μέσα στα διοικητικά της όρια.

Η πλήρης συγκρότηση των υπηρεσιών των Περιφερειών, η διάρθρωση σε Διευθύνσεις και Τμήματα, καθώς και η κατανομή των αρμοδιοτήτων στις οργανικές αυτές μονάδες και η τοπική τους αρμοδιότητα καθορίζεται στο Κεφάλαιο Β' του παρόντος νόμου. Η εσωτερική διάρθρωση οργανικών μονάδων σε γραφεία, όπου απαιτείται, γίνεται με απόφαση του οικείου Γενικού Γραμματέα Περιφέρειας, που δημοσιεύεται στην Εφημερίδα της Κυβερνήσεως.

Με προεδρικά διατάγματα, που εκδίδονται με πρόταση του Υπουργού Εσωτερικών, Δημόσιας Διοίκησης και Αποκέντρωσης και γνώμη του κατά περίπτωση αρμόδιου Γενικού Γραμματέα Περιφέρειας, επιτρέπεται να καταργούνται, ενοποιούνται, διαχωρίζονται οργανωτικές μονάδες της Περιφέρειας ή να ορίζεται διαφορετική έδρα και τοπική αρμοδιότητα ορισμένων, ώστε η οργάνωση της κάθε Περιφέρειας να προσαρμόζεται στις τοπικές συνθήκες και ιδιαιτερότητες. Η σύσταση νέας υπηρεσιακής μονάδας σε επίπεδο διεύθυνσης ή κατώτερο επιτρέπεται μόνο, όταν η φύση των αρμοδιοτήτων που μεταβιβάζονται το επιβάλλει. Με το ίδιο προεδρικό διάταγμα ορίζονται και η έδρα, η τοπική αρμοδιότητα, η διάρθρωση της οργανικής μονάδας.

Από την έναρξη ισχύος του παρόντος νόμου και με την επιφύλαξη των διατάξεων των παρ. 5 και 6 του άρθρου 1 οι διανομαρχιακές και οι περιφερειακές υπηρεσίες των υπουργείων, καθώς και οι περιφερειακές υπηρεσίες σε επίπεδο νομού ή νομαρχίας καταργούνται αυτοδικαίως και οι αρμοδιότητές τους ασκούνται από τις αντίστοιχες υπηρεσίες της Περιφέρειας που συνιστώνται με τον παρόντα νόμο.

2. Ο Γενικός Γραμματέας της Περιφέρειας μπορεί σε εξαιρετικές περιπτώσεις, με απόφασή του, να συγκροτεί από υπαλλήλους της Περιφέρειας Ομάδες Διείκησης Έργου (Ο.Δ.Ε.).

Με την απόφαση συγκρότησης των Ο.Δ.Ε. ορίζονται ο υπεύθυνος και τα μέλη των Ομάδων και προσδιορίζεται το έργο και ο χρόνος περαίωσής του.

Ο Γενικός Γραμματέας της Περιφέρειας μπορεί με απόφασή του να ανακαλεί κατά τη διάρκεια εκτέλεσης του έργου το Συντονιστή, τον υπεύθυνο ή οποιοδήποτε μέλος των Ομάδων Διείκησης Έργου.

Επικεφαλής των Ο.Δ.Ε. μπορεί να τοποθετείται για ορισμένο χρόνο Συντονιστής Έργων που έχει τα εξής καθήκοντα:

α. Διοικεί και συντονίζει τις εργασίες για την εκτέλεση του έργου και έχει την ευθύνη, τη γενική εποπτεία και τον έλεγχο πορείας αυτού.

β. Διαμορφώνει σε συνεργασία με τους υπευθύνους των Ο.Δ.Ε. το χρονοδιάγραμμα εκτέλεσης των έργων και έχει την ευθύνη εφαρμογής του.

Σε κάθε Ομάδα Διείκησης Έργου τοποθετείται υπεύθυνος διοίκησης έργου που έχει την ευθύνη για το σχεδιασμό και τις παραδοτέες εργασίες του έργου, τον προγραμματισμό και την οργάνωσή του, τη διεξαγωγή του σύμφωνα με το χρονοδιάγραμμα και γενικότερα την παρακολούθηση και τον έλεγχο πορείας του έργου.

Στο Συντονιστή και τους υπευθύνους διοίκησης έργου για όσο χρόνο διαρκεί το αντίστοιχο έργο, καταβάλλονται τα προβλεπόμενα από τις κείμενες διατάξεις επιδόματα θέσης για τους προϊσταμένους του επιπέδου υπηρεσιακών μονάδων που προσδιορίζεται με την απόφαση της συγκρότησης Ομάδων Έργου.

Η διαδικασία και τα όργανα αξιολόγησης του προσωπικού των Ομάδων Διείκησης Έργου καθορίζονται με προεδρικό διάταγμα, που εκδίδεται με πρόταση του Υπουργού Εσωτερικών, Δημόσιας Διοίκησης και Αποκέντρωσης, ύστερα από γνώμη της Α.Δ.Ε.Δ.Υ..

Οι Γενικοί Διευθυντές των Περιφερειών συνέρχονται ανά διήμερο με ευθύνη του Γενικού Γραμματέα του Υπουργείου Εσωτερικών, Δημόσιας Διοίκησης και Αποκέντρωσης, εξετάζουν και αξιολογούν τη λειτουργία των υπηρεσιών της Περιφέρειας και επεξεργάζονται λύσεις για την αντιμετώπιση των προβλημάτων.

3. Για τη στελέχωση των Περιφερειών μεταφέρονται αυτοδικαίως με τον παρόντα νόμο οι οργανικές θέσεις του πάσης φύσεως προσωπικού των υπουργείων που είναι κατανεμημένες στις Περιφέρειες. Στις περιπτώσεις που δεν έχουν κατανεμηθεί θέσεις στις Περιφέρειες συνολικά ή ανά Περιφέρεια ή οι κατανεμημένες θέσεις είναι λιγότερες από το προσωπικό που υπηρετεί, μεταφέρονται σε κάθε Περιφέρεια οι θέσεις του προσωπικού, που υπηρετεί την 27η Φεβρουαρίου 1997. Οι μεταφερόμενες θέσεις κατατάσσονται στους αντίστοιχους κλάδους και ειδικότητες του άρθρου 8 ή στην περίπτωση που δεν υφίστανται αντίστοιχοι σε συνιστώμενους προσωρινούς.

Σχετικά εκδίδονται διαπιστωτικές πράξεις των αρμόδιων υπουργών για τις θέσεις που μεταφέρθηκαν και των Γενικών Γραμματέων των Περιφερειών για το σύνολο των θέσεων που μεταφέρθηκαν στην Περιφέρειά τους και την κατάταξη αυτών στους αντίστοιχους κλάδους και ειδικότητες.