



**ΣΧΟΛΗ ΕΠΙΣΤΗΜΩΝ ΔΙΟΙΚΗΣΗΣ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΕΩΝ
ΤΜΗΜΑ ΟΡΓΑΝΩΣΗΣ & ΔΙΟΙΚΗΣΗΣ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΕΩΝ
ΠΡΟΓΡΑΜΜΑ ΜΕΤΑΠΤΥΧΙΑΚΩΝ ΣΠΟΥΔΩΝ
ΣΤΗ ΔΗΜΟΣΙΑ ΔΙΟΙΚΗΣΗ**

**ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΟΣ ΣΧΕΔΙΑΣΜΟΣ ΣΕ ΟΡΓΑΝΙΣΜΟΥΣ ΤΟΥ ΔΗΜΟΣΙΟΥ
ΤΟΜΕΑ ΚΑΙ Ο ΡΟΛΟΣ ΤΟΥ ΣΤΗ ΒΕΛΤΙΩΣΗ ΤΗΣ ΠΟΙΟΤΗΤΑΣ ΤΩΝ
ΠΑΡΕΧΟΜΕΝΩΝ ΥΠΗΡΕΣΙΩΝ**

Διπλωματική Εργασία

της

Μαρίας Κούρτη

Επιβλέπων Καθηγητής: Γεώργιος Τσιώτρας

Θεσσαλονίκη, Μάιος 2022

Περίληψη

Η παρούσα διπλωματική εργασία μελετά την πιθανή επίδραση των διαδικασιών του στρατηγικού σχεδιασμού στην ποιότητα των παρεχόμενων υπηρεσιών από δημόσιους οργανισμούς (ειδικότερα ΟΤΑ) και το ρόλο τους στη βελτίωση αυτής. Συγκεκριμένα εξετάστηκαν οι παράγοντες του στρατηγικού σχεδιασμού (όραμα, αποστολή, στόχοι και στρατηγικές επιλογές) και η επίδραση τους στην ποιότητα των παρεχόμενων υπηρεσιών σε σχέση με τις διαστάσεις της ποιότητας υπηρεσιών (υλικά, αξιοπιστία, ανταπόκριση, ενσυναίσθηση και ασφάλεια). Αρχικά διερευνήθηκε ο βαθμός στον οποίο έχει υιοθετηθεί ο στρατηγικός σχεδιασμός στους Ελληνικούς Οργανισμούς Τοπικής Αυτοδιοίκησης, και εν συνεχεία αν αυτός έχει αποτέλεσμα ως προς την τελική απόδοση των υπηρεσιών, μέσω της βελτίωσης της ποιότητας των παρεχόμενων υπηρεσιών. Η έρευνα ήταν ποιοτική και πραγματοποιήθηκε μέσω μελέτης περίπτωσης του Περιφερειακού Συνδέσμου Φορέων Διαχείρισης Στερεών Αποβλήτων Κεντρικής Μακεδονίας.

Ο Στρατηγικός Σχεδιασμός των Δημόσιων Οργανισμών έχει ως αφετηρία του την κοινωνία, καθώς οι υπηρεσίες που κάθε οργανισμός προσφέρει εστιάζονται στον πολίτη, και για να επιτύχει πρέπει να υποστηρίζεται πλήρως από υπηρεσίες οι οποίες έχουν την δυνατότητα να ανταποκριθούν στην υλοποίησή του, συνεπώς συνδέεται άρρηκτα με όλες τις διαστάσεις που συνθέτουν την ποιότητα των παρεχόμενων υπηρεσιών. Η προώθηση κουλτούρας ποιότητας, η συμμετοχή όλων των εμπλεκόμενων, πολιτών αλλά και εργαζομένων, θα βοηθούσε ιδιαίτερα στην κατάρτιση του στρατηγικού σχεδίου, στην ανάλυση του περιβάλλοντος και στην επιλογή ρεαλιστικών και εφικτών στόχων και στρατηγικών επιλογών ώστε να μπορέσει ένας δημόσιος οργανισμός να βελτιώσει την ποιότητα των υπηρεσιών που προσφέρει και να πορευθεί προς την αριστεία. Πρωταγωνιστικό ρόλο καταλαμβάνει η επαρκής και ποιοτική στελέχωση με καταρτισμένο ανθρώπινο δυναμικό, το οποίο μέσω διαρκούς εκπαίδευσης θα έχει την δυνατότητα να ανταποκρίνεται άμεσα στις απαιτήσεις εφαρμογής του στρατηγικού σχεδιασμού. Η ευθυγράμμιση λοιπόν του στρατηγικού σχεδιασμού και της βελτίωσης της ποιότητας μέσω διαδικασιών και εφαρμογής μεθόδων ποιότητας αποτελεί μονόδρομο.

Λέξεις Κλειδιά: Στρατηγικός Σχεδιασμός, Ποιότητα Υπηρεσιών, Δημόσιος Τομέας, Οργανισμοί Τοπικής Αυτοδιοίκησης

Abstract

This dissertation studies the possible impact of strategic planning on the quality of services provided by public organizations (especially local authorities) and its role in improving them. In particular, the factors of strategic planning (vision, mission, objectives and strategic choices) and their impact on the quality of services provided, in relation to the dimensions of service quality (materials, reliability, responsiveness, empathy and security) were examined. Initially, the degree to which the strategic planning has been adopted in the Greek Local Authorities was investigated, and subsequently whether this has an effect on the final performance of the services, through the improvement of the quality of the provided services. The research was qualitative and was carried out through a case study of the Regional Association of Solid Waste Management Agencies in Central Macedonia.

Strategic Planning in Public Organizations has society as its starting point so that the services that organizations offer are focused on the citizens. In order to succeed, strategic planning must be fully supported by services that have the ability to respond to its implementation; therefore it is inextricably linked to all the dimensions that compose the quality of the services provided. The promotion of a quality culture, the participation of all stakeholders, citizens and employees would help especially in the preparation of the strategic plan, in the analysis of the environment and in the selection of realistic and achievable goals and strategic choices, so that a public organization can improve the quality of services which offers and strives for excellence. Adequate and quality staffing with trained human resources who through continuous training will be able to respond directly to the requirements of strategic planning also play a leading role. Alignment of strategic planning and quality improvement through processes and application of quality methods is a one way road.

Keywords: Strategic Planning, Quality of Services, Public Sector, Local Authorities

Ευχαριστίες

Θα ήθελα να εκφράσω τις ευχαριστίες μου στον επιβλέποντα καθηγητή μου, κ. Γεώργιο Τσιότρα για την υποστήριξη και την καθοδήγησή του σε αυτό το ταξίδι στη γνώση. Θα ήθελα επίσης να ευχαριστήσω τους Αικ. Γκοτζαμάνη και Δ. Καφετζόπουλο, για τον χρόνο που αφιέρωσαν για την εξέταση της παρούσας διπλωματικής εργασίας.

Ευχαριστώ όλους τους συνάδελφους μου - συμμετέχοντες στην έρευνα, που αφιέρωσαν χρόνο και μοιράστηκαν μαζί μου τις απόψεις τους και τις εργασιακές τους εμπειρίες.

Ένα μεγάλο ευχαριστώ στην οικογένειά μου για την ενθάρρυνση και τη συνεχή υποστήριξή τους σε όλες μου τις προσπάθειες.

Αφιερώνω αυτή την εργασία στα αγαπημένα μου παιδιά Δημήτρη και Ελευθερία, με την ευχή να ακολουθούν πάντα τα όνειρά τους.

Περιεχόμενα

1	Εισαγωγή	1
1.1	Πρόβλημα – Σημαντικότητα του θέματος	1
1.2	Σκοπός – Στόχοι	1
1.3	Ερωτήματα	1
1.4	Συνεισφορά	2
1.5	Διάρθρωση της μελέτης	2
2	Βιβλιογραφική Επισκόπηση – Θεωρητικό Υπόβαθρο	4
2.1	Στρατηγική στο Δημόσιο Τομέα	5
2.2	Στρατηγικός Σχεδιασμός	11
2.3	Εφαρμογή Στρατηγικού Σχεδιασμού στο Δημόσιο Τομέα	15
2.4	Εφαρμογή Στρατηγικού Σχεδιασμού στην Τοπική Αυτοδιοίκηση	18
2.5	Ποιότητα - Διαστάσεις ποιότητας υπηρεσιών	20
2.6	Διοίκηση Ολικής Ποιότητας – ΔΟΠ και Ελληνικό Δημόσιο	24
2.7	Σχέση μεταξύ των παραγόντων του στρατηγικού σχεδιασμού και της ποιότητας	28
2.8	Περίληψη Κεφαλαίου	35
3	Μεθοδολογία	36
3.1	Ερευνητική προσέγγιση	37
3.2	Μελέτη Περίπτωσης	39
3.3	Σχεδιασμός έρευνας	40
3.4	Επιλογή δείγματος	41
3.5	Διαδικασία συλλογής δεδομένων	42
3.6	Πρωτόκολλο συνεντεύξεων	44
3.7	Εγκυρότητα και αξιοπιστία	45
3.8	Περίληψη κεφαλαίου	46
4.	Συμπεράσματα και Ερμηνεία Ευρημάτων	47
4.2	Στρατηγικά Σχέδια Διαχείρισης Αποβλήτων	47
4.3	Περιφερειακός Σύνδεσμος ΦοΔΣΑ Κεντρικής Μακεδονίας	49
4.4	Περιγραφικά ευρήματα	53
4.5	Περίληψη κεφαλαίου	69
5.	Σύνοψη και προτάσεις	70
a.	Όρια και περιορισμοί της έρευνας	72

b. Μελλοντικές Επεκτάσεις	73
Βιβλιογραφία	75
ΠΑΡΑΡΤΗΜΑ Α - Ερωτηματολόγιο	80
ΠΑΡΑΡΤΗΜΑ Β – ΑΠΑΝΤΗΣΕΙΣ ΕΡΩΤΗΣΕΩΝ ΑΝΟΙΚΤΟΥ ΤΥΠΟΥ	86
ΠΑΡΑΡΤΗΜΑ Γ – ΑΠΑΝΤΗΣΕΙΣ ΕΡΩΤΗΣΕΩΝ ΚΛΕΙΣΤΟΥ ΤΥΠΟΥ	95

Κατάλογος Εικόνων

<i>Εικόνα 1 - Ορισμοί της στρατηγικής</i>	5
<i>Εικόνα 2 - Το πλαίσιο της στρατηγικής</i>	7
<i>Εικόνα 3 - The planning process</i>	10
<i>Εικόνα 4 - Στοιχεία στρατηγικού σχεδιασμού σε Δημόσιους Οργανισμούς</i>	13
<i>Εικόνα 5 - η διεργασία της διαμόρφωσης και ανάπτυξης στρατηγικής</i>	15
<i>Εικόνα 6 - Επιτεύγματα μεταρρυθμίσεων στην ΕΕ</i>	21
<i>Εικόνα 7 - Ποιότητα παροχής δημόσιων υπηρεσιών στην ΕΕ</i>	22
<i>Εικόνα 8 - Προηγμένες εννοιολογήσεις στη βιβλιογραφία για την ποιότητα</i>	23
<i>Εικόνα 9 - Κύκλος του Deming</i>	30
<i>Εικόνα 10 - Λειτουργικό υπόδειγμα</i>	36
<i>Εικόνα 11 - Μοντέλο ποιοτικής έρευνας</i>	39
<i>Εικόνα 12–SWOT Ανάλυση ΦοΔΣΑ ΚΜ</i>	51

Συμβολισμοί

ΣΣ	Στρατηγικός Σχεδιασμός
ΔΟΠ	Διοίκηση Ολικής Ποιότητας
ΝΔΔ	Νέα Δημόσια Διοίκηση
ΟΤΑ	Οργανισμοί Τοπικής Αυτοδιοίκησης
ΦΟΔΣΑ ΚΜ	Φορέας Διαχείρισης Στερεών Αποβλήτων Κεντρικής Μακεδονίας
ΕΕ	Ευρωπαϊκή Ένωση
ΥΠΕΣ	Υπουργείο Εσωτερικών
ΕΟΑΝ	Ελληνικός Οργανισμός Ανακύκλωσης
ΑΣΑ	Αστικά Στερεά Απόβλητα
ΕΣΔΑ	Εθνικός Σχεδιασμός Διαχείρισης Αποβλήτων
ΠΕΣΔΑ	Περιφερειακός Σχεδιασμός Διαχείρισης Αποβλήτων
ΚΔΑΥ	Κέντρο Διαλογής Ανακυκλώσιμων Υλικών
ΜΕΑ	Μονάδα Επεξεργασίας Απορριμμάτων
ΣΜΑ	Σταθμός Μεταφόρτωσης Απορριμμάτων
ΧΑΔΑ	Χώρος Ανεξέλεγκτης Διάθεσης Απορριμμάτων
ΧΥΤΑ	Χώρος Υγειονομικής Ταφής Απορριμμάτων
CAF	Common Assessment Framework
SERVQUAL	SERVice QUALity

1 Εισαγωγή

1.1 Πρόβλημα – Σημαντικότητα του θέματος

Η παρούσα εργασία θα διερευνήσει την πιθανή επίδραση των διαδικασιών του στρατηγικού σχεδιασμού στην ποιότητα των παρεχόμενων υπηρεσιών από δημόσιους οργανισμούς (ειδικότερα ΟΤΑ) και το ρόλο τους στη βελτίωση αυτής.

Θα διερευνηθούν οι παράγοντες του στρατηγικού σχεδιασμού (όραμα, αποστολή, στόχοι και στρατηγικές επιλογές) και η επίδραση τους στην ποιότητα των υπηρεσιών και ειδικότερα σε σχέση με τις διαστάσεις της ποιότητας των παρεχόμενων υπηρεσιών (υλικά, αξιοπιστία, ανταπόκριση, ενσυναίσθηση και ασφάλεια).

Συγκεκριμένα, θα διερευνηθεί αν ο στρατηγικός σχεδιασμός όπως έχει υιοθετηθεί στους Ελληνικούς Οργανισμούς Τοπικής Αυτοδιοίκησης έχει αποτέλεσμα ως προς την τελική απόδοση των υπηρεσιών, μέσω της βελτίωσης της ποιότητας των παρεχόμενων υπηρεσιών.

1.2 Σκοπός – Στόχοι

Ο σκοπός της έρευνας είναι να εξετάσει τον ρόλο του στρατηγικού σχεδιασμού στην βελτίωση της ποιότητας των παρεχόμενων υπηρεσιών στη Δημόσια Διοίκηση και ειδικότερα σε Οργανισμούς Τοπικής Αυτοδιοίκησης. Μέσω αυτού θα εξεταστεί και η εφαρμογή του στρατηγικού σχεδιασμού σε ΟΤΑ και ποια από τα κύρια στοιχεία του είναι αυτά που έχουν αντίκτυπο στην βελτίωση της ποιότητας και σε ποια διάσταση της ποιότητας αυτή η επίδραση μπορεί να θεωρηθεί σημαντική.

1.3 Ερωτήματα

Τα ερευνητικά ερωτήματα είναι τα εξής:

- 1- Ποιος είναι ο βαθμός του διαθέσιμου στρατηγικού σχεδιασμού που εφαρμόζεται στην ελληνική Τοπική Αυτοδιοίκηση;
- 2- Υπάρχει σχέση μεταξύ των παραγόντων στρατηγικού σχεδιασμού (όραμα, αποστολή, στόχοι, στρατηγικές επιλογές, εφαρμογή στρατηγικής και εκτέλεση) και των διαστάσεων

της ποιότητας των υπηρεσιών (απτότητα, αξιοπιστία, ανταπόκριση, ασφάλεια, διασφάλιση);

3- Είναι σημαντικός ο ρόλος του στρατηγικού σχεδιασμού στη βελτίωση της ποιότητας των υπηρεσιών και κατά πόσο ο Στρατηγικός Σχεδιασμός επηρεάζει στην βελτίωση της ποιότητας των υπηρεσιών που παρέχονται στην Ελληνική Τοπική Αυτοδιοίκηση;

1.4 Συνεισφορά

Λαμβάνοντας υπόψη την επιτακτική και αδήριτη ανάγκη βελτίωσης της ποιότητας των υπηρεσιών του δημόσιου τομέα και ειδικότερα του Ελληνικού Δημόσιου Τομέα, θεωρήθηκε σημαντική η κατανόηση της σχέσης μεταξύ της ποιότητας και των στρατηγικών σχεδίων που εφαρμόζονται βάσει νομοθεσίας πλέον στους δημόσιους οργανισμούς. Τα τελευταία χρόνια η στρατηγική διαχείριση έχει υιοθετηθεί και στο δημόσιο τομέα και στους Οργανισμούς Τοπικής Αυτοδιοίκησης, ως φορείς εγγύτεροι στους πολίτες, επομένως είναι αναγκαίο να διερευνηθεί αν ο στρατηγικός σχεδιασμός, ο οποίος αποτελεί το κύριο συστατικό μιας διαδικασίας στρατηγικής διαχείρισης, ενέχει σημαντικό ρόλο στην βελτίωση της ποιότητας των υπηρεσιών και συνεπώς της δημιουργίας δημόσιας αξίας. Η μελέτη αυτή πιστεύουμε ότι θα βοηθήσει τα στελέχη της δημόσιας διοίκησης να ευθυγραμμίσουν τους στόχους στρατηγικού σχεδιασμού με τους στόχους βελτίωσης της ποιότητας, διασφαλίζοντας ότι όλος ο οργανισμός κινείται προς την ίδια στρατηγική κατεύθυνση.

1.5 Διάρθρωση της μελέτης

Στο παρόν κεφάλαιο (κεφάλαιο 1) γίνεται μια εισαγωγή της έρευνας στο σκεπτικό της ερευνητικής μελέτης και τη σημασία της μελέτης. Επιπλέον παρουσιάζονται τα ερευνητικά ερωτήματα και η συνεισφορά τους στην έρευνα πάνω στο στρατηγικό σχεδιασμό και τη βελτίωση της ποιότητας των υπηρεσιών. Παρουσιάζονται επίσης τα επόμενα κεφάλαια και η δομή αυτής της μελέτης.

Στο Κεφάλαιο 2 γίνεται προσπάθεια καταγραφής της σχετικής βιβλιογραφίας με τον στρατηγικό σχεδιασμό, την ποιότητα των υπηρεσιών και τη σχέση μεταξύ τους, και παρουσιάζονται εργασίες και έρευνες σχετικές με το αντικείμενο της παρούσας διπλωματικής.

Στο Κεφάλαιο 3 αναλύεται η εμπειρική έρευνα που πραγματοποιήθηκε στο πλαίσιο της παρούσας εργασίας με τη μέθοδο της μελέτης περίπτωσης. Παρουσιάζονται οι προσεγγίσεις της μεθοδολογίας που χρησιμοποιήθηκαν και οι λόγοι για τους οποίους επιλέχθηκε μια ποιοτική μέθοδος. Επιπλέον, δίνονται πληροφορίες σχετικά με τη μέθοδο συλλογής δεδομένων, η οποία βασίζεται σε μελέτη περίπτωσης, και μια περίληψη της μεθόδου δειγματοληπτικής προσέγγισης που χρησιμοποιήθηκε.

Στο Κεφάλαιο 4 παρουσιάζονται και αναλύονται τα δεδομένα αυτής της μελέτης. Θα υπάρξει ερμηνεία των ευρημάτων με βάση κυρίως τις συνεντεύξεις που πραγματοποιήθηκαν αλλά και τα δευτερογενή δεδομένα που συλλέχθηκαν. Επιπρόσθετα παρουσιάζεται ο ΟΤΑ που χρησιμοποιήθηκε ως μελέτη περίπτωσης, Ο Περιφερειακός Σύνδεσμος Φο.Δ.Σ.Α. Κεντρικής Μακεδονίας, και τέλος παρουσιάζονται τα αποτελέσματα της έρευνάς μας και οι τελικές προτάσεις μας.

Τέλος, στο κεφάλαιο 5, θα γίνει συζήτηση των ευρημάτων. Με βάση τα συμπεράσματα και τους περιορισμούς της παρούσας μελέτης, γίνονται προτάσεις για μελλοντική έρευνα σχετικά με τον ρόλο του στρατηγικού σχεδιασμού στους δημόσιους οργανισμούς.

2 Βιβλιογραφική Επισκόπηση – Θεωρητικό Υπόβαθρο

Σε αυτό το κεφάλαιο γίνεται προσπάθεια καταγραφής της σχετικής βιβλιογραφίας με τον στρατηγικό σχεδιασμό, την ποιότητα των υπηρεσιών και τη σχέση μεταξύ τους. Συγκεκριμένα:

Στην ενότητα 2.1 εισάγεται η έννοια της στρατηγικής διαχείρισης στο Δημόσιο Τομέα και αναλύεται η σχέση της στρατηγικής, της στρατηγικής διαχείρισης και του στρατηγικού σχεδιασμού, έννοιες αλληλένδετες.

Στην ενότητα 2.2 αναλύεται περαιτέρω η έννοια του στρατηγικού σχεδιασμού, και τα στοιχεία που αυτός περιλαμβάνει.

Στην ενότητα 2.3 γίνεται αναφορά στην εφαρμογή του στρατηγικού σχεδιασμού από την εισαγωγή του στο Δημόσιο Τομέα και βιβλιογραφική ανασκόπηση πάνω στις έρευνες στον στρατηγικό σχεδιασμό και στην εφαρμογή του.

Στη συνέχεια στην ενότητα 2.4 αναφέρονται στοιχεία από την εφαρμογή του στρατηγικού σχεδιασμού και της στρατηγικής διαχείρισης στον Ελληνικό Δημόσιο Τομέα και ιδιαίτερα στην Τοπική Αυτοδιοίκηση. Επίσης γίνεται αναφορά στα στρατηγικά σχέδια (Περιφερειακά και Τοπικά) της Διαχείρισης Αποβλήτων, καθώς αφορούν την έρευνα της παρούσας εργασίας.

Στην ενότητα 2.5 εισάγονται οι έννοιες της ποιότητας των υπηρεσιών, περιγράφονται οι διαστάσεις της και τα μοντέλα μέτρησης της.

Στην ενότητα 2.6 αναφέρονται στοιχεία για την Διοίκηση Ολικής Ποιότητας και την εφαρμογή της στο Ελληνικό Δημόσιο και αναλύονται τα εργαλεία ποιότητας και η εφαρμογής τους στην Ελληνική Τοπική Αυτοδιοίκηση.

Τέλος, στην ενότητα 2.7 αναλύεται η σχέση μεταξύ των παραγόντων του Στρατηγικού Σχεδιασμού και των διαστάσεων της ποιότητας, και πως η σχέση αυτή έχει αποτυπωθεί σε μελέτες και εργασίες έως τώρα.

2.1 Στρατηγική στο Δημόσιο Τομέα

Υπάρχουν πολλοί ορισμοί για τη στρατηγική στον δημόσιο τομέα. Ο Johnsen (2016) τους συνοψίζει ως μια ευρεία έννοια που διαφέρει από τη στρατηγική του ιδιωτικού τομέα στον τρόπο που εμπλέκει τους διάφορους ενδιαφερόμενους (stakeholders), καλύπτει πολλαπλές διαδικασίες διαχείρισης και περιλαμβάνει διαφορετικά εργαλεία διαχείρισης. Στην εικόνα 1 αναφέρονται κάποιοι από τους ορισμούς που έχουν δοθεί:



Εικόνα 1 - Ορισμοί της στρατηγικής

Αν και ο στρατηγικός σχεδιασμός (και γενικά η διαμόρφωση στρατηγικής) είναι ένα εργαλείο που εισήχθη στον ιδιωτικό τομέα και χρησιμοποιείται εκεί για τη μεγιστοποίηση της αποτελεσματικότητας όσον αφορά το κέρδος και το μερίδιο αγοράς, έχει επίσης εφαρμοστεί στο δημόσιο τομέα εδώ και δεκαετίες ειδικότερα στις πιο ανεπτυγμένες χώρες. Ωστόσο, η στρατηγική και τα στρατηγικά μέσα εισάγονται στον δημόσιο, μη κερδοσκοπικό, τομέα για διαφορετικούς λόγους από ότι στον ιδιωτικό τομέα των επιχειρήσεων. Ενώ στον ιδιωτικό τομέα ο κύριος στόχος της ανάπτυξης στρατηγικής είναι το κέρδος και το μερίδιο αγοράς, στη θεωρία της στρατηγικής του

δημόσιου τομέα οι γενικοί κύριοι στόχοι είναι η μεγιστοποίηση της απόδοσης στην παροχή υπηρεσιών και η ελαχιστοποίηση του κόστους (Knutsson et al., 2008).

Σύμφωνα με τους Bryson et al. (2018) ορισμένοι από τους παράγοντες που οδήγησαν τον δημόσιο τομέα στην υιοθέτηση της στρατηγικής διαχείρισης είναι:

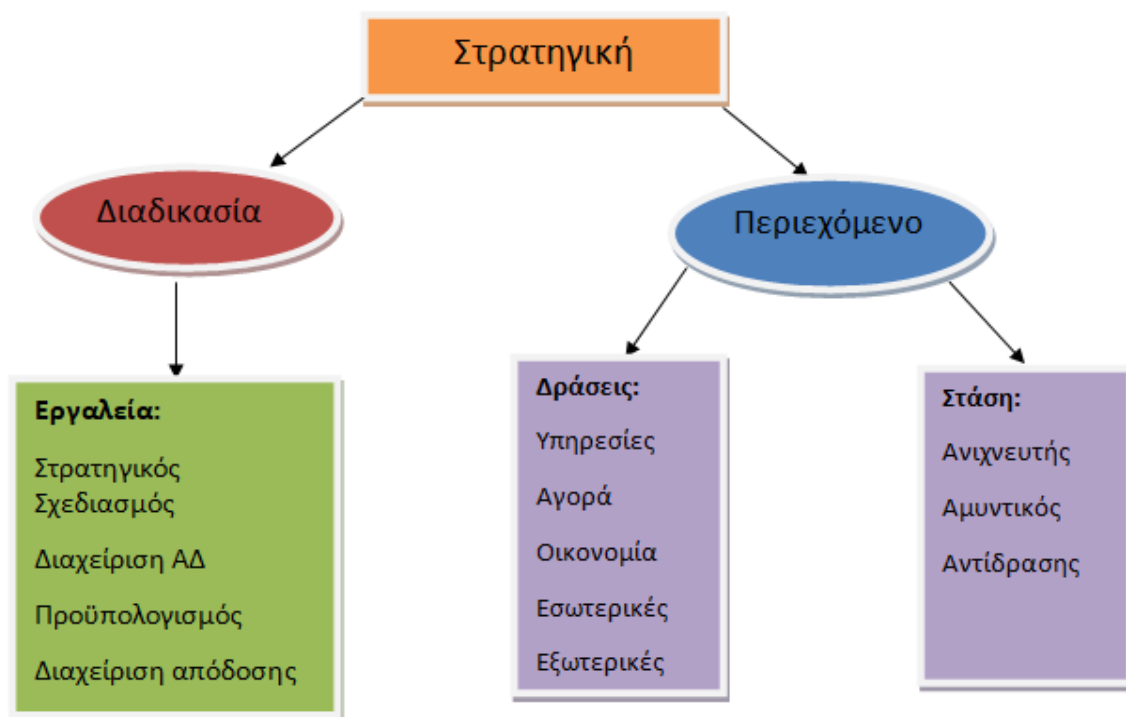
- η σύνδεση των στόχων με τις αποφάσεις της διοίκησης και με τις ενέργειες που ακολουθούν,
 - η βελτίωση της αποτελεσματικότητας όσον αφορά την παροχή υπηρεσιών στους πολίτες,
 - η συμμόρφωση των διαδικασιών με τους κανονισμούς και το νομικό πλαίσιο,
 - η ενοποίηση των προσπαθειών μεταξύ τμημάτων ή ακόμη και οργανισμών,
- καθώς και περισσότερο πολιτικοί λόγοι, όπως η ενίσχυση του ελέγχου της αιρετής ηγεσίας, η βελτίωση της εξωτερικής νομιμότητας ενός οργανισμού ή η αύξηση της δημόσιας και πολιτικής υποστήριξης.

Ο Johnsen (2016) επίσης αναφέρει πως στον δημόσιο τομέα η στρατηγική διαχείριση και ο σχεδιασμός χρησιμοποιούνται ως εργαλεία για την εφαρμογή πολιτικών και τη βελτίωση της δημόσιας αξίας, η οποία είναι το βασικό στοιχείο της αποστολής όλων των δημόσιων οργανισμών. Έτσι, η Νέα Δημόσια Διοίκηση – ΝΔΔ (New Public Management - NPM), δεδομένης της έμφασης στο να γίνει ο δημόσιος τομέας πιο αγοραίος και επιχειρηματικός (Walker & Andrews, 2013) υιοθετήθηκε από τις δημόσιες αρχές και ειδικότερα από την Τοπική Αυτοδιοίκηση, προκειμένου να χρησιμοποιηθούν στρατηγικά εργαλεία και πρακτικές για την εφαρμογή των πολιτικών. Με τη ΝΔΔ, οι δημόσιες αρχές χρησιμοποιούν διάφορα μέσα (εργαλεία) για τη βελτίωση της απόδοσης και την αύξηση της αποδοτικότητας, όπως ο προσανατολισμός προς τον πελάτη. Ο ρόλος και το αποτέλεσμα των ενεργειών της Διοίκησης αξιολογούνται πλέον με τη νέα Δημόσια Διοίκηση αποκλειστικά με ποιοτικούς όρους και με κεντρικό άξονα την ικανοποίηση των αναγκών των πολιτών (Φαναριώτη, 1999).

Η στρατηγική διοίκηση (strategic management) είναι μια ευρύτερη έννοια από τον στρατηγικό σχεδιασμό, καθώς περιέχει εκτός από τον σχεδιασμό και το στάδιο της εφαρμογής και της αξιολόγησης. Ο Bryson (2011) θεωρεί πως η στρατηγική διοίκηση είναι η κατάλληλη και λογική ενσωμάτωση του στρατηγικού σχεδιασμού και της εφαρμογής αυτού σε έναν οργανισμό, ώστε αυτός να φανεί ικανός να εκπληρώσει την αποστολή του και στη συνέχεια να εκτελέσει τις σχεδιασμένες δράσεις, μέσω συνεχούς

μάθησης, με τελικό αποτέλεσμα τη δημιουργία δημόσιας αξίας.

Στην εργασία της η Edwards (2011), βασιζόμενη στις αναφορές των Boyne and Walker (2004), Miles and Snow (1978) και Porter (1980), δείχνει τη σχέση μεταξύ στρατηγικής, στρατηγικής διαχείρισης και στρατηγικού σχεδιασμού. Η σχέση αυτή απεικονίζεται στο Σχήμα 2.2.



Εικόνα 2 - Το πλαίσιο της στρατηγικής (adapted from Edwards, 2011, p.11)

Σύμφωνα με το παραπάνω σχήμα, η στρατηγική περιλαμβάνει τις διαδικασίες και το περιεχόμενο ενός οργανισμού. Αναλυτικότερα, η στρατηγική στους δημόσιους οργανισμούς συλλαμβάνει δύο κεντρικές πτυχές: την επιλογή στόχων (διαδικασίες στρατηγικής) και την προσέγγιση των οργανισμών στην παροχή υπηρεσιών (περιεχόμενο στρατηγικής) που είναι το αποτέλεσμα της χάραξης στρατηγικής (Wechsler και Backoff 1987, Walker et al., 2010). Η στρατηγική διαχείριση ενσωματώνει τα εργαλεία που χρησιμοποιεί ένας οργανισμός για να ακολουθήσει τις στρατηγικές της διαδικασίας, συμπεριλαμβανομένου του στρατηγικού σχεδιασμού.

Οι στρατηγικές σε οργανισμούς του δημόσιου τομέα είναι ένας συνδυασμός των τριών στρατηγικών που αναφέρονται από τον Miles & Snow (1978) οι οποίες είναι η αναζήτηση, η άμυνα και η αντίδραση. Αυτή η τυπολογία αναφέρεται στη στρατηγική

στάση ενός δημόσιου οργανισμού που μαζί με τις ενέργειες που γίνονται αποτελούν το περιεχόμενο της στρατηγικής (Boyne και Walker, 2004). Καθώς πολλοί οργανισμοί έχουν ποικίλες δραστηριότητες και πολλούς ενδιαφερόμενους για να ικανοποιήσουν, εμφανίζουν χαρακτηριστικά που μοιάζουν με ένα μέρος και των τριών κατηγοριών (Andrews et al., 2006, Walker et al., 2010).

Ο Johnsen (2016) αναγνωρίζει ότι η στρατηγική στάση ενός δημόσιου οργανισμού σύμφωνα με την τυπολογία των Miles & Snow (1978) επηρεάζει τον τρόπο με τον οποίο εισάγεται η στρατηγική διαχείριση σε έναν δημόσιο οργανισμό. Η στρατηγική στάση αναφέρεται στον βαθμό στον οποίο ο οργανισμός είναι προληπτικός ή αντιδραστικός (δηλαδή, αναζητητής, υπερασπιστής και αντιδραστικός), ενώ οι στρατηγικές δράσεις εστιάζονται σε αγορές, υπηρεσίες, έσοδα, εξωτερικές και εσωτερικές οργανωτικές σχέσεις (Bryson, Berry and Yang, 2010). Επομένως, μια στρατηγική είναι ένας συνδυασμός στάσης και δράσεων.

Στην έρευνά του ο Johnsen (2016) επισημαίνει ότι οι οργανισμοί οι οποίοι λειτουργούν ως Αναζητητές (prospectors) θα αναγνώριζαν την ευκαιρία να καινοτομήσουν μέσω της χρήσης εργαλείων στρατηγικής διαχείρισης, επομένως είναι πιο πιθανό να τα χρησιμοποιήσουν. Οι Υπερασπιστές (Defenders) θα υιοθετούσαν στρατηγικές διαδικασίες και εργαλεία εφόσον τους βοηθούσαν να βελτιωθούν σε έναν εστιασμένο κεντρικό οργανισμό, ενώ οι Αντιδραστικοί (Reactors), από την άλλη πλευρά, θα έκαναν χρήση εργαλείων στρατηγικής διαχείρισης (όπως ο σχεδιασμός) μόνο εάν είναι υποχρεωμένοι.

Οι Walker et al. (2010) αναγνωρίζουν τη θετική επίδραση ενός στρατηγικού προληπτικού περιεχομένου στις δημόσιες υπηρεσίες και στις επιδόσεις των δημόσιων οργανισμών, καθώς η έρευνα έχει δείξει ότι οι δημόσιοι οργανισμοί που δρουν ως Αναζητητές και Υπερασπιστές επιτυγχάνουν υψηλότερη απόδοση από τους Αντιδραστικούς. Όμως, μια στρατηγική στάση αναζήτησης ή υπεράσπισης, σύμφωνα πάντα με το τυπολόγιο των Miles & Snow (1978), δεν είναι πάντα η καλύτερη επιλογή για μια προγραμματισμένη στρατηγική. Ειδικά αν το πλαίσιο της στρατηγικής του οργανισμού επιβάλλεται από ρυθμιστικούς φορείς σε υψηλότερο επίπεδο ιεραρχίας (ΕΕ, Υπουργεία), μια αντιδραστική στάση θα μπορούσε να είναι μια θετική επιλογή σε ένα περιβάλλον που χαρακτηρίζεται από μεταβαλλόμενες απαιτήσεις εξωτερικών ενδιαφερομένων (Andrews et al., 2006, Snow and Hrebiniak, 1980, Rainey, 1997).

Ωστόσο, καθώς μια ενεργητική, προ-ορατική στρατηγική χρειάζεται υψηλό επίπεδο αυτονομίας, και παρά το γεγονός ότι η στρατηγική της Ε.Ε. και η εθνική στρατηγική αντίστοιχα αφήνει χώρο για δομή οργανισμών που βασίζεται στην καινοτομία και τις επιδόσεις, στους Οργανισμούς Τοπικής Αυτοδιοίκησης, ελαχιστοποιείται κάθε κίνητρο για καινοτόμες στρατηγικές ή υιοθέτηση εργαλείων στρατηγικής κυρίως επειδή κυριαρχούνται από οικονομικούς, νομικούς και πολιτικούς περιορισμούς από την κεντρική κυβέρνηση καθώς και από περιβαλλοντικούς παράγοντες όπως η έκθεση στον ανταγωνισμό, οι νομικοί περιορισμοί και η πολιτική/δημόσια επιρροή από τους φορολογούμενους/πελάτες-πολίτες,.

Με βάση τα παραπάνω, μια ευθυγραμμισμένη πολιτική και στρατηγική διαχείριση πρέπει να προκύπτει από ένα μίγμα σχεδιασμένων ενεργειών πρόληψης της διοίκησης από τη μία, και από αντιδραστικές ενέργειες απέναντι σε απρόβλεπτες εξελίξεις και νέες συνθήκες από την άλλη έτσι ώστε να μπορεί, μέσω Στρατηγικού Σχεδιασμού, να προσαρμόζεται σε σχέση με την έννοια της συνεχούς βελτίωσης της ποιότητας των υπηρεσιών (Thompson et al., 2013).

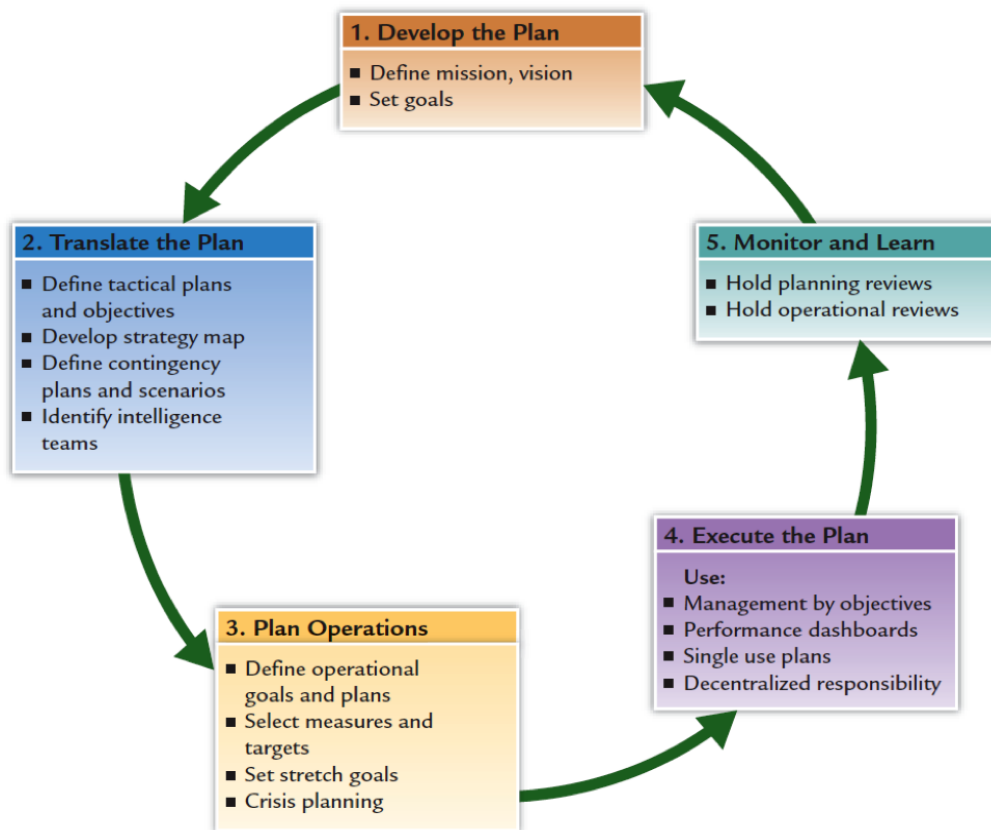
Οι Kaplan & Norton (2001), στο πλαίσιο της έρευνας τους για την εφαρμογή ενός εργαλείου διαχείρισης ποιότητας όπως η Balanced Scorecard, αναφέρουν πως η στρατηγική είναι μια συνεχής διαδικασία, η οποία θα πρέπει να ξεκινά από την ηγεσία αλλά και να «μεταφράζεται» σε επιχειρησιακούς όρους μέσα από το σχεδιασμό. Όπως και ο Kaufman (1996) θεωρούν επίσης πολύ σημαντική την ευθυγράμμιση του οργανισμού με την στρατηγική.

Στον Δημόσιο Τομέα δεν υπάρχει η έννοια της μεγιστοποίησης του κέρδους. Για να αυξηθεί η δημόσια αξία (public value) πρέπει να μειωθεί το κόστος και να αυξηθεί η ποιότητα των υπηρεσιών (Beecroft, 1999). Οι πελάτες/πολίτες της σημερινής κοινωνίας ζητούν αξιοπιστία και ταυτόχρονα χαμηλές τιμές, καθώς ταυτίζουν την έννοια της αξίας με την ποιότητα των παρεχόμενων υπηρεσιών.

Σύμφωνα με τους Hahn και Powers (2010), η σωστή εφαρμογή των στρατηγικών είναι το στοιχείο που προσθέτει αξία σε έναν οργανισμό. Η επιτυχής εφαρμογή με την ανάπτυξη διαδικασιών όπως σχέδια δράσης, προϋπολογισμοί κ.λπ., θα ολοκληρώσει τη μετάβαση από τον στρατηγικό σχεδιασμό στη στρατηγική διαχείριση, ενσωματώνοντας υιοθετημένες στρατηγικές σε όλο το σύστημα (Bryson, 2011).

Ο προγραμματισμός και κατά συνέπεια ο σχεδιασμός είναι ένα σύνολο από ενέργειες

που καθορίζουν τους στόχους του οργανισμού, και επίσης τα μέσα που χρησιμοποιούνται για την επίτευξή τους. Ως εκ τούτου, η εκτέλεση είναι μέρος της διαδικασίας σχεδιασμού. Υπάρχει ένας αριθμός εργαλείων που χρησιμοποιούν οι διαχειριστές για την υλοποίηση του στρατηγικού σχεδιασμού, όπως φαίνεται στην εικόνα 3.



Εικόνα 3 - The planning process (Kaplan and Norton, 2008, p.62)

Η υλοποίηση στρατηγικής ενός δημόσιου οργανισμού πρέπει να βασίζεται στην αποστολή, το όραμα και τις αξίες του οργανισμού, και να ξεκινά με ανάλυση του περιβάλλοντος, τον καθορισμό στρατηγικών στόχων, τα κύρια δηλ. στοιχεία που απαρτίζουν το στρατηγικό σχέδιο, και τη διαδοχή τους σε μέτρα και επιχειρησιακά σχέδια που μπορούν να εκτελεστούν, να παρακολουθηθούν, να διδαχθούν και να προσαρμοστούν με την πάροδο του χρόνου (European Commission, 2017).

Μια σαφής σύνδεση μεταξύ της εφαρμογής και των μέτρων απόδοσης επισημαίνεται από τον Plant (2009), ο οποίος εξηγεί ότι υπάρχει ένα χάσμα μεταξύ της στρατηγικής ενός δημόσιου οργανισμού και της εφαρμογής του, κυρίως λόγω της απουσίας παρακολούθησης και μέτρησης της απόδοσης. Ως εκ τούτου, χωρίς την παρακολούθηση

και την αξιολόγηση των ενεργειών που αναλαμβάνονται σύμφωνα με τον στρατηγικό σχεδιασμό, δεν υπάρχει περίπτωση ένας οργανισμός να καταλάβει εάν το στρατηγικό του όραμα και οι στόχοι του πληρούνται.

Η ποιότητα της δημόσιας διοίκησης είναι σημαντική για την οικονομική ανταγωνιστικότητα και την κοινωνική ευημερία. Η στρατηγική αποκτά μεγαλύτερη σημασία στη βελτίωση της απόδοσης και της ποιότητας της δημόσιας διοίκησης, καθώς στο πλαίσιο της αυξανόμενης ζήτησης υπηρεσιών και της συχνά μείωσης των πόρων, οι οργανισμοί του δημόσιου τομέα πρέπει να γίνουν πιο αποτελεσματικοί και αποδοτικοί (European Commission, 2017).

2.2 Στρατηγικός Σχεδιασμός

Οι έννοιες της στρατηγικής και του στρατηγικού σχεδιασμού είναι διαφορετικές, αν και σε στενή σχέση και αλληλένδετες (Edwards, 2011). Ο όρος στρατηγική είναι περισσότερο ευρύς.

Η αξία που οδηγεί τις δημόσιες αρχές στον στρατηγικό σχεδιασμό είναι οι ανάγκες των πολιτών για υπηρεσίες. Όπως σημειώνει ο Bryson (2011), η δημιουργία δημόσιας αξίας περιλαμβάνει οποιαδήποτε ενέργεια που λαμβάνεται ή πρόγραμμα και πολιτική που έχει δημιουργηθεί ή υποδομή για την ενίσχυση του δημόσιου συμφέροντος και του κοινού καλού, με κατάλληλο κόστος.

Όπως προτείνει ο George (2017), εάν ο στρατηγικός σχεδιασμός χρησιμοποιείται σε δημόσιους οργανισμούς, μπορεί να αποτρέψει τη διαισθητική ή βραχυπρόθεσμη εκλογική λήψη αποφάσεων από τους πολιτικούς, να διευκολύνει τη συνεργασία πολιτών-δήμων και να συμβάλει σε θετικά αποτελέσματα στην απόδοση και εν τέλει στην παροχή των υπηρεσιών.

Ο Σιώμκος (2004) αναφέρει τον Στρατηγικό Σχεδιασμό ως διαχείριση αλλαγής η οποία μέσω της διαδικασίας της ευθυγράμμισης ενός οργανισμού με το περιβάλλον του έχει ως αποτέλεσμα την κατάκτηση των στόχων και την ολοκλήρωση της αποστολής του οργανισμού.

Σε πρόσφατο άρθρο τους οι Bryson and George (2020) ορίζουν τον στρατηγικό σχεδιασμό ως μια ηθελημένη προσέγγιση στη διαμόρφωση της στρατηγικής και

αναφέρουν ότι περικλείει στοιχεία όπως η ανάλυση και ο καθορισμός της αποστολής και αξιών, η αποτύπωση του οράματος για το μέλλον του οργανισμού, η ανάλυση του εσωτερικού και εξωτερικού περιβάλλοντος, ο προσδιορισμός στρατηγικών θεμάτων και η διαμόρφωση στρατηγικών για την αντιμετώπιση των στρατηγικών θεμάτων.

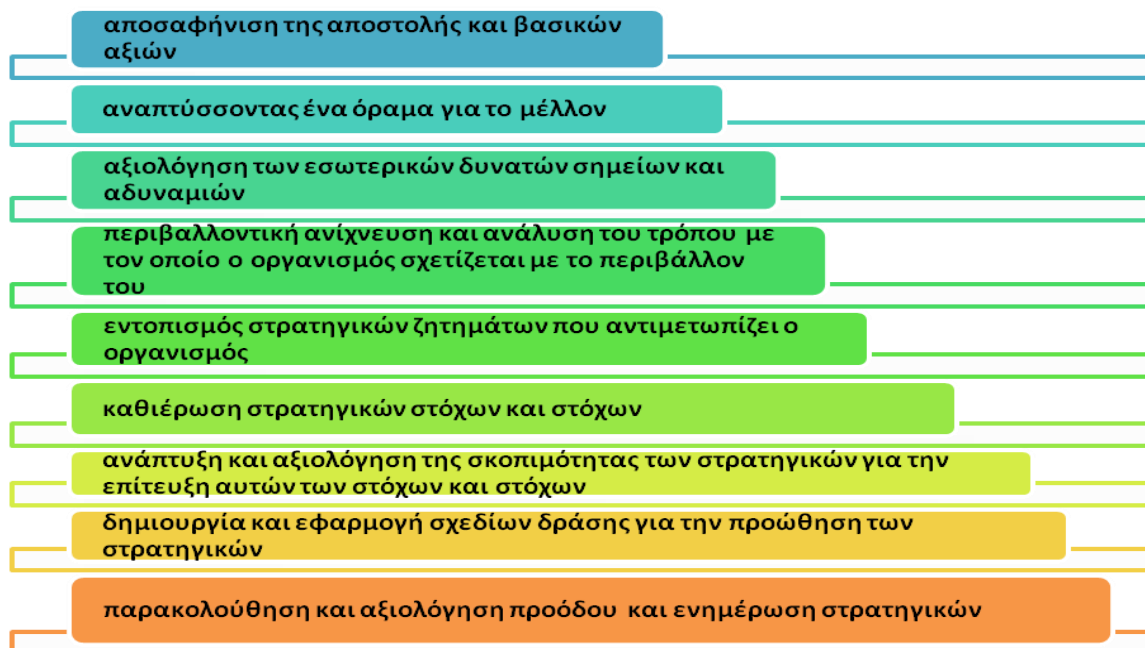
Στην Απόφαση του Υπουργείου Εσωτερικών 41179/23.10.2014 (ΦΕΚ Β' 2970/04.11.2014) «Περιεχόμενο, δομή και τρόπος υποβολής των Πενταετών Επιχειρησιακών Προγραμμάτων των Οργανισμών Τοπικής Αυτοδιοίκησης (Ο.Τ.Α.) α' βαθμού για τη δημοτική περίοδο 2014-2019», ο στρατηγικός σχεδιασμός ορίζεται ως: «Μια συστηματική διαδικασία καθορισμού της στρατηγικής μέσω της οποίας ο Δήμος συμφωνεί στις προτεραιότητες που είναι αναγκαίες για την αποστολή του και ανταποκρίνονται στο περιβάλλον του. Ο ρόλος του είναι να προγραμματίσει, να εφαρμόσει και να κάνει πιο λειτουργική τη στρατηγική».

Ο στρατηγικός σχεδιασμός περιλαμβάνει δύο βασικές διεργασίες: α) την ανάλυση του περιβάλλοντος, τόσο του εξωτερικού με την αναζήτηση δυνάμεων που μπορούν να επηρεάσουν την λειτουργία του, όσο και του εσωτερικού περιβάλλοντος με στόχο τον εντοπισμό δυνατών σημείων ή αδυναμιών στη λειτουργία του, και β) τη διαμόρφωση και εν συνεχεία ανάπτυξη της στρατηγικής (ΕΚΔΔ, 2016).

Συγκεκριμένα, η διαμόρφωση του στρατηγικού σχεδιασμού περιλαμβάνει:

- Τον ορισμό του οράματος και τη δήλωση της αποστολής του οργανισμού
- Την ανάπτυξη σκοπών και στόχων
- Την ανάπτυξη των αντίστοιχων δράσεων και
- Την εφαρμογή των σχεδίων δράσης

Γενικά, ο στρατηγικός σχεδιασμός στο δημόσιο τομέα συχνά ενσωματώνει τα ακόλουθα στοιχεία (Poister et al., 2013) όπως αποτυπώνονται στο σχ.4:



Εικόνα 4 - Στοιχεία στρατηγικού σχεδιασμού σε Δημόσιους Οργανισμούς

Ένα από τα πλέον δημοφιλή εργαλεία ανάλυσης του περιβάλλοντος ενός οργανισμού είναι η ανάλυση SWOT (Strengths – Weaknesses – Opportunities – Threats), η οποία προηγείται της ουσιαστικής λειτουργίας του Στρατηγικού Σχεδιασμού που είναι η δήλωση του οράματος και της αποστολής του οργανισμού, η διατύπωση του οράματος και ο καθορισμός των στόχων.

Η SWOT ανάλυση αφορά την αξιολόγηση των ισχυρών σημείων μιας εταιρείας/ ενός οργανισμού και την αναγνώριση των αδυναμιών, των ευκαιριών και τις τυχόν απειλές του περιβάλλοντος της αγοράς (Μιχιώτης, 2005).

Τα δυνατά και αδύνατα σημεία αφορούν το εσωτερικό ενός οργανισμού.

Τα δυνατά σημεία μπορεί να αφορούν:

- Μια δεξιότητα ή εξειδίκευση
- Πάγια ή φυσικά ή οργανωτικά περιουσιακά στοιχεία
- Ανθρώπινο δυναμικό
- Οργανωτικά άυλα περιουσιακά στοιχεία
- Συμμαχίες ή συνεργατικές επιχειρήσεις

Αντίστοιχα, τα αδύνατα σημεία μπορεί να αφορούν:

- έλλειψη ή ανεπάρκεια σε σημαντικές δεξιότητες ή εξειδίκευση
- έλλειψη φυσικών, οργανωτικών υλικών ή άυλων περιουσιακών στοιχείων
- έλλειψη ανταγωνιστικής ικανότητας σε βασικούς τομείς

Οι ευκαιρίες και οι απειλές αφορούν την ανάλυση του εξωτερικού περιβάλλοντος του οργανισμού και τι πρέπει να εκμεταλλευτεί ή να προσέξει η διοίκηση.

Ευκαιρίες μπορεί να αποτελούν:

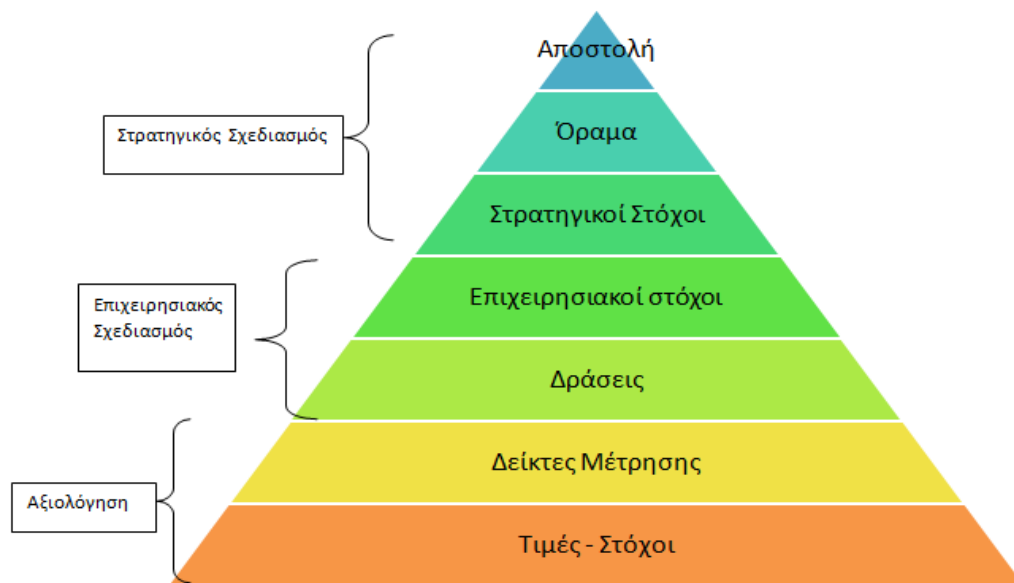
- Ανάπτυξη της αγοράς
- Δημογραφική αλλαγή
- Αλλαγή κοινωνικού status ή τρόπου ζωής
- Προγράμματα κρατικών δαπανών
- Υψηλότερη οικονομική ανάπτυξη
- Διεύρυνση της Ε.Ε

Απειλές μπορεί να αποτελούν:

- Αλλαγή στις ανάγκες των πελατών
- Δημογραφική αλλαγή
- Νέοι κανονισμοί
- Οικονομική ύφεση
- Υψηλότερες τιμές εισροών

Τελευταίο τμήμα στην διαδικασία του Στρατηγικού Σχεδιασμού αποτελεί η ανάπτυξη και η εξειδίκευση των στρατηγικών στόχων σε δράσεις, το οποίο ουσιαστικά είναι ο επιχειρησιακός σχεδιασμός, με τον καθορισμό επιχειρησιακών στόχων, επιλογή δεικτών μέτρησης για την αξιολόγηση και καθορισμός μέτρων, δράσεων για την εφαρμογή και επίτευξη των στόχων, όπως φαίνεται και στην εικόνα 5 (*Η διεργασία της διαμόρφωσης και ανάπτυξης στρατηγικής*).

Ένας επιτυχημένος στρατηγικός σχεδιασμός χρειάζεται να ευθυγραμμίσει όλα τα τμήματα του οργανισμού, ώστε να μπορεί να λειτουργήσει σαν πλήρες σύστημα στην εφαρμογή των στόχων (Beecroft, 1999). Αν δεν γίνει πλήρως κατανοητό σε όλο τον οργανισμό τι πρέπει να γίνει και πως συγκεκριμένες σχεδιασμένες ενέργειες θα οδηγήσουν στην επίτευξη αυτών των στόχων ο στρατηγικός σχεδιασμός και εργαλεία αυτού, όπως η μέθοδος MBO, είναι πιθανό να αποδειχθούν αναποτελεσματικά. Είναι απαραίτητη επομένως η δέουσα προσοχή να δίνεται όχι μόνο στον σχεδιασμό των στόχων αλλά και στο σχεδιασμό των διαδικασιών που θα οδηγήσουν σε αποτελέσματα.



Γκέκας Α. (2014), «Στρατηγική Διοίκηση Δημόσιων Οργανισμών», Εκπαιδευτικό Εγχειρίδιο ΕΣΔΔΑ, σελ. 32.]

Εικόνα 5 - η διεργασία της διαμόρφωσης και ανάπτυξης στρατηγικής

2.3 Εφαρμογή Στρατηγικού Σχεδιασμού στο Δημόσιο Τομέα

Σύμφωνα με όσα αναφέρουν οι Bryson and Edwards (2017), η έρευνα πάνω στον στρατηγικό σχεδιασμό του δημόσιου τομέα ασχολείται κυρίως με την έννοια του Στρατηγικού Σχεδιασμού – με το «τι είναι» ο στρατηγικός σχεδιασμός - τόσο θεωρητικά όσο και πρακτικά σε κάποιες περιπτώσεις ερευνών. Ειδικότερα τα τελευταία χρόνια οι έρευνες στρέφονται στον αν ο στρατηγικός σχεδιασμός στο Δημόσιο Τομέα τελικά λειτουργεί. Μεγάλο πλέον ενδιαφέρον ως ερευνητικό πεδίο αποτελεί επίσης η εφαρμογή και τα αποτελέσματα του στρατηγικού σχεδιασμού, κυρίως αυτά που σχετίζονται με την αποδοτικότητα και την αποτελεσματικότητα των δημόσιων οργανισμών. Όπως σχολιάζουν οι Bryson, Crosby and Bryson, (2009), το ερώτημα αν ο στρατηγικός σχεδιασμός λειτουργεί έχει επεκταθεί στο αν και πώς, με ποιους τρόπους, για ποιον, πότε και γιατί λειτουργεί. Συνέπεια της διεύρυνσης της έρευνας για το στρατηγικό σχεδιασμό, οι ερευνητές ασχολήθηκαν με τους παράγοντες που συμβάλλουν στην επιτυχία του στρατηγικού σχεδιασμού όπως η ηγεσία, η οργανωτική ικανότητα, οι διαθέσιμοι πόροι και η συμμετοχή του ανθρώπινου δυναμικού, όπως και για τα αποτελέσματα του.

Ιδιαίτερα στη δεκαετία του 1990, όπου ξεκίνησε η εφαρμογή του στρατηγικού

σχεδιασμού στο δημόσιο τομέα ως ένα εργαλείο στρατηγικής διαχείρισης ευρέως ως τότε χρησιμοποιούμενο στον ιδιωτικό τομέα, υπήρξαν πολλές επιφυλάξεις ως προς την εφαρμογή και τα αποτελέσματα του, με ερευνητές, όπως οι Kaufman and Jacobs, (1987) να κρατάνε στάση αναμονής, «βλέποντας και κάνοντας» (Edwards, 2011). Με την έναρξη της νέας χιλιετίας, είχε ήδη φανεί πως ο στρατηγικός σχεδιασμός δεν ήταν απλά μια τάση, αλλά μια ενδεδειγμένη πρακτική στο Δημόσιο Τομέα.

Αυτός είναι και ένας από τους λόγους που κρίθηκε σκόπιμο στην παρούσα εργασία να συνδεθεί ένα τόσο σημαντικό εργαλείο στρατηγικής με την πραγματική δημόσια αξία που δημιουργεί ο Δημόσιος Τομέας για τους πολίτες, δηλ. να παρέχει ποιοτικές υπηρεσίες, και να διερευνηθεί ο ρόλος του στρατηγικού σχεδιασμού στη βελτίωση αυτών. Συγκεκριμένα, οι τοπικές αρχές (ΟΤΑ) και οι δημοτικές υπηρεσίες που είναι αρμόδιες για τη Διαχείριση Στερεών Αποβλήτων (ΦοΔΣΑ), οι οποίες θα αποτελέσουν και αντικείμενο μελέτης της παρούσας έρευνας, αναπτύσσουν δημόσιο προσανατολισμό και υπευθυνότητα προς τους χρήστες των υπηρεσιών μέσω διαφόρων μηχανισμών όπως η ανάπτυξη στρατηγικής και ο στρατηγικός σχεδιασμός (Wilson et al., 2013).

Οι Bryson et al. (2010), αναφέρουν πως η μελλοντική έρευνα θα πρέπει να ασχοληθεί με τον προσδιορισμό του εάν ο στρατηγικός σχεδιασμός οδηγεί σε αποτελέσματα, καθώς και με το σχεδιασμό επιτυχημένων διαδικασιών στρατηγικού σχεδιασμού που να παράγουν επιθυμητά αποτελέσματα.

Σύμφωνα με τον Noble (1999), υπάρχουν πολλές διαφορετικές απόψεις που αναφέρονται στη βιβλιογραφία σχετικά με την εφαρμογή στρατηγικής, και πολλοί ερευνητές θεωρούν την εφαρμογή της συνώνυμη με την εκτέλεση ενός στρατηγικού σχεδίου. Επίσης, στην έρευνά του ιδίου μέσω της βιβλιογραφίας αναγνωρίζεται ότι η εφαρμογή περιλαμβάνει τη μετατροπή του σχεδιασμού σε ενέργειες αλλά περιλαμβάνει επίσης και τον σχεδιασμό σε λειτουργικό επίπεδο. Ωστόσο, ο Daft (2010) σημειώνει ότι τα τακτικά σχέδια είναι που καθορίζουν τις ενέργειες που πρέπει να γίνουν στα μεσαία επίπεδα ενός οργανισμού, για την εκτέλεση μεγάλων στρατηγικών σχεδίων και για την ολοκλήρωση ενός συγκεκριμένου μέρους της προγραμματισμένης στρατηγικής.

Έτσι, η εφαρμογή ενός στρατηγικού σχεδίου είναι που το μετατρέπει σε δράση και καταλήγει σε αποτελέσματα, που είναι η επίτευξη στόχων και στόχων, εάν είναι επιτυχής. Η θέσπιση υποστηρικτικών πολιτικών και διαδικασιών στρατηγικής, η θέσπιση βέλτιστων πρακτικών και μηχανισμών για τη συνεχή βελτίωση, η ενεργοποίηση

συστημάτων υποστήριξης προσωπικού, η άσκηση στρατηγικής ηγεσίας και η δημιουργία μιας κουλτούρας υποστήριξης στρατηγικής μεταξύ των ενδιαφερομένων θεωρούνται απαραίτητα βήματα για μια επιτυχημένη διαδικασία υλοποίησης στρατηγικής (Μιχιώτης, 2005).

Οι Hahn και Powers (2010), αναφέρουν πως οι απαραίτητες ενέργειες για την επίτευξη διαμορφωμένων στρατηγικών πρέπει να είναι συστημικές. Ομοίως, οι Sandfort & Moulton (2014) υποστηρίζουν ότι ένα κρίσιμο στοιχείο της αλλαγής των διαδικασιών κατά την υλοποίηση είναι η εμπλοκή και η συμμετοχή όλων των ατόμων που εμπλέκονται στα συστήματα υλοποίησης, που μπορεί να είναι πολιτικοί ηγέτες, συντονιστές προγραμμάτων, δημόσιοι διαχειριστές και στελέχη υπηρεσιών πρώτης γραμμής. Προϋπόθεση επίσης για αποτελεσματική εφαρμογή, όπως υποστηρίζουν οι Bryson & Alston, (2010) είναι η ανάπτυξη μιας διαδικασίας υλοποίησης που θα είναι ρεαλιστική, θα εστιάζεται σε υιοθετημένες στρατηγικές και θα συνδέεται με επιχειρησιακά σχέδια και με αποφάσεις κατανομής πόρων.

Αυτό που θα πρέπει να τονισθεί είναι ότι μπορεί ο στρατηγικός σχεδιασμός να αποτελείται από «τυποποιημένες» κατηγορίες, όπως είναι η ανάλυση SWOT, η αποστολή, το όραμα, οι στόχοι, οι στρατηγικές ενέργειες κλπ, που συχνά λειτουργούν ως μεταβλητές στις έρευνες και καθορίζουν τη διαδικασία εφαρμογής, όμως απαραίτητη είναι η θεώρηση του στρατηγικού σχεδιασμού ως μια άκρως μεταβαλλόμενη και ευέλικτη διαδικασία, που έχει ως σκοπό να αλλάξει τις συνθήκες στις οποίες εφαρμόζεται (Bryson, Crosby and Bryson, 2009). Όπως υποστηρίζει και ο Plant (2009), το στρατηγικό σχέδιο θα πρέπει να είναι ένα «ζωντανό σχέδιο», το οποίο να έχει νόημα για όλους τους ενδιαφερόμενους. Ο στρατηγικός σχεδιασμός θα πρέπει να αντιμετωπίζεται μερικώς μεν ως τυποποιημένες συμπεριφορές ρουτίνας στρατηγικής σκέψης, δράσης και μάθησης, που περιλαμβάνουν όμως πολύπλοκες συσχετίσεις και αλληλοσυνδέσεις ανθρώπινων και μη παραγόντων, που είτε διατηρούνται είτε αλλάζουν με την πάροδο του χρόνου και με τον τρόπο που εφαρμόζονται (Bryson, Berry and Yang, 2010).

2.4 Εφαρμογή Στρατηγικού Σχεδιασμού στην Τοπική Αυτοδιοίκηση

Πολλές έρευνες επισημαίνουν ότι οι Τοπικές Αρχές διαδραματίζουν ζωτικό ρόλο στην παροχή βασικών δημόσιων υπηρεσιών παγκοσμίως. Οι Walker & Andrews (2015) αναφέρονται στους ΟΤΑ ως «γραφειοκράτες σε επίπεδο δρόμου» λόγω της άμεσης επαφής τους με το κοινό. Όπως πολλοί τομείς του δημόσιου τομέα, οι Οργανισμοί Τοπικής Αυτοδιοίκησης (ΟΤΑ) έχουν κοινωνική ευθύνη να παρέχουν αξιόπιστες υπηρεσίες στους πολίτες.

Στις περισσότερες ευρωπαϊκές χώρες, η εισαγωγή μεταρρυθμίσεων της Νέας Δημόσιας Διοίκησης, που δίνει έμφαση σε έναν περισσότερο εμπορικό και επιχειρηματικό δημόσιο τομέα (Walker & Andrews, 2015), ακολούθησε τη διαδρομή από κάτω (δηλαδή από τις υπηρεσίες πιο κοντά στον πολίτη που παρέχει η Τοπική Αυτοδιοίκηση) προς τα πάνω. Δεδομένου ότι οι Οργανισμοί Τοπικής Αυτοδιοίκησης έχουν την ικανότητα να ρυθμίζουν καλύτερα τις τοπικές υποθέσεις, όντας πιο κοντά στο κοινό, τα τελευταία χρόνια οι θεσμοθετημένες αλλαγές από την κεντρική κυβέρνηση βελτίωσαν το λειτουργικό τους πλαίσιο και έφεραν τη συνεργασία των τοπικών παραγόντων στο προσκήνιο ως άυλο αγαθό της περιφερειακής ανάπτυξης (Ιωαννίδης, 2014). Πρόσφατα στην Ελλάδα και μετά τις μεταρρυθμίσεις του «Καποδίστρια» (ν.3463/2006) και του «Καλλικράτη» (ν.3852/2010), οι Ελληνικοί Δήμοι αναδιοργανώθηκαν με στόχο να προσαρμοστούν στις απαιτήσεις της Νέας Δημόσιας Διοίκησης προκειμένου να είναι αποτελεσματικοί και οικονομικά αποδοτικοί στην παροχή των υπηρεσιών, για να ανταποκρίνονται στις απαιτήσεις των πολιτών.

Οι Οργανισμοί Τοπικής Αυτοδιοίκησης λειτουργούν ως φορείς παροχής συλλογικών αγαθών και υπηρεσιών, και στοχεύουν κυρίως στη βελτίωση της αποδοτικότητας και της αποτελεσματικότητας ως προς τη παροχή υπηρεσιών τους προς τον πολίτη. Εξίσου σημαντικός στόχος τους αποτελεί η βελτίωση της οικονομικής τους κατάστασης, μέσω της ορθολογικής οικονομικής διαχείρισης, του προγραμματισμού και της παρακολούθησης με τη χρήση δεικτών του κόστους των παρεχόμενων υπηρεσιών (ΕΕΤΑΑ, 2011).

Οι Οργανισμοί Τοπικής Αυτοδιοίκησης (ΟΤΑ), όπως υποστηρίζουν οι Walker & Andrews (2015), πρέπει να αναπτύξουν τις πολιτικές, τα σχέδια και τις πρακτικές τους μέσα σε ένα πλαίσιο στρατηγικής διαχείρισης δίνοντας έμφαση στην επιλογή της

κατάλληλης στρατηγικής και στη χρήση τεχνικών σχεδιασμού, λαμβάνοντας στοιχεία και υιοθετώντας πρακτικές που χρησιμοποιούνται στον ιδιωτικό τομέα. Η μεταρρύθμιση των δήμων, μέσω της ΝΔΔ και του πλαισίου στρατηγικής διαχείρισης, στοχεύει στην ανάπτυξη και εφαρμογή πολιτικών στις περιφέρειές τους σύμφωνα με τις αρχές της βιώσιμης ανάπτυξης και της κοινωνικής συνοχής, λαμβάνοντας υπόψη τις εθνικές και ευρωπαϊκές πολιτικές (ΟΟΣΑ, 2014).

Σύμφωνα με τον Von Malmborg (2004), οι ΟΤΑ έχουν να παίξουν σημαντικό ρόλο διευκολύνοντας την αμοιβαία συνεργασία μεταξύ των ενδιαφερομένων (πολίτες, επιχειρήσεις, βιομηχανία) για τη βελτίωση της περιβαλλοντικής και οικονομικής απόδοσης του συστήματος, παρέχοντας εκπαίδευση, πληροφορίες, κοινωνική και οικονομική υποδομή, θεσμική και πολιτική υποστήριξη κ.λπ.. Ειδικά στους ΟΤΑ, όπου οι πολίτες θεωρούνται ως ενδιαφερόμενοι φορείς και μέρος του «συστήματος», η ικανότητα αλλαγής της στάσης των πολιτών είναι συνώνυμη με μια αλλαγή «κουλτούρας» εντός του φορέα (Hrebiniak, 2006).

Επιπλέον, λόγω του γεγονότος ότι οι ΟΤΑ διαφέρουν ως προς τους πόρους τους, τις προτεραιότητες πολιτικής και τους πολιτικούς περιορισμούς, οποιεσδήποτε ταξινομήσεις ποιότητας για τις δημοτικές υπηρεσίες θα πρέπει να αναγνωρίζουν αυτές τις ιδιαιτερότητες και να κάνουν πιο σαφείς επιλογές που ανταποκρίνονται καλύτερα στις ανάγκες των τοπικών υπηρεσιών και στις προτιμήσεις των ενδιαφερομένων (Folz, 2004).

Ολοένα και περισσότεροι ΟΤΑ και γενικά δημόσιοι οργανισμοί υιοθετούν τον στρατηγικό σχεδιασμό καθώς θεωρείται ως ένα σύγχρονο και ευέλικτο εργαλείο διαχείρισης, αλλά οι περισσότεροι κρατώντας αντιδραστική στάση, επειδή αποτελεί υποχρέωση που τους έχει τεθεί από την κεντρική διοίκηση του κράτους τους (Johnsen, 2021).

Στην Ελλάδα, στους Οργανισμούς Τοπικής Αυτοδιοίκησης ο στρατηγικός σχεδιασμός εφαρμόζεται στο πλαίσιο της υποχρεωτικής κατάρτισης επιχειρησιακών σχεδίων βάσει του ισχύοντος θεσμικού πλαισίου όπως ο ν.3463/2006, και συνεχίστηκε αργότερα με την Υπουργική Απόφαση 18183/2007, με το Προεδρικό Διάταγμα 185/2007 και την Υπουργική Απόφαση 5694/2011.

Τα επιχειρησιακά προγράμματα των ΟΤΑ διατηρούν τις βασικές αρχές του στρατηγικού σχεδιασμού, αποτελούν ένα ολοκληρωμένο πρόγραμμα τοπικής και οργανωτικής

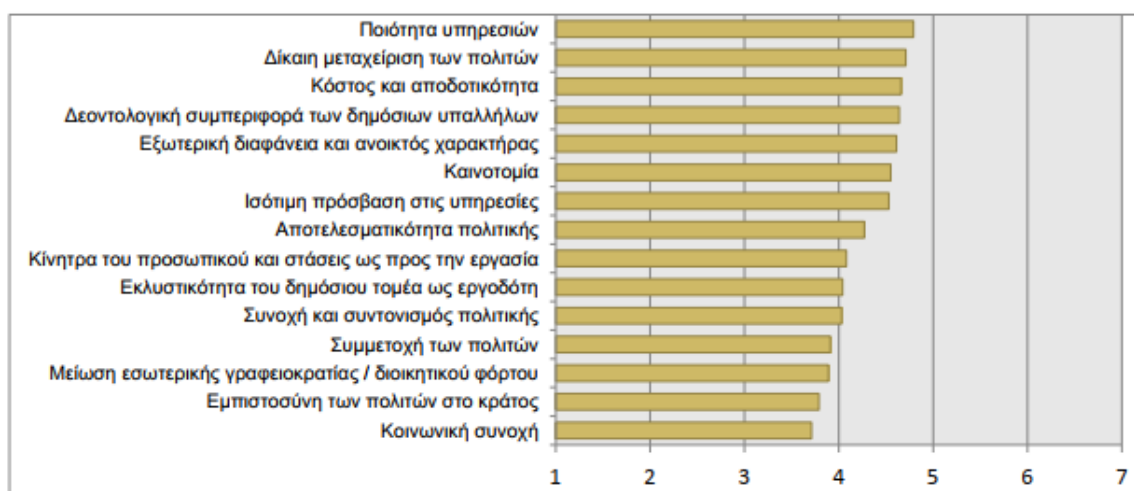
λειτουργικής ανάπτυξης, και οφείλουν να ευθυγραμμίζονται με τις κατευθύνσεις του στρατηγικού σχεδιασμού τόσο σε Περιφερειακό όσο και σε Εθνικό επίπεδο. Ειδικότερα, όπως αναφέρεται στην Υπουργική Απόφαση ΥΠΕΣ 41179/23.10.2014, τα 5ετή επιχειρησιακά προγράμματα των ΟΤΑ, τα οποία έχουν ως πρωταρχικό στοιχείο τους το Στρατηγικό Σχέδιο (τα άλλα δύο στοιχεία είναι το Επιχειρησιακό Σχέδιο και οι Δείκτες Παρακολούθησης και Αξιολόγησης), συνιστούν ολοκληρωμένα προγράμματα στρατηγικής, μεριμνώντας για τη βελτίωση της διοικητικής ικανότητας των ΟΤΑ και την παροχή ποιοτικότερων υπηρεσιών προς τους πολίτες.

Το στρατηγικό σχέδιο στους ΟΤΑ αποτελεί μέρος του επιχειρησιακού σχεδίου, εγκρίνεται από το Δημοτικό Συμβούλιο του εκάστοτε οργανισμού και περιλαμβάνει την αποτύπωση και αξιολόγηση της υφιστάμενης κατάστασης του εξωτερικού και του εσωτερικού περιβάλλοντος, το όραμα και την αποστολή, τη στρατηγική τοπικής ανάπτυξης και εσωτερικής λειτουργίας, καθώς και τις αναπτυξιακές δράσεις.

2.5 Ποιότητα - Διαστάσεις ποιότητας υπηρεσιών

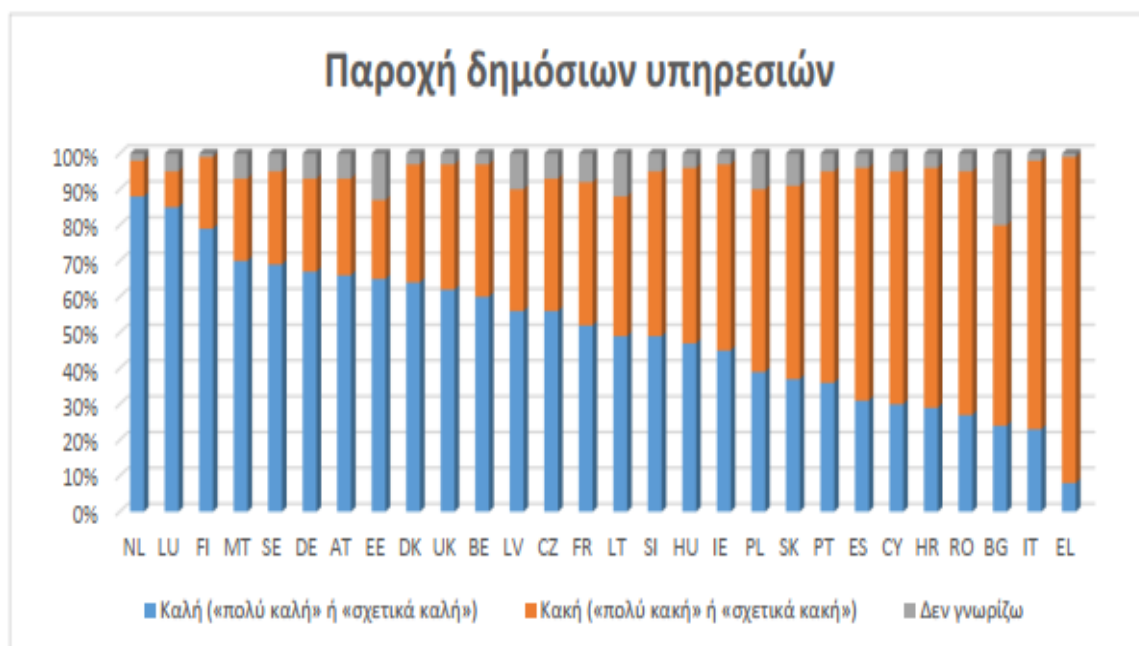
Η ποιότητα είναι μια πολυδιάστατη έννοια που σχετίζεται άμεσα με την παροχή υπηρεσιών, είτε αναφερόμαστε στο δημόσιο ή στον ιδιωτικό τομέα. Κατά καιρούς έχουν δοθεί πολλοί ορισμοί της, καθώς είναι μια πολυδιάστατη έννοια που ο ορισμός της βασίζεται στην αντίληψη και την προοπτική του κάθε ερευνητή (Mensah, 2020). Οι περισσότεροι από τους ορισμούς σχετίζονται με το βαθμό αριστείας, τη συμμόρφωση με τις απαιτήσεις, την καταλληλότητα για το σκοπό και την ικανοποίηση των απαιτήσεων των πελατών ή το να πληρώνεις γι' αυτό που πραγματικά παίρνεις (Τσιότρας, 2016). Ο Drucker ορίζει ότι ποιότητα είναι τι αντιλαμβάνεται ο πελάτης και αν η υπηρεσία που λαμβάνει ικανοποιεί τις ανάγκες του με βάση τα πρότυπά του και την τιμή την οποία πληρώνει, ενώ οι Zeithaml, Parasuraman & Berry (1990), αναφέρονται στα χαρακτηριστικά της υπηρεσίας που καθορίζουν τη δυνατότητά της να ικανοποιήσει τις ανάγκες και τις προσδοκίες για τις οποίες προσφέρεται, και ορίζουν την ποιότητα των υπηρεσιών ως το βαθμό στον οποίο συμπίπτουν οι προσδοκίες του πελάτη που λαμβάνει την υπηρεσία και της αντίληψης του γι' αυτήν αφού τη λάβει (Χυτήρης & Αννίνος, 2015).

Η ποιότητα των δημόσιων υπηρεσιών μιας χώρας αποτελεί αξιόπιστη ένδειξη για τη γενική εύρυθμη λειτουργία ενός κράτους και συσχετίζεται με το επίπεδο εμπιστοσύνης στη δημόσια διοίκηση, την ευχέρεια άσκησης επιχειρηματικών δραστηριοτήτων και την κοινωνική ευημερία (ΕΕ, 2017). Δυστυχώς τα στοιχεία δείχνουν πως η Ελλάδα βρίσκεται στην τελευταία θέση ως προς την αντίληψη των πολιτών για την ποιότητα της παροχής δημόσιων υπηρεσιών, ενώ αντίθετα, αντικρίζοντας τη συνολική εικόνα των κρατών μελών της ΕΕ, στο σύνολο των επιτευγμάτων των μεταρρυθμίσεων στα κράτη μέλη κατά τις δύο τελευταίες δεκαετίες η ποιότητα των υπηρεσιών σημείωσε την μεγαλύτερη βελτίωση [εικόνα 6 – Επιτεύγματα μεταρρυθμίσεων στην ΕΕ (Hammerschmid et al., 2013)].



Εικόνα 6 - Επιτεύγματα μεταρρυθμίσεων στην ΕΕ

Στην εικόνα 7 παρουσιάζονται οι έντονες διαφορές όσον αφορά την αντίληψη που υπάρχει για τις δημόσιες υπηρεσίες σε ολόκληρη την ΕΕ (ΕΕ, 2017). Το βέβαιο είναι πως οι τρέχουσες κοινωνικές, τεχνολογικές και οικονομικές αλλαγές δημιουργούν νέες προσδοκίες για τις δημόσιες υπηρεσίες, καθώς οι πολίτες πια αναμένουν προσωποποιημένες, απλουστευμένες και πιο αυτοματοποιημένες υπηρεσίες.



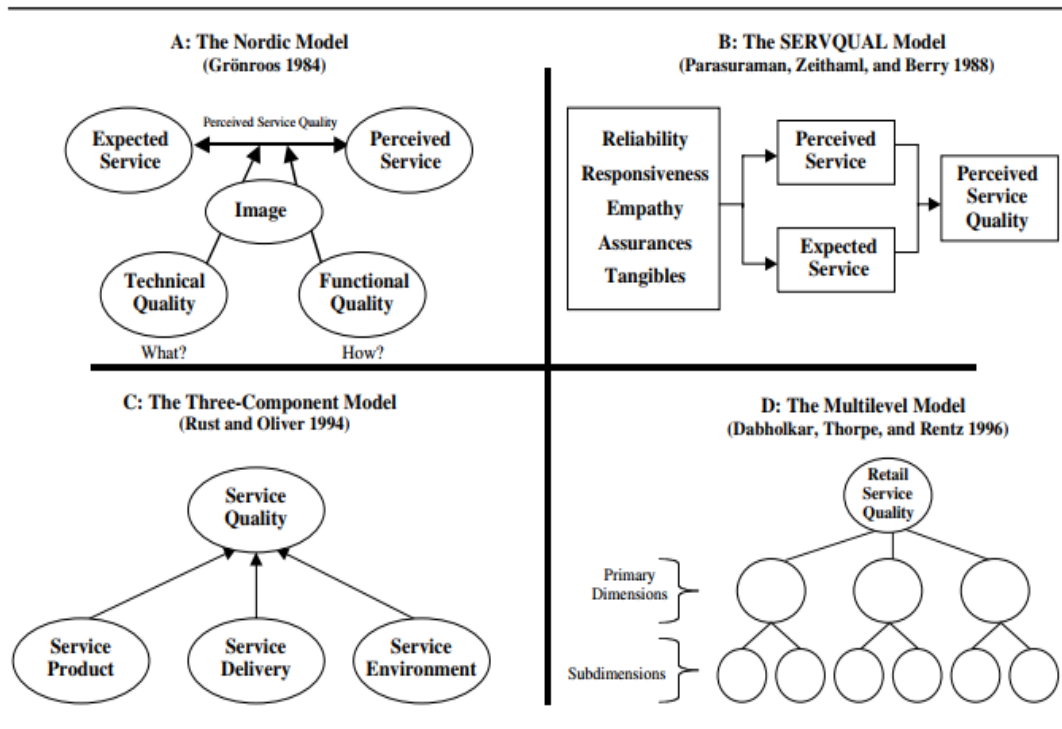
Εικόνα 7 - Ποιότητα παροχής δημόσιων υπηρεσιών στην ΕΕ

Μέτρηση της ποιότητας – Εννοιολογικά μοντέλα

Η έννοια της ποιότητας των υπηρεσιών αποτέλεσε κύριο στοιχείο πολλών ερευνών, ήδη από τη δεκαετία του 1980. Όπως σημειώνουν οι Brady and Cronin (2001), στον τομέα της ποιότητας υπηρεσιών κυριαρχούν δύο εννοιολογικές σχολές: η αμερικάνικη σχολή, με πρωταγωνιστές τους Parasuraman et al. (1985, 1988), και η σκανδιναβική με βασικό ερευνητή τον Grönroos (1984), οι οποίες προσεγγίζουν την έννοια της ποιότητας από διαφορετικές πτυχές. Στην εικόνα 8 παρουσιάζονται τα εννοιολογικά μοντέλα ποιότητας με βάσει τις τελευταίες εξελίξεις στην έρευνα που έχουν αποτυπωθεί στην βιβλιογραφία της ποιότητας των υπηρεσιών.

Η ποιότητα είναι μια ιεραρχική και πολυδιάστατη έννοια με κύριες διαστάσεις τα αποτελέσματα (την τελική υπηρεσία), την αλληλεπίδραση (με τους υπαλλήλους που παρέχουν την υπηρεσία) και την ποιότητα περιβάλλοντος, σύμφωνα με το σκανδιναβικό μοντέλο (Brady and Cronin, 2001). Επιπροσθέτως σε συμφωνία με το αμερικάνικο εννοιολογικό μοντέλο, τουλάχιστον τρεις από τις πέντε διαστάσεις του μοντέλου των Parasuraman et al. (1988), η αξιοπιστία, η ανταπόκριση και η ενσυναίσθηση, θεωρούνται σημαντικές για την παροχή ανώτερης ποιότητας υπηρεσιών (Brady and Cronin, 2001).

FIGURE 1
Conceptualizations Advanced in the Literature



Εικόνα 8 - Προηγμένες εννοιολογήσεις στη βιβλιογραφία για την ποιότητα (adapted from Brady and Cronin, 2001, p.2)

Σύμφωνα με τους Parasuraman et al. (1988), οι πέντε διαστάσεις της ποιότητας που περιλαμβάνονται στο SERVQUAL, το μοντέλο που ανέπτυξαν για την μέτρηση της ποιότητας, είναι οι παρακάτω:

- (1) Τα ενσώματα πάγια, τα οποία αφορούν φυσικές εγκαταστάσεις, εξοπλισμό, προσωπικό και υλικά επικοινωνιών.
- (2) Η αξιοπιστία, η οποία αναφέρεται στην ικανότητα εκτέλεσης των υποσχόμενων υπηρεσιών με αξιοπιστία και ακρίβεια.
- (3) Η ανταπόκριση, η οποία αναφέρεται στην προθυμία των παρόχων των υπηρεσιών να βοηθήσουν τους πελάτες και να παρέχουν άμεση εξυπηρέτηση.
- (4) Η διασφάλιση, η οποία σχετίζεται με τη γνώση και την ευγένεια των εργαζομένων και την ικανότητά τους να μεταφέρουν εμπιστοσύνη στους πελάτες.
- (5) Η ενσυναίσθηση, η οποία αναφέρεται στην παροχή της φροντίδας και της προσοχής που χρειάζονται οι πελάτες.

Το μοντέλο SERVQUAL που ανέπτυξαν οι Parashuraman et al. (1988) βασίζεται στο μοντέλο των χασμάτων, και συγκρίνει τις προσδοκίες των πελατών για τις παρεχόμενες

υπηρεσίες με την αντίληψη τους για τις λαμβανόμενες υπηρεσίες σε σχέση με τις διαστάσεις της ποιότητας. Το μοντέλο αυτό έχει γίνει αντικείμενο πολλών ερευνών, έχει τροποποιηθεί από πολλές έρευνες και έχει αμφισβητηθεί από ακόμη περισσότερες. Οι Cronin & Taylor (1992) θεωρώντας ότι η ποιότητα υπηρεσιών είναι περισσότερο αποτέλεσμα της αντίληψης του πελάτη αμφισβήτησαν τη μέτρηση της ποιότητας από τη διαφορά των αντιλήψεων και πρότειναν ένα άλλο εργαλείο μέτρησης της ποιότητας υπηρεσιών, το SERVPERF. Οι Frost and Kumar, (2000) το προσάρμοσαν σε INTSERVQUAL για τη μέτρηση της εσωτερικής ποιότητας των υπηρεσιών. Στην προσαρμογή αυτή βρέθηκε ότι η σημαντικότερη διάσταση που επηρεάζει περισσότερο την εσωτερική ποιότητα είναι η ανταπόκριση και όχι η αξιοπιστία σύμφωνα με την πρωτότυπη έρευνα των Parashuraman et al. (1988). Περαιτέρω, οι Frost and Kumar, (2000), συμπέραναν ότι οι αντιλήψεις και οι προσδοκίες των εσωτερικών πελατών (υπάλληλοι πρώτης γραμμής) και των παρόχων (υπάλληλοι υποστήριξης) παίζουν σημαντικό ρόλο στο αντιληπτό επίπεδο των εσωτερικών υπηρεσιών. Όπως οι Frost and Kumar (2000) έτσι και ο Gronroos (1984) θεωρούν ότι οι υπάλληλοι πρώτης γραμμής πρέπει να αντιμετωπίζονται όπως και οι πελάτες. Χρειάζεται δηλαδή μια εσωτερική κουλτούρα ποιότητας, η οποία έχει άμεση επίδραση στην ποιότητα των παρεχόμενων υπηρεσιών.

2.6 Διοίκηση Ολικής Ποιότητας – ΔΟΠ και Ελληνικό Δημόσιο

Η διοίκηση ολικής ποιότητας αποτελεί έναν νέο τρόπο σκέψης, μια φιλοσοφία διοίκησης που περιλαμβάνει συστηματικά τόσο τους πελάτες/πολίτες αποδέκτες των υπηρεσιών όσο και τους εργαζομένους και τη διοίκηση (Χυτήρης και Αννίνος, 2015), με σκοπό την συνεχιζόμενη αύξηση της ικανοποίησης του πελάτη και συνάμα την μείωση του κόστους, αποτελεί δε την τελευταία εξέλιξη στα συστήματα ποιότητας. Στην ΔΟΠ η ποιότητα λαμβάνεται ως «ικανοποίηση των προσδοκιών του πελάτη» και για το λόγο αυτό απαιτεί την ενεργό συμμετοχή όλων των ενδιαφερόμενων για τη συνεχή βελτίωση της λειτουργίας του οργανισμού (ΕΚΔΔ, 2016) και θα πρέπει να ευθυγραμμίζεται με την στρατηγική ούτως ώστε να περιλαμβάνει όλο τον οργανισμό.

Οι αρχές της συνεχούς βελτίωσης, της συμμετοχής όλων των ενδιαφερομένων, της ποσοτικής παρακολούθησης και της πελατοκεντρικής αντίληψης πρέπει να

ενσωματώνονται στη σύγχρονη δημόσια διοίκηση (Swiss, 1992), ώστε να συνδέονται τα αποτελέσματα της με την ποιότητα των υπηρεσιών.

Η έννοια της Διοίκησης Ολικής Ποιότητας περιλαμβάνει πολλές λειτουργίες όπως η συνεχής βελτίωση, συμμετοχική διαχείριση, συνεχής εκπαίδευση, ανάπτυξη ανθρώπινων πόρων, και, ιδίως, παροχή ηγεσίας, κινήτρου και δέσμευσης, μαζί με ένα στρατηγικό όραμα, και συνεπώς πρέπει να βασίζεται σε διαδικασίες σχεδιασμού και διαχείρισης που προορίζονται να ικανοποιήσουν τις προσδοκίες των πελατών – πολιτών (Correia & Diniz, 2005).

Για τη δυνατότητα της εισαγωγής ποιοτικών βελτιώσεων στον οργανισμό, ο Deming, ένας από τους «αρχιτέκτονες» της ποιότητας, προτείνει την εφαρμογή ενός σχεδίου "επτά σημείων" μεταξύ των οποίων είναι η εφαρμογή του γνωστού κύκλου PDCA (Plan-Do-Check-Act) που βοηθάει στη μάθηση και στη βελτίωση της παραγωγικής λειτουργίας και της ποιότητας του προϊόντος (Τσιότρας, 2002).

Αυτή η λογική του κύκλου του Deming ενσωματώνεται και στα μοντέλα επιχειρηματικής αριστείας, όπως το Αμερικανικό βραβείο Malcolm Baldrige National Quality Award, το οποίο βασίζεται στη διοίκηση ενός οργανισμού βάσει μιας σειράς διαδικασιών που αλληλεξαρτώνται, και με δεδομένα που χρησιμοποιούνται για να συνδέσουν τα αποτελέσματα με τους στόχους ώστε το σύστημα να συνδέεται από την αρχή έως το τέλος του (www.qualityroom.gr), είναι δε το μοναδικό που αναφέρεται και στον δημόσιο και στον ιδιωτικό τομέα, και τα κριτήρια αξιολόγησης του αποτελούνται από επτά γενικές κατηγορίες, μεταξύ αυτών και τον στρατηγικό σχεδιασμό, με συντελεστή βαρύτητας επί της βαθμολογίας 6%.

Η λογική RADAR (Results – Approach – Deployment – Assessment - Review) που αποτελεί τον πυρήνα του μοντέλου, ορίζει πως ένας οργανισμός θα πρέπει να έχει συστηματικά σχεδιάσει την πολιτική και την στρατηγική του, προσδιορίζοντας τους στόχους όσο και τα αποτελέσματα στον στρατηγικό του σχεδιασμό ώστε να μπορέσει να βελτιώσει την ποιότητα των υπηρεσιών που προσφέρει και να πορευθεί προς την αριστεία. Η στρατηγική και ο σχεδιασμός αυτής αποτελούν σημαντικό κομμάτι των κριτηρίων των μοντέλων αριστείας στα οποία περιγράφονται οι ενέργειες που χρειάζεται να γίνουν ώστε να επιτύχουμε άριστα αποτελέσματα.

Κάθε δημόσιος οργανισμός θα πρέπει να βρίσκεται σε μία συνεχή διαδικασία "δράσης-αξιολόγησης – ανάδρασης - νέας δράσης" η οποία υποστηρίζεται ότι θα οδηγήσει στη βελτίωση της απόδοσης και στην επίτευξη άριστων αποτελεσμάτων (EFQM, 2003). Η Ελληνική Διοίκηση, στα πλαίσια της μεταρρύθμισης της Δημόσιας Διοίκησης και της εισαγωγής των αρχών της διοίκησης Ολικής Ποιότητας, υιοθέτησε τη λογική RADAR του μοντέλου EFQM για κάθε ένα υποπρόγραμμα του Επιχειρησιακού Προγράμματος «Πολιτεία» (2005-2007) για τον σχεδιασμό και την υλοποίηση των επιχειρησιακών σχεδίων που απαιτείται από κάθε οργανισμό (κεντρικής και αποκεντρωμένης διοίκησης).

Επιπροσθέτως, ερευνώντας τις επιχειρήσεις σε περιόδους κρίσης, οι Afthonidis and Tsiotras, (2014) κατέληξαν στο συμπέρασμα πως ένα στρατηγικό σχέδιο που να ενσωματώνει τις αρχές της ΔΟΠ, με βασικά στοιχεία την ικανοποίηση όλων των ενδιαφερομένων και ιδιαίτερα των πελατών, ισχυροποιεί τις επιχειρήσεις στο δρόμο προς την επιχειρηματική αριστεία. Άλλωστε, ως αποτέλεσμα του προσανατολισμού της ποιότητας υπηρεσιών στους πελάτες/πολίτες, δηλαδή τα χαρακτηριστικά της ΔΟΠ, η ΝΔΔ επικεντρώνεται στην αριστεία και την επιχειρηματικότητα. Παρομοίως, χρησιμοποιώντας ως παράδειγμα τον ιδιωτικό τομέα και προσαρμόζοντας ανάλογα με τις ιδιαιτερότητες του δημόσιου τομέα τα εργαλεία που χρησιμοποιεί, συνδέοντας τις αρχές της ΔΟΠ με το στρατηγικό σχεδιασμό οι δημόσιοι φορείς μπορούν να ξεφύγουν από το τέλμα της αναποτελεσματικότητας.

Οι αρχές της Διοίκησης Ολικής Ποιότητας εφαρμόστηκαν στην Ελληνική δημόσια διοίκηση για πρώτη φορά με τον 3230/2004 (ΦΕΚ44/Α, 11-02-2004). Με τον ν.3230/2004 εισάγεται η διοίκηση μέσω στόχων στον Ελληνικό Δημόσιο τομέα και η σύσταση μονάδων ποιότητας και αποτελεσματικότητας, αρμόδιες για τη μέτρηση της αποδοτικότητας και αποτελεσματικότητας, την εκτίμηση των αποτελεσμάτων και τη διατύπωση συγκεκριμένων προτάσεων για τη βελτίωση της λειτουργίας των υπηρεσιών.

Είναι χαρακτηριστικό ότι οι Κεντρικές Κυβερνητικές Αρχές προσπάθησαν να ενσωματώσουν τα εργαλεία της ΝΔΔ, της ΔΟΠ και του MBO με σκοπό τον μετασχηματισμό του Δημόσιου Τομέα προς τη βελτίωση των υπηρεσιών προς τους πολίτες. Τα δεδομένα όμως δείχνουν πως οι δημόσιοι φορείς δεν ανταποκρίθηκαν στο βαθμό και στο ρυθμό που έπρεπε ώστε να ανταποκριθούν στις ποιοτικές πρωτοβουλίες (Psomas et al., 2017).

Έκτοτε, η λειτουργικότητα της Διοίκησης Ολικής Ποιότητας με τα εργαλεία της και η πραγματική συμβολή της στην ανοικοδόμηση των απαρχαιωμένων διοικητικών δομών του ελληνικού κράτους έγινε ένα ενδιαφέρον ερώτημα, καθώς και ένα δύσκολο έργο (Παπαλαζάρου & Τσούλφας, 2018). Είναι χαρακτηριστικό, ότι η πλειοψηφία των δημόσιων υπηρεσιών και ιδιαιτέρως των ΟΤΑ δεν έχουν δημιουργήσει ακόμη τμήμα ποιότητας, ή αν έχουν, παραμένουν υποστελεχωμένα. Ακόμη και σήμερα πολλές Διευθύνσεις Ποιότητας και Τμήματα αντιμετωπίζουν σοβαρές ελλείψεις προσωπικού και ελλείψεις πόρων (οικονομικές και άλλες). Επιπλέον, η συντριπτική πλειοψηφία των υπαλλήλων των Τμημάτων Ποιότητας έχουν ανατεθεί και σε άλλες υπηρεσίες.

Αισιόδοξα παραδείγματα και προσπάθειες ευτυχώς υπήρχαν και εξακολουθούν να υφίστανται. Ως παράδειγμα των ενεργειών της Κεντρικής Κυβέρνησης προς τον εκσυγχρονισμό και την ευθυγράμμιση των Δημόσιων Οργανισμών στις αρχές της Νέας Δημόσιας Διοίκησης αλλά και στις αρχές της Διοίκησης Ολικής Ποιότητας, αναφέρουμε το άρθρο 24 ιστ. του ν.2939/2001 (όπως προστέθηκε με το άρθρο 20 του ν. 4496/2017), για τον ΕΟΑΝ (Ελληνικό Οργανισμό Ανακύκλωσης), έναν οργανισμό που σκοπός του είναι ο σχεδιασμός και η εφαρμογή της πολιτικής για την εναλλακτική διαχείριση αποβλήτων συσκευασιών και άλλων προϊόντων, όπου περιγράφεται η σύσταση Γραφείου Διαχείρισης Ποιότητας με κάποιες από τις αρμοδιότητες του να είναι: *η εφαρμογή των αρχών της ΔΟΠ, η εισαγωγή προτυποποίησης των διοικητικών διαδικασιών βάσει των σύγχρονων διεθνών ευρωπαϊκών και εθνικών προτύπων, η παρακολούθηση της εφαρμογής των διοικητικών μέτρων για την απλοποίηση των διαδικασιών, η εφαρμογή συστημάτων στοχοθεσίας και μέτρησης της αποτελεσματικότητας, η αξιολόγηση των αποτελεσμάτων αυτών και η διατύπωση προτάσεων για βελτίωση.*

Ένα άλλο παράδειγμα καλής πρακτικής στην Ελληνική Τοπική Αυτοδιοίκηση αποτελεί η Περιφέρεια Κεντρικής Μακεδονίας, η οποία εφάρμοσε μια σειρά ενεργειών που στο πλαίσιο εφαρμογής της Διοίκησης Ολικής Ποιότητας όπως η ίδρυση τμήματος «ποιότητας και αποτελεσματικότητας», την εφαρμογή του Κοινού Πλαισίου Αξιολόγησης και τον «καθορισμό στόχων» στη λειτουργία των υπηρεσιών της, για τα οποία και βραβεύτηκε το 2009 με το πρώτο Εθνικό Βραβείο Ποιότητας (Vakaloroulou et al., 2013).

Οι καλές πρακτικές στη Διοίκηση Ολικής Ποιότητας, αναδεικνύουν το γεγονός ότι χρειάζεται οργανωμένη και καλά σχεδιασμένη προσπάθεια και σαφήνεια στον

καθορισμό των στόχων του εκάστοτε οργανισμού, προκειμένου η εφαρμογή μεθόδων και εργαλείων ΔΟΠ στην Δημόσια Διοίκηση να είναι αποτελεσματική, σύμφωνα και με τους στόχους που έχουν τεθεί. Θα πρέπει επομένως να προηγείται της υλοποίησης, στρατηγικός και επιχειρησιακός προγραμματισμός που θα περιέχει όλα τα αναγκαία στάδια σε μια βήμα - προς βήμα προσέγγιση, με εξασφάλιση των κατάλληλων συνθηκών και των πόρων (ανθρώπινων και υλικών) (Καριπίδου, 2011). Αυτός φαίνεται να είναι και ο κύριος λόγος που τα εργαλεία της ΔΟΠ είτε δεν εφαρμόζονται, είτε εφαρμόζονται αναποτελεσματικά σε κάποιους δημόσιους οργανισμούς.

2.7 Σχέση μεταξύ των παραγόντων του στρατηγικού σχεδιασμού και της ποιότητας

Η ποιότητα, σύμφωνα με τον Beecroft (1999), χρειάζεται στρατηγική διαχείριση και αντίστοιχα, ο στρατηγικός σχεδιασμός πρέπει να περιλαμβάνει και την ποιότητα αλλά και την στρατηγική διαχείριση αυτής. Επομένως, το κλειδί για να ευθυγραμμισθεί ο στρατηγικός σχεδιασμός με την ποιότητα είναι να γίνει αντιληπτή η σχέση αιτίας – αποτελέσματος που συνδέει αυτές τις δύο έννοιες.

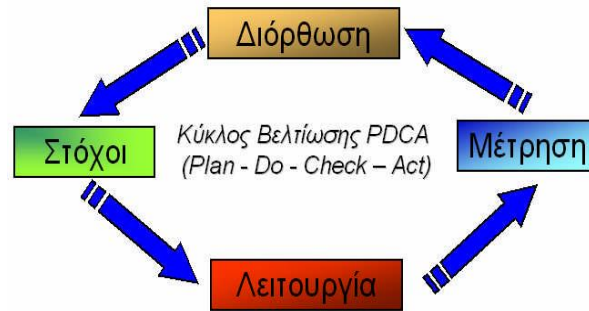
Όπως υποστηρίζει ο Plant (2009), το στρατηγικό σχέδιο θα πρέπει να είναι ένα έγγραφο καθοδήγησης και να έχει νόημα για όλους τους ενδιαφερόμενους, να είναι ένα «ζωντανό σχέδιο» (living plan). Οι Walker & Andrews (2013), θεωρούν ότι ο ορθολογικός σχεδιασμός και πολλές σχετικές τεχνικές (όπως η συγκριτική αξιολόγηση, ο καθορισμός στόχων και η διαχείριση απόδοσης), είναι πολύ πιθανό να οδηγήσουν τους οργανισμούς τοπικής αυτοδιοίκησης, όπως οι δήμοι, σε υψηλότερα επίπεδα απόδοσης. Ωστόσο, όπως σημειώνουν οι Knutsson et al. (2008), η εξέταση στρατηγικών και η δημιουργία στρατηγικών σχεδίων δεν μπορεί να εξηγήσει την καλή απόδοση, καθώς η στρατηγική αφορά το να κάνεις και όχι μόνο να παρατηρείς, και τελικά, η υλοποίηση θα μπορούσε να αποδειχθεί πολύ μακριά από αυτό που αρχικά ήταν ο σκοπός και είχε σχεδιαστεί. Η διοίκηση θα πρέπει επομένως να δημιουργήσει μηχανισμούς για να συνδέσει το στρατηγικό σχέδιο με την υλοποίηση των στρατηγικών στόχων του οργανισμού και να τους συσχετίσει με την απόδοση και ακολούθως με την βελτίωση των υπηρεσιών. Είναι σημαντικό όμως να αναφέρουμε πως η στρατηγική ποιότητας και ο σχεδιασμός ποιοτικών υπηρεσιών θεωρείται το ήμισυ της ποιότητας (Χυτήρης και Αννίνος, 2015).

Σύμφωνα με τους «γκουρού» της ποιότητας, όπως ο Deming και ο Juran, είναι ιδιαίτερα σημαντική η θέσπιση στόχων ποιότητας. Αν όμως δεν υπάρχει χαρτογράφηση διαδικασιών (σχεδιασμός των ενεργειών) τα αποτελέσματα που επιδιώκονται από αυτούς τους στόχους ενδέχεται να μην επιτευχθούν (Kaur and Kaushik, 2021). Η κατανόηση των στρατηγικών στόχων υπερισχύει της απλής απόκτησης τεχνικής γνώσης και εμπειρίας. Άλλωστε, η ποιότητα, και ιδιαίτερα η βελτίωση της, απαιτεί πολύ περισσότερα από κάποιες τεχνικές στρατηγικής και εργαλεία. Πάνω από όλα είναι θέμα αποφάσεων, που αντανακλούν τις πολιτικές ενός δημόσιου οργανισμού.

Η βελτίωση ορίζεται ως κάθε αλλαγή που μπορεί να επιδράσει θετικά στην απόδοση και αποτελεσματικότητα της επιχείρησης και συμβάλλει στη μεγαλύτερη ικανοποίηση των ενδιαφερομένων δηλαδή πελατών, προσωπικού, μετόχων κ.λπ. (Δερβιτσιώτης, 2001), αποτελεί δε κεντρική έννοια στη διοίκηση ολικής ποιότητας και ο προσανατολισμός στη διαρκή βελτίωση οφείλει να βρίσκεται στην καρδιά του συστήματος και της νοοτροπίας διοίκησης μιας επιχείρησης παροχής υπηρεσιών (Χυτήρης και Αννίνος, 2015), όπως είναι οι οργανισμοί του Δημόσιου Τομέα.

Όπως αναφέρουν οι Kaur & Kaushik (2021), η έννοια της ποιότητας και της συνεχούς βελτίωσης πρέπει να ενσωματώνονται στον στρατηγικό σχεδιασμό, ούτως ώστε να αυτός να μπορέσει ως εργαλείο να διαδραματίσει σημαντικό ρόλο στην βελτίωση της ποιότητας. Οι στρατηγικές βελτίωσης της ποιότητας όπως είναι η αποτελεσματική εκπαίδευση των εργαζομένων, η βελτίωση στην επικοινωνία και ροή πληροφοριών, η ανταλλαγή ικανοτήτων και εμπειριών μέσω ομαδικής εργασίας, η ανάθεση μεγαλύτερων εργασιακών ευθυνών, η δέσμευση της ανώτατης διοίκησης στην ποιότητα και η κατανόηση των αναγκών των πελατών/πολιτών, πρέπει να διαχειρίζονται προληπτικά (μέσω ενός σωστά διαμορφωμένου στρατηγικού σχεδίου) ώστε ο οργανισμός να επιτύχει τους στόχους και την αποστολή και να πετύχει τελικά το όραμα που έχει θέσει για τη μελλοντική του θέση.

Η εφαρμογή εργαλείων για την βελτίωση της ποιότητας των υπηρεσιών, όπως και ο στρατηγικός σχεδιασμός, έχει οφέλη μακροχρόνια και μόνιμα για τους οργανισμούς. Η στενή σχέση μεταξύ των συστημάτων διοίκησης ποιότητας και της στρατηγικής διοίκησης των οργανισμών αναδεικνύεται από το γεγονός πως ο κύκλος ποιότητας του Deming (εικόνα 9), αποτελεί μια από τις βασικότερες έννοιες της διοίκησης ποιότητας αλλά ταυτόχρονα και τη βάση κάθε συστήματος στρατηγικής διοίκησης (ΕΚΔΔ, 2016).



Εικόνα 9 - Κύκλος του Deming

Επιπλέον, ο ΣΣ και η ΔΟΠ είναι και οι δύο κοινές μέθοδοι για τη βελτίωση των υπηρεσιών και πολλοί οργανισμοί συχνά φαίνεται να τις εφαρμόζουν ταυτόχρονα. Η σαφής δήλωση ενός οργανισμού για την αποστολή του, η ηγεσία, η συμμετοχή των εργαζομένων και η ανίχνευση του περιβάλλοντος είναι μερικά από τα παραδείγματα εργαλείων που χρησιμοποιούνται τόσο στον στρατηγικό σχεδιασμό όσο και στη διοίκηση μέσω ποιότητας.

Η εφαρμογή σαφών στρατηγικών σχεδίων τα οποία έχουν ρεαλιστικούς στόχους και έχουν γίνει κατανοητά από το σύνολο των εργαζομένων, βοηθά τον κάθε εργαζόμενο, ακολουθώντας σαφείς οδηγίες, να κάνει σωστά τη δουλειά του, και να ανταποκρίνεται στις ανάγκες των πολιτών και στις περιβαλλοντικές αλλαγές, με τελικό αποτέλεσμα τη βελτίωση των παρεχόμενων υπηρεσιών. Οι εργαζόμενοι πρέπει να γνωρίζουν τι να κάνουν και πως, να έχουν στη διάθεση τους τα κατάλληλα εργαλεία, να μπορούν να μετρούν την απόδοση τους και να παίρνουν ανατροφοδότηση για διόρθωση τυχόν λανθασμένων ενεργειών (Γκοτζαμάνη και Βούζας, 2007). Τα περισσότερα από τα παραπάνω, αποτελούν στοιχεία της ΔΟΠ με στόχο τη συνεχή βελτίωση της απόδοσης και της ποιότητας των υπηρεσιών, και ταυτόχρονα αποτυπώνονται πλήρως στην στρατηγική ενός οργανισμού κυρίως μέσα από το στρατηγικό σχέδιο, γεγονός που καταδεικνύει την άμεση σχέση του στρατηγικού σχεδιασμού και της ποιότητας των παρεχόμενων υπηρεσιών.

Σύμφωνα με τις νέες αντιλήψεις στη Δημόσια Διοίκηση, δίνεται βαρύτητα στην «πρόληψη» αντί της «θεραπείας» των προβλημάτων. Με την πρόληψη μειώνεται το κόστος ποιότητας, αλλά και το κόστος κακής ποιότητας – εσωτερικές αλλά και εξωτερικές αστοχίες (Γκοτζαμάνη και Βούζας, 2007). Ο στρατηγικός σχεδιασμός θα πρέπει να αποτυπώνει σωστά τους στόχους αλλά και τις δράσεις που θα οδηγήσουν στην

απόκτησή τους (και την επίτευξη της αποστολής του οργανισμού) ώστε να μπορέσει να οδηγήσει σε βελτίωση, εν τέλει, της ποιότητας των παρεχόμενων υπηρεσιών.

Ο Kaufman, (1996) αναφέρει πως η εφαρμογή μεθόδων ποιότητας (όπως η ΔΟΠ), και η διαχείριση της ποιότητας, αν εκτελεστεί σωστά φέρνει αποτελέσματα. Πρέπει όμως να στηρίζεται σε σωστό (ικανό) προγραμματισμό και σχεδιασμό ειδικά η αποκόμιση αλλαγών προς βελτίωση των υπηρεσιών είναι αμφισβητούμενη. Καθήκον της διοίκησης σε κάθε οργανισμό πρέπει να είναι η δημιουργία μιας κουλτούρας προγραμματισμού, θέτοντας ένα σαφές όραμα και επιδεικνύοντας δέσμευση στην εφαρμογή των τιθέμενων στόχων. Είναι απαραίτητο να μετατραπεί το όραμα σε σχέδια δράσης με σαφείς φάσεις υλοποίησης που θα καλούνται προς την αντιμετώπιση κάθε πρόκλησης.

Η ποιότητα των υπηρεσιών είναι ένας από τους διάφορους τρόπους με τους οποίους μπορεί να μετρηθεί η απόδοση της στρατηγικής στους δημόσιους οργανισμούς (άλλοι τρόποι είναι η παραγωγικότητα, η αποδοτικότητα, η αποτελεσματικότητα, η σχέση κόστους- αποτελεσματικότητας και η ικανοποίηση πελατών) (Poister, 2002). Ορισμένες από τις δυσκολίες στην εφαρμογή των μέτρων απόδοσης στο δημόσιο τομέα προκύπτουν λόγω των ιδιαιτεροτήτων των δημοσίων οργανισμών. Όπως αναφέρεται στη βιβλιογραφία (Plant, 2009, Rose and Cray, 2010), ειδικότερα για τους Οργανισμούς Τοπικής Αυτοδιοίκησης, οι ΟΤΑ πρέπει να παρέχουν υπηρεσίες σε διάφορους πελάτες – πολίτες με διαφορετικές αξίες, ανάγκες και προσδοκίες, και περιστασιακά προκύπτουν συγκρούσεις σχετικά με αξίες και προτεραιότητες στο τοπικό μεταβαλλόμενο περιβάλλον, που δυσκολεύουν την μέτρηση της απόδοσης και αποτελεσματικότητας των οργανισμών και την βελτίωση των παρεχόμενων υπηρεσιών.

Ειδικότερα, τα μέτρα ποιότητας των υπηρεσιών σχετίζονται με την ποιότητα της παραγόμενης υπηρεσίας και έρχονται σε αντίθεση με τα μέτρα απόδοσης που υποδεικνύουν την ποσότητα των παρεχόμενων υπηρεσιών. Τα μέτρα ικανοποίησης των πελατών από την άλλη μεριά, είναι παρόμοια με τα μέτρα ποιότητας των υπηρεσιών, αλλά είναι από τη σκοπιά του πολίτη που καταναλώνει την υπηρεσία.

Ο Swiss (1992) αναφέρει ότι η ποιότητα θα πρέπει να ενσωματώνεται νωρίς στη διαδικασία παραγωγής (προς τα πάνω) αντί να προστίθεται στο τέλος (σε διαδικασίες μέτρησης). Υπό το πρίσμα αυτό, η διοίκηση οφείλει να εισάγει την ποιότητα στο στρατηγικό σχεδιασμό και όχι απλά σε δείκτες αποτελεσματικότητας και προγράμματα

ποιότητας μεμονωμένα, αλλά καταγεγραμμένα στους μακροπρόθεσμους στόχους της διοίκησης.

Ο ρόλος του στρατηγικού σχεδιασμού ποικίλλει ανάλογα με τις διαστάσεις των αποτελεσμάτων που μετρώνται (Poister et al., 2013). Σύμφωνα με την έρευνα της Edwards (2011), η διαδικασία στρατηγικού σχεδιασμού έχει μεν μεγαλύτερο θετικό αντίκτυπο στη μέτρηση της απόδοσης κόστους ή της παραγωγικότητας που αναφέρονται συνήθως στις καθημερινές ενέργειες, αλλά και στη μέτρηση της αποτελεσματικότητας και της ποιότητας υπηρεσιών, καθώς ο στρατηγικός σχεδιασμός εξ ορισμού ασχολείται με τους μακροπρόθεσμους στόχους και την αποστολή του οργανισμού, και τα τελευταία είναι κυρίως τα μέτρα που αντικατοπτρίζουν τους στόχους του οργανισμού. Στην περίπτωση της ποιότητας και του αντίκτυπου του Στρατηγικού Σχεδιασμού σε αυτήν, ο ρόλος του διαφέρει ανάμεσα στις πέντε διαστάσεις της ποιότητας των παρεχόμενων υπηρεσιών (Elbanna, Andrews and Pollanen, 2016).

Καθώς οι δημόσιοι οργανισμοί, τουλάχιστον στην Ελλάδα, υστερούν στην μέτρηση της απόδοσης του οργανισμού, ειδικά σε θέματα ποιότητας, ο ΣΣ είναι ο αποτελεσματικότερος τρόπος για τον έλεγχο των αποτελεσμάτων στο δημόσιο τομέα. Επομένως, η εκ των προτέρων ανάπτυξη κατάλληλων ενεργειών και εφαρμογής της στρατηγικής μέσω επίσημου στρατηγικού σχεδιασμού, η σαφήνεια των στόχων και η δήλωση της αποστολής ώστε να γνωρίζουν όλοι οι εμπλεκόμενοι «που πάμε», αποτελεί δικλείδα ασφαλείας για τη βελτίωση της ποιότητας των παρεχόμενων υπηρεσιών. Προς ενίσχυση των παραπάνω αναφέρουμε το Θεματικό Ενημερωτικό Δελτίο Ευρωπαϊκού Εξαμήνου (ΕΕ, 2017) για την ποιότητα της δημόσιας διοίκησης, όπου αναφέρεται ότι στην Ελλάδα, την Κύπρο και την Ουγγαρία ο στρατηγικός σχεδιασμός είναι ασθενέστερος, και προτείνεται η ενίσχυση της συμμετοχής της κοινωνίας των πολιτών και της ακαδημαϊκής κοινότητας ως μέσο βελτίωσης της ποιότητας των πολιτικών σε αυτές τις χώρες.

Παρακάτω παραθέτουμε έρευνες από τη σχετική βιβλιογραφία οι οποίες ασχολήθηκαν είτε με τον στρατηγικό σχεδιασμό είτε με την ποιότητα των υπηρεσιών. Αναλυτικά:

Οι Poister & Streib (2005) καταδεικνύουν τον στρατηγικό σχεδιασμό ως ένα από τα σημαντικότερα εργαλεία της σύγχρονης οργανωσιακής διοίκησης, καθώς παίζει σημαντικό ρόλο στη διαχείριση της απόδοσης, υποστηρίζοντας ταυτόχρονα το ρόλο του

στη βελτίωση της ποιότητας των παρεχόμενων υπηρεσιών προς τους πολίτες. Η διαχείριση απόδοσης, σύμφωνα πάντα με τους Poister & Streib (2005), αποτελεί το 5^ο και βασικό στοιχείο του στρατηγικού σχεδιασμού στους ΟΤΑ (με κύριους στόχους την αποτελεσματική διαχείριση λειτουργιών και την παροχή υπηρεσιών υψηλής ποιότητας, με την ταυτόχρονη επίτευξη των οικονομικών στόχων που έχουν τεθεί βάσει του προϋπολογισμού). Στην έρευνα τους, το σημαντικότερο συμπέρασμα ήταν ότι ο στρατηγικός σχεδιασμός βελτίωσε την απόδοση στους οργανισμούς που πήραν μέρος στην έρευνα και συγκεκριμένα, το όφελος με την υψηλότερη βαθμολογία ήταν η βελτίωση της ικανότητας παροχής υπηρεσιών υψηλής ποιότητας.

Έρευνες όπως αυτές των Boyne & Gould-Williams (2003), Andrews et al. (2006), Poister & Streib (2005), αποδεικνύουν ότι ο στρατηγικός σχεδιασμός μπορεί να οδηγήσει σε εξαιρετικά θετικά αποτελέσματα, όσον αφορά την επίδραση του στο εξωτερικό περιβάλλον, με σημαντικότερα αυτών την ποιότητα των παρεχόμενων υπηρεσιών και την αύξηση της ικανοποίησης των πολιτών.

Σε έρευνα των Priyo and Haryanto, (2021) πάνω στη βελτίωση της ποιότητας των παρεχόμενων υπηρεσιών στην εκπαίδευση, αναγνωρίζονται τρεις (3) βασικοί παράγοντες που απαιτούνται για τη βελτίωση της ποιότητας των υπηρεσιών σε κομβικούς τομείς όπως η εκπαίδευση, η υγεία και το περιβάλλον: πρώτος παράγοντας που αναγνωρίζεται είναι η επάρκεια των αναγκαίων πόρων (όπως η ποιότητα του ανθρώπινου δυναμικού, οι υποδομές κ.α.), δεύτερος η ποιότητα των διαδικασιών, ώστε να γίνονται σωστά και αποτελεσματικά, και τρίτος παράγοντας η ποιότητα με τη μορφή γνώσεων, δεξιοτήτων και αξιών. Αναφέρουν επίσης πως οι προσπάθειες για την βελτίωση της ποιότητας των παρεχόμενων υπηρεσιών μέσω του στρατηγικού σχεδιασμού θα οδηγήσουν στον σταδιακό μετασχηματισμό και την ανάπτυξη των υπηρεσιών.

Στην έρευνα των Psomas et al. (2017), σχετικά με την επίδραση της ΔΟΠ στους ΟΤΑ και σε σύγκριση ανάμεσα σε έρευνες στον τομέα των υπηρεσιών στις δομές διαχείρισης ποιότητας, ο στρατηγικός σχεδιασμός αναφέρεται ως ένα από τα στοιχεία (παράμετροι) της εφαρμογής ΔΟΠ. Στα συμπεράσματα της παραπάνω έρευνας, καθώς και της μεταγενέστερης (Psomas et al., 2019), η οποία βασίστηκε στη μέθοδο SERVQUAL για να ερευνήσει το επίπεδο της ποιότητας των παρεχόμενων υπηρεσιών σε συγκεκριμένη υπηρεσία του Ελληνικού Δημοσίου (ΚΕΠ), βρέθηκε ότι το επίπεδο της ποιότητας είναι

από μέτριο έως υψηλό. Προτείνουν δε, για βελτίωση της ποιότητας των παρεχόμενων υπηρεσιών, εκτός από την εστίαση στον πολίτη και στις απαιτήσεις του, ενέργειες που πρέπει να γίνουν ως προς τη διαχείριση της ποιότητας, όπως η πιστοποίηση μέσω ISO 9001:2015, η εφαρμογή ΚΠΑ και η εκπαίδευση των υπαλλήλων σε θέματα ποιότητας. Η ίδια έρευνα αναφέρεται και σε άλλες μελέτες πάνω στην διαχείριση ποιότητας στις οποίες ο Στρατηγικός Σχεδιασμός μελετήθηκε ως παράγοντας, όπως των Calvo-Mora et al. (2014), Sadikoglu and Olcay (2014), He et al. (2011), Talib et al. (2013). Ένα επιπλέον στοιχείο που αποδεικνύει τη σχέση του ΣΣ με την ΔΟΠ είναι ότι αποτελεί κριτήριο στο Κοινό Πλαίσιο Αξιολόγησης (ΚΠΑ).

Ο σκοπός για τον οποίο ένας οργανισμός εφαρμόζει ΔΟΠ είναι για να αυξήσει την ποιότητα των υπηρεσιών που παρέχει στους πελάτες με συνέπεια την αύξηση της παραγωγικότητας και την μείωση του κόστους, η δε βελτίωση της συνολικής απόδοσης μιας επιχείρησης επιτυγχάνεται μέσω της βελτίωσης της ποιότητας (Psomas, Vouzas and Kafetzopoulos, 2014). Επιπλέον η βελτίωση της ποιότητας είναι ένας παράγοντας που επηρεάζεται σημαντικά από τα “soft” στοιχεία της ΔΟΠ, ένα από τα οποία είναι και ο στρατηγικός σχεδιασμός. Αντίστοιχα, ο Oschman, (2017) εστίασε στο στρατηγικό σχεδιασμό ως “soft” στοιχείο της ΔΟΠ και τη συσχέτιση του με την ΔΟΠ. Στην έρευνα του αναφέρει έξι κύριες διαστάσεις που «οδηγούν» στο μετασχηματισμό ενός οργανισμού μέσω της διοίκησης ολικής ποιότητας και οι οποίες είναι η δέσμευση της ηγεσίας, ο στρατηγικός σχεδιασμός, η ενδυνάμωση, η ομαδικότητα, η συνεχής βελτίωση και η ικανοποίηση πελατών και υπαλλήλων. Στην βιβλιογραφική του έρευνα δε αναφέρει πληθώρα ερευνών που συμφωνούν ότι κάθε προσπάθεια για εφαρμογή των αρχών ΔΟΠ ξεκινά με τη δέσμευση της ηγεσίας και τον στρατηγικό σχεδιασμό.

Από τη βιβλιογραφική έρευνα των Al-Azri et al. (2021), με αναφορά σε ερευνητές όπως οι Dirpal, (2015), Cronley & Kim (2014), Demirkaya (2019) και White (2000), υποδηλώνεται ότι ο στρατηγικός σχεδιασμός είναι ένας από τους βασικούς παράγοντες που μπορεί να βελτιώσει τα αποτελέσματα του οργανισμού και ότι μπορεί να οδηγήσει τον οργανισμό να επιτύχει τη βελτίωση των υπηρεσιών. Επιπλέον, από την εμπειρική τους έρευνα, οι Al-Azri et al. (2021) υπήρξαν σημαντικές ενδείξεις ότι από τους παράγοντες του στρατηγικού σχεδιασμού η ανάλυση του περιβάλλοντος και η ηγεσία είχαν άμεσο σημαντικό αντίκτυπο στην ποιότητα των υπηρεσιών.

Το ολοένα μεταβαλλόμενο περιβάλλον λόγω της προόδου της τεχνολογίας πληροφοριών και επικοινωνιών (ΤΠΕ) επηρεάζει τον στρατηγικό σχεδιασμό των δημόσιων υπηρεσιών. Όπως αναφέρουν οι Bryson, Berry and Yang, (2010) πολλοί δημόσιοι οργανισμοί (και τοπικές κυβερνήσεις) έχουν συμπεριλάβει την ηλεκτρονική διακυβέρνηση στα στρατηγικά τους σχέδια, με σκοπό την επίτευξη μεγαλύτερης αποτελεσματικότητας, καλύτερης ποιότητας υπηρεσιών και πιο δημοκρατικής συμμετοχής, ωστόσο, όπως επισημαίνουν τα περισσότερα στρατηγικά σχέδια εστιάζουν σε ζητήματα εσωτερικής αποτελεσματικότητας, δίνοντας λιγότερη προσοχή στη συμμετοχή των πολιτών και την ανταπόκριση τους στις παρεχόμενες υπηρεσίες.

2.8 Περίληψη Κεφαλαίου

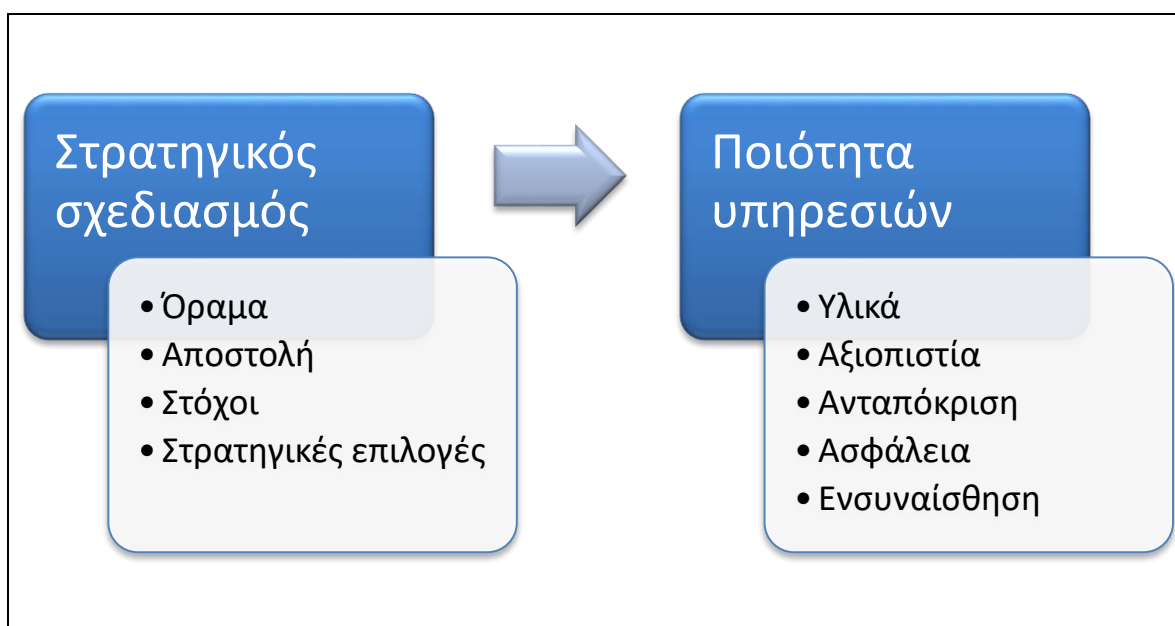
Σε αυτό το κεφάλαιο μελετήθηκε η βιβλιογραφία σχετικά με την στρατηγική και το βασικό της εργαλείο, τον στρατηγικό σχεδιασμό και την εφαρμογή του στη δημόσια διοίκηση. Επίσης αναφέρθηκε η έννοια της ποιότητας και οι διαστάσεις της καθώς και οι κυριότερες έρευνες που έχουν γίνει τα τελευταία χρόνια για την μέτρηση της και τα εννοιολογικά μοντέλα που έχουν αναπτυχθεί για το σκοπό αυτό. Επιπλέον έγινε βιβλιογραφική ανασκόπηση ως προς την Διοίκηση Ολικής Ποιότητας, η οποία εισάγεται τα τελευταία χρόνια στην Δημόσια διοίκηση με στόχο την βελτίωση των υπηρεσιών και αναλύσαμε τη σχέση που μπορεί να έχει με τη στρατηγική ενός δημόσιου οργανισμού. Διαπιστώθηκε ότι υπάρχουν πολλές μελέτες που έχουν ασχοληθεί με τον αντίκτυπο του στρατηγικού σχεδιασμού στην απόδοση και την αποτελεσματικότητα των δημόσιων οργανισμών, και επιπλέον πολλοί μελετητές έχουν ασχοληθεί με την Διοίκηση Ολικής Ποιότητας, όμως δεν υπάρχει αρκετή βιβλιογραφία που να ερευνά τη σχέση του στρατηγικού σχεδιασμού με την ποιότητα και το ρόλο του στη βελτίωση της ποιότητας των υπηρεσιών.

Στο επόμενο κεφάλαιο θα αναλύσουμε την εμπειρική έρευνα που πραγματοποιήθηκε στο πλαίσιο της παρούσας εργασίας με τη μέθοδο της μελέτης περίπτωσης.

3 Μεθοδολογία

Σκοπός της παρούσας έρευνας είναι η διερεύνηση της εφαρμογής των παραγόντων του στρατηγικού σχεδιασμού στη δημόσια διοίκηση και του ρόλου του στη βελτίωση της ποιότητας των παρεχόμενων υπηρεσιών.

Το εννοιολογικό πλαίσιο αυτής της μελέτης αναπτύχθηκε από την ανασκόπηση της βιβλιογραφίας που πραγματοποιήθηκε στο προηγούμενο κεφάλαιο. Η ερευνητική διαδικασία βασίστηκε στη βιβλιογραφική ανασκόπηση και τα κενά που εντοπίστηκαν σ' αυτή, ενώ το θεωρητικό πλαίσιο της παρούσας έρευνας (Conceptual Framework) αναπαρίσταται στο λειτουργικό υπόδειγμα στο σχήμα 10, στο οποίο απεικονίζονται οι μεταβλητές που εννοιολογικά αναφέρονται στο θεωρητικό πλαίσιο της έρευνας. Ως ανεξάρτητη μεταβλητή χρησιμοποιήθηκε ο στρατηγικός σχεδιασμός και οι παράγοντες του, ως εξαρτημένη μεταβλητή η ποιότητα των υπηρεσιών που παρέχονται και οι διαστάσεις της, ενώ αναζητήθηκε η αιτιώδης σχέση μεταξύ τους.



Εικόνα 10 - Λειτουργικό υπόδειγμα

Η έρευνα που πραγματοποιήθηκε ήταν ποιοτική, μέσω μελέτης περίπτωσης και χρήση συνεντεύξεων με ημιδομημένο ερωτηματολόγιο σε στελέχη (υπαλλήλους) της Τοπικής Αυτοδιοίκησης. Η δειγματοληψία ήταν σκόπιμη, καθώς είναι η πλέον κατάλληλη σε μελέτες περίπτωσης.

Ζητήθηκε η άποψη των στελεχών αλλά και υπαλλήλων πρώτης γραμμής που εργάζονται στον φορέα της μελέτης περίπτωσης για το βαθμό ανάπτυξης στρατηγικού σχεδιασμού, για τις ενέργειες και τα εργαλεία που χρησιμοποιούνται για τη βελτίωση της ποιότητας και πόσο πιστεύουν ότι ο Στρατηγικός Σχεδιασμός επηρεάζει τη βελτίωση της ποιότητας των παρεχόμενων υπηρεσιών.

Τα αποτελέσματα ήταν ποιοτικά και αναλύθηκαν από την ερευνήτρια για την έκδοση συμπερασμάτων.

3.1 Ερευνητική προσέγγιση

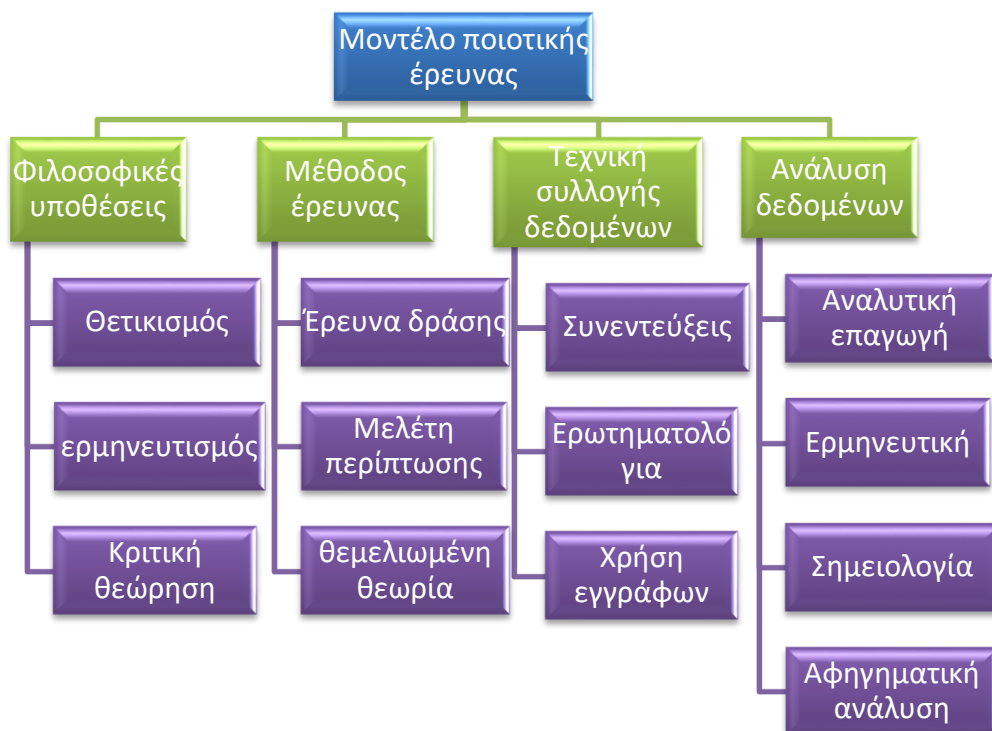
Η παρούσα έρευνα βασίστηκε σε:

- Ερμηνευτική προοπτική, προκειμένου να κατανοηθεί ο ρόλος του στρατηγικού σχεδιασμού στην βελτίωση της ποιότητας σε ΟΤΑ. Ο ερμηνευτής στοχεύει να επιτύχει μια βαθιά κατανόηση του υπό μελέτη κοινωνικού φαινομένου και αναγνωρίζει τη σημασία του την υποκειμενικότητα του συμμετέχοντος ως μέρος αυτής της διαδικασίας. Μια ερμηνευτική έρευνα περιλαμβάνει την εξερεύνηση του θέματός μέσα από τα μάτια των συμμετεχόντων (Greener, 2008). Οι συμμετέχοντες στην έρευνα χρησιμοποιούν τις δικές τους λέξεις, ενώ συσχετίζουν τις εμπειρίες και τις πεποιθήσεις τους (Rashid et al., 2019).
- Κονστрукτιβιστική άποψη, στην οποία η γνώση δομείται από τους φορείς που εμπλέκονται (Sutrisna, 2009). Η προσπάθεια παρατήρησης κοινωνικών φαινομένων στο πλαίσιο του Δημόσιου τομέα και ειδικά της Τοπικής Αυτοδιοίκησης θα ήταν δύσκολη χρησιμοποιώντας μια αντικειμενική προσέγγιση, καθώς τα ενδιαφερόμενα μέρη τους είναι μια σύνθετη ομάδα αιρετών πολιτικών, υπηρεσιακών παραγόντων, πολιτών, προμηθευτών κ.λπ. (Greener, 2008).
- Απαγωγική προσέγγιση, καθώς ο ερευνητής ενδιαφέρεται για το πλαίσιο στο οποίο εμφανίζεται το φαινόμενο (Saunders et al., 2008). Σε μια απαγωγική προσέγγιση, ο στόχος είναι η εξερεύνηση και η κατανόηση ενός κοινωνικού φαινομένου μέσα από το πρίσμα των κοινωνικών παραγόντων (Greener, 2008). Η απαγωγή μπορεί να βελτιώσει τη θεωρητική ισχύ της μελέτης περίπτωσης, και είναι αρκετά ευέλικτη προσέγγιση ώστε να επιτρέπει μια διαδικασία έρευνας που δεν βασίζεται απόλυτα στη θεωρία (Rashid et al., 2019).

Η ερμηνευτική έρευνα συνδέεται με ποιοτικές μεθόδους έρευνας. Η Greener (2008) σημειώνει επίσης ότι η χρήση μιας ποιοτικής μεθόδου είναι κατάλληλη για τη συσχέτιση της με ένα ερμηνευτικό μοντέλο στο οποίο προκύπτει η κονστρουκτιβιστική γνώση μέσω πολλαπλών προοπτικών.

Η έρευνά μας βασίζεται σε ποιοτικά δεδομένα. Όπως σημειώνει ο Branner (2007), η ποιοτική έρευνα χρησιμοποιείται για να διερευνήσει τι σκέφτονται οι άνθρωποι για μια συγκεκριμένη κατάσταση που εμπλέκεται, και πώς οι αντιλήψεις τους συνδέονται με άλλες προοπτικές και χαρακτηριστικά στοιχείων και πληροφοριών. Έτσι, ο λόγος για να γίνει ποιοτική η παρούσα έρευνα αντί για ποσοτική είναι ότι η σχέση του στρατηγικού σχεδιασμού και ο αντίκτυπος του στην ποιότητα των υπηρεσιών βασίζεται περισσότερο στις αντιλήψεις και τις απόψεις των ενδιαφερομένων προς έρευνα και στη συμμετοχή τους στη διαδικασία τόσο του στρατηγικού σχεδιασμού, όσο και στις διαδικασίες που οδηγούν στην βελτίωση των παρεχόμενων υπηρεσιών. Όπως σημειώνει ο Myers (2015), τα ποιοτικά δεδομένα αφορούν την καταγραφή του τι έχουν να πουν οι άνθρωποι που χρησιμοποιούνται ως πληροφοριοδότες για ένα συγκεκριμένο θέμα ενδιαφέροντος.

Το μοντέλο ποιοτικής έρευνας όπως το αποτύπωσε ο Myers (2015), αποτυπώνεται στο παρακάτω σχήμα.



3.2 Μελέτη Περίπτωσης

Μια μελέτη περίπτωσης είναι η εντατική έρευνα για μια συγκεκριμένη υπόθεση, ώστε να κατανοηθούν οι ιδιαίτερες περιστάσεις της και να εντοπιστούν βασικοί παράγοντες, διαδικασίες και σχέσεις (Rashid et al., 2019).

Ο Yin (2017) αναφέρει ότι οι μελέτες περίπτωσης διερευνούν «ένα σύγχρονο φαινόμενο σε βάθος και εντός του πραγματικού του πλαισίου, ειδικά όταν τα όρια μεταξύ του φαινομένου και του πλαισίου δεν είναι ξεκάθαρα» (Yin, 2017, σ. 18).

Το άρθρο των Bryson et al. (2009) προτείνει ως καλύτερη μέθοδο για τη μελέτη της σχέσης μεταξύ στρατηγικού σχεδιασμού και απόδοσης των υπηρεσιών τη μελέτη περίπτωσης, και η παραπάνω άποψη λήφθηκε υπόψη κατά το σχεδιασμό της έρευνας της παρούσας εργασίας.

Ο φορέας που επιλέχθηκε για την παρούσα έρευνα ανήκει στην Ελληνική Τοπική Αυτοδιοίκηση. Ο Περιφερειακός Σύνδεσμος Φορέων Διαχείρισης Στερεών Αποβλήτων (ΦΟΔΣΑ) Κεντρικής Μακεδονίας συστάθηκε με βάση το ΦΕΚ 1908/Β'/15-6-12, ως νομικό πρόσωπο δημοσίου δικαίου (Ν.Π.Δ.Δ.) στο οποίο μετέχουν υποχρεωτικά όλοι οι Δήμοι της Περιφέρειας Κεντρικής Μακεδονίας, και έχοντας ως αποστολή την ολοκληρωμένη διαχείριση των Αστικών Στερεών Αποβλήτων στην Περιφέρεια Κεντρικής Μακεδονίας, και συγκεκριμένα την εξειδίκευση και την υλοποίηση των στόχων και των δράσεων του Περιφερειακού Σχεδίου Διαχείρισης Αποβλήτων (ΠΕΣΔΑ) για την προσωρινή αποθήκευση, μεταφόρτωση, μεταφορά ΑΣΑ, επεξεργασία, ανάκτηση και διάθεση των Στερεών Αποβλήτων της χωρικής του αρμοδιότητας. Γενικός του στόχος είναι η βέλτιστη διαχείριση των ΑΣΑ, με ελαχιστοποίηση διάθεσης προς ταφή σύμφωνα με τις επιταγές της ΕΕ.

Το Επιχειρησιακό Σχέδιο του Περιφερειακού Συνδέσμου Φορέων Διαχείρισης Στερεών Αποβλήτων (Φο.Δ.Σ.Α.) Κεντρικής Μακεδονίας, συντάχθηκε σύμφωνα με το αρθρ. 227 του Ν. 4555/2018 και αποτελεί την επικαιροποιημένη στρατηγική του για τα έτη 2020 – 2023. Με την κατάρτιση του Επιχειρησιακού Σχεδίου, ο ΦοΔΣΑ ΚΜ διαθέτει αποτυπωμένη τη συνολική στρατηγική του για την ανάπτυξη της περιοχής του και αναλυτικό πρόγραμμα δράσεων για την εκπλήρωση της αποστολής του.

3.3 Σχεδιασμός έρευνας

Ο ΦοΔΣΑ έχει ως πελάτες του τους μετόχους του, ήτοι τους Δήμους της Περιφέρειας Κεντρικής Μακεδονίας. Επομένως δεν απευθύνονται άμεσα στον πολίτη/δημότη, αλλά μέσω της αντιπροσώπευσης του από τα στελέχη της Τοπικής Αυτοδιοίκησης. Για το λόγο αυτό δεν κρίθηκε σκόπιμη μια έρευνα στους πολίτες με δομημένο ερωτηματολόγιο, βασισμένο στη μέθοδο SERVQUAL, αλλά μια ποιοτική έρευνα μέσω συνεντεύξεων, με τη χρήση ημιδομημένου ερωτηματολογίου. Παρόλα αυτά η παρούσα έρευνα έχει υιοθετήσει στοιχεία από τη μέθοδο SERVQUAL, προσαρμοσμένα στην ιδιαιτερότητα της συγκεκριμένης μελέτης περίπτωσης.

Έρευνες (Chatzoglou et al, 2013; Andrews and Van der Welle, 2012; Kakouris and Melliou, 2011, Frost and Kumar, 2000), έδειξαν ότι οι μάνατζερ δεν γνωρίζουν τις προσδοκίες των πελατών και τις αδυναμίες ως προς τις παρεχόμενες υπηρεσίες, με συνέπεια να εμφανίζεται το χάσμα μεταξύ διοίκησης και εξυπηρετούμενων. Αντιθέτως, οι υπάλληλοι της «πρώτης γραμμής» τείνουν να έχουν πανομοιότυπες αντιλήψεις με τους πελάτες ως προς την ποιότητα των υπηρεσιών (Pantounakis and Bouranta, 2013). Για το λόγο αυτό η έρευνα μας διεξήχθη με τη συμμετοχή τόσο διοικητικών στελεχών αλλά και υπαλλήλους του ΦΟΔΣΑ που είτε εμπλέκονται στις διαδικασίες Στρατηγικού Σχεδιασμού ή βελτίωσης της ποιότητας ή στη διαδικασία της παροχής των τελικών υπηρεσιών.

Ο ερευνητής επικοινωνήσε με όλα τα ανώτατα στελέχη του ΦΟΔΣΑ ΚΜ που συμμετείχαν με οποιονδήποτε τρόπο στον σχεδιασμό, τη διαμόρφωση ή την υλοποίηση της στρατηγικής του Φορέα, καθώς και με υπαλλήλους πρώτης γραμμής, δηλαδή 23 άτομα συνολικά. Η επικοινωνία έγινε μέσω τηλεφώνου, email και προσωπικής επικοινωνίας και για κάποιους από αυτούς δεν κατέστη δυνατός ο προγραμματισμός ραντεβού, άλλοι ήταν απρόσιτοι, ενώ μόνο λίγοι αδιαφορούσαν για να συμμετάσχουν σε συνέντευξη. Οι τελικοί συμμετέχοντες ήταν δεκαέξι (16). Οι συνεντευξιαζόμενοι είναι ενεργά μέλη της διοίκησης και του προσωπικού και αρκετοί από αυτούς έχουν συμμετάσχει στη διαμόρφωση ή/και στην εφαρμογή του επιχειρησιακού προγράμματος στον Οργανισμό είτε ως μέλη της Ομάδας Εργασίας αναθεώρησης ΠΕΣΔΑ, είτε ως μέλη της ομάδας εργασίας για την εκπόνηση του Επιχειρησιακού Προγράμματος, είτε λόγω της αρμοδιότητάς τους. Ως εκ τούτου, έχουν τις απαραίτητες γνώσεις σχετικά με τον

προγραμματισμό, τον στρατηγικό σχεδιασμό, και τα προβλήματα εφαρμογής του, τις παρεχόμενες υπηρεσίες και την ποιότητα αυτών, και τη διαχείριση γενικότερα.

Το προφίλ των ερωτηθέντων παρουσιάζεται στον Πίνακα 3.1, με τη σειρά του χρόνου που διεξήχθησαν οι συνεντεύξεις.

Πίνακας 3.1 Στοιχεία συνεντευζιάζόμενων

Συμμετέχοντες	Φύλο	Εκπαίδευση	Θέση στην Ιεραρχία
Σ1	Άνδρας	Μεταπτυχιακό	Προϊστάμενος Τμήματος
Σ2	Γυναίκα	Πανεπιστημιακή	Προϊστάμενος Τμήματος
Σ3	Γυναίκα	Πανεπιστημιακή	Υπάλληλος
Σ4	Άνδρας	Μεταπτυχιακό	Προϊστάμενος Τμήματος
Σ5	Γυναίκα	Πανεπιστημιακή	Υπάλληλος
Σ6	Άνδρας	Πανεπιστημιακή	Προϊστάμενος Τμήματος
Σ7	Άνδρας	Μεταπτυχιακό	Υπάλληλος
Σ8	Άνδρας	Μεταπτυχιακό	Προϊστάμενος Τμήματος
Σ9	Γυναίκα	Πανεπιστημιακή	Υπάλληλος
Σ10	Γυναίκα	Πανεπιστημιακή	Υπάλληλος
Σ11	Άνδρας	Μεταπτυχιακό	Υπάλληλος
Σ12	Άνδρας	Μεταπτυχιακό	Υπάλληλος
Σ13	Γυναίκα	Μεταπτυχιακό	Προϊστάμενος Τμήματος
Σ14	Γυναίκα	Πανεπιστημιακή	Προϊστάμενος Τμήματος
Σ15	Άνδρας	Μεταπτυχιακό	Υπάλληλος
Σ16	Γυναίκα	Μεταπτυχιακό	Προϊστάμενος Τμήματος

3.4 Επιλογή δείγματος

Χρησιμοποιήθηκε σκόπιμη δειγματοληψία, η οποία χρησιμοποιείται για έρευνα που έχει σχεδιαστεί για να αναπτύξει την κατανόηση του πληθυσμού και η επιλογή του ποιος θα συμμετάσχει προκαθορίζεται από τον ερευνητή (Alvi, 2016). Ως εκ τούτου, η σκόπιμη δειγματοληψία ήταν πιο χρήσιμη για αυτή τη μελέτη, καθώς το θέμα ήταν εξειδικευμένο και οι ερωτηθέντες θα έπρεπε να έχουν γνώσεις σχετικά με το στρατηγικό σχεδιασμό και να έχουν σχέση με τη δουλειά τους ή τη θέση τους στον οργανισμό με τη στρατηγική και

την εφαρμογή της, όσο και τις ενέργειες που πραγματοποιούνται ως προς τη βελτίωση της ποιότητας.

Ως πληθυσμός θεωρείται η υπό έρευνα ομάδα στόχος από την οποία αντλήσαμε το δείγμα (<http://writing.colostate.edu/guides/research/glossary>). Στην περίπτωση μας, ο πληθυσμός του δείγματος προήλθε από μέλη της διοίκησης του ΦοΔΣΑ Κεντρικής Μακεδονίας που είναι Προϊστάμενοι Διευθύνσεων, Τμημάτων, και υπάλληλοι σε θέσεις ευθύνης που έχουν εμπλακεί με οποιονδήποτε τρόπο στο σχεδιασμό ή την εκτέλεση στρατηγικής. Ο πληθυσμός κρίθηκε επαρκής για μια έρευνα με διερευνητική προσέγγιση, καθώς δόθηκε η ευκαιρία στους ερωτηθέντες να εκφράσουν τις διαφορετικές απόψεις τους και ο ερευνητής μπορούσε να εξαγάγει σωστά αποτελέσματα.

3.5 Διαδικασία συλλογής δεδομένων

Η έρευνα βασίστηκε σε μελέτη περίπτωσης χρησιμοποιώντας 16 ημιδομημένες συνεντεύξεις (πρωτογενή δεδομένα) με στελέχη και υπαλλήλους που εργάζονται στον Περιφερειακό Σύνδεσμο Φορέων Διαχείρισης Στερεών Αποβλήτων (Φο.ΔΣΑ) Κεντρικής Μακεδονίας.

Τα δεδομένα συλλέχθηκαν μέσω ημιδομημένων συνεντεύξεων με εκπροσώπους του Φο.ΔΣΑ Κ.Μ., στους οποίους δόθηκε ένα ερωτηματολόγιο έρευνας για συζήτηση. Οι ημιδομημένες συνεντεύξεις είναι συνεντεύξεις σε βάθος που χρησιμοποιούνται σε σχέση με μια διερευνητική ποιοτική μελέτη (Saunders et al., 2009) και δίνουν στον ερευνητή την ευελιξία να χρησιμοποιήσει ή να παραλείψει ερωτήσεις σύμφωνα με τον ερωτώμενο, ενώ από την άλλη πλευρά ο ερωτώμενος έχει την ελευθερία να αναλύσει περισσότερο ένα θέμα που τον ενδιαφέρει περισσότερο και να μην απαντήσει σε ερωτήσεις για κανένα λόγο (έλλειψη γνώσεων, πληροφοριών και χρόνου, προσωπικούς λόγους κ.λπ.). Επιλέχθηκαν επίσης οι ημιδομημένες συνεντεύξεις επειδή ο βαθμός υποκειμενικότητας στις απαντήσεις που θα ήταν υποχρεωμένος να δώσει ένας συμμετέχων σε ένα δομημένο ερωτηματολόγιο θα μπορούσε να θέσει σε κίνδυνο την αξιοπιστία και την αντικειμενικότητα των δεδομένων που συλλέχθηκαν (ΥΠ. Διοικ. Ανασυγκρότησης, 2017).

Οι συνεντεύξεις πραγματοποιήθηκαν μεταξύ 20 Ιανουαρίου 2022 και 25 Μαρτίου 2022 και πραγματοποιήθηκαν με συνάντηση στα κεντρικά γραφεία του ΦΟΔΣΑ ΚΜ. Η επικοινωνία με τους συμμετέχοντες ήταν εύκολο να πραγματοποιηθεί καταρχήν αφού η ερευνήτρια εργάζεται στον ίδιο οργανισμό, αλλά από την άλλη, η έρευνα διεξήχθη σε μια πρωτόγνωρα δύσκολη περίοδο πανδημίας. Το γεγονός αυτό έκανε την επικοινωνία με τους συνεντευξιαζόμενους μάλλον δύσκολη για τον ερευνητή, καθώς υπήρχαν συνεχώς αναβολές των συναντήσεων και επαναπρογραμματισμός τους, είτε λόγω νόσησης των συμμετεχόντων και των οικογενειών τους, με αποτέλεσμα να βρίσκονται πολλά άτομα σε καραντίνα, είτε λόγω των περιοριστικών μέτρων της Ελληνικής Κυβέρνησης για την πρόληψη της αποφυγής εξάπλωσης του Covid-19.

Η αρχική επικοινωνία έγινε είτε με προσωπική επαφή είτε τηλεφωνικά, καθώς ο ΦοΔΣΑ ΚΜ έχει εγκαταστάσεις περιφερειακά εκτός των κεντρικών γραφείων. Κατά την πρώτη επαφή για τον προγραμματισμό των συνεντεύξεων, έγινε μια σύντομη παρουσίαση των θεμάτων που προέκυψαν από την έρευνα και η περιγραφή της δομής του ερωτηματολογίου. Σε αυτήν την πρώτη επαφή δόθηκε μια φόρμα με τις βασικές ερωτήσεις που αφορούν την συμπλήρωση των στοιχείων τους και ζητήθηκε από τον ερευνητή να συμπληρωθούν οι ερωτήσεις 1-9 κλειστού τύπου, προκειμένου να σχολιαστούν οι απαντήσεις και να χρησιμοποιηθούν ως έναυσμα της συζήτησης οι απαντήσεις και επιπλέον οι συμμετέχοντες να παραδώσουν τυχόν ερωτήσεις ή παρατηρήσεις στη συνεδρία της συνέντευξης. Μερικοί από τους συμμετέχοντες ζήτησαν να τους σταλεί η φόρμα του ερωτηματολογίου με e-mail ενώ άλλοι χρησιμοποίησαν έντυπη φόρμα. Ο κίνδυνος παρερμηνειών και κακής ή μη συμπλήρωσης ελλείπει άμεσης καθοδήγησης και ενθάρρυνσης εξαλείφθηκε αφού η τελική φόρμα συμπληρώθηκε από τον ερευνητή, μετά τις συνεντεύξεις.

Έγινε προσωπική επαφή με τους συμμετέχοντες με προγραμματισμένα ραντεβού για τις συνεντεύξεις. Κάθε συνέντευξη διήρκεσε περίπου 1 ώρα. Η ερευνήτρια κρατούσε σημειώσεις με το χέρι κατά τη διάρκεια των συνεντεύξεων, καθώς δεν υπήρχε προθυμία από το μέρος των συνεντευξιαζόμενων να καταγραφεί η συζήτηση. Μερικοί από τους ερωτηθέντες ήταν πιο αναλυτικοί από άλλους, ενώ υπήρξαν κάποια αιτήματα μετά τη συνεδρία και τη καταγραφή των απαντήσεων για ανατροφοδότηση.

Εκτός από το υλικό των συνεντεύξεων, που αποτελεί την πρωτογενή έρευνα, έγινε επίσης δευτερογενή έρευνα σε έγγραφα του ΦΟΔΣΑ ΚΜ, που είχαν αναρτηθεί στη «ΔΙΑΥΓΕΙΑ», όπως τα επιχειρησιακά προγράμματα 2017-2019 και 2021-2023, ο ΠΕΣΔΑ, ο ΕΣΔΑ, εγκύκλιοι και αποφάσεις. Μέσω συνεντεύξεων και ανασκόπησης εγγράφων, θα εξαχθούν συμπεράσματα για τον στρατηγικό σχεδιασμό, εάν αυτός έχει ρόλο στην βελτίωση της ποιότητας των υπηρεσιών και την συσχέτιση των παραμέτρων του με τις διαστάσεις της ποιότητας.

3.6 Πρωτόκολλο συνεντεύξεων

Η έρευνά μας αποτελείται από έξι (6) μέρη. Η δομή του πρωτοκόλλου συνέντευξης περιλαμβάνει:

Τρεις εισαγωγικές ερωτήσεις που αφορούν στοιχεία των συνεντευζιαζόμενων, δηλαδή το φύλο, το ιεραρχικό επίπεδο του ερωτώμενου στον οργανισμό (σε ποια οργανωτική μονάδα ανήκει και αν κατέχει θέση ευθύνης), το μορφωτικό επίπεδο και τη σχέση του συνεντευζιαζόμενου με το στρατηγικό σχέδιο.

Το πρώτο μέρος, το οποίο αποτελείται από κλειστού τύπου ερωτήσεις. Σε αυτή την ενότητα, οκτώ (8) από τις οποίες αφορούν τον στρατηγικό σχεδιασμό και τους επιμέρους παράγοντες του (όραμα, αποστολή, στόχοι, στρατηγικές επιλογές) και δέκα (10) ερωτήσεις σχετικές με τις διαστάσεις της ποιότητας (απτότητα, αξιοπιστία, ανταπόκριση, ασφάλεια, ενσυναίσθηση).

Το δεύτερο μέρος αποτελείται από (5) πέντε ανοιχτές ερωτήσεις σχετικά με τον στρατηγικό σχεδιασμό, την υιοθέτηση του από τον ΦοΔΣΑ ΚΜ, και την επίδραση του στην βελτίωση της ποιότητας των υπηρεσιών.

Οι ερωτήσεις που χρησιμοποιήθηκαν στο ερωτηματολόγιο των συνεντεύξεων προέκυψαν από τον ερευνητή της παρούσας μελέτης από τα θέματα που αναλύθηκαν σε ορισμένα από τα άρθρα της βιβλιογραφικής έρευνας, ενώ κάποιες από τις ερωτήσεις άλλων ερευνών χρησιμοποιήθηκαν ως πρωτόκολλο στην παρούσα μελέτη, προσαρμοσμένες για να ταιριάζουν στο παρούσα έρευνα. Οι πηγές από τις οποίες υιοθετήθηκαν και προσαρμόστηκαν ερωτήσεις είναι οι: Parasuraman et al.(1988), όπως παρατέθηκε και στον Yarimoglu (2014), ΕΕ (2017), Kharroub & Mansour (2019),

Oschman (2017), Strategic management questionnaire, www.amces.com, EU Quality of Public Administration Toolbox (EC,2017) και Elbanna, Andrews and Pollanen, (2016).

3.7 Εγκυρότητα και αξιοπιστία

Η εγκυρότητα βασίζεται στην αξιολόγηση του πόσο επαρκής είναι η επιχειρηματολογία και στον βαθμό στον οποίο τα ευρήματα και η θεωρία την υποστηρίζουν (Jonker & Pennink, 2010). Η παρούσα μελέτη σχεδιάστηκε έτσι ώστε τα ευρήματα της έρευνας να συσχετίζονται με το εννοιολογικό πλαίσιο, δηλαδή με αυτό που σχεδιάστηκε η έρευνα να αναλύσει, και έτσι ώστε να είναι σύμφωνη με τη βιβλιογραφία (Cooper & Schindler, 2013).

Η ερευνήτρια στην παρούσα μελέτη προσπάθησε να κάνει τη διαδικασία της έρευνας (τη συλλογή των δεδομένων, την ανάλυση δεδομένων και την επιλεγμένη μέθοδο) όσο το δυνατόν πιο ξεκάθαρη και αντιληπτή, καθώς η διαφάνεια μέσω της διαδικασίας της έρευνας και η αξιοπιστία του ερευνητή είναι δύο σημαντικά ζητήματα που προσθέτουν αξία σε μια ποιοτική έρευνα (Jonker & Pennink, 2010). Έχοντας επίσης υπόψη την ερμηνευτική προσέγγιση και την έννοια του κοινωνικού κονστρουκτιβισμού, η ερευνήτρια προσπάθησε να είναι απροκατάληπτη και να εξετάσει τα θέματα που εξετάστηκαν μέσα από την οπτική των ερωτηθέντων. Συμπληρωματικά, η δειγματοληψία και η μέθοδος συλλογής δεδομένων με τις εις βάθος συνεντεύξεις και τα δευτερεύοντα δεδομένα προσθέτουν αξιοπιστία στην παρούσα μελέτη.

Η ερευνήτρια προσπάθησε ώστε η παρούσα έρευνα να καθοδηγείται από τις αρχές της ηθικής και της υπευθυνότητας, και ειδικά όσον αφορά τους συμμετέχοντες, και βασίστηκε σε μια δεοντολογική προοπτική που εστιάζει στην ιδιωτικότητα, τον σεβασμό και τον αυτοπροσδιορισμό των ερωτηθέντων (Gray, 2013).

Κατά τη διάρκεια της έρευνας που διεξήχθη μέσω συνεντεύξεων πρόσωπο με πρόσωπο, τηρήθηκε η ανωνυμία των συμμετεχόντων. Οι ερωτηθέντες ρωτήθηκαν και συναίνεσαν στη συμμετοχή τους στην παρούσα έρευνα. Η διοίκηση του οργανισμού είχε ενημερωθεί για την πρόθεση του ερευνητή στη συγκεκριμένη έρευνα και τους σκοπούς της. Επιπλέον, η τεκμηρίωση που χρησιμοποιήθηκε αποτελούνταν από νόμους, διοικητικές αποφάσεις και έγγραφα, τα οποία είναι όλα αναρτημένα στο Διαδίκτυο (Πρόγραμμα

Διαύγεια του Υπουργείου Διοικητικής Ανασυγκρότησης) και για τα οποία μπορεί να ενημερωθεί κάθε πολίτης. Επιπλέον, η ερευνήτρια προσπάθησε να καταστήσει το σκοπό της μελέτης και τις ερωτήσεις σαφείς και περιεκτικές σε όλους τους συμμετέχοντες και να διατηρήσει μια ισορροπία μεταξύ της σχέσης και της σχέσης της με τους συμμετέχοντες (ως υπάλληλος του Οργανισμού) προκειμένου να κατανοήσει τις απόψεις τους και την αντικειμενικότητά της.

3.8 Περίληψη κεφαλαίου

Σε αυτό το κεφάλαιο αναλύσαμε τη μεθοδολογία που χρησιμοποιήθηκε σε αυτή τη μελέτη και τις μεθόδους και τις τεχνικές δεδομένων που ακολούθησαν τη μεθοδολογία που επιλέξαμε. Ειδικότερα, στο πλαίσιο της παρούσας ποιοτικής έρευνας, χρησιμοποιήθηκαν ημιδομημένες συνεντεύξεις σε ένα στοχευμένο δείγμα (υπάλληλοι πρώτης γραμμής και άλλοι εμπλεκόμενοι στο σχεδιασμό και την υλοποίηση της στρατηγικής. Στο επόμενο κεφάλαιο θα παρουσιαστεί μια διεξοδική ανάλυση των ευρημάτων της έρευνας.

4. Συμπεράσματα και Ερμηνεία Ευρημάτων

4.1 Εισαγωγή

Σε αυτό το κεφάλαιο θα παρουσιαστεί μια διεξοδική ανάλυση των ευρημάτων της ποιοτικής μας έρευνας, η οποία διεξήχθη χρησιμοποιώντας τη μέθοδο της μελέτης περίπτωσης, και περιλαμβάνει έρευνα των εγγράφων που σχετίζονται με το στρατηγικό σχεδιασμό (δευτερογενή δεδομένα), όπως ο ΠΕΣΔΑ, το Επιχειρησιακό Πρόγραμμα του ΦοΔΣΑ ΚΜ κ.α., και χρήση συνεντεύξεων με στελέχη και υπαλλήλους του οργανισμού (πρωτογενή δεδομένα). Αρχικά, γίνεται μια παρουσίαση του οργανισμού που επιλέχθηκε για μελέτη περίπτωσης, του Περιφερειακού Συνδέσμου Φο.Δ.Σ.Α. Κεντρικής Μακεδονίας που χρησιμοποιήθηκε ως Τοπική Αρχή για να βοηθήσει στην κατανόηση του πλαισίου αυτής της έρευνας, και αναλύονται περιγραφικά τα ευρήματα. Στη συνέχεια, τα ευρήματα κατηγοριοποιούνται σε δυο θεματικές ενότητες σύμφωνα με τα ερωτήματα που τέθηκαν στην έρευνα που διεξήχθη, σχετικά με το ρόλο στρατηγικού σχεδιασμού στη βελτίωση της ποιότητας των υπηρεσιών. Επιπλέον, γίνεται συγκριτική ανάλυση με τη βιβλιογραφική ανασκόπηση και εξάγονται τελικά συμπεράσματα.

4.2 Στρατηγικά Σχέδια Διαχείρισης Αποβλήτων

Τα Σχέδια Διαχείρισης Αποβλήτων καθορίζουν πολιτικές, στρατηγικές και στόχους διαχείρισης αποβλήτων σε εθνικό, περιφερειακό και τοπικό επίπεδο αντίστοιχα και καθορίζουν τις γενικές κατευθυντήριες γραμμές για τη διαχείριση αποβλήτων (Πράξη Υπουργικού Συμβουλίου 49 της 15-12-2015 (ΦΕΚ 174/Α/15-12-2015)).

Το Εθνικό Σχέδιο Διαχείρισης Αποβλήτων (ΕΣΔΑ) είναι ο στρατηγικός και πολιτικός σχεδιασμός της χώρας για τη διαχείριση των αποβλήτων της. Η σύνταξη Σχεδίων Διαχείρισης αποτελεί υποχρέωση των κρατών μελών της ΕΕ και απορρέει από το άρθρο 28 της Οδηγίας 2008/98/ΕΚ για τα απόβλητα(L312). Το ΕΣΔΑ αφορά περίοδο δέκα (10) ετών και αξιολογείται κάθε πέντε (5) χρόνια και εφόσον απαιτείται αναθεωρείται, σύμφωνα με τα προβλεπόμενα στο Ν.4685/2020 (Α' 92).

Προκειμένου να εφαρμοστούν οι κατευθυντήριες γραμμές του Εθνικού Σχεδίου Διαχείρισης Αποβλήτων (ΕΣΔΑ), καταρτίζονται σε κάθε Περιφέρεια τα Περιφερειακά Σχέδια Διαχείρισης Αποβλήτων (ΠΕΣΔΑ) από αρχές που ειδικεύονται στην ολοκληρωμένη διαχείριση όλων των αποβλήτων που παράγονται στη γεωγραφική τους ενότητα σύμφωνα με τους στόχους και τις διατάξεις του ΕΣΔΑ. Με βάση το ΕΣΔΑ και την υφιστάμενη νομοθεσία, το ΠΕΣΔΑ σχεδιάζεται και υλοποιείται από τον αρμόδιο (αρμόδιο) Περιφερειακό Φορέα Διαχείρισης Στερεών Αποβλήτων.

Το ΠΕΣΔΑ είναι ένα ολοκληρωμένο σχέδιο διαχείρισης αποβλήτων που εκπονείται στην Περιφέρεια, καθορίζει κατευθυντήριες γραμμές για τη διαχείρισή τους σύμφωνα με το Εθνικό Σχέδιο Διαχείρισης Αποβλήτων και την Εθνική Πρόταση για την Πρόληψη Αποβλήτων και υποδεικνύει τα κατάλληλα μέτρα που προάγουν την ιεραρχική και συνδυαστική: α) πρόληψη, β) αναχρηματοδότηση, γ) ανακύκλωση, δ) ανάκτηση ενέργειας και ε) ασφαλής τελική διάθεση σε περιφερειακό επίπεδο.

Ο στρατηγικός σχεδιασμός του ΦοΔΣΑ πρέπει να ευθυγραμμίζεται με το ΠΕΣΔΑ, το ΕΣΔΑ και τα ΤΣΔΑ, όσον αφορά την ποιότητα των παρεχόμενων υπηρεσιών της διαχείρισης των αποβλήτων.

Οι ΟΤΑ (δήμοι, δημόσιες υπηρεσίες, περιφερειακές αρχές κ.λπ.) είναι πρωτίστως υπεύθυνοι για την αποτελεσματικότητα της διαχείρισης των απορριμμάτων. Ειδικότερα, ένα υψηλό επίπεδο θεσμικής ποιότητας είναι ζωτικής σημασίας για την εφαρμογή και το συντονισμό της χωριστής συλλογής απορριμμάτων, της περιβαλλοντικής ευαισθητοποίησης και της σωστής διάθεσης ή εναλλακτικών λύσεων διαχείρισης αποβλήτων που εφαρμόζουν την Ιεραρχία Αποβλήτων (Agovino et al., 2018).

Για την επίτευξη των στόχων και τη βελτίωση της ποιότητας των παρεχόμενων υπηρεσιών ο ΦοΔΣΑ ΚΜ πραγματοποιεί ενέργειες όπως βελτιώσεις στις υποδομές και αυξάνει τον επαγγελματισμό των στελεχών και του προσωπικού του. Άλλωστε, ο σκοπός του ΦΟΔΣΑ όπως αποτυπώνεται στο στρατηγικό του σχέδιο δεν είναι η κατ' αυτού διαχείριση των ΑΣΑ με τους ήδη εφαρμοζόμενους τρόπους και μεθόδους, αλλά η βελτιστοποίηση αυτών. Επομένως, η εφαρμογή των αρχών της κυκλικής οικονομίας, οι οδηγίες της ΕΕ για βιώσιμη ανάπτυξη και η εφαρμογή της ιεραρχίας των αποβλήτων θα συμβάλλουν στον γενικό σκοπό που είναι η βελτίωση όχι στην ποσότητα των

διαχειρίσιμων αποβλήτων, αλλά η βελτίωση στην ποιότητα των υπηρεσιών διαχείρισης ΑΣΑ.

4.3 Περιφερειακός Σύνδεσμος ΦοΔΣΑ Κεντρικής Μακεδονίας

Με τον νόμο 3463/2006 με την επωνυμία «Καποδίστριας», και μετέπειτα με τον Νόμο 3852/2010 με την επωνυμία «Καλλικράτης», καθορίστηκε το νέο πλαίσιο λειτουργίας της Ελληνικής Τοπικής Αυτοδιοίκησης, με κύρια χαρακτηριστικά τη συγχώνευση μικρών δήμων και κοινοτήτων σε μεγαλύτερες, την αντικατάσταση των νομών από περιφέρειες και τη μεταφορά δραστηριοτήτων από την κεντρική εξουσία σε περιφερειακούς και τοπικούς φορείς. Η αποκέντρωση πολλών αρμοδιοτήτων από την κεντρική κυβέρνηση στην τοπική Αυτοδιοίκηση έγινε σύμφωνα με την αρχή της ΝΔΔ, όπως επίσης και η δημιουργία του Περιφερειακού Συνδέσμου Φορέων Διαχείρισης Στερεών Αποβλήτων στην Κεντρική Μακεδονία, ενός δημόσιου Οργανισμού Τοπικής Αυτοδιοίκησης με καλά καθορισμένα στενά όρια αρμοδιοτήτων και εστίαση ως προς το αντικείμενο, με επίκεντρο τη διαχείριση απορριμμάτων, αλλά με μεγάλο όγκο και χωρική αρμοδιότητα. Με τη δημιουργία του ΦΟΔΣΑ ΚΜ συγχωνεύθηκαν 14 από τους υφιστάμενους Φορείς Διαχείρισης Στερεών Αποβλήτων που ανήκαν σε Δήμους της Περιφέρειας Κεντρικής Μακεδονίας.

Ο ΦοΔΣΑ ΚΜ διαθέτει συνολική στρατηγική για την ανάπτυξη του και αναλυτικό πρόγραμμα δράσεων για την εκπλήρωση της αποστολής του, η οποία αποτυπώνεται στο. Επιχειρησιακό Σχέδιο του (απόφαση ΔΣ 6/4^η/15-12-2021 ΑΔΑ: 90ΧΛΟΕΧΝ- Α3Ζ).

Παρεχόμενες υπηρεσίες: στο πλαίσιο της Ολοκληρωμένης Διαχείρισης των Αστικών Στερεών Αποβλήτων της Κεντρικής Μακεδονίας, ο Φο.Δ.Σ.Α. δραστηριοποιείται στην Ανακύκλωση, την Μεταφόρτωση, την Επεξεργασία και την Διάθεση τους. Είναι, στο πλαίσιο των αρμοδιοτήτων του, υπεύθυνος για την διαχείριση των αποβλήτων της Περιφέρειας Κεντρικής Μακεδονίας. Διαθέτει δώδεκα (12) εγκαταστάσεις Χ.Υ.Τ.Α, πέντε (5) Σταθμούς Μεταφόρτωσης Απορριμμάτων, ένα (1) Κέντρο Διαλογής Ανακυκλώσιμων Υλικών (ΚΔΑΥ), καθώς επίσης εποπτεύει την ορθή λειτουργία της Μονάδας Επεξεργασίας Απορριμμάτων (ΜΕΑ) της ΠΕ Σερρών.

Για πρώτη φορά στην Ελλάδα, ο Φο.Δ.Σ.Α. ΚΜ, δημιούργησε περιβαλλοντικά πάρκα σε πρώην Χώρους Ανεξέλεγκτης Διάθεσης Απορριμμάτων (ΧΑΔΑ). Τα Περιβαλλοντικά Πάρκα της Θέρμης και του Δερβενίου, λειτουργούν πλέον ως χώροι αναψυχής και

ενημέρωσης και δέχονται καθημερινά επισκέπτες από όλη την Κεντρική Μακεδονία. Απώτερος σκοπός τους, είναι η ενημέρωση και ευαισθητοποίηση των πολιτών σε θέματα προστασίας του περιβάλλοντος μέσα από τις περιβαλλοντικές ενημερώσεις που απευθύνονται σε σχολεία πρωτοβάθμιας εκπαίδευσης και μέσα από συνεργασίες και δράσεις με σχετικούς περιβαλλοντικούς φορείς.

Κύριοι αποδέκτες των δράσεων του ΦοΔΣΑ ΚΜ είναι η κοινωνία της Κεντρικής Μακεδονίας (φυσικά και νομικά πρόσωπα), μέσω των 38 Δήμων της Κεντρικής Μακεδονίας, που αποτελούν τους μετόχους του.

Με βάση το Επιχειρησιακό του πρόγραμμα τα κύρια στοιχεία του στρατηγικού σχεδιασμού του είναι:

Α) Η αποστολή: Αποστολή του Περιφερειακού Συνδέσμου Φορέων Διαχείρισης Στερεών Αποβλήτων Κεντρικής Μακεδονίας είναι η ολοκληρωμένη διαχείριση των στερεών αποβλήτων, σύμφωνα με το Περιφερειακό Σχέδιο Διαχείρισης Αποβλήτων (ΠΕΣΔΑ), και ειδικότερα η εξειδίκευση και η υλοποίηση των στόχων και των δράσεων αυτού για την προσωρινή αποθήκευση, μεταφόρτωση, θαλάσσια μεταφορά ΑΣΑ, επεξεργασία, ανάκτηση και διάθεση των στερεών αποβλήτων της χωρικής τους αρμοδιότητας.

Β) Το όραμα: Όραμα του Περιφερειακού Συνδέσμου Φορέων Διαχείρισης Στερεών Αποβλήτων Κεντρικής Μακεδονίας είναι η συμβολή στη βιώσιμη ανάπτυξη βάσει ισχυρών κοινωνικών και περιβαλλοντικών θεμελίων, μέσω της υλοποίησης έργων και μέτρων που προωθούν την ιεράρχηση των δράσεων και των εργασιών διαχείρισης αποβλήτων, δηλαδή α) πρόληψη, β) προετοιμασία για επαναχρησιμοποίηση, γ) ανακύκλωση, δ) άλλου είδους ανάκτηση, όπως ανάκτηση ενέργειας και ε) διάθεση.

Γ) Η ανάλυση του περιβάλλοντος: Λαμβάνοντας υπόψη τις οδηγίες της εγκυκλίου του ΥΠ.ΕΣ. ΔΙΠΑ/Φ.4./οικ.5270/01.03.2007 διαμορφώθηκε ένα πρότυπο σύνθετης αξιολόγησης, το οποίο συμπληρώθηκε από όλες τις Οργανικές Μονάδες του Φο.Δ.Σ.Α. ΚΜ (Διευθύνσεις και Αυτοτελή Γραφεία), ώστε να αποτυπωθεί η αξιολόγηση του Εσωτερικού και Εξωτερικού Περιβάλλοντος αλλά και να προκύψει η συνολική και ολοκληρωμένη SWOT Ανάλυση για το ΦΟ.Δ.Σ.Α. Κ.Μ., η οποία αποτυπώνεται παρακάτω στην εικόνα 12.

Εσωτερικό Περιβάλλον

Δυνατά Σημεία

- Αξιόπιστη, αποδοτική και αποτελεσματική στη διαχείριση πολλαπλών και κρίσιμων καταστάσεων ηγεσία
- Χρηματοοικονομική ευρωστία και επάρκεια πιστώσεων για την υλοποίηση στρατηγικών στόχων
- Εφαρμογή συστημάτων ποιότητας και διαχειριστικής επάρκειας. Ανάπτυξη κανονισμών λειτουργίας
- Ικανοποιητική υλικοτεχνική υποδομή και τεχνολογικός εξοπλισμός που διαρκώς αναβαθμίζεται
- Υψηλού επιπέδου επιστημονικό δυναμικό με εξειδικευμένη εμπειρία στις αρμοδιότητες των Διευθύνσεων και με δεξιότητες που αναβαθμίζονται μέσω συμμετοχής του προσωπικού σε προγράμματα κατάρτισης
- Καταγεγραμμένη οργανωτική δομή με διατυπωμένα περιγράμματα θέσεων εργασίας ανάλογα των αρμοδιοτήτων
- Ανπτυγμένες συνεργασίες τόσο στο εσωτερικό όσο και στο εξωτερικό του Οργανισμού που επιτρέπουν την μεταφορά τεχνογνωσίας και βέλτιστων πρακτικών
- Διαμόρφωση Μνημονίων Συνεργασίας με επιστημονικούς, ερευνητικούς και άλλους φορείς για την ανάπτυξη και εκσυγχρονισμό των υπηρεσιών και δράσεων του ΦοΔΣΑ ΚΜ
- Καθορισμένη η αποστολή και το όραμα του Οργανισμού

Αδύνατα Σημεία

- Εκτεταμένη υποστελέχωση σε όλες τις λειτουργίες του Οργανισμού, που ευθύνεται συχνά για καθυστερήσεις και μειώνει την παραγωγικότητα
- Ανεπάρκεια κτηριακών εγκαταστάσεων, που δεν καλύπτουν τις ανάγκες στέγασης του προσωπικού και τις ανάγκες αποθήκευσης και φύλαξης υλικού και αρχείου
- Αδυναμία ολοκληρωμένης καταγραφής του θεσμικού πλαισίου και αυξημένη ανάγκη διαρκούς προσαρμογής
- Αδυναμίες στην οργανωτική δομή του Οργανισμού και απουσία μονάδων όπως εσωτερικού ελέγχου και υποστήριξης πληροφοριακών συστημάτων
- Μη ικανοποιητικός ΟΕΥ λόγω του συνεχώς αυξανόμενου φυσικού αντικείμενου, του μεγέθους και της πληθώρας των αρμοδιοτήτων του Οργανισμού
- Απουσία πλήρους καταγραφής και επικαιροποίησης διαδικασιών λαμβάνοντας υπόψη και τις νομοθετικές εξελίξεις

Εξωτερικό Περιβάλλον

Ευκαιρίες

- Διαθεσιμότητα σε Χρηματοδοτικά Εργαλεία που μπορούν να καλύψουν πρόσθετο φυσικό αντικείμενο, τις ανάγκες του ΦοΔΣΑ και την υλοποίηση έργων προβλεπόμενων στον ΠΕΣΔΑ ΚΜ
- Τεχνολογικές εξελίξεις που βελτιώνουν την αποτελεσματικότητα και αποδοτικότητα αλλά και την εκπλήρωση της πληθώρας των αρμοδιοτήτων
- Η αυξανόμενη περιβαλλοντική ευαισθητοποίηση των πολιτών βρίσκεται σε συμφωνία με την αποστολή του ΦοΔΣΑ και δημιουργεί συνθήκες για την διαμόρφωση νέων και αναβαθμισμένων δραστηριοτήτων του Φορέα
- Μεταφορά τεχνογνωσίας και καλών πρακτικών διαχείρισης αποβλήτων και νέων τεχνολογιών από ανεπτυγμένες χώρες
- Ανάπτυξη διεθνών και εθνικών δικτύων για ανταλλαγή τεχνογνωσίας
- Αναβάθμιση των περιβαλλοντικών πάρκων λόγω αυξημένης ανάγκης χρήσης ανοιχτών χώρων πράσινου που διαμόρφωσε η πανδημία
- Η προσασία του περιβάλλοντος, η ανάγκη εξοικονόμησης πόρων και η έννοια της κυκλικής οικονομίας αποκτούν αναγνωρισμότητα δημιουργώντας πολίτες – κοινωνικούς συμμάχους

Απειλές

- Πολυδαίδαλο νομικό πλαίσιο ιδιαίτερα όσον αφορά τις Δημόσιες Συμβάσεις και Προμήθειες που δημιουργεί διοικητικά ζητήματα και καθυστερήσεις
- Αλλαγές στις στρατηγικές και τη στοχοθεσία διαχείρισης αποβλήτων λόγω πολιτικών αποφάσεων
- Η φυγή πολιτών με επιστημονικές γνώσεις, εμπειρίες και δεξιότητες (brain drain), αλλά και η γήρανση του πληθυσμού, που παρεμποδίζει την ευρεία περιβαλλοντική ευαισθητοποίηση του πληθυσμού λόγω της περιορισμένης συμμετοχής των μεγαλύτερων ηλικιών σε προγράμματα ενημέρωσης και ευαισθητοποίησης, εμποδίζουν την επίτευξη των στόχων ανάπτυξης της ανακύκλωσης και της κυκλικής οικονομίας
- Η πολυπλοκότητα εκτίμησης του μελλοντικού πληθυσμού λόγω της απρόβλεπτης μετακίνησης πολιτών, επηρεάζουν τον στρατηγικό σχεδιασμό του Φορέα μακροπρόθεσμα
- Με τον απαγόρευση ροής πλαστικών προϊόντων για επεξεργασία στην Κίνα, διαμορφώνονται καινούργια δεδομένα στην αγορά όπου τόσο η Ευρώπη όσο και η Ελλάδα, θα κλιθούν να διαμορφώσουν άλλους τρόπους διαχείρισης των υλικών αυτών. Αλλιώς θα παρατηρηθεί το επαναλαμβανόμενο φαινόμενο της προσωρινής αποθήκευσης των υλικών, που θα παρεμποδίζουν την λειτουργία των μονάδων επεξεργασίας επεξεργασίας με κίνδυνο να καταλήγουν σε μη ενδεδειγμένη διαχείριση, ελλείψει άλλων χώρων επεξεργασίας, με τεράστιες περιβαλλοντικές συνέπειες

Εικόνα 12–SWOT Ανάλυση ΦοΔΣΑ ΚΜ

Δ) **Οι στρατηγικές επιλογές:** Οι κύριες στρατηγικές προτάσεις που πρέπει να εφαρμοστούν για την βελτίωση του Οργανισμού είναι προσανατολισμένες σε τρεις τομείς:

- Διεύρυνση και ανάπτυξη του φυσικού αντικείμενου του Οργανισμού με βάση το νέο θεσμικό πλαίσιο διαχείρισης αποβλήτων, με ταυτόχρονη βελτίωση της απορρόφησης και αξιοποίησης οικονομικών πόρων και χρηματοδοτικών εργαλείων.
- Αναθεώρηση της οργανωτικής δομής, καταγραφή διαδικασιών και αντίστοιχη στελέχωση, για την εσωτερική ανάπτυξη του Οργανισμού.
- Ψηφιακός μετασχηματισμός και τεχνολογικός εκσυγχρονισμός όλων των λειτουργιών.

Αξιοποιώντας όλα τα παραπάνω στοιχεία για τον σχεδιασμό της στρατηγικής του ΦΟΔΣΑ ΚΜ μέσω του επιχειρησιακού σχεδιασμού και της αποτύπωσης της εκεί, επιδιώκεται η βελτίωση της αποτελεσματικότητας και συλλογικής δράσης του Οργανισμού, η πληρέστερη εκπλήρωση της αποστολής της Υπηρεσίας και η συνεχής βελτίωση των παρεχόμενων υπηρεσιών προς τους πολίτες.

Ενδεικτικά αναφέρουμε κάποιες από τις δράσεις που αναφέρονται στο επιχειρησιακό σχέδιο του ΦοΔΣΑ ΚΜ για τα έτη 2021 – 2023 και που ενδέχεται να οδηγήσουν σε βελτίωση της ποιότητας των υπηρεσιών του, καθώς αποτελούν καλές πρακτικές και εργαλεία διοίκησης ποιότητας που έχουν κατά καιρούς χρησιμοποιηθεί από δημόσιους φορείς, οι οποίες είναι:

- Διερεύνηση, προετοιμασία και εγκατάσταση συστημάτων διασφάλισης ποιότητας (Εγκατάσταση συστημάτων ISO, EMAS κ.α.)
- Εσωτερική επιθεώρηση συστήματος διαχειριστικής επάρκειας και έκθεση ανασκόπησης της διοίκησης
- Εφαρμογή προτύπων για την τυποποίηση – μοντελοποίηση των εσωτερικών διαδικασιών της δ/σης
- Κατάρτιση προγράμματος εσωτερικού έλεγχου
- Χαρτογράφηση διαδικασιών παραγωγής πράξεων με δημοσιονομικές συνέπειες, αποτύπωση των δημοσιονομικών κινδύνων και των δικλείδων ασφαλείας της κάθε διαδικασίας
- Αναδιαμόρφωση, αναβάθμιση και υποστήριξη της ιστοσελίδας και ενσωμάτωση ηλεκτρονικών υπηρεσιών.

4.4 Περιγραφικά ευρήματα

Το δείγμα αποτελείται από δεκαέξι (16) συμμετέχοντες, ενώ οκτώ (8) από αυτούς κατέχουν θέση ευθύνης στο ΦοΔΣΑ ΚΜ (προϊστάμενοι τμημάτων). Το 50% από αυτούς είναι άνδρες και το 50% γυναίκες. Το μορφωτικό επίπεδο των συμμετεχόντων θεωρείται πολύ υψηλό, αφού όλοι οι συμμετέχοντες είναι κάτοχοι πτυχίου ανώτατης εκπαίδευσης, και το 56% (9 στους 16) είναι επίσης κάτοχοι μεταπτυχιακού τίτλου.

Ως δειγματοληπτική μέθοδος επιλέχθηκε η σκόπιμη δειγματοληψία, επομένως οι περισσότεροι από τους συμμετέχοντες στην έρευνα εμπλέκονται κατά κάποιο τρόπο στον στρατηγικό σχεδιασμό, τη διαμόρφωση ή την υλοποίηση του, ενώ οι υπόλοιποι εργάζονται ως υπάλληλοι «πρώτης γραμμής». Οι υπάλληλοι είναι αυτοί που λαμβάνουν τις αποφάσεις της διοίκησης και τις μετατρέπουν σε πράξεις και αντίστοιχα έρχονται σε επαφή με τον πελάτη (Δήμο στην περίπτωση του ΦΟΔΣΑ ΚΜ), συνεπώς γνωρίζουν την αντιληπτή ποιότητα των υπηρεσιών που παρέχονται. Αντίστροφα, είναι αυτοί που μπορούν να μεταφέρουν στη διοίκηση αυτή τη γνώση, ώστε να ενσωματωθούν στοιχεία στον μακροπρόθεσμο σχεδιασμό, που θα βοηθήσουν να βελτιωθεί η ποιότητα των υπηρεσιών. Επιπρόσθετα, όσοι συμμετέχοντες απάντησαν ότι συμμετείχαν στη διαδικασία του στρατηγικού σχεδιασμού, είτε στη διαδικασία του ΠΕΣΔΑ, είτε στο σχεδιασμό του επιχειρησιακού προγράμματος φάνηκαν να είναι πιο συνειδητοί και αφοσιωμένοι στην εφαρμογή του. Όπως αναφέρει και ο Noble (1999), η συμμετοχή στο σχεδιασμό της στρατηγικής συνδέεται με τη βελτίωση της οργανωσιακής απόδοσης.

A. Το πρώτο μέρος του ερωτηματολογίου αποτελείται από ερωτήσεις κλειστού τύπου, οκτώ (8) από τις οποίες αφορούν τον στρατηγικό σχεδιασμό και τους επιμέρους παράγοντες του (όραμα, αποστολή, στόχοι, στρατηγικές επιλογές) και δέκα (10) ερωτήσεις σχετικές με τις διαστάσεις της ποιότητας (απτότητα, αξιοπιστία, ανταπόκριση, ασφάλεια, και ενσυναίσθηση). Για τις παραπάνω ερωτήσεις κλειστού τύπου, χρησιμοποιήθηκε πενταβάθμια κλίμακα Likert. Η χρήση των αποτελεσμάτων της αθροιστικής βαθμολόγησης της κλίμακας Likert είναι πιθανό να οδηγήσει σε εσφαλμένα συμπεράσματα, κυρίως, όταν υπάρχουν απαντήσεις στη μέση της κλίμακας και οι συμμετέχοντες μπορεί να οδηγηθούν στην ουδετερότητα και την αναποφασιστικότητα, για να αποφύγουν την επιλογή μιας ακραίας απάντησης. Αυτό μπορεί να οδηγήσει σε αδυναμία καταγραφής των πιθανών απόψεων και αντιδράσεων και να επηρεάσει

την αξιοπιστία των αποτελεσμάτων (www.greek-language.gr). Για την αποφυγή των παραπάνω στην παρούσα εργασία, έγινε έλεγχος για την αξιοπιστία της συνολικής κλίμακας, με το συντελεστή α του Cronbach, ώστε να διαπιστωθεί αν κάθε ξεχωριστή ερώτηση/πρόταση μετρά αυτό ακριβώς που σκοπεύει να μετρήσει η κλίμακα στο σύνολο. Ο συντελεστής α ήταν 0.851, γεγονός που υποστηρίζει την αξιοπιστία των αποτελεσμάτων του πρώτου μέρους του ερωτηματολογίου (η ενδεικτική τιμή για να χαρακτηριστεί το ερωτηματολόγιο αξιόπιστο είναι $>0,70$).

Ο σκοπός των παραπάνω ερωτήσεων ήταν να διερευνηθεί η ενσωμάτωση του στρατηγικού σχεδιασμού στον Οργανισμό και η αναγνώριση ενεργειών που αφορούν τη διαχείριση της ποιότητας. Από τις συνεντεύξεις διαφαίνεται και η διαφορά αντίληψης του στρατηγικού σχεδιασμού και του ρόλου του ανάμεσα στα στελέχη που συμμετείχαν ενεργά στη διαμόρφωση του στρατηγικού σχεδιασμού (μέσω του Επιχειρησιακού Σχεδιασμού είτε του ΠΕΣΔΑ), και των υπαλλήλων της πρώτης γραμμής, που καλούνται να εφαρμόσουν το Επιχειρησιακό Πρόγραμμα και εν γένει την στρατηγική του φορέα.

Αναλυτικά για κάθε παράγοντα του στρατηγικού σχεδιασμού και των διαστάσεων της ποιότητας, με βάση τις απαντήσεις των συμμετεχόντων εξάγονται τα ακόλουθα συμπεράσματα:

A.1 Αποστολή

Η αποστολή, όπως αναφέρουν οι Χυτήρης και Αννίνος (2015), εκφράζει τους γενικότερους στόχους προκειμένου να επιτευχθεί ο σκοπός ενός οργανισμού, διατυπώνεται συνήθως γραπτώς, απευθύνεται σε όλους τους εργαζομένους και αφορά τις υπηρεσίες που παρέχει ο οργανισμός και σε ποιούς απευθύνεται. Αποτελεί την «κορυφή» του Στρατηγικού Σχεδιασμού, και την ταυτότητα του παράλληλα, το «γιατί υπάρχουμε» (Γκέκας, 2014).

Το 69% των ερωτώμενων θεωρεί πως η αποστολή του ΦοΔΣΑ ΚΜ έχει αποτυπωθεί στο στρατηγικό σχέδιο του οργανισμού, ενώ μόνο ένας έχει απαντήσει αρνητικά. Όμως οι ερωτώμενοι εμφανίζονται διχασμένοι όσον αφορά την ανάπτυξη της αποστολής του Συνδέσμου. Συγκεκριμένα, οι 6 στους 16 πιστεύουν ότι τα υπηρεσιακά στελέχη είναι υπεύθυνοι για την ανάπτυξη της αποστολής του οργανισμού, ενώ αντίθετα, οι 5 στους 16 θεωρούν ότι τα αιρετά μέλη της διοίκησης είναι αυτοί που την καθορίζουν. Οι υπόλοιποι 4 ερωτώμενοι θεωρούν ότι προϋποθέτει τη συμμετοχή και των δύο μερών, υπηρεσιακών

στελεχών και αιρετών ενώ διατυπώθηκε επίσης η άποψη ότι η αποστολή είναι καθορισμένη από το ΦΕΚ σύστασης του φορέα, καθώς πρόκειται για έναν ΟΤΑ με συγκεκριμένο πλαίσιο αρμοδιοτήτων και τομέα (περιβάλλον). Είναι φανερό πως δεν υπάρχει ξεκάθαρη άποψη ανάμεσα στα υπηρεσιακά στελέχη, καθώς οι περισσότεροι από τους ερωτώμενους που έχουν αποκτήσει μια ξεκάθαρη εικόνα για τα στοιχεία που αποτελούν το στρατηγικό σχεδιασμό είναι αυτοί που έχουν ασχοληθεί με τη διαμόρφωση του στρατηγικού σχεδίου του οργανισμού, ενώ παρατηρείται ότι οι υπόλοιποι δεν έχουν λάβει γνώση σχετικά με τις ενέργειες της στρατηγικής του οργανισμού. Όπως αναφέρει ο George, (2017), η συμμετοχή των πολιτών και των εργαζομένων θα βοηθούσε στην αποτελεσματικότητα του ΣΣ και δεν θα έπρεπε να είναι μια “top – down” διαδικασία. Όπως και στην έρευνα του George (2017), όπως και στην παρούσα, αναδεικνύεται το συμπέρασμα πως τα στρατηγικά σχέδια των δημοσίων οργανισμών και ειδικότερα των ΟΤΑ δεν είναι πολιτο-κεντρικά, καθώς οι πολίτες που είναι οι δέκτες των υπηρεσιών, και κατ’ επέκταση οι υπάλληλοι της πρώτης γραμμής που έρχονται σε επαφή με τους πολίτες δεν είχαν λάβει μέρος στη διαδικασία σύστασης του στρατηγικού σχεδιασμού.

A.2 Όραμα

Οι 9 στους 16 των συμμετεχόντων στην έρευνα πιστεύουν πως το όραμα του ΦοΔΣΑ ΚΜ είναι σαφές, κατανοητό και είναι αποτυπωμένο στο στρατηγικό σχέδιο του. Η συμφωνία αυτή των περισσότερων ελαττώνεται στο ερώτημα αν στο όραμα λαμβάνονται υπόψη οι διαθέσιμες δυνατότητες και οι ικανότητες του οργανισμού και τα αναμενόμενα εμπόδια. Πάλι οι περισσότεροι συμφωνούν, ωστόσο υπάρχει και διαφωνία, ενώ ένα 25% εκφράζει ουδετερότητα είτε άγνοια.. Στη μετέπειτα συζήτηση πάνω στο όραμα τέθηκε η άποψη πως το όραμα έχει εκφραστεί σε θεωρητικό επίπεδο χωρίς να υπάρχει ανάλυση εμποδίων και ευκαιριών και πως η ανάλυση αυτή αφορά μόνο την παρούσα κατάσταση, και όχι το «που θέλουμε να πάμε».

A.3 Στρατηγικοί στόχοι

Είναι φανερό ότι δεν υπήρξε συμμετοχή όλων των μερών που είναι υπεύθυνοι για την εφαρμογή των στόχων που έχουν τεθεί κατά τη διαδικασία ανάπτυξης και διαμόρφωσης αυτών μέσω του στρατηγικού σχεδιασμού, είτε αυτός αφορούσε τη διαμόρφωση του ΠΕΣΔΑ είτε τη σύνταξη του ΕΠ. Για το λόγο αυτό ενώ οι περισσότεροι συμφωνούν με το γεγονός ότι έχουν τεθεί μακροπρόθεσμοι στόχοι, εντούτοις, όσον αφορά τη συμμετοχή όλων των ενδιαφερόμενων μερών στη διαμόρφωση των στόχων, υπάρχουν

αρκετοί που είτε διαφωνούν απόλυτα, είτε δεν γνωρίζουν. Η συμμετοχή όπως αναφέρθηκε και παραπάνω όλων των εμπλεκόμενων, δηλ. και των πολιτών αλλά και των εργαζομένων της πρώτης γραμμής θα βοηθούσε ιδιαίτερα στην ανάλυση του περιβάλλοντος ώστε στο επόμενο στάδιο, αυτό της επιλογής των στόχων, οι στόχοι να είναι ρεαλιστικοί και εφικτοί.

A.4 Στρατηγικές επιλογές

Οι 9 στους 16 των ερωτηθέντων θεωρούν ότι ο ΦΟΔΣΑ ΚΜ εργάζεται για την υλοποίηση των σχεδίων του, αλλά στην ερώτηση αν ο Σύνδεσμος αναπτύσσει στρατηγικές επιλογές για την αντιμετώπιση των θεμάτων που αντιμετωπίζει, πολλές απαντήσεις εμφανίζονται πιο κοντά στο «δεν γνωρίζω». Είναι φανερό πως ενώ οι περισσότεροι θεωρούν ότι εργάζονται βάσει σχεδιασμού, εντούτοις, οι μισοί από τους ερωτώμενους αμφισβητούν αν οι στρατηγικές επιλογές αναπτύσσονται με βάση τα προβλήματα που καλείται να αντιμετωπίσει ο ΦοΔΣΑ ΚΜ. Η διαφωνία των περισσότερων έγκειται στο γεγονός πως αισθάνονται ότι η κατάρτιση των στρατηγικών επιλογών έγινε χωρίς να ερωτηθούν οι εργαζόμενοι (αυτοί κυρίως της πρώτης γραμμής), ώστε οι στρατηγικές επιλογές να αντιστοιχούν με τα ζητήματα της καθημερινής εργασίας, ούτως ώστε οι υπηρεσίες να παρέχονται όσο το δυνατόν καλύτερα.

A.5 Απτότητα

Όπως αναφέρουν οι Parasuraman et al. (1988), η απτότητα ως στοιχείο της ποιότητας αντιπροσωπεύει μεταξύ άλλων τις φυσικές εγκαταστάσεις, τον εξοπλισμό και την εμφάνιση του προσωπικού. Ένας οργανισμός που θέλει να εμφανίζει ποιότητα στις υπηρεσίες που παρέχει θα πρέπει να έχει ενημερωμένο εξοπλισμό, και η εμφάνιση των φυσικών εγκαταστάσεων και των εργαζομένων του πρέπει να είναι σύμφωνη με το είδος των υπηρεσιών του.

Στην έρευνα μας, με μέσο όρο στις απαντήσεις αρκετά χαμηλό (2,69) και ποσοστό απαντήσεων στο μέσο όρο 54%, οι περισσότεροι εργαζόμενοι εμφανίζονται προβληματισμένοι ως προς το στοιχείο της απτότητας στον ΦΟΔΣΑ ΚΜ και ειδικότερα της οργάνωσης και της εσωτερικής διάταξης των χώρων, και την άνεση και ευκολία χρήσης που παρέχουν. Αντίστοιχα και στην ερώτηση αν το κοινό, δηλαδή οι πολίτες/πελάτες επωφελούνται από το σύγχρονο δίκτυο επικοινωνίας και πληροφοριών

μόνο το 43% συμφώνησε ενώ οι περισσότεροι είτε διαφωνούσαν είτε απάντησαν πως δεν γνώριζαν.

A.6 Αξιοπιστία

Η εκτέλεση της υποσχεθείσας υπηρεσίας με αξιοπιστία και ακρίβεια προϋποθέτει ότι οι υποσχόμενες υπηρεσίες θα πρέπει να γίνονται μέχρι τη στιγμή που υπόσχονται, και οι εργαζόμενοι να είναι αξιόπιστοι, να παρέχουν τις υπηρεσίες τους τη στιγμή που υπόσχονται και να τηρούν ακριβή αρχεία (Yarimoglu, 2014).

Και στις ερωτήσεις που αναφερόντουσαν στην αξιοπιστία οι ερωτώμενοι εμφανίστηκαν διστακτικοί, με τους 7 από αυτούς (45% περίπου) να συμφωνεί με την πρόταση «Ο Σύνδεσμος παρέχει τις υπηρεσίες του τη στιγμή που υπόσχεται να το πράξει», ενώ εμφανίζονται περισσότερο διστακτικοί και διχασμένοι με το αν «ο Σύνδεσμος ανακοινώνει όλα τα δεδομένα και τις πληροφορίες που σχετίζονται με τις νέες υπηρεσίες του». Άλλο ένα παράδειγμα της έλλειψης εσωτερικής επικοινωνίας στον οργανισμό, πρόβλημα που αναδείχθηκε ιδιαίτερα στο 2^ο μέρος των συνεντεύξεων, όπως θα αναλυθεί παρακάτω.

A.7 Ανταπόκριση

Οι εργαζόμενοι, σύμφωνα με τους Parasuraman et al. (1988) οφείλουν να βοηθούν τους πελάτες και να παρέχουν άμεση εξυπηρέτηση. Για το σκοπό αυτό, πρέπει να ενημερώνουν τους πελάτες για το χρόνο εκτέλεσης, να είναι πρόθυμοι να βοηθήσουν και να δώσουν πληροφορίες όποτε χρειαστεί και να απαντούν σε αιτήματα εγκαίρως.

Οι 12 στους 16 από τους συμμετέχοντες διαφωνούν με το αν υπάρχει κουτί παραπόνων ή τηλεφωνική γραμμή ή φόρμα σε ιστοσελίδα που να εκφράζονται τα παράπονα των πολιτών, ενώ και στο δεύτερο μέρος της συνέντευξης αναφέρθηκε πως δεν γνωρίζουν αν υπάρχει κυτίο ή φόρμα όπου μπορεί κάποιος να κάνει παράπονα, αναφέροντας μόνο αν υπάρχει δυνατότητα αυτή είναι μέσω του ηλεκτρονικού ταχυδρομείου του Συνδέσμου. Αντίστοιχα, στην πρόταση «ο Σύνδεσμος αντιμετωπίζει τα παράπονα των πελατών του όσο το δυνατόν πιο διαφανώς και γρήγορα» οι περισσότεροι απάντησαν ότι δεν γνωρίζουν.

A.8 Ασφάλεια

Η ασφάλεια ως στοιχείο της ποιότητας των υπηρεσιών που παρέχονται προϋποθέτει ευγένεια, γνώση από τους εργαζομένους και ικανότητα να εμπνέουν εμπιστοσύνη και σιγουριά στους πελάτες/πολίτες. Οι εργαζόμενοι αντίστοιχα, θα πρέπει να λαμβάνουν επαρκή υποστήριξη για να μπορούν να εκτελούν τα καθήκοντα και τις αρμοδιότητες που τους έχουν δοθεί με τον καλύτερο δυνατό τρόπο (Parasuraman et al., 1988).

Δέκα από τους 16 ερωτώμενους αναγνωρίζουν πως πλέον η εξυπηρέτηση των πολιτών/πελατών γίνεται μέσω διαδικτύου ή τηλεφώνου, χωρίς να χρειάζεται πλέον η αυτοπρόσωπη παρουσία αυτών που αιτούνται υπηρεσίες, γεγονός που μπορεί να εμπνεύσει εμπιστοσύνη και σιγουριά στους πελάτες/πολίτες. Σε αυτό βέβαια βοήθησαν και οι συνθήκες της πανδημίας, λόγω της οποίας στο σύνολο των δημόσιων υπηρεσιών και βάσει οδηγιών της κεντρικής κυβέρνησης αναγκαστικά πολλές υπηρεσίες διεκπεραιώνονταν μέσω διαδικτύου και ηλεκτρονικού ταχυδρομείου.

Επιπρόσθετα, ένας ενδεδειγμένος τρόπος για τον έλεγχο των διαδικασιών για να διαπιστωθούν σφάλματα και ελλείψεις είναι μέσω ερωτηματολογίου σε όλους τους υπαλλήλους που εμπλέκονται στις διαδικασίες. Ο Στρατηγικός Σχεδιασμός πρέπει να περιέχει στοιχεία από τη Διοίκηση της Ποιότητας, ώστε να υπάρχουν μετρήσιμα αποτελέσματα και ανατροφοδότηση προς βελτίωση. Η περιοδική αξιολόγηση των εργαζομένων και η ανατροφοδότηση ώστε να αναγνωρίζονται οι αδυναμίες και να διορθώνονται, και να ενισχύονται οι θετικές συμπεριφορές και ενέργειες, μπορεί να οδηγήσει στην βελτίωση της ασφάλειας ως παράμετρο της ποιότητας των υπηρεσιών.

Βάσει των παραπάνω οι ερωτώμενοι κλήθηκαν να συμφωνήσουν ή να διαφωνήσουν στην πρόταση αν «Ο Σύνδεσμος διεξάγει περιοδική αξιολόγηση των εργαζομένων για τον εντοπισμό των δυνατών σημείων και των αδυναμιών τους», και που αφορά τη διασφάλιση ότι οι εργαζόμενοι διαθέτουν ευγένεια, γνώση και ικανότητα για να μπορούν να εκτελούν τα καθήκοντα τους με τον καλύτερο δυνατό τρόπο. Οι 12 από τους 16 συμμετέχοντες στην έρευνα διαφώνησαν αναδεικνύοντας την αδυναμία του οργανισμού να αναγνωρίσει σφάλματα και αδυναμίες, ώστε να μπορέσει να βελτιώσει την διασφάλιση της ποιότητας των υπηρεσιών, ενισχύοντας τόσο τις διαδικασίες όσο και τις ικανότητες των εργαζομένων που εμπλέκονται σε αυτές.

A.9 Ενσυναίσθηση

Σύμφωνα με τον Yarimoglu (2014), ο Οργανισμός θα πρέπει να παρέχει στους πελάτες της την προσοχή που περιμένουν. Θα πρέπει τα συμφέροντα των πελατών/πολιτών να είναι στο επίκεντρο όλων των ενεργειών και οι ώρες λειτουργίας να είναι βολικές για όλους τους πελάτες. Οι υπάλληλοι θα πρέπει να γνωρίζουν ποιες είναι οι ανάγκες των πελατών τους και να δίνουν τη δέουσα προσοχή.

Στην πρόταση «Ο χρόνος εργασίας του Συνδέσμου είναι κατάλληλος για την εξυπηρέτηση των πελατών του» περισσότεροι από τους μισούς απάντησαν θετικά αλλά στην πρόταση «Ο Σύνδεσμος ακολουθεί τις παρατηρήσεις των πολιτών με ενδιαφέρον» οι περισσότεροι διαφώνησαν είτε απάντησαν πως δεν γνωρίζουν, φανερώνοντας πως δεν λαμβάνονται υπόψη όσο θα έπρεπε οι πολίτες ως δέκτες των υπηρεσιών.

Εξάλλου αυτό γίνεται φανερό και έχει καταγραφεί στην SWOT ανάλυση του επιχειρησιακού προγράμματος 2020-2023 του ΦοΔΣΑ ΚΜ, όπου αναφέρονται ως απειλές τα παρακάτω:

- *Διατυπώνεται δυσκολία ανταπόκρισης του Οργανισμού στις απαιτήσεις των «Πελατών», οι οποίοι αναζητούν διαρκώς ποιοτικότερες υπηρεσίες.*
- *Δεν εφαρμόζεται ολοκληρωμένο σύστημα καταγραφής και ανταπόκρισης στις απαιτήσεις των «Πελατών».*

B. Το δεύτερο μέρος του ερωτηματολογίου αποτελείται από πέντε ερωτήσεις ανοικτού τύπου, που σκοπός τους είναι να διερευνηθεί η σχέση του στρατηγικού σχεδιασμού με την παροχή των υπηρεσιών και συγκεκριμένα, ο ρόλος του στη βελτίωση της ποιότητας αυτών, με βάση τις απόψεις εργαζομένων που είτε συνδέονται με το στρατηγικό σχεδιασμό μέσω της συμμετοχής τους στη διαμόρφωση ή την υλοποίηση του, είτε βρίσκονται στην «πρώτη γραμμή» όσον αφορά την παροχή των υπηρεσιών του ΦοΔΣΑ ΚΜ.

Στο 2^ο μέρος της έρευνας έγινε εκτενής συζήτηση βασισμένη πάνω στις παρακάτω ερωτήσεις μέσω συνέντευξης.

B.1 Η πρώτη ερώτηση του 2^{ου} μέρους ήταν «**Ποιος από τους παράγοντες του στρατηγικού σχεδιασμού (όραμα, αποστολή, στόχοι, στρατηγικές επιλογές)**

πιστεύετε ότι έχει μεγαλύτερη επίδραση στην βελτίωση της ποιότητας των παρεχόμενων υπηρεσιών»

Αρχικά θελήσαμε να διερευνήσουμε το βαθμό που ο Στρατηγικός Σχεδιασμός είναι εφαρμόσιμος στον οργανισμό και ποια από τα στοιχεία του (όραμα, αποστολή, στόχοι, στρατηγικές επιλογές) ήταν διακριτά από τους ερωτώμενους και είχαν εφαρμογή στον στρατηγικό σχεδιασμό του ΦΟΔΣΑ ΚΜ.

Ο παράγοντας που αναγνωρίζουν οι περισσότεροι συμμετέχοντες στην έρευνα ως πρωταρχικό στην επίδραση του στην βελτίωση της ποιότητας είναι ο καθορισμός των στρατηγικών στόχων. Χαρακτηριστικά αναφέρονται οι παρακάτω απόψεις:

(E6): «[...] η αποσαφήνιση των επιμέρους στόχων και της στρατηγικής ευνοεί την ευδιάκριτη ροή των ενεργειών εντός του οργανογράμματος του οργανισμού, που με τη σειρά του βελτιώνει την ποιότητα παροχής υπηρεσιών, ακόμα και αν το όραμα και η αποστολή του οργανισμού δεν είναι απόλυτα σαφή σε όλους τους εργαζόμενους.»

(E13): «η διαμόρφωση των στόχων έχει τη μεγαλύτερη επίδραση στη βελτίωση της ποιότητας των υπηρεσιών, καθώς το πρακτικό, εφαρμόσιμο κομμάτι (οι στόχοι και οι στρατηγικές επιλογές) είναι αυτό που συνδέεται με την εφαρμογή και τα αποτελέσματα σε σχέση με το θεωρητικό μέρος (όραμα, αποστολή).»

(E16): «Οι στρατηγικοί στόχοι θεωρώ πως είναι το πλέον σημαντικό στοιχείο του στρατηγικού σχεδιασμού. Θα πρέπει να είναι SMART, δηλ. συγκεκριμένοι, μετρήσιμοι, εφικτοί, λογικοί, και χρονικά περιορισμένοι. Αυτό, το να έχεις δηλ. SMART στόχους επιτυγχάνεται μέσω από τις διαδικασίες του στρατηγικού σχεδιασμού.»

Αμέσως μετά δεύτερος πλέον σημαντικότερος παράγοντας για την αλλαγή προς το καλύτερο αναγνωρίζονται από τους συμμετέχοντες οι στρατηγικές επιλογές. Με τα ακριβή λόγια κάποιων συμμετεχόντων:

(E4): «Οι στρατηγικές επιλογές. Από αυτές θα προκύψουν αποτελέσματα τα οποία μέσω αξιολόγησης θα μπορούν να τροποποιηθούν και να βελτιωθεί η ποιότητα των παρεχόμενων υπηρεσιών..

(E10): «[...]. Εάν οι επιλογές προκειμένου να επιτευχθούν οι στόχοι του οργανισμού (οι οποίοι βέβαια καθορίζονται από το όραμα και την αποστολή) είναι εύστοχοι και επιτυχείς, τότε θα επιδράσουν στη βελτίωση της ποιότητας.»

(E15): «Οι στρατηγικές επιλογές μέσω των οποίων εξειδικεύονται και εφαρμόζονται οι πολιτικές λειτουργίας και διαχείρισης του φορέα, έχουν την μεγαλύτερη επίδραση στην βελτίωση της ποιότητας των παρεχόμενων υπηρεσιών, γιατί μέσω αυτών εξυπηρετούνται οι στόχοι που τίθενται στον στρατηγικό σχεδιασμό για την εφαρμογή στην πράξη του οράματος και της αποστολής του φορέα. Το όραμα και η αποστολή του φορέα καθορίζονται από γενικότερες πολιτικές ενώ οι στρατηγικές επιλογές που επιλέγονται για την επίτευξή τους πρέπει να είναι ευέλικτες και προσαρμόσιμες σε τυχόν αλλαγή των πολιτικών αυτών.»

Η δήλωση του οράματος και της αποστολής μπορεί να μην θεωρήθηκε από τους ερωτώμενους ως κύριος παράγοντας του στρατηγικού σχεδιασμού που επιδρά στη βελτίωση της ποιότητας των υπηρεσιών, ωστόσο θεωρούνται απαραίτητα στοιχεία, αν και χαρακτηρίζονται ως θεωρητικά και περιγραφικά. Το πρακτικό και εφαρμόσιμο τμήμα του σχεδιασμού, δηλ. ο καθορισμός ρεαλιστικών, εφικτών, μετρήσιμων στόχων και οι δράσεις που θα προγραμματιστούν, είναι αυτό που όπως αναφέρθηκε από τους ερωτώμενους, πρέπει να εμπλέκει όλους τους εργαζόμενους και μπορεί να δώσει θετικά αποτελέσματα.

Διατυπώθηκε βέβαια και η άποψη πως το όραμα είναι ο βασικότερος παράγοντας καθώς βοηθά στην ανάπτυξη κουλτούρας ενός οργανισμού απαραίτητη για τη βελτίωση της ποιότητας (E14), καθώς και η δήλωση πως όλοι οι παράγοντες του στρατηγικού σχεδιασμού είναι εξίσου σημαντικοί (E12).

(E14): Ο στρατηγικός σχεδιασμός με την ανάπτυξη του οράματος βοηθά στην ανάπτυξη κουλτούρας εντός του οργανισμού, που είναι απαραίτητη προκειμένου οι στόχοι που έχουν τεθεί να είναι εφαρμόσιμοι, μέσω της ενημέρωσης και της

εμπλοκής όλων των μελών του οργανισμού. Απαιτείται λοιπόν η υποστήριξη πολλών υπαλλήλων και η δέσμευσης τους για την προσπάθεια επίτευξης των στόχων.».

(E12): «[...] ο κάθε παράγοντας του στρατηγικού σχεδιασμού δημιουργεί τη βάση για την διαμόρφωση του επόμενου παράγοντα, άρα όλοι οι όλοι παράγοντες που διαμορφώνουν το στρατηγικό σχεδιασμό είναι εξ ίσου σημαντικοί.».

B.2 Η δεύτερη ερώτηση του 2^{ου} μέρους ήταν «Με ποιες από τις διαστάσεις της ποιότητας υπηρεσιών (υλικά στοιχεία/εξοπλισμός, αξιοπιστία, ανταπόκριση, ενσυναίσθηση, ασφάλεια) πιστεύετε ότι συνδέεται περισσότερο ο Στρατηγικός Σχεδιασμός;».

Αντίστροφα με την 1^η ερώτηση, στην 2^η ερώτηση ζητείται να συνδεθούν τα στοιχεία της ποιότητας [όπως αυτά αναγνωρίζονται από το μοντέλο των Parasuraman et al. (1988)] με τον Στρατηγικό Σχεδιασμό. Οι ερωτώμενοι σχεδόν στο σύνολο τους αναγνώρισαν το στοιχείο της απτότητας, δηλ. τα υλικά στοιχεία (εξοπλισμός κλπ), ως το στοιχείο που συνδέεται περισσότερο με το στρατηγικό σχεδιασμό και αυτό το οποίο επιδεικνύει μετρήσιμα αποτελέσματα ως προς τη βελτίωση της ποιότητας των υπηρεσιών. Όπως αναφέρουν:

(E2): [...] Ο σωστός και σύγχρονος εξοπλισμός και οι εγκαταστάσεις αποτελούν τα στοιχεία που κάνουν τη διαφορά στον τομέα της διαχείρισης αποβλήτων. Αυτά μπορούν να ενταχθούν στον σχεδιασμό και να οδηγήσουν σε καλύτερες υπηρεσίες.»

(E13): «Το πιο φανερό κομμάτι το οποίο οφείλει να γίνεται με προγραμματισμένες ενέργειες και άρα να συνδέεται με το στρατηγικό σχεδιασμό είναι η προμήθεια, η συντήρηση και η βελτίωση του εξοπλισμού.»

Σημαντικό επίσης ρόλο παίζει η ενσυναίσθηση και η ασφάλεια. Η (E14) σημειώνει πως:

«[...] Σημαντικό ρόλο ενέχει η ενσυναίσθηση και το αίσθημα ασφάλειας που θα λειτουργήσουν έτσι ώστε να αναπτυχθεί από το ανθρώπινο δυναμικό η ενσυναίσθηση και η ανάπτυξη όλων των προσόντων του, και να μπορέσει να

προσδώσει στις υπηρεσίες ποιος τους πολίτες το αίσθημα της ασφάλειας στην παροχή των υπηρεσιών του, και να συνεισφέρει στην επίτευξη των στόχων.»

Επίσης ο 1^{ος} ερωτώμενος (E1) θεωρεί πως:

«Ο στρατηγικός σχεδιασμός βελτιώνει την αξιοπιστία και την ενσυναίσθηση. Ειδικά η ενσυναίσθηση πρέπει να εισαχθεί μέσω του ΣΣ ως βασική αρχή για την βελτίωση της ποιότητας.»

Η ασφάλεια θεωρείται ως η διάσταση της ποιότητας των υπηρεσιών που επίσης συνδέεται με τον ΣΣ, καθώς όπως αναφέρει ο (E7):

«[...]υπό την έννοια ότι θα τηρούνται πάντα οι ίδιες διαδικασίες που θα διασφαλίζουν ένα ίδιο - υψηλού επιπέδου - αποτέλεσμα υπηρεσιών.»

Υπήρχε επίσης η άποψη ότι η διάσταση της ανταπόκρισης είναι αυτή που επηρεάζεται από το σωστό προγραμματισμό και σχεδιασμό, καθώς η βελτίωση της ποιότητας των παρεχόμενων υπηρεσιών θα φανεί στο πως αποκρινόμαστε:

(E8): «[...] είτε στις υποχρεώσεις που προκύπτουν από το νομικό πλαίσιο που διέπει τη λειτουργία ενός οργανισμού, είτε στις επιθυμίες των πελατών που θα χρησιμοποιήσουν τις υπηρεσίες.»

Συμπερασματικά, ο Στρατηγικός Σχεδιασμός προφανώς συνδέεται με το σύνολο των διαστάσεων της ποιότητας με την κατάλληλη προτεραιοποίηση, η οποία διαφέρει ανάλογα με τον κάθε Οργανισμό. Το στοιχείο της απτότητας προκρίνεται από τα υπόλοιπα στοιχεία, καθώς τα αποτελέσματα του προγραμματισμού στην επένδυση ενός οργανισμού σε υλικό εξοπλισμό είναι ορατά από όλους τους εμπλεκόμενους, σε αντίθεση με τις υπόλοιπες διαστάσεις, των οποίων τα αποτελέσματα έχουν να κάνουν περισσότερο με την ικανοποίηση του πελάτη/πολίτη και χρειάζονται διαδικασία μέτρησης αξιολόγησης και ανατροφοδότησης ώστε να γίνουν αντιληπτά.

B.3 Η τρίτη ερώτηση του 2^{ου} μέρους ήταν «Κατά τη γνώμη σας, δημόσιοι οργανισμοί που εφαρμόζουν το Στρατηγικό Σχεδιασμό επιδεικνύουν βελτίωση στην ποιότητα των παρεχόμενων υπηρεσιών τους;».

Μέσα από τις συνεντεύξεις φάνηκε η αναγνώριση από τους περισσότερους της θετικής επίδρασης του στρατηγικού σχεδιασμού ως εργαλείο για τη βελτίωση των υπηρεσιών που παρέχουν οι δημόσιοι οργανισμοί. Μόνο τέσσερις από τους δεκαέξι ερωτώμενους απάντησαν πως δεν γνωρίζουν είτε δεν έχουν σχετική εμπειρία με δημόσιους οργανισμούς που εφαρμόζουν στρατηγικά σχέδια.

Η κυριότερη συμβολή του ΣΣ διαφαίνεται από τους συμμετέχοντες στην έρευνα στην αποτύπωση των στόχων και της στρατηγικής ενός οργανισμού και στην οργάνωση της λειτουργίας του. Συγκεκριμένα αναφέρθηκαν τα εξής:

(E6): «Πιστεύω ότι η εφαρμογή του ΣΣ αποτελεί ένα εργαλείο το οποίο μπορεί να συνδράμει στην αποτύπωση των ευρύτερων στόχων ενός οργανισμού, αλλά και στην οργάνωση της λειτουργίας του σε όλα τα επίπεδα. Με αυτό δεδομένο, ο ΣΣ σίγουρα οδηγεί στην περαιτέρω βελτίωση των παρεχόμενων υπηρεσιών ενός οργανισμού που τον εφαρμόζει.»

(E8): «Οπωσδήποτε, διότι (οι δημόσιοι οργανισμοί) καθορίζουν σαφώς τους στόχους και τις δράσεις μέσω των οποίων θα επιχειρήσουν να επιτύχουν την επιθυμητή ποιότητα των υπηρεσιών τους. Επίσης, μέσω του στρατηγικού σχεδιασμού καθορίζονται οι δείκτες μέτρησης και αξιολόγησης των αποτελεσμάτων που επιτυγχάνονται, ώστε να είναι δυνατόν να αναγνωρίζονται οι αποκλίσεις από τους στόχους που είχαν τεθεί εξαρχής και να δρομολογούνται οι απαραίτητες διορθωτικές ενέργειες.»

(E12): «Ναι, διότι μέσω του ΣΣ καθορίζονται όλοι οι παράγοντες που στοχεύουν εν κατακλείδι στην βελτίωση της ποιότητας των παρεχόμενων υπηρεσιών.»

Επισημάνθηκε όμως πως στην Ελλάδα, με όλα τα «κακώς κείμενα» του Δημόσιου Τομέα, η βελτίωση στην παροχή ποιοτικότερων υπηρεσιών προς τους πολίτες και τα αποτελέσματα εν γένει εφαρμογών στρατηγικής διαχείρισης έχουν αργήσει να φανούν. Όπως αναφέρθηκε:

(E1): «δεν θεωρώ πως ο Στρατηγικός Σχεδιασμός έχει φέρει τη διαφορά, δεν φταίει σαν έννοια, αλλά τα 200 χρόνια στραβής δημόσιας διοίκησης στην Ελλάδα. Η βελτίωση τόσο στην απόδοση όσο και στην ποιότητα των υπηρεσιών που

παρέχονται έρχεται με ιδιαίτερα αργό ρυθμό που ο ΣΣ δεν μπόρεσε ως τώρα να επιταχύνει.»

(E3): «Ένδεχομένως και να φέρνει τη διαφορά ο στρατηγικός σχεδιασμός αλλά είναι κάτι που θα φανεί σε βάθος χρόνου. Υπάρχουν παραδείγματα που έχουν θετικά αποτελέσματα, κυρίως εκεί που έχει "μπει" ο ιδιωτικός τομέας.»

(E16): «Θεωρώ πως στην Ελλάδα ο Δημόσιος Τομέας δεν έχει αξιοποιήσει εργαλεία διοίκησης όπως είναι ο στρατηγικός σχεδιασμός στο σύνολό του παρά μόνο σε μεμονωμένες περιπτώσεις. Παρόλα αυτά, θεωρώ πως γίνονται βήματα βελτίωσης απλά με πολύ αργό ρυθμό. Ο Στρατηγικός σχεδιασμός είναι ένα από αυτά τα εργαλεία που πρέπει να υιοθετηθούν για να μπορέσουμε να έχουμε βελτίωση στις υπηρεσίες που παρέχονται από το Ελληνικό Δημόσιο, αλλά τα αποτελέσματα θα αργήσουν να φανούν.»

Κυριότεροι παράγοντες για να μπορέσει ο στρατηγικός σχεδιασμός να αποτελέσει κρίσιμο και ουσιαστικό εργαλείο διαχείρισης με σκοπό τη βελτίωση της ποιότητας των υπηρεσιών αναφέρθηκαν η εμπλοκή και η συμμετοχή όλων των εργαζομένων, η ανατροφοδότηση των αποτελεσμάτων και η διαχείριση της γνώσης, στοιχεία που περιέχονται στη φιλοσοφία της Διοίκησης Ολικής Ποιότητας.

(E2): «Η συμμετοχή όλων των εμπλεκόμενων και η μεταφορά εμπειρίας και γνώσης είναι που κάνουν τη διαφορά ανάμεσα στους δημόσιους οργανισμούς που έχουν εφαρμόσει στρατηγικό σχεδιασμό και σε ποιους από αυτούς θα βοηθήσει στην βελτίωση της ποιότητας των υπηρεσιών τους.»

(E14): «Η δημιουργία σταθερών στόχων και στρατηγικής συμβάλουν στη συνεχή βελτίωση των υπηρεσιών. Οι στόχοι αυτοί και οι στρατηγικές πρέπει να ανακοινωθούν στους εργαζόμενους. Μόνο με την εμπλοκή όλων θα μπορέσει ο Στρατηγικός Σχεδιασμός να φέρει ουσιαστικό αποτέλεσμα στη βελτίωση της ποιότητας των υπηρεσιών.»

(E15): «Η ορθή εφαρμογή του στρατηγικού σχεδιασμού ενός φορέα συμβάλει σημαντικά στην βελτίωση των παρεχόμενων υπηρεσιών του. Βασικό στοιχείο του στρατηγικού σχεδιασμού πρέπει να αποτελεί η ανάπτυξη μεθόδων συνέργειας

μεταξύ των στελεχών του ώστε να συμβάλουν σημαντικά στην προοδευτική υλοποίηση του στρατηγικού σχεδιασμού, ανατροφοδοτώντας την διάθεση των στελεχών για ποιοτικότερη και αποτελεσματικότερη εργασία. Κρίσιμος παράγοντας στην κατεύθυνση αυτή είναι η πρόβλεψη διαδικασιών επιβράβευσης βάσει των αποτελεσμάτων που επιτυγχάνονται ως περαιτέρω κίνητρο ενεργοποίησης και αποδοτικότητας των στελεχών.»

Είναι φανερό λοιπόν η σχέση του Στρατηγικού Σχεδιασμού με τα στοιχεία της ποιότητας, καθώς οι περισσότεροι συμμετέχοντες στην έρευνα θεωρούν πως για να επιτύχει ο ΣΣ πρέπει να ενσωματώνει στοιχεία διαχείρισης ποιότητας. Συνδυάζοντας στοιχεία ΔΟΠ ίσως αποδειχθεί πως ο στρατηγικός σχεδιασμός δεν αποτελεί μόνο εργαλείο της στρατηγικής διοίκησης, αλλά αποτελεί επίσης εργαλείο για τη διοίκηση της ποιότητας και τη βελτίωση της.

B.4 Η τέταρτη ερώτηση του 2^{ου} μέρους ήταν «Γνωρίζετε ποιες είναι οι ενέργειες του Οργανισμού σας ως προς τη βελτίωση της Ποιότητας των παρεχόμενων υπηρεσιών;»

Στην παραπάνω ερώτηση, η ερευνήτρια έδωσε παραδείγματα από ενέργειες που είτε έχουν αποτυπωθεί στο Επιχειρησιακό Πρόγραμμα του ΦοΔΣΑ ΚΜ, είτε εφαρμόζονται – τουλάχιστον σε κάποια τμήματα (όπως π.χ. η σύσταση γραφείου Διαχείρισης Ποιότητας, η χαρτογράφηση των διαδικασιών, κύκλοι ποιότητας, κυτίο παραπόνων κλπ), ώστε να φανεί αν οι ερωτώμενοι είναι ενήμεροι αυτών. Ζητήθηκε επίσης να αναφερθούν όποιες άλλες ενέργειες είχαν πέσει στην αντίληψη τους και θεωρούσαν πως μπορούν να οδηγήσουν στη βελτίωση της ποιότητας των υπηρεσιών.

Ενδεικτικά, αναφέρονται οι παρακάτω απόψεις:

(E2): «Έχουν γίνει αρκετές από τις προσπάθειες όπως η σύσταση του γραφείου διαχείρισης ποιότητας, πρόσφατα η χαρτογράφηση διαδικασιών της οικονομικής υπηρεσίας. Επιπλέον έχουμε πιστοποίηση διαχειριστικής επάρκειας στη διαχείριση έργων και προμηθειών από τον ΕΛΟΤ, γίνονται προσπάθειες για την πιστοποίηση με ISO 9001, 14001 και 18001 του τμήματος ΣΜΑ Δ. Θεσσαλονίκης και γίνονται πολλά επιμορφωτικά σεμινάρια στους υπαλλήλους επί του αντικειμένου της

εργασίας τους. Είχε επίσης δημιουργηθεί κύκλος ποιότητας, αλλά δεν εφαρμόστηκαν ποτέ τα αποτελέσματα.»

(E8): «η τροποποίηση του Ο.Ε.Υ., με σκοπό να προσαρμοστεί η λειτουργία του φορέα στις νέες απαιτήσεις της αποστολής του, η ενδυνάμωση σε επίπεδο Διεύθυνσης του Γραφείου Προγραμματισμού, στις αρμοδιότητες της οποίας περιλαμβάνεται η κατάρτιση Επιχειρησιακού Προγράμματος και η αξιολόγηση των Συστημάτων Διαχείρισης Ποιότητας, η σύσταση ομάδας έργου με αντικείμενο την καταγραφή των διαδικασιών του φορέα, την αναγνώριση και αξιολόγηση των κινδύνων, καθώς και την καταγραφή των υφιστάμενων δικλίδων ασφαλείας. Επίσης η ενδυνάμωση σε επίπεδο Τμήματος του Γραφείου Εσωτερικού Ελέγχου, που είναι αρμόδιο για την αξιολόγηση της επάρκειας και αποτελεσματικότητας των διαδικασιών διακυβέρνησης, διαχείρισης κινδύνων και δικλίδων ασφαλείας, ο Καθορισμός δεικτών παρακολούθησης στόχων μέσω του Επιχειρησιακού Προγράμματος του φορέα και η εγκατάσταση Συστήματος Διαχείρισης Ποιότητας των υπηρεσιών του ΣΜΑ Δυτικής Θεσσαλονίκης, σύμφωνα με το πρότυπο ISO 9001 αποτελούν σαφέστατα ενέργειες που οδηγούν στη βελτίωση της ποιότητας των υπηρεσιών που παρέχουμε ως ΦοΔΣΑ.»

(E11): «Θεωρώ ότι η σύσταση του αυτοτελούς τμήματος εσωτερικού ελέγχου και της Διεύθυνσης Προγραμματισμού, Παρακολούθησης Οργάνωσης και Πληροφορικής στον νέο ΟΕΥ είναι προς τη σωστή κατεύθυνση, αρκεί να λειτουργήσουν σωστά. Τότε ναι, θα μπορέσουν να λειτουργήσουν θετικά για τη βελτίωση της ποιότητας των υπηρεσιών.»

(E15): «Η βελτίωση των παρεχόμενων υπηρεσιών του φορέα στηρίζεται κυρίως στην βελτίωση της διοικητικής και διαχειριστικής ικανότητας των στελεχών του. Ενέργειες που εφαρμόζονται είναι η διαρκής επιμόρφωση των στελεχών, εξωστρεφείς πρωτοβουλίες συνεργασίας με άλλους φορείς, εσωτερική επιθεώρηση, πιστοποίηση υπηρεσιών, διαρκής βελτίωση στην τυποποίηση και ψηφιοποίηση υπηρεσιών, κατάρτιση εσωτερικού κανονισμού λειτουργίας με συνεχή παρακολούθηση και αναθεώρησή του σε συνάρτηση με την βελτίωση των παρεχόμενων υπηρεσιών.»

Αποδείχθηκε πως οι περισσότεροι αναγνώρισαν τις παραπάνω ενέργειες και άλλες που αναφέρθηκαν, και επιβεβαίωσαν ότι το σύνολο των ενεργειών αυτών στοχεύουν στην καλύτερη διαχείριση και την βελτίωση της ποιότητας των υπηρεσιών που παρέχει ο ΦοΔΣΑ ΚΜ. Ωστόσο, διατυπώθηκαν αμφιβολίες ως προς τα αποτελέσματα των ενεργειών αυτών:

(E4): «Συγκεντρωτικά ο φορέας δεν εφαρμόζει κάποιο συγκεκριμένο σχέδιο. Μεμονωμένα κάποια στελέχη εκπονούν projects όπως στοχοθεσία, διαχείριση (διαδικασίες - σχέδια) κινδύνων κτλ. Ωστόσο συναντούν δυσκολίες λόγω κακής επικοινωνίας μεταξύ τους ή λόγω φόρτου εργασίας.»

(E13): «Γνωρίζω όλες τις παραπάνω ενέργειες που αναφέρετε. Ειδικά το κυτίο παραπόνων, καθώς αφορά τα περιβαλλοντικά πάρκα που αποτελούν αρμοδιότητα του τμήματος μου εφαρμόζεται και υπάρχει σε όλους τους χώρους που είναι επισκέψιμα στο κοινό. Σίγουρα γίνονται προσπάθειες για τη βελτίωση της ποιότητας, αλλά κάποιες από αυτές δεν εφαρμόζονται τελικά.»

B.5 Η πέμπτη ερώτηση του 2^{ου} μέρους ήταν «Αναγνωρίζετε αν οι παραπάνω ενέργειες εφαρμόζονται βάσει του στρατηγικού σχεδιασμού και του επιχειρησιακού προγράμματος του οργανισμού;»

Με την τελευταία ερώτηση προσπαθήσαμε να διερευνήσουμε τη σχέση μεταξύ του στρατηγικού σχεδιασμού και της ποιότητας των παρεχόμενων υπηρεσιών του Περιφερειακού Συνδέσμου ΦοΔΣΑ ΚΜ.

Οι περισσότερες από τις ενέργειες που αναφέρθηκαν προηγουμένως αναγνωρίστηκαν ότι αποτελούν μέρος του επιχειρησιακού προγράμματος, και συνεπώς και του στρατηγικού σχεδιασμού του Φορέα και αποτυπώνονται ως δράσεις (στρατηγικές επιλογές) σε αυτό, φανερώνοντας ξεκάθαρα τη σχέση του στρατηγικού σχεδιασμού με τη βελτίωση της ποιότητας των υπηρεσιών. Εκφράστηκαν αμφιβολίες ως προς τα τελικά αποτελέσματα, όπως και ως προς την ουσιαστική εφαρμογή ενεργειών βελτίωσης ποιότητας. Συγκεκριμένα αναφέρθηκε:

(E12): «Το σύνολο των παραπάνω ενεργειών προβλέπονται στο Επιχειρησιακό Πρόγραμμα, εκτός του κυτίου παραπόνων, άρα και κατ' επέκταση στο Στρατηγικό Σχεδιασμό καθώς το ΕΠ αποτελεί την εφαρμογή του ΣΣ του ΦΟΔΣΑ ΚΜ.»

(E13): «Ναι, οι περισσότερες από αυτές τις ενέργειες έχουν ξεκινήσει με αφετηρία το Στρατηγικό Σχεδιασμό. Αλλά δυστυχώς μετά δεν υπάρχει ενημέρωση και ανατροφοδότηση ώστε να επιτύχουμε την εφαρμογή τους και να έχουμε αποτελέσματα. Δυστυχώς υπάρχουν ενέργειες που "μένουν στα χαρτιά".»

(E14): «Οι παραπάνω ενέργειες όπως η τροποποίηση του ΟΕΥ εφαρμόστηκαν βάσει προγραμματισμού και επιχειρησιακού προγράμματος. Όμως υπάρχουν και ενέργειες που γίνονται ως προς τη βελτίωση των υπηρεσιών που παρέχουμε που αποτελούν πρωτοβουλία στελεχών/υπαλλήλων.»

4.5 Περίληψη κεφαλαίου

Στο κεφάλαιο αυτό αναλύσαμε τα συμπεράσματα από το κύριο μέρος της εργασίας που ήταν η ποιοτική έρευνα μέσω ημιδομημένης συνέντευξης σε στελέχη και υπαλλήλους του Περιφερειακού Συνδέσμου ΦοΔΣΑ Κεντρικής Μακεδονίας. Διαπιστώθηκε η επίδραση του στρατηγικού σχεδιασμού στην ποιότητα των παρεχόμενων υπηρεσιών και η συμβολή του στη βελτίωσή της. Οι στρατηγικοί στόχοι και οι στρατηγικές επιλογές αναδείχθηκαν ως τα κύρια στοιχεία που συνδέονται με βελτίωση των υπηρεσιών, ενώ ο στρατηγικός σχεδιασμός στο σύνολο του συνδέεται περισσότερο με την απτότητα και την ασφάλεια ως διαστάσεις της ποιότητας των υπηρεσιών, σύμφωνα πάντα με τις απόψεις των ερωτηθέντων υπαλλήλων, οι οποίοι επίσης αναγνώρισαν ενέργειες που έχουν αποτυπωθεί στο στρατηγικό – επιχειρησιακό σχέδιο του ΦοΔΣΑ ΚΜ και που στοχεύουν στην καλύτερη διαχείριση και την βελτίωση της ποιότητας των υπηρεσιών, ωστόσο, διατύπωσαν αμφιβολίες ως προς τα αποτελέσματα και τη συλλογικότητα με την οποία γίνεται η διαχείριση και λειτουργία του φορέα.

5. Σύνοψη και προτάσεις

Ένα από τα πλέον σημαντικά ζητήματα που εδώ και αρκετά χρόνια ταλανίζει τον Ελληνικό Δημόσιο Τομέα είναι ο εκσυγχρονισμός και η βελτίωση των υπηρεσιών του. Τα τελευταία είκοσι χρόνια έχουν γίνει πολλές προσπάθειες τόσο για την εφαρμογή στοιχείων στρατηγικής διαχείρισης όσο και για τη χρήση εργαλείων ποιότητας και διοίκησης ολικής ποιότητας. Τα αποτελέσματα είναι σχετικά απογοητευτικά, κυρίως λόγω του αργού ρυθμού βελτίωσης των δημόσιων υπηρεσιών. Υπάρχουν βέβαια και φωτεινά παραδείγματα καλών πρακτικών, ιδιαίτερα στους ΟΤΑ. Αυτό πιθανόν να οφείλεται στην άμεση επαφή που έχουν με τους δέκτες των υπηρεσιών, δηλ. τους πολίτες. Άλλωστε, το πλέον σημαντικό ζήτημα του Ελληνικού Δημόσιου Τομέα είναι η ποιότητα των υπηρεσιών που παρέχει στους πολίτες του (Sotirakou and Zeprou, 2006, Σπανού και Σωτηρόπουλος, 2011, όπως αναφέρονται στον Τάσσιος, 2018).

Ο Περιφερειακός Σύνδεσμος ΦοΔΣΑ Κεντρικής Μακεδονίας δραστηριοποιείται σε έναν πολύ ευαίσθητο τομέα, αυτό της διαχείρισης των αποβλήτων, σε ένα πολύ αυστηρό ρυθμιστικό πλαίσιο τιθέμενο από την ΕΕ. Για το λόγο αυτό, καθώς οι πιέσεις της ΕΕ στο Ελληνικό κράτος είναι αυξημένες στον τομέα του περιβάλλοντος, καθορίστηκε το πλαίσιο της στρατηγικής που πρέπει να ακολουθείται στην διαχείριση των ΑΣΑ, με τη διαμόρφωση του Εθνικού Σχεδίου Διαχείρισης Αποβλήτων (ΕΣΔΑ), του Περιφερειακού (ΠΕΣΔΑ) και των Τοπικών σχεδίων.

Οι ΦοΔΣΑ είναι υποχρεωμένοι από τη μια ως φορείς διαχείρισης αποβλήτων να έχουν μια διαμορφωμένη στρατηγική μέσω στρατηγικού σχεδίου, και από την άλλη ως ΟΤΑ, να συντάσσουν επιχειρησιακά σχέδια, που περιέχουν το στρατηγικό σχέδιο της διοίκησης. Επιπλέον, οι υπηρεσίες που παρέχουν αποτελούν κρίσιμο τομέα, καθώς η ποιότητα τους σχετίζεται άμεσα με την ποιότητα του περιβάλλοντος και την ποιότητα ζωής των κατοίκων της Περιφέρειας Κεντρικής Μακεδονίας. Ο Περιφερειακός Σύνδεσμος Φορέων Διαχείρισης Στερεών Αποβλήτων (ΦοΔΣΑ) Κεντρικής Μακεδονίας αποτέλεσε λοιπόν ένα σημαντικό παράδειγμα ΟΤΑ για να διερευνηθεί ο ρόλος του στρατηγικού σχεδιασμού στην ποιότητα των υπηρεσιών και ιδίως γιατί:

- είναι ένας νέος ΟΤΑ (μόλις το 2012 με τη νέα του μορφή)

- έχει σχετικά μικρό μέγεθος σε σχέση με την Κεντρική Κυβέρνηση με τις μεγάλες διοικητικές δομές που του επιτρέπει να εφαρμόζει πιο εύκολα νέες τεχνικές και εργαλεία διαχείρισης

- έχει ήδη δείξει ότι έχει ευαισθητοποιηθεί σε θέματα ποιότητας, εφαρμόζοντας πιστοποιήσεις αλλά και στρατηγική διαχείριση, εφαρμόζοντας το στρατηγικό σχέδιο αποβλήτων για την ΠΚΜ.

Αξιίζει να σημειωθεί πως, όπως φάνηκε μέσα από την έρευνα μας, και όπως επίσης υποστηρίζουν οι Osborne et al.(2013), ο αποτελεσματικός σχεδιασμός των υπηρεσιών που παρέχουν οι δημόσιοι οργανισμοί αποτελεί απαραίτητη προϋπόθεση για την επιτυχημένη διαχείριση των δημόσιων υπηρεσιών, αλλά όχι επαρκής. Η έρευνα επίσης έχει δείξει ότι η χρήση στρατηγικών εργαλείων συνδέεται με δημόσιους οργανισμούς (ΟΤΑ) που χρησιμοποιούν επίσης στρατηγικό σχεδιασμό και είναι ένας παράγοντας που βελτιώνει τις διαδικασίες στρατηγικής διαχείρισης (Johnsen, 2016). Στον Περιφερειακό Σύνδεσμο ΦοΔΣΑ ΚΜ όμως, όπως και σε άλλους ΟΤΑ και δημόσιους οργανισμούς στην Ελλάδα, κοινά εργαλεία στρατηγικής διαχείρισης στο δημόσιο τομέα, όπως η ανάπτυξη στόχων μέσω ενός επιχειρηματικού σχεδίου, η ανάπτυξη σχεδίων δράσης, τα εργαλεία αξιολόγησης (όπως το CAF - Common Assessment Framework) και η αναθεώρηση (feedback), γίνονται μόνο σε βάση δέσμευσης και δεν ενσωματώνονται στις διαδικασίες.

Ο στρατηγικός σχεδιασμός δεν πρέπει να αντιμετωπίζεται πλέον μόνο ως ένα ορθολογικό ή τεχνικό εργαλείο διαχείρισης αλλά ως μια ευρύτερη μορφή πρακτικού συλλογισμού, μέσα σε έναν «κύκλο αλλαγής στρατηγικής» όπως αναφέρει ο Bryson (2018) με ενσωματωμένες διαδικασίες όπως η οργανωτική μάθηση, η ηγεσία και η οργανωτική αλλαγή. Στοιχεία όπως η παρακίνηση και η εκπαίδευση των εργαζομένων, η ανταπόκριση στις προσδοκίες των πολιτών ως χρήστες των υπηρεσιών (παράγοντας ποιότητας) αναγνωρίζονται ως απαραίτητα, για να φανεί βελτίωση στην ποιότητα των υπηρεσιών.

a. Όρια και περιορισμοί της έρευνας

Μια ποιοτική έρευνα όπως η παρούσα, ενέχει τον κίνδυνο ότι τα δεδομένα και τα ευρήματα μπορεί να μην είναι γενικεύσιμα και να μπορούν να χαρακτηριστούν ως εκφραστικά παρά ως εργαλείο έρευνας (Stake, 2006). Η σκόπιμη δειγματοληψία, η φύση των δεδομένων και ο μικρός αριθμός συμμετεχόντων αν και ικανοποιούν μια ποιοτική έρευνα μελέτης περίπτωσης, εντούτοις δεν μπορούν να χρησιμοποιηθούν για γενικευμένα συμπεράσματα και σε μια πολυμεταβλητή ανάλυση σε μεγαλύτερο δείγμα από δημόσιους οργανισμούς που έχουν εφαρμόσει τον Στρατηγικό Σχεδιασμό και έχουν ευρύτερη επαφή με το κοινό, όπως οι ΟΤΑ. Το δείγμα ήταν αντιπροσωπευτικό του ΦΟΔΣΑ Κεντρικής Μακεδονίας, όπου πραγματοποιήθηκε η έρευνα, ωστόσο αυτό το δείγμα δεν θα μπορούσε να θεωρηθεί αντιπροσωπευτικό όλων των Οργανισμών Τοπικής Αυτοδιοίκησης.

Έχοντας πάρει συνεντεύξεις με άτομα με λίγες γνώσεις σχετικά με το στρατηγικό σχεδιασμό και την ποιότητα των υπηρεσιών, θα μπορούσε να είχε διακινδυνευτεί η εγκυρότητα αυτής της εργασίας από το πρόβλημα της ανακλαστικότητας καθώς όπως επισημαίνει ο Yin (1994), οι συνεντευξιαζόμενοι «εφευρίσκουν» απαντήσεις για να ευχαριστήσουν τον ερευνητή, τον οποίο και γνωρίζουν μέσα στο χώρο της εργασίας τους, και για να μη φανεί ότι δεν γνωρίζουν επί του συγκεκριμένου θέματος.

Μια περαιτέρω έρευνα σχετικά με τους παράγοντες που επηρεάζουν την βελτίωση της ποιότητας των δημοσίων υπηρεσιών και ειδικότερα τη διερεύνηση του στρατηγικού σχεδιασμού ως παράγοντα, και μια πιο εστιασμένη μελέτη με ποιοτικούς αλλά και ποσοτικούς στόχους θα μπορούσε να προσθέσει περισσότερη αξία στις μελέτες της βελτίωσης του Ελληνικού Δημόσιου Τομέα, και να συνδράμει στην παροχή βέλτιστων υπηρεσιών προς τον πολίτη.

Πρέπει επιπρόσθετα να αναφερθούμε στις συνθήκες της πανδημίας μέσα στην οποία διεξήχθη η παρούσα έρευνα, γεγονός που επηρέασε τόσο το βαθμό ανταπόκρισης στην εργασία των συνεντευξιαζόμενων, όσο και την εξέλιξη του ΦοΔΣΑ ΚΜ, του οργανισμού που χρησιμοποιήθηκε ως μελέτη περίπτωσης, σε θέματα στρατηγικής και ποιότητας. Ο ΦοΔΣΑ ΚΜ χαρακτηρίστηκε ως κρίσιμος οργανισμός και το βάρος των υπηρεσιών του, με όλες τις απώλειες σε εργασιακό δυναμικό λόγω των μέτρων κατά της εξάπλωσης της πανδημίας και λόγω κρουσμάτων, δόθηκε στην ορθή διαχείριση των ΑΣΑ, ώστε να

αποφευχθεί κίνδυνος στη δημόσια υγεία και στο περιβάλλον, και λιγότερο στις προσπάθειες για βελτίωση των υπηρεσιών μέσω διαχείρισης ποιότητας και στρατηγικής διαχείρισης. Ευελπιστούμε, με την επιστροφή στην κανονικότητα, να γίνουν περισσότερες και πιο εντατικές προσπάθειες χρήσης εργαλείων ποιότητας για τη βελτίωση των παρεχόμενων υπηρεσιών.

b. Μελλοντικές Επεκτάσεις

Αυτή η μελέτη πάσχει από περιορισμούς, όπως αναφέρθηκε στην προηγούμενη παράγραφο, οι οποίοι εγείρουν επίσης ενδιαφέροντα ερωτήματα που μπορεί να αξίζουν μελλοντικής ερευνητικής προσοχής.

Είναι ευρέως αποδεκτό ότι η εφαρμογή της στρατηγικής είναι ένα πολύ βασικό μέρος του στρατηγικού σχεδιασμού αλλά ταυτόχρονα πολύ δύσκολο να αξιολογηθεί και να εκτιμηθεί (Hrebiniak, 2006, Dobni, 2003, Nobble, 1999). Όταν πρόκειται για έναν δημόσιο φορέα, όπως ο ΦΟΔΣΑ ΚΜ, ο οποίος προσφέρει υπηρεσίες που είναι απαραίτητες για τη βιώσιμη διατήρηση του περιβάλλοντος και για τη δημόσια υγεία, οι παράγοντες που διαμορφώνουν την εφαρμογή της στρατηγικής και τον στρατηγικό σχεδιασμό και οδηγούν στην βελτίωση της ποιότητας των παρεχόμενων υπηρεσιών είναι ακόμη περισσότεροι και περίπλοκοι (όχι μόνο οργανωτικοί παράγοντες αλλά και κοινωνικοί, οικονομικοί, και περιβαλλοντικοί).

Η αλλαγή συνηθειών και στάσεων, η δημιουργία κουλτούρας αλλαγής και ποιότητας στον οργανισμό αποτελεί μακροπρόθεσμη δέσμευση και είναι απαραίτητες παράλληλες ενέργειες για την και την απόκτηση της εμπιστοσύνης των πολιτών προσφέροντας καλύτερες υπηρεσίες.

Η παρούσα μελέτη και οι παρατηρήσεις της ελπίζουμε να χρησιμοποιηθούν από τους Οργανισμούς Τοπικής Αυτοδιοίκησης και τον ίδιο τον ΦοΔΣΑ ΚΜ, και να παρέχει καθοδήγηση στην εστίαση στον στρατηγικό σχεδιασμό και την σύνδεση του με τη βελτίωση της ποιότητας των υπηρεσιών, και σε μια καλύτερα οργανωμένη στρατηγική για την αξιοποίηση όλων των εργαζομένων λαμβάνοντας υπόψη όλες τις διαστάσεις της ποιότητας.

Ο Στρατηγικός Σχεδιασμός των Δημόσιων Οργανισμών έχει ως αφετηρία του την κοινωνία και τον πολίτη, έτσι ώστε οι υπηρεσίες που ο οργανισμός προσφέρει να εστιάζονται σε αυτόν. Χρησιμοποιώντας ως παράδειγμα τον ιδιωτικό τομέα και προσαρμόζοντας εργαλεία όπως ο στρατηγικός σχεδιασμός ανάλογα με τις ιδιαιτερότητες του δημόσιου τομέα, συνδέοντας τις αρχές της Διοίκησης Ολικής Ποιότητας με το Στρατηγικό Σχεδιασμό οι δημόσιοι φορείς μπορούν να ξεφύγουν από το τέλμα της αναποτελεσματικότητας. Η ευθυγράμμιση λοιπόν του στρατηγικού σχεδιασμού και της βελτίωσης της ποιότητας μέσω διαδικασιών και εφαρμογής μεθόδων ποιότητας αποτελεί μονόδρομο.

Βιβλιογραφία

Afthonidis, E. and Tsiotras, G. (2014) 'Strategies for business excellence under an economic crisis', *The TQM Journal*, 26(6), pp. 610–624. doi:10.1108/TQM-10-2012-0078.

AL-AZRI, M., AL-JUBARI, I. and ALBATTAT, A. (2021) 'The Impact of Strategic Planning Factors on Service Quality: An Empirical Study of Private Universities in Oman', *The Journal of Asian Finance, Economics and Business*, 8(7), pp. 557–569. doi:10.13106/JAFEB.2021.VOL8.NO7.0557.

Beecroft, G. Dennis. (1999) 'The role of quality in strategic management', *Management Decision*, 37(6), pp. 499–503. doi:10.1108/00251749910278005.

Brady, M.K. and Cronin, J.J. (2001) 'Some New Thoughts on Conceptualizing Perceived Service Quality: A Hierarchical Approach', *Journal of Marketing*, 65(3), pp. 34–49. doi:10.1509/jmkg.65.3.34.18334.

Bryson, J. M., & Alston, F. K. (2010). *Creating and implementing your strategic plan: A workbook for public and nonprofit organizations* (Vol. 1). John Wiley & Sons.

Bryson, J. and Edwards, L.H. (2017) *Strategic Planning in the Public Sector*, *Oxford Research Encyclopedia of Business and Management*. doi:10.1093/acrefore/9780190224851.013.128.

Bryson, J. and George, B. (2020) 'Strategic Management in Public Administration', in Bryson, J. and George, B., *Oxford Research Encyclopedia of Politics*. Oxford University Press. doi:10.1093/acrefore/9780190228637.013.1396.

Bryson, J.M., Berry, F.S. and Yang, K. (2010) 'The State of Public Strategic Management Research: A Selective Literature Review and Set of Future Directions', *The American Review of Public Administration*, 40(5), pp. 495–521. doi:10.1177/0275074010370361.

Bryson, J.M., Crosby, B.C. and Bryson, J.K. (2009) 'Understanding Strategic Planning and the Formulation and Implementation of Strategic Plans as a Way of Knowing: The Contributions of Actor-Network Theory', *International Public Management Journal*, 12(2), pp. 172–207. doi:10.1080/10967490902873473.

Edwards, L. H. (2011). *Strategic planning in local government: Is the promise of performance a reality?*. Georgia Institute of Technology and Georgia State University.

Elbanna, S., Andrews, R. and Pollanen, R. (2016) 'Strategic Planning and Implementation Success in Public Service Organizations: Evidence from Canada', *Public Management Review*, 18(7), pp. 1017–1042. doi:10.1080/14719037.2015.1051576.

Frost, F.A. and Kumar, M. (2000) 'INTSERVQUAL – an internal adaptation of the GAP model in a large service organisation', *Journal of Services Marketing*, 14(5), pp. 358–377. doi:10.1108/08876040010340991.

- George, B. (2021) 'Successful Strategic Plan Implementation in Public Organizations: Connecting People, Process, and Plan (3Ps)', *Public Administration Review*, 81(4), pp. 793–798. doi:10.1111/puar.13187.
- George, B. and Desmidt, S. (2018) 'Strategic-Decision Quality in Public Organizations: An Information Processing Perspective', *Administration & Society*, 50(1), pp. 131–156. doi:10.1177/0095399716647153.
- George B. (2017) 'Does strategic planning “work” in public organizations? Insights from Flemish municipalities', *Public Money & Management*, 37(7), pp. 527–530. doi:10.1080/09540962.2017.1372116.
- George, B., Desmidt, S. and De Moyer, J. (2016) 'Strategic decision quality in Flemish municipalities', *Public Money & Management*, 36(5), pp. 317–324. doi:10.1080/09540962.2016.1194073.
- Gordon, G.L. (2013) *Strategic Planning for Local Government: Second Edition*. ICMA Publishing.
- Höglund, L. *et al.* (2018) 'Strategic Management in the Public Sector: How Tools Enable and Constrain Strategy Making', *International Public Management Journal*, 21(5), pp. 822–849. doi:10.1080/10967494.2018.1427161
- Höglund, L. and Svärdesten, F. (2015) 'Strategic Management in Public Sector - Challenges in Theory and Practice', in, p. 33.
- Johnsen, Å. (2016). Strategic planning and management in local government in Norway: status after three decades. *Scandinavian Political Studies*, 39, 4, pp.333-365
- Johnsen, Å. (2021) 'Does formal strategic planning matter? An analysis of strategic management and perceived usefulness in Norwegian municipalities', *International Review of Administrative Sciences*, 87(2), pp. 380–398. doi:10.1177/0020852319867128.
- Kakouris, A.P. and Meliou, E. (2011) 'New Public Management: Promote the Public Sector Modernization Through Service Quality. Current Experiences and Future Challenges', *Public Organization Review*, 11(4), pp. 351–369. doi:10.1007/s11115-010-0134-3.
- Kaufman, J.L. and Jacobs, H.M. (1987) 'A Public Planning Perspective on Strategic Planning', *Journal of the American Planning Association*, 53(1), pp. 23–33. doi:10.1080/01944368708976632.
- Kaufman, R. (1996) 'Visions, Strategic Planning, and Quality—More Than Hype', *Educational Technology*, 36(5), p. 4.
- Kaur, H. and Kaushik, S. (2021) 'Examining the integration of continuous improvement and strategic planning in select pharmaceutical companies in India: a case study', *The TQM Journal*, ahead-of-print(ahead-of-print). doi:10.1108/TQM-07-2020-0149.

Knutsson, H., Mattisson, O., Ramberg, U., & Tagesson, T. (2008). Do strategy and management matter in municipal organisations? *Financial Accountability & Management*, 24(3), pp.295-319

Lauren Hamilton Edwards (2011) *Strategic Planning in Local Government*: Georgia State University.

Luk, S.T.K. and Layton, R. (2002) 'Perception Gaps in Customer Expectations: Managers Versus Service Providers and Customers', *The Service Industries Journal*, 22(2), pp. 109–128. doi:10.1080/714005073.

Mensah, J. (2020) 'Improving Quality Management in Higher Education Institutions in Developing Countries through Strategic Planning', *Asian Journal of Contemporary Education*, 4(1), pp. 9–25. doi:10.18488/journal.137.2020.41.9.25.

Oschman, J.J. (2017) 'The Role of Strategic Planning in Implementing a Total Quality Management Framework: An Empirical View', *Quality Management Journal*, 24(2), pp. 41–53. doi:10.1080/10686967.2017.11918508.

Pantouvakis, A. and Bouranta, N. (2013) 'The interrelationship between service features, job satisfaction and customer satisfaction: Evidence from the transport sector', *The TQM Journal*, 25(2), pp. 186–201. doi:10.1108/17542731311299618.

Parasuraman, A., Zeithaml, V. A., & Berry, L. (1988). SERVQUAL: A multiple-item scale for measuring consumer perceptions of service quality. 1988, 64(1), 12-40.

Poister, T.H. *et al.* (2013) 'Strategy Formulation and Performance: Evidence from Local Public Transit Agencies', *Public Performance & Management Review*, 36(4), pp. 585–615. doi:10.2753/PMR1530-9576360405.

Poister, T.H., Pitts, D.W. and Hamilton Edwards, L. (2010) 'Strategic Management Research in the Public Sector: A Review, Synthesis, and Future Directions', *The American Review of Public Administration*, 40(5), pp. 522–545. doi:10.1177/0275074010370617.

Priyo, P. and Haryanto, H. (2021) 'THE DEVELOPMENT OF MADRASAH STRATEGIC PLANNING TO IMPROVE THE QUALITY OF EDUCATION', *PSYCHOLOGY AND EDUCATION*, p. 11.

Psomas, E. *et al.* (2017) 'Effects of total quality management in local authorities', *International Journal of Quality and Service Sciences*, 9(1), pp. 41–66. doi:10.1108/IJQSS-04-2016-0035.

Psomas, E. *et al.* (2019) 'INVESTIGATING SERVICE QUALITY IN GREEK CITIZENS SERVICE CENTERS', p. 18.

Rowley, J. (1998) 'Quality measurement in the public sector: Some perspectives from the service quality literature', *Total Quality Management*, 9(2–3), pp. 321–333. doi:10.1080/0954412989171.

Saunders, M., Lewis, P. and Thornhill, A. (2009). *Research methods for business students*. Essex. Financial Times/Prentice Hall.

Sutrisna, M. (2009). Research Methodology in Doctoral Research: Understanding the Meaning of Conducting Qualitative Research, Working Paper, *In: Ross, A. (Ed.), Proceedings of the Association of Researchers in Construction Management (ARCOM) Doctoral Workshop, Liverpool, UK, 12 May 2009*, pp.48-57.

Tasios, A. (2018). *The implementation of TQM models in an unstable macro-environment*. PHD Thesis. University of Salford.

Tomaszewski, LE, Zarestky, J, Gonzalez, E. (2020). Planning Qualitative Research: Design and Decision Making for New Researchers. *International Journal of Qualitative Methods*.

Ugboro, I.O., Obeng, K. and Spann, O. (2011) ‘Strategic Planning As an Effective Tool of Strategic Management in Public Sector Organizations: Evidence From Public Transit Organizations’, *Administration & Society*, 43(1), pp. 87–123. doi:10.1177/0095399710386315.

Vakalopoulou, M. A., Tsiotras, G., &Gotzamani, K., (2013). Implementing CAF in public administration: Best practices in Europe—obstacles and challenges. *Benchmarking: An International Journal*.

Vinni, R. (2007) ‘Total Quality Management and paradigms of Public Administration’, *International Public Management Review*, 8(1).

Vinzant, J. C., & Vinzant, D. H. (1996). Strategic management and total quality management: challenges and choices. *Public Administration Quarterly*, 201-219.

Walker, R.M. and Andrews, R. (2015). ‘Local Government Management and Performance: A Review of Evidence’, *Journal of Public Administration Research and Theory*, 25(1), pp. 101–133. doi:10.1093/jopart/mut038.

Yarimoglu, E. K., (2014). A review on dimensions of service quality models. *Journal of marketing management*, 2(2), 79-93.

Δερβιτσιώτης, Κ.Ν., (2005). *Διοίκηση Ολικής Ποιότητας*. Αθήνα: Νομική Βιβλιοθήκη

ΕΕΤΑΑ (2011). Οδηγοί κατάρτισης, παρακολούθησης και αξιολόγησης επιχειρησιακών προγραμμάτων Δήμων, Ελληνική Εταιρία Τοπικής Ανάπτυξης και Αυτοδιοίκησης.

ΕΚΔΔ (2016). Εκπαιδευτικό Υλικό μαθήματος *Στρατηγικό Μάνατζμεντ*, Εθνική Σχολή Δημόσιας Διοίκησης και Αυτοδιοίκησης.

Ευρωπαϊκή Επιτροπή, (2017). *Θεματικό Ενημερωτικό Δελτίο Ευρωπαϊκού Εξαμήνου: Ποιότητα της Δημόσιας Διοίκησης*. <https://ec.europa.eu/info/strategy/european-semester/thematic-factsheets>

Σιώμοκος, Γ.,(2004). *Στρατηγικό Μάρκετινγκ*. Αθήνα, Εκδόσεις Σταμούλης.

Τσιότρας, Γ. (2002). *Βελτίωση ποιότητας*. Εκδόσεις Μπένου, Αθήνα.

Τσιότρας, Γ. (2016). *Διοίκηση Ολικής Ποιότητας*. Αθήνα: BROKEN HILL PUBLISHERS LTD.

ΥΠΟΥΡΓΕΙΟ ΔΙΟΙΚΗΤΙΚΗΣ ΑΝΑΣΥΓΚΡΟΤΗΣΗΣ, Γενική Διεύθυνση Μεταρρύθμισης και Ηλεκτρονικής Διακυβέρνησης Οργανωτικών Μεταρρυθμίσεων του Υπουργείου Διοικητικής Ανασυγκρότησης (2017). *Οδηγός για την εφαρμογή του ΚΠΑ* (5η Έκδοση).

http://www.minadmin.gov.gr/wp-content/uploads/20170804_odhgos_efarm.pdf.

(τελευταία πρόσβαση 08.05.2022)

Φαναριώτη, Π., (1999), *Διοίκηση Δημόσιων Υπηρεσιών και Οργανισμών*, Εκδόσεις Σταμούλη, Αθήνα.

Χυτήρης, Λ., & Άννινος, Λ., (2015). *Διοίκηση και ποιότητα υπηρεσιών*. Αθήνα: Σύνδεσμος Ελληνικών Ακαδημαϊκών Βιβλιοθηκών, 153-161.

ΠΑΡΑΡΤΗΜΑ Α - Ερωτηματολόγιο

ΓΕΝΙΚΑ ΣΤΟΙΧΕΙΑ

1. Επίπεδο εκπαίδευσης:

- Δευτεροβάθμια εκπαίδευση
- Τεχνολογική Εκπαίδευση
- Πανεπιστημιακή Εκπαίδευση
- Κάτοχος Μεταπτυχιακού τίτλου
- Κάτοχος Διδακτορικού Τίτλου

2. Επίπεδο Ιεραρχίας στην εργασία:

- Υπάλληλος
- Προϊστάμενος Τμήματος
- Προϊστάμενος Διεύθυνσης
- Άλλη θέση ευθύνης (Παρακαλώ προσδιορίστε.....)

3. Συμμετέχετε καθ 'οιονδήποτε τρόπο στην εργασία σας στον Περιφερειακό Σύνδεσμο ΦοΔΣΑ Κεντρικής Μακεδονίας στον προγραμματισμό της στρατηγικής, στη διαμόρφωση ή στην υλοποίησή της μέσω του ΠΕΣΔΑ; Αν ναι, με ποιο τρόπο;

1^η ενότητα

«Ποιος είναι ο βαθμός που ο Στρατηγικός Σχεδιασμός είναι εφαρμόσιμος στον οργανισμό;»

1.α. Όραμα

1. Ο οργανισμός έχει σαφές και κατανοητό όραμα αποτυπωμένο στο στρατηγικό του σχέδιο

1 Διαφωνώ απόλυτα	2 Διαφωνώ	3 Δεν ξέρω	4 Συμφωνώ	5 Συμφωνώ απόλυτα

2. Στο Όραμα λαμβάνονται υπόψη οι διαθέσιμες δυνατότητες και οι ικανότητες του οργανισμού και τα αναμενόμενα εμπόδια.

1 Διαφωνώ απόλυτα	2 Διαφωνώ	3 Δεν ξέρω	4 Συμφωνώ	5 Συμφωνώ απόλυτα

3. Η διατύπωση του οράματος είναι σχετική με τις αρμοδιότητες και τις δράσεις του Συνδέσμου

1 Διαφωνώ απόλυτα	2 Διαφωνώ	3 Δεν ξέρω	4 Συμφωνώ	5 Συμφωνώ απόλυτα

1.β. Αποστολή

4. Έχει διατυπωθεί η αποστολή του οργανισμού στο στρατηγικό σχέδιο του οργανισμού;

1 Διαφωνώ απόλυτα	2 Διαφωνώ	3 Δεν ξέρω	4 Συμφωνώ	5 Συμφωνώ απόλυτα

5. Η τρέχουσα αποστολή του Συνδέσμου είναι συνεπής με τις δραστηριότητές του.

1 Διαφωνώ απόλυτα	2 Διαφωνώ	3 Δεν ξέρω	4 Συμφωνώ	5 Συμφωνώ απόλυτα

6. Ποιοι πιστεύετε ότι συμμετείχαν στην ανάπτυξη της αποστολής του οργανισμού;
Τα αιρετά μέλη της Διοίκησης/ ΔΣ, ΕΕ ()

Τα ανώτερα στελέχη (Διευθυντές) ()

Άλλοι: (.....)

1.γ. Στόχοι

7. Ο Σύνδεσμος έχει μακροπρόθεσμους στόχους

1 Διαφωνώ απόλυτα	2 Διαφωνώ	3 Δεν ξέρω	4 Συμφωνώ	5 Συμφωνώ απόλυτα

8. Οι στόχοι αναπτύσσονται με τη συμμετοχή όλων των μερών που είναι υπεύθυνοι για την εφαρμογή τους.

1 Διαφωνώ απόλυτα	2 Διαφωνώ	3 Δεν ξέρω	4 Συμφωνώ	5 Συμφωνώ απόλυτα

1.δ. Στρατηγικές Επιλογές

9. Ο Σύνδεσμος εργάζεται για την υλοποίηση των σχεδίων του.

1 Διαφωνώ απόλυτα	2 Διαφωνώ	3 Δεν ξέρω	4 Συμφωνώ	5 Συμφωνώ απόλυτα

10. Ο Σύνδεσμος αναπτύσσει στρατηγικές επιλογές για την αντιμετώπιση των θεμάτων που αντιμετωπίζει

1 Διαφωνώ απόλυτα	2 Διαφωνώ	3 Δεν ξέρω	4 Συμφωνώ	5 Συμφωνώ απόλυτα

2^η ενότητα

«Ποιο είναι το επίπεδο της ποιότητας των υπηρεσιών που παρέχονται στους πολίτες από τον Σύνδεσμο;»

2.1. Απτότητα/υλικά στοιχεία (tangibleness). Εξετάζεται ο εξοπλισμός της επιχείρησης και η εικόνα και συμπεριφορά του προσωπικού.

11. Η οργάνωση και η εσωτερική διάταξη των χώρων παρέχουν άνεση και ευκολία χρήσης στους πολίτες.

1 Διαφωνώ απόλυτα	2 Διαφωνώ	3 Δεν ξέρω	4 Συμφωνώ	5 Συμφωνώ απόλυτα
----------------------	-----------	------------	-----------	----------------------

--	--	--	--	--

12. Οι πολίτες επωφελούνται από το σύγχρονο δίκτυο επικοινωνίας και πληροφοριών.

1 Διαφωνώ απόλυτα	2 Διαφωνώ	3 Δεν ξέρω	4 Συμφωνώ	5 Συμφωνώ απόλυτα

2.2 Αξιοπιστία (reliability). Η παροχή υπηρεσιών με αξιοπιστία, ποιότητα και τήρηση των χρονικών ορίων.

13. Ο Σύνδεσμος ανακοινώνει όλα τα δεδομένα και τις πληροφορίες που σχετίζονται με τις νέες υπηρεσίες.

1 Διαφωνώ απόλυτα	2 Διαφωνώ	3 Δεν ξέρω	4 Συμφωνώ	5 Συμφωνώ απόλυτα

14. Ο Σύνδεσμος παρέχει τις υπηρεσίες του τη στιγμή που υπόσχεται να το πράξει.

1 Διαφωνώ απόλυτα	2 Διαφωνώ	3 Δεν ξέρω	4 Συμφωνώ	5 Συμφωνώ απόλυτα

2.3 Ανταπόκριση (responsiveness). Η πρόθυμη συμπεριφορά του προσωπικού στην άμεση εξυπηρέτηση των αναγκών του πελάτη.

15. Υπάρχει κουτί παραπόνων στον Σύνδεσμο – τηλεφωνική γραμμή ή φόρμα σε ιστοσελίδα που να εκφράζονται τα παράπονα των πολιτών.

1 Διαφωνώ απόλυτα	2 Διαφωνώ	3 Δεν ξέρω	4 Συμφωνώ	5 Συμφωνώ απόλυτα

16. Ο Σύνδεσμος αντιμετωπίζει τα παράπονα των πελατών του όσο το δυνατόν πιο διαφανώς και γρήγορα.

1 Διαφωνώ απόλυτα	2 Διαφωνώ	3 Δεν ξέρω	4 Συμφωνώ	5 Συμφωνώ απόλυτα

2.4. Ενσυναίσθηση Συναισθηματική κατανόηση (empathy)

17. Ο χρόνος εργασίας του Συνδέσμου είναι κατάλληλος για την εξυπηρέτηση των πελατών του

1 Διαφωνώ απόλυτα	2 Διαφωνώ	3 Δεν ξέρω	4 Συμφωνώ	5 Συμφωνώ απόλυτα

18. Ο Σύνδεσμος ακολουθεί τις παρατηρήσεις των πολιτών με ενδιαφέρον.

1 Διαφωνώ απόλυτα	2 Διαφωνώ	3 Δεν ξέρω	4 Συμφωνώ	5 Συμφωνώ απόλυτα

2.5 Διασφάλιση Ασφάλεια (assurance).

19. Ο πολίτης αποκτά κάποιες υπηρεσίες μέσω τηλεφώνου ή μέσω ηλεκτρονικού ταχυδρομείου.

1 Διαφωνώ απόλυτα	2 Διαφωνώ	3 Δεν ξέρω	4 Συμφωνώ	5 Συμφωνώ απόλυτα

20. Ο Σύνδεσμος διεξάγει μια περιοδική αξιολόγηση των εργαζομένων για τον εντοπισμό των δυνατών σημείων και των αδυναμιών τους.

1 Διαφωνώ απόλυτα	2 Διαφωνώ	3 Δεν ξέρω	4 Συμφωνώ	5 Συμφωνώ απόλυτα

2^η ΕΝΟΤΗΤΑ

1^η ερώτηση:

Ποιος από τους παράγοντες του στρατηγικού σχεδιασμού (όραμα, αποστολή, στόχοι, στρατηγικές επιλογές) πιστεύετε ότι έχει μεγαλύτερη επίδραση στην βελτίωση της ποιότητας των παρεχόμενων υπηρεσιών;

.....
.....
.....

2^η ερώτηση:

Με ποιες από τις διαστάσεις της ποιότητας υπηρεσιών (υλικά στοιχεία/εξοπλισμός, αξιοπιστία, ανταπόκριση, ενσυναίσθηση, ασφάλεια) πιστεύετε ότι συνδέεται περισσότερο ο Στρατηγικός Σχεδιασμός;

.....
.....
.....

3^η ερώτηση:

Κατά τη γνώμη σας, δημόσιοι οργανισμοί που εφαρμόζουν το ΣΣ επιδεικνύουν βελτίωση στην ποιότητα των παρεχόμενων υπηρεσιών τους;

.....
.....
.....

4^η ερώτηση:

Γνωρίζετε ποιες είναι οι ενέργειες του Οργανισμού σας ως προς τη βελτίωση της Ποιότητας των παρεχόμενων υπηρεσιών (όπως π.χ. σύσταση γραφείου Διαχείρισης Ποιότητας, χαρτογράφηση διαδικασιών, κύκλοι ποιότητας, κυτίο παραπόνων κλπ);

.....
.....
.....

5^η ερώτηση:

Αναγνωρίζετε αν οι παραπάνω ενέργειες εφαρμόζονται βάσει του στρατηγικού σχεδιασμού και του επιχειρησιακού προγράμματος του οργανισμού;

.....
.....
.....

**ΠΑΡΑΡΤΗΜΑ Β – ΑΠΑΝΤΗΣΕΙΣ ΕΡΩΤΗΣΕΩΝ
ΑΝΟΙΚΤΟΥ ΤΥΠΟΥ**

	1. Ποιος από τους παράγοντες του στρατηγικού σχεδιασμού (όραμα, αποστολή, στόχοι, στρατηγικές επιλογές) πιστεύετε ότι έχει μεγαλύτερη επίδραση στην βελτίωση της ποιότητας των παρεχόμενων υπηρεσιών;
1	Τη μεγαλύτερη επίδραση στην βελτίωση της ποιότητας την έχει ο προσδιορισμός των στόχων. Εκεί γίνεται το ξεκαθάρισμα των προτεραιοτήτων. Αμέσως μετά θεωρώ πως οι στρατηγικές επιλογές που προσδιορίζονται γιατί αυτές είναι που καθιστούν τη συνεργασία πιο αποτελεσματική.
2	Οι στρατηγικές επιλογές γιατί σχετίζονται με τις δράσεις και την εφαρμογή των προηγούμενων στοιχείων του σχεδιασμού. Τα άλλα στοιχεία είναι πολύ θεωρητικά για να μπορέσουν να έχουν ουσιαστικό αποτέλεσμα στη βελτίωση της ποιότητας.
3	Το σημαντικό που θα κάνει τη διαφορά είναι οι στόχοι που θα επιλεγούν και οι στρατηγικές επιλογές μετά, βέβαια εφόσον υπάρχει το όραμα και η αποστολή. Απλά θεωρώ πως μπορεί να μείνεις σε αυτό που θα ήθελες να γίνεις, στο όραμα δηλ. θεωρητικά αν δεν έχεις θέσει σωστούς στόχους και αν δεν έχεις σωστές επιλογές που όταν θα υλοποιηθούν θα οδηγήσουν σε βελτίωση της ποιότητας των υπηρεσιών μας.
4	Οι στρατηγικές επιλογές. Από αυτές θα προκύψουν αποτελέσματα τα οποία μέσω αξιολόγησης θα μπορούν να τροποποιηθούν και να βελτιωθεί η ποιότητα των παρεχόμενων υπηρεσιών.
5	Πιστεύω ότι όλοι οι παράγοντες του στρατηγικού σχεδιασμού έχουν μεγάλη επίδραση στις υπηρεσίες που παρέχουμε και στην ποιότητα τους. Αν θα έπρεπε να διαλέξω ένα θα έλεγα ότι ο καθορισμός στόχων και σκοπών θα φέρουν την ιδανική κατάσταση ώστε να φανεί βελτίωση.
6	Θεωρώ πως ο καθορισμός των στόχων και των στρατηγικών επιλογών, η συγκεκριμενοποίηση δηλαδή της μεθοδολογίας του ΣΣ, μπορεί να έχει μεγαλύτερη επίδραση στη βελτίωση της ποιότητας των παρεχόμενων υπηρεσιών καθώς η αποσαφήνιση των επιμέρους στόχων και της στρατηγικής ευνοεί την ευδιάκριτη ροή των ενεργειών εντός του οργανογράμματος του οργανισμού, που με τη σειρά του βελτιώνει την ποιότητα παροχής υπηρεσιών, ακόμα και αν το όραμα και η αποστολή του οργανισμού δεν είναι απόλυτα σαφή σε όλους τους εργαζόμενους.
7	Όσο κι αν το όραμα και η αποστολή είναι σημαντικά για ένα φορέα, οι στρατηγικές επιλογές, οι τρόποι δηλαδή που θα εφαρμοστούν για να φτάσουμε στο στόχο πιστεύω ότι κάνουν όλη τη διαφορά στη βελτίωση της ποιότητας των υπηρεσιών που παρέχονται.

8	Μεγαλύτερη επίδραση έχουν οι στόχοι και οι στρατηγικές επιλογές, διότι το όραμα και η αποστολή περιγράφουν όσα ένας οργανισμός επιθυμεί να επιτύχει ή έχει υποχρέωση από το νομικό πλαίσιο να επιτύχει. Ενώ οι στόχοι και οι στρατηγικές επιλογές καθορίζουν τον τρόπο με τον οποίο ο οργανισμός σχεδιάζει να φτάσει στο επιθυμητό επίπεδο παροχής των υπηρεσιών.
9	Οι στρατηγικές επιλογές δρομολογούν σημαντικά την ποιότητα των παρεχόμενων υπηρεσιών. Κατά τη γνώμη μου ουσιαστικό ρόλο παίζουν και οι στόχοι.
10	Οι στρατηγικές επιλογές πιστεύω πως έχουν μεγαλύτερη επίδραση στη βελτίωση (αλλά και πιθανόν και στην υποβάθμιση) των παρεχόμενων υπηρεσιών. Εάν οι επιλογές προκειμένου να επιτευχθούν οι στόχοι του οργανισμού (οι οποίοι βέβαια καθπρίζονται από το όραμα και την αποστολή) είναι εύστοχοι και επιτυχείς, τότε θα επιδράσουν στη βελτίωση της ποιότητας.
11	Θεωρώ ότι οι στρατηγικές επιλογές και οι στόχοι έχουν τη μεγαλύτερη επίδραση στην ποιότητα των παρεχόμενων υπηρεσιών (θετική ή αρνητική) ενός δημόσιου οργανισμού. Το είδος της επίδρασης εξαρτάται από τη σαφήνεια και τη ρεαλιστικότητα των δύο αυτών παραγόντων ειδικά σε σχέση με το υπάρχον ανθρώπινο δυναμικό.
12	Το όραμα και η αποστολή καθορίζουν τους στόχους και ο βαθμός επίτευξης των στόχων θα εξαρτηθεί από τις στρατηγικές επιλογές ενός οργανισμού. Συνεπώς ο κάθε παράγοντας του στρατηγικού σχεδιασμού δημιουργεί τη βάση για την διαμόρφωση του επόμενου παράγοντα, άρα όλοι οι όλοι παράγοντες που διαμορφώνουν το στρατηγικό σχεδιασμό είναι εξ ίσου σημαντικοί.
13	Θεωρώ πως η διαμόρφωση των στόχων έχει τη μεγαλύτερη επίδραση στη βελτίωση της ποιότητας των υπηρεσιών, καθώς το πρακτικό, εφαρμόσιμο κομμάτι (οι στόχοι και οι στρατηγικές επιλογές) είναι αυτό που συνδέεται με την εφαρμογή και τα αποτελέσματα σε σχέση με το θεωρητικό μέρος (όραμα, αποστολή).
14	Ο στρατηγικός σχεδιασμός με την ανάπτυξη του οράματος βοηθά στην ανάπτυξη κουλτούρας εντός του οργανισμού, που είναι απαραίτητη προκειμένου οι στόχοι που έχουν τεθεί να είναι εφαρμόσιμοι, μέσω της ενημέρωσης και της εμπλοκής όλων των μελών του οργανισμού. Απαιτείται λοιπόν η υποστήριξη πολλών υπαλλήλων και η δέσμευσή τους για την προσπάθεια επίτευξης των στόχων.
15	Οι στρατηγικές επιλογές μέσω των οποίων εξειδικεύονται και εφαρμόζονται οι πολιτικές λειτουργίας και διαχείρισης του φορέα, έχουν την μεγαλύτερη επίδραση στην βελτίωση της ποιότητας των παρεχόμενων υπηρεσιών, γιατί μέσω αυτών εξυπηρετούνται οι στόχοι που τίθενται στον στρατηγικό σχεδιασμό για την εφαρμογή στην πράξη του οράματος και της αποστολής του φορέα. Το όραμα και η αποστολή του φορέα καθορίζονται από γενικότερες πολιτικές ενώ οι στρατηγικές επιλογές που επιλέγονται για την επίτευξή τους πρέπει να είναι ευέλικτες και προσαρμοσμένες σε τυχόν αλλαγή των πολιτικών αυτών.
16	Οι στρατηγικοί στόχοι θεωρώ πως είναι το πλέον σημαντικό στοιχείο του στρατηγικού σχεδιασμού. Θα πρέπει να είναι SMART, δηλ. συγκεκριμένοι, μετρήσιμοι, εφικτοί, λογικοί, και χρονικά περιορισμένοι. Αυτό, το να έχεις δηλ. SMART στόχους επιτυγχάνεται μέσω από τις διαδικασίες του στρατηγικού σχεδιασμού.

	2. Με ποιες από τις διαστάσεις της ποιότητας υπηρεσιών (υλικά στοιχεία/εξοπλισμός, αξιοπιστία, ανταπόκριση, ενσυναίσθηση, ασφάλεια) πιστεύετε ότι συνδέεται περισσότερο ο Στρατηγικός Σχεδιασμός;
1	Ο στρατηγικός σχεδιασμός βελτιώνει την αξιοπιστία και την ενσυναίσθηση. Ειδικά η ενσυναίσθηση πρέπει να εισαχθεί μέσω του ΣΣ ως βασική αρχή για την βελτίωση της ποιότητας.
2	Με τα υλικά στοιχεία. Είναι αυτά που επηρεάζονται από τις στρατηγικές επιλογές και τις δράσεις που έχουν αποφασισθεί στο στάδιο του στρατηγικού σχεδιασμού και επίσης με τα οικονομικά του Συνδέσμου καθώς αποτελούν τις επενδύσεις του. Ο σωστός και σύγχρονος εξοπλισμός και οι εγκαταστάσεις αποτελούν τα στοιχεία που κάνουν τη διαφορά στον τομέα μας της διαχείρισης αποβλήτων. Αυτά μπορούν να ενταχθούν στον σχεδιασμό και να οδηγήσουν σε καλύτερες υπηρεσίες.
3	Όλα παίζουν το ρόλο τους αλλά τα δύο τελευταία, η ενσυναίσθηση και η ασφάλεια διορθώνονται εύκολα και χωρίς στατηγικό σχεδιασμό. Τα τρία πρώτα όμως (υλικά στοιχεία/εξοπλισμός, αξιοπιστία, ανταπόκριση) πιστεύω πως χρειάζεται σχεδιασμός για να έχεις ποιότητα στις υπηρεσίες που προσφέρουμε.
4	Με τα υλικά στοιχεία, τον εξοπλισμό. Βάσει του εξοπλισμού και των υλικών στοιχείων, τα οποία αξιολογούνται και αποτελούν μέρος του Στρατηγικού σχεδιασμού.
5	Με τον εξοπλισμό, τα υλικά στοιχεία δηλαδή και την ανταπόκριση.
6	Πιστεύω πως ο ΣΣ σχετίζεται σίγουρα με τα υλικά στοιχεία, την διαθεσιμότητα και επάρκεια του εξοπλισμού, αλλά συνδέεται περισσότερο την αξιοπιστία του εκάστοτε οργανισμού και την ανταπόκρισή του στις ανάγκες που πρέπει να εξυπηρετήσει.
7	Με την ασφάλεια, υπό την έννοια ότι θα τηρούνται πάντα οι ίδιες διαδικασίες που θα διασφαλίζουν ένα ίδιο - υψηλού επιπέδου - αποτέλεσμα υπηρεσιών.
8	Συνδέεται περισσότερο με τη διάσταση της ανταπόκρισης είτε στις υποχρεώσεις που προκύπτουν από το νομικό πλαίσιο που διέπει τη λειτουργία ενός οργανισμού, είτε στις επιθυμίες των πελατών που θα χρησιμοποιήσουν τις υπηρεσίες. Οι υπόλοιπες διαστάσεις της ποιότητας των υπηρεσιών θα πρέπει να ληφθούν υπόψη από τον στρατηγικό σχεδιασμό, προκειμένου να επιτευχθεί το επιθυμητό επίπεδο ανταπόκρισης στις επιθυμίες των πελατών.

9	Ο στρατηγικός σχεδιασμός πιστεύω ότι έχει άμεση σχέση με τα υλικά στοιχεία και τον εξοπλισμό, αλλά και την αξιοπιστία και την ανταπόκριση.
10	Συνδέεται με όλα όσα αναφέρονται, με μικρότερη σύνδεση στην ενσυναίσθηση, καθώς είναι μια διάσταση που μπορεί να έρχεται σε αντίφαση με το όραμα και την αποστολή του οργανισμού.
11	Ο Στρατηγικός Σχεδιασμός προφανώς θα πρέπει να συνδέεται με το σύνολο των διαστάσεων της ποιότητας υπηρεσιών με την κατάλληλη προτεραιοποίηση.
12	Θέτοντας τις κατά σειρά προτεραιότητας, οι διαστάσεις της ποιότητας υπηρεσιών που συνδέονται με τον Στρατηγικό Σχεδιασμό είναι 1. υλικά στοιχεία/εξοπλισμός 2. αξιοπιστία 3. Ασφάλεια 4. Ανταπόκριση και 5. Ενσυναίσθηση
13	Το πιο φανερό κομμάτι το οποίο οφείλει να γίνεται με προγραμματισμένες ενέργειες και άρα να συνδέεται με το στρατηγικό σχεδιασμό είναι η προμήθεια, η συντήρηση και η βελτίωση του εξοπλισμού. Επίσης η ανταπόκριση είναι μια διάσταση της ποιότητας που θεωρώ πως συνδέεται και βελτιώνεται με το σχεδιασμό.
14	Ο στρατηγικός σχεδιασμός θέτει στρατηγικές κατευθύνσεις και καθορίζει σχέδια δράσης. Επικεντρώνεται στους ανθρώπινους πόρους και αναφέρεται στους τρόπους παρακίνησης του ανθρώπινου δυναμικού. Σημαντικό ρόλο ενέχει η ενσυναίσθηση και το αίσθημα ασφάλειας που θα λειτουργήσουν έτσι ώστε να αναπτυχθεί από το ανθρώπινο δυναμικό η ενσυναίσθηση και η ανάπτυξη όλων των προσόντων του, και να μπορέσει να προσδώσει στις υπηρεσίες προς τους πολίτες το αίσθημα της ασφάλειας στην παροχή των υπηρεσιών του, και να συνεισφέρει στην επίτευξη των στόχων.
15	Ο στρατηγικός σχεδιασμός για να επιτύχει πρέπει να υποστηρίζεται πλήρως από υπηρεσίες οι οποίες έχουν την δυνατότητα να ανταποκριθούν στην υλοποίησή του, συνεπώς συνδέεται άρρηκτα με όλες τις διαστάσεις που συνθέτουν την ποιότητα των παρεχόμενων υπηρεσιών. Πρωταγωνιστικό ρόλο καταλαμβάνει η επαρκής και ποιοτική στελέχωση με καταρτισμένο ανθρώπινο δυναμικό το οποίο μέσω στοχευμένης και διαρκούς εκπαίδευσης θα έχει την δυνατότητα να ανταποκρίνεται άμεσα στις απαιτήσεις εφαρμογής του στρατηγικού σχεδιασμού. Ο καθορισμός πρότυπων διαδικασιών είναι κρίσιμος προκειμένου να απαλλάξει τα στελέχη από περιττές γραφειοκρατικές διαδικασίες και να τους επιτρέψει να επικεντρωθούν στην επίτευξη των στόχων που τίθενται από τον στρατηγικό σχεδιασμό του φορέα. Η επαρκής υλικοτεχνική υποδομή είναι απαραίτητη για την εφαρμογή πρότυπων διαδικασιών. Στόχος είναι η κατανάλωση των ανθρώπινων πόρων να επικεντρώνεται στην άμεση και αξιόπιστη εφαρμογή των πολιτικών που εξυπηρετούν το στρατηγικό σχεδιασμό, χωρίς να αναλώνονται σε χρονοβόρες διαδικασίες γραφειοκρατικού τύπου.
16	Πιστεύω πως ο ΣΣ συνδέεται περισσότερο με την αξιοπιστία και την ανταπόκριση. Έχοντας σαφώς καθορισμένους στόχους και στρατηγικές επιλογές επιτυγχάνεται καλύτερη λειτουργία και οργάνωση, με αποτέλεσμα οι υπάλληλοι να μπορούν να ανταποκριθούν στο έργο τους καλύτερα και με συνέπεια. Αν όλοι γνωρίζουν σε τι στοχεύουν με την εργασία τους αυτό έχει σαν αποτέλεσμα και την ορθότερη λειτουργία αλλά και εν τέλει την σωστή εξυπηρέτηση και τη βελτίωση των υπηρεσιών που παρέχονται.

3. Κατά τη γνώμη σας, δημόσιοι οργανισμοί που εφαρμόζουν το ΣΣ επιδεικνύουν βελτίωση στην ποιότητα των παρεχόμενων υπηρεσιών τους;	
1	όχι, δεν θεωρώ πως ο ΣΣ έχει φέρει τη διαφορά, δεν φταίει σαν έννοια αλλά τα 200 χρόνια στραβής δημόσιας διοίκησης στην Ελλάδα. Η βελτίωση τόσο στην απόδοση όσο και στην ποιότητα των υπηρεσιών που παρέχονται έρχεται με ιδιαίτερα αργό ρυθμό που ο ΣΣ δεν μπόρεσε ως τώρα να επιταχύνει.
2	Ναι, είναι πολύ πιθανό. Η συμμετοχή όλων των εμπλεκόμενων και η μεταφορά εμπειρίας και γνώσης είναι που κάνουν τη διαφορά ανάμεσα στους δημόσιους οργανισμούς που έχουν εφαρμόσει στρατηγικό σχεδιασμό και σε ποιους από αυτούς θα βοηθήσει στην βελτίωση της ποιότητας των υπηρεσιών τους.
3	Ενδεχομένως και να φέρνει τη διαφορά ο στρατηγικός σχεδιασμός αλλά είναι κάτι που θα φανεί σε βάθος χρόνου. Υπάρχουν παραδείγματα που έχουν θετικά αποτελέσματα, κυρίως εκεί που έχει "μπει" ο ιδιωτικός τομέας.
4	Δεν γνωρίζω για άλλους φορείς στο Ελληνικό Δημόσιο που να έχουν εφαρμόσει στρατηγικό σχεδιασμό.
5	Απόλυτα. Θεωρώ πως είναι σημαντικό εργαλείο με τελικό σκοπό στην εφαρμογή του την βελτίωση των υπηρεσιών, και την παροχή ποιοτικότερων υπηρεσιών. Τις υπηρεσίες τις παρείχαμε και έως τώρα - πρέπει όμως αυτό που τελικά παίρνει ο πολίτης, να είναι περισσότερο κοντά σε αυτό που θα βελτιώσει το ποιοτικό επίπεδο της ζωής του.
6	Πιστεύω ότι η εφαρμογή του ΣΣ αποτελεί ένα εργαλείο το οποίο μπορεί να συνδράμει στην αποτύπωση των ευρύτερων στόχων ενός οργανισμού, αλλά και στην οργάνωση της λειτουργίας του σε όλα τα επίπεδα. Με αυτό δεδομένο, ο ΣΣ σίγουρα οδηγεί στην περαιτέρω βελτίωση των παρεχόμενων υπηρεσιών ενός οργανισμού που τον εφαρμόζει.
7	Δεν γνωρίζω αλλά με βάση τη λογική και το ένστικτο μου θα έλεγα όχι καθώς το να έχεις σχεδιάσει τις εργασίες και βάζοντας στόχους δεν αρκεί για να επιτύχεις καλύτερες υπηρεσίες. Πρέπει να ενημερώσεις, και κυρίως να υλοποιήσεις.
8	Οπωσδήποτε, διότι καθορίζουν σαφώς τους στόχους και τις δράσεις μέσω των οποίων θα επιχειρήσουν να επιτύχουν την επιθυμητή ποιότητα των υπηρεσιών τους. Επίσης, μέσω του στρατηγικού σχεδιασμού καθορίζονται οι δείκτες μέτρησης και αξιολόγησης των αποτελεσμάτων που επιτυγχάνονται, ώστε να είναι δυνατόν να αναγνωρίζονται οι αποκλίσεις από τους στόχους που είχαν τεθεί εξαρχής και να δρομολογούνται οι απαραίτητες διορθωτικές ενέργειες.

9	Οποσδήποτε βοηθάει στην σωστή κατεύθυνση. Οι συνθήκες πάντα μπορούν να βελτιωθούν, αλλά η αρχή μέσω του Στρατηγικού Σχεδιασμού είναι σημαντική.
10	Δεν το γνωρίζω για να είμαι ειλικρινής. Πιστεύω όμως πως αν πραγματικά εφαρμόζεται, μπορεί να βελτιώσει την ποιότητα των υπηρεσιών.
11	Δεν έχω σχετική εμπειρία.
12	Ναι, διότι μέσω του ΣΣ καθορίζονται όλοι οι παράγοντες που στοχεύουν εν κατακλείδι στην βελτίωση της ποιότητας των παρεχόμενων υπηρεσιών.
13	Οι περισσότεροι δημόσιοι οργανισμοί εφαρμόζουν το στρατηγικό σχεδιασμό επειδή είναι υποχρεωμένοι βάσει νομοθεσίας. Η βελτίωση όμως στην ποιότητα των υπηρεσιών μπορεί να επέλθει μόνο αν ουσιαστικά εφαρμοσθούν τα στρατηγικά σχέδια και όχι μόνο να αποτυπωθούν γιατί "πρέπει".
14	Η δημιουργία σταθερών στόχων και στρατηγικής συμβάλουν στη συνεχή βελτίωση των υπηρεσιών. Οι στόχοι αυτοί και οι στρατηγικές πρέπει να ανακοινωθούν στους εργαζόμενους. Μόνο με την εμπλοκή όλων θα μπορέσει ο Στρατηγικός Σχεδιασμός να φέρει ουσιαστικό αποτέλεσμα στη βελτίωση της ποιότητας των υπηρεσιών.
15	Η ορθή εφαρμογή του στρατηγικού σχεδιασμού ενός φορέα συμβάλει σημαντικά στην βελτίωση των παρεχόμενων υπηρεσιών του. Βασικό στοιχείο του στρατηγικού σχεδιασμού πρέπει να αποτελεί η ανάπτυξη μεθόδων συνέργειας μεταξύ των στελεχών του ώστε να συμβάλουν σημαντικά στην προοδευτική υλοποίηση του στρατηγικού σχεδιασμού, ανατροφοδοτώντας την διάθεση των στελεχών για ποιοτικότερη και αποτελεσματικότερη εργασία. Κρίσιμος παράγοντας στην κατεύθυνση αυτή είναι η πρόβλεψη διαδικασιών επιβράβευσης βάσει των αποτελεσμάτων που επιτυγχάνονται ως περαιτέρω κίνητρο ενεργοποίησης και αποδοτικότητας των στελεχών.
16	Θεωρώ πως στην Ελλάδα ο Δημόσιος Τομέας δεν έχει αξιοποιήσει εργαλεία διοίκησης όπως είναι ο στρατηγικός σχεδιασμός στο σύνολό του παρά μόνο σε μεμονωμένες περιπτώσεις. Παρόλα αυτά, θεωρώ πως γίνονται βήματα βελτίωσης απλά με πολύ αργό ρυθμό. Ο Στρατηγικός σχεδιασμός είναι ένα από αυτά τα εργαλεία που πρέπει να υιοθετηθούν για να μπορέσουμε να έχουμε βελτίωση στις υπηρεσίες που παρέχονται από το Ελληνικό Δημόσιο, αλλά τα αποτελέσματα θα αργήσουν να φανούν.

	4. Γνωρίζετε ποιες είναι οι ενέργειες του Οργανισμού σας ως προς τη βελτίωση της Ποιότητας των παρεχόμενων υπηρεσιών (όπως π.χ. σύσταση γραφείου Διαχείρισης Ποιότητας, χαρτογράφηση διαδικασιών, κύκλοι ποιότητας, κυτίο παραπόνων κλπ);
1	Ναι γνωρίζω όλες αυτές που αναφέρονται και έχουν πραγματοποιηθεί.
2	Έχουν γίνει αρκετές από τις προσπάθειες που αναφέρονται όπως η σύσταση του γραφείου διαχείρισης ποιότητας, πρόσφατα η χαρτογράφηση διαδικασιών της οικονομικής υπηρεσίας. Επί πλέον έχουμε διαχειριστική επάρκεια στη διαχείριση έργων και προμηθειών από τον ΕΛΟΤ, γίνονται προσπάθειες για την πιστοποίηση με ISO του ΣΜΑ Δ. Θεσσαλονίκης και γίνονται πολλά επιμορφωτικά σεμινάρια στους υπαλλήλους επί του αντικείμενου της εργασίας τους. Είχε επίσης δημιουργηθεί κύκλος ποιότητας, αλλά δεν εφαρμόστηκαν ποτέ τα αποτελέσματα.
3	Υπήρχε κυτίο παραπόνων το οποίο αντικαταστάθηκε από φόρμα στην ιστοσελίδα μας. Επίσης γνωρίζω ότι είχαν δημιουργηθεί κύκλοι ποιότητας.
4	Συγκεντρωτικά ο φορέας δεν εφαρμόζει κάποιο συγκεκριμένο σχέδιο. Μεμονωμένα κάποια στελέχη εκπονούν projects όπως στοχοθεσία, διαχείριση (διαδικασίες - σχέδια) κινδύνων κτλ. Ωστόσο συναντούν δυσκολίες λόγω κακής επικοινωνίας μεταξύ τους ή λόγω φόρτου εργασίας.
5	Στην τροποποίηση του Οργανισμού Εσωτερικής Υπηρεσίας (ΟΕΥ) γνωρίζω πως έχει συσταθεί γραφείο διαχείρισης ποιότητας. Επίσης η χαρτογράφηση διαδικασιών και κινδύνων για την οικονομική υπηρεσία έχει ξεκινήσει σε συνεργασία με εξωτερικό συνεργάτη. Επίσης, οι τακτές, προγραμματισμένες συναντήσεις των εθελοντών εργαζομένων στη Διεύθυνση Οικονομικών Υπηρεσιών μπορεί να θεωρηθεί ως "κύκλος ποιότητας".
6	Δεν γνωρίζω κάτι όσον αφορά τις ενέργειες του Οργανισμού ως προς την βελτίωση της ποιότητας των παρεχόμενων υπηρεσιών. Η όποια πληροφόρησή μου έχει να κάνει με την ανάγνωση του νέου ΟΕΥ. Δεν έχει υπάρξει υπηρεσιακά κάποια ενημέρωση.
7	Όχι δεν γνωρίζω.
8	1 ^{ον} Τροποποίηση του Ο.Ε.Υ., με σκοπό να προσαρμοστεί η λειτουργία του φορέα στις νέες απαιτήσεις της αποστολής του. 2. Ενδυνάμωση σε επίπεδο Διεύθυνσης του Γραφείου Προγραμματισμού, στις αρμοδιότητες της οποίας περιλαμβάνεται η κατάρτιση Επιχειρησιακού Προγράμματος και η αξιολόγηση των Συστημάτων Διαχείρισης Ποιότητας. 3. Σύσταση ομάδας έργου με αντικείμενο την καταγραφή των διαδικασιών του φορέα, την αναγνώριση και αξιολόγηση των κινδύνων, καθώς και την καταγραφή των υφιστάμενων δικλίδων ασφαλείας. 4. Ενδυνάμωση σε επίπεδο Τμήματος του Γραφείου Εσωτερικού Ελέγχου, που είναι αρμόδιο για την αξιολόγηση της επάρκειας και αποτελεσματικότητας των διαδικασιών διακυβέρνησης, διαχείρισης κινδύνων και δικλίδων ασφαλείας. 5. Καθορισμός δεικτών παρακολούθησης στόχων, μέσω του Επιχειρησιακού Προγράμματος του φορέα. 6. Εγκατάσταση Συστήματος Διαχείρισης Ποιότητας των υπηρεσιών του ΣΜΑ Ευκαρπίας, σύμφωνα με το πρότυπο ISO 9001.
9	Η κατάρτιση νέου ΟΕΥ, η σύσταση νέας Διεύθυνσης προγραμματισμού, παρακολούθησης, Οργάνωσης και Πληροφορικής, πιστεύω πως αποτελούν ενέργειες με σκοπό τη βελτίωση της ποιότητας των παρεχόμενων υπηρεσιών. Τυπικά γίνονται αυτά που οφείλουμε σαν οργανισμός να κάνουμε, χωρίς όμως να επικοινωνείται η ουσία των αλλαγών. Π.χ. τι σημαίνει τμήμα εσωτερικού ελέγχου; σε τι είναι χρήσιμο στον εργαζόμενο; πως συμβάλει στη βελτίωση των υπηρεσιών;
10	Όχι δεν γνωρίζω συγκεκριμένες ενέργειες του Οργανισμού, παρά μόνο την επισταμένη αναζήτηση χρηματοδοτικών εργαλείων προκειμένου να υλοποιηθεί μεγάλο μέρος των απαιτούμενων έργων, ώστε να παρέχονται ποιοτικότερες υπηρεσίες.

11	Θεωρώ ότι η σύσταση του αυτοτελούς τμήματος εσωτερικού ελέγχου και της Διεύθυνσης Προγραμματισμού, Παρακολούθησης Οργάνωσης και Πληροφορικής στον νέο ΟΕΥ είναι προς τη σωστή κατεύθυνση, αρκεί να λειτουργήσουν σωστά. Τότε ναι θα μπορέσουν να λειτουργήσουν θετικά για τη βελτίωση της ποιότητας των υπηρεσιών.
12	Ο νέος ΟΕΥ περιλαμβάνει διακριτό Τμήμα Οργάνωσης, Παρακολούθησης και Τεκμηρίωσης, αρμοδιότητα του οποίου αποτελεί η διαχείριση Ποιότητας. Η διαδικασία χαρτογράφησης των διαδικασιών έχει ανατεθεί σε εξωτερικό συνεργάτη και βρίσκεται σε εξέλιξη. Εσωτερικά της διεύθυνσης Προγραμματισμού, Παρακολούθησης, Οργάνωσης και Πληροφορικής διενεργούνται άτυποι κύκλοι ποιότητας αλλά επιπρόσθετα με απόφαση του Προέδρου συστήνονται ομάδες εργασίας για την επεξεργασία ιδεών και προτάσεων στα πλαίσια υλοποίησης ενός έργου ή σχεδιασμού (π.χ. ομάδα εργασίας ΠΕΣΔΑ). Τα κυτία παραπόνων περιορίζονται στα περιβαλλοντικά Πάρκα αρμοδιότητας του ΦοΔΣΑ καθώς μόνο εκεί υπάρχει επαφή με κοινό
13	Γνωρίζω όλες τις παραπάνω ενέργειες που αναφέρονται. Ειδικά το κυτίο παραπόνων,, καθώς αφορά τα περιβαλλοντικά πάρκα που αποτελούν αρμοδιότητα του τμήματος μου εφαρμόζεται και υπάρχει σε όλους τους χώρους που είναι επισκέψιμα στο κοινό. Σίγουρα γίνονται προσπάθειες για τη βελτίωση της ποιότητας, αλλά κάποιες από αυτές δεν εφαρμόζονται τελικά.
14	Με την τροποποίηση του Οργανισμού του Φορέα έχει συσταθεί νέα Διεύθυνση και γραφείο ποιότητας. Επίσης γνωρίζω πως υπάρχουν διαγράμματα ροής εργασιών, τα οποία όμως θα πρέπει να επανεξεταστούν ενόψει των αλλαγών του νέου ΟΕΥ.
15	Η βελτίωση των παρεχόμενων υπηρεσιών του φορέα στηρίζεται κυρίως στην βελτίωση της διοικητικής και διαχειριστικής ικανότητας των στελεχών του. Ενέργειες που εφαρμόζονται είναι η διαρκής επιμόρφωση των στελεχών, εξωστρεφείς πρωτοβουλίες συνεργασίας με άλλους φορείς, εσωτερική επιθεώρηση, πιστοποίηση υπηρεσιών, διαρκής βελτίωση στην τυποποίηση και ψηφιοποίηση υπηρεσιών, κατάρτιση εσωτερικού κανονισμού λειτουργίας με συνεχή παρακολούθηση και αναθεώρησή του σε συνάρτηση με την βελτίωση των παρεχόμενων υπηρεσιών.
16	Ναι γνωρίζω όλες τις αναφερόμενες ενέργειες. Ο ΦοΔΣΑ στο πλαίσιο του εκσυγχρονισμού και σαν νέος φορέας έχει αρκετά δείγματα ενεργειών που στοχεύουν στην καλύτερη διαχείριση και την βελτίωση της ποιότητας των υπηρεσιών που παρέχει.

5. Αναγνωρίζετε αν οι παραπάνω ενέργειες εφαρμόζονται βάσει του στρατηγικού σχεδιασμού και του επιχειρησιακού προγράμματος του οργανισμού;	
1	Ναι έτσι εφαρμόζονται, αλλά η επιτυχία δεν είναι σίγουρη. Πιστεύω πως η συστηματοποίηση των ενεργειών "πνίγει" την πρωτοβουλία των υπαλλήλων για ενέργειες που θα οδηγήσουν στην συμμετοχή όλων ώστε να έχουμε εν τέλει βελτίωση στην ποιότητα των υπηρεσιών που παρέχουμε. Η πρωτοβουλία είναι αυτή που μπορεί να οδηγήσει σε βελτιωτικές ενέργειες.
2	όχι δεν νομίζω πως είχαν ενσωματωθεί στο στρατηγικό σχεδιασμό. Απλά αναγκαστήκαμε να κάνουμε τις περισσότερες από τις ενέργειες αυτές είτε λόγω νομοθεσίας είτε γιατί μας το επέβαλλαν από την κεντρική διοίκηση. Για τους ίδιους λόγους μπορεί να είχαν ενσωματωθεί και στο στρατηγικό σχεδιασμό αλλά δεν το πιστεύω.
3	Θεωρώ πως οι παραπάνω ενέργειες καταγράφονται τόσο στο στρατηγικό σχεδιασμό όσο και στο επιχειρησιακό πρόγραμμα, και γι' αυτό και υλοποιούνται.
4	Κάποιες ενέργειες μπορεί να εφαρμόζονται βάσει στρατηγικού σχεδιασμού αλλά οι περισσότερες εφαρμόζονται βάσει μεθοδολογίας του τρόπου εργασίας κάποιων στελεχών του φορέα, βάσει δηλ. δικής τους πρωτοβουλίας ως προς την οργάνωση των εργασιών τους.

5	Κάποιες από αυτές όπως η τροποποίηση του ΟΕΥ, η σύσταση γραφείου ποιότητας, θεωρώ πως ναι, αποτελούν καταγεγραμμένους στόχους στο στρατηγικό σχεδιασμό. Αλλά όχι στο σύνολο τους. Κάποιες ενέργειες όπως αυτές της Διεύθυνσης Οικονομικών Υπηρεσιών θεωρώ ότι στηρίζονται στην ατομική θέληση.
6	Όχι, δεν το γνωρίζω.
7	Όχι δεν γνωρίζω.
8	Ναι, με εξαίρεση τις ενέργειες υπ' αριθ. 3 & 4 που αναφέρονται στην προηγούμενη ερώτηση, που εφαρμόζονται σε ευθυγράμμιση με τις υποχρεώσεις που προέκυψαν από τη νομοθεσία και τις απαιτήσεις των εποπτευόμενων φορέων.
9	Φαντάζομαι πως ναι. Λείπει όμως η εσωτερική επικοινωνία για την ενημέρωση των εργαζομένων για τους στόχους που έχουν αποτυπωθεί στο στρατηγικό σχέδιο και επίσης για την υλοποίηση τους βάσει μέτρησης. Κάθε οργανική μονάδα (Διεύθυνση) θα έπρεπε να είναι ενήμερη και υπεύθυνη για τις ενέργειες της για τη βελτίωση των υπηρεσιών που παρέχει.
10	Ναι, στη δική μας Διεύθυνση τουλάχιστον, η εύρεση χρηματοδοτήσεων από κάθε προγραμματική περίοδο, εφαρμόζεται βάσει του στρατηγικού σχεδιασμού και του επιχειρησιακού προγράμματος του οργανισμού.
11	Δεν γνωρίζω.
12	Το σύνολο των παραπάνω ενεργειών προβλέπονται στο Επιχειρησιακό Πρόγραμμα, εκτός του κυτίου παραπόνων, άρα και κατ' επέκταση στο Στρατηγικό Σχεδιασμό καθώς το ΕΠ αποτελεί την εφαρμογή του ΣΣ του ΦΟΔΣΑ ΚΜ.
13	Ναι, οι περισσότερες από αυτές τις ενέργειες έχουν ξεκινήσει με αφετηρία το Στρατηγικό Σχεδιασμό. Αλλά δυστυχώς μετά δεν υπάρχει ενημέρωση και ανατροφοδότηση ώστε να επιτύχουμε την εφαρμογή τους και να έχουμε αποτελέσματα. Δυστυχώς υπάρχουν ενέργειες που "μένουν στα χαρτιά".
14	Οι παραπάνω ενέργειες όπως η τροποποίηση του ΟΕΥ εφαρμόστηκαν βάσει προγραμματισμού και επιχειρησιακού προγράμματος. Όμως υπάρχουν και ενέργειες που γίνονται ως προς τη βελτίωση των υπηρεσιών που παρέχουμε που αποτελούν πρωτοβουλία στελεχών/υπαλλήλων.
15	Οι παραπάνω ενέργειες εφαρμόζονται βάσει του στρατηγικού σχεδιασμού το φορέα. Σκόπιμο είναι να καθοριστούν κρίσιμοι και ρεαλιστικοί δείκτες παρακολούθησης βάσει μετρήσιμων αποτελεσμάτων που θα καταδεικνύουν έγκαιρα τον βαθμό βελτίωσης ή/και επιβράδυνσης των παρεχόμενων υπηρεσιών ώστε να λαμβάνονται έγκαιρα τα ενδεδειγμένα μέτρα βελτίωσης.
16	Οι περισσότερες από τις ενέργειες αυτές, οι πιο πρόσφατες αποτελούν μέρος του επιχειρησιακού προγράμματος και συνέπως και του στρατηγικού σχεδιασμού του Φορέα και αποτυπώνονται ως δράσεις (στατηγικές επιλογές) σε αυτό.

ΠΑΡΑΡΤΗΜΑ Γ – ΑΠΑΝΤΗΣΕΙΣ ΕΡΩΤΗΣΕΩΝ

ΚΛΕΙΣΤΟΥ ΤΥΠΟΥ

STRATEGIC PLANNING							
ΟΡΑΜΑ		ΑΠΟΣΤΟΛΗ		ΣΤΟΧΟΙ		ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΕΣ ΕΠΙΛΟΓΕΣ	
Ο οργανισμός έχει σαφές και κατανοητό όραμα αποτυπωμένο στο στρατηγικό του σχέδιο	Στο Όραμα λαμβάνονται υπόψη οι διαθέσιμες δυνατότητες και οι ικανότητες του οργανισμού και τα αναμενόμενα εμπόδια.	Η διατύπωση του οράματος είναι σχετική με τις αρμοδιότητες και τις δράσεις του Συνδέσμου	Η τρέχουσα αποστολή του Συνδέσμου είναι συνεπής με τις δραστηριότητές του	Ο Σύνδεσμος έχει μακροπρόθεσμους στόχους	Οι στόχοι αναπτύσσονται με τη συμμετοχή όλων των μερών που είναι υπεύθυνοι για την εφαρμογή τους.	Ο Σύνδεσμος εργάζεται για την υλοποίηση των σχεδίων του	Ο Σύνδεσμος αναπτύσσει στρατηγικές επιλογές για την αντιμετώπιση των θεμάτων που αντιμετωπίζει
✓ 5	✗ 2	⚠ 4	⚠ 4	✓ 5	✗ 2	⚠ 4	⚠ 3
✓ 5	✓ 5	✓ 5	⚠ 3	✓ 5	✓ 5	⚠ 4	⚠ 4
4	⚠ 4	✗ 3	⚠ 3	✓ 4	⚠ 3	⚠ 3	⚠ 3
⚠ 3	⚠ 4	⚠ 4	⚠ 3	✓ 4	✓ 4	⚠ 3	⚠ 3
⚠ 4	⚠ 4	✓ 5	⚠ 5	✓ 5	✓ 5	⚠ 5	⚠ 5
✓ 5	⚠ 4	⚠ 4	⚠ 4	✓ 4	⚠ 3	⚠ 4	⚠ 4
✓ 5	✓ 5	✓ 5	⚠ 4	✓ 4	✓ 4	⚠ 4	⚠ 4
✗ 2	✗ 2	✓ 3	⚠ 2	✗ 2	✗ 2	⚠ 3	⚠ 4
⚠ 3	⚠ 3	✗ 3	⚠ 4	✓ 4	✓ 4	⚠ 4	⚠ 3
⚠ 4	⚠ 3	⚠ 4	⚠ 4	✓ 4	✗ 1	⚠ 4	⚠ 2
⚠ 3	⚠ 4	⚠ 4	⚠ 2	✗ 2	✓ 5	⚠ 3	⚠ 3
⚠ 3	⚠ 3	⚠ 4	⚠ 4	⚠ 3	✗ 2	⚠ 2	⚠ 3
✓ 5	⚠ 4	✓ 5	⚠ 4	⚠ 3	⚠ 3	⚠ 4	⚠ 3
⚠ 4	⚠ 3	⚠ 4	⚠ 4	✓ 4	✓ 4	⚠ 4	⚠ 4
✓ 5	⚠ 4	✓ 5	⚠ 5	✓ 5	✓ 5	⚠ 4	⚠ 3
⚠ 4	⚠ 4	✓ 5	⚠ 5	✓ 4	✓ 4	⚠ 4	⚠ 4

QUALITY									
ΑΠΟΤΗΤΑ		ΑΞΙΟΠΙΣΤΙΑ		ΑΝΤΑΠΟΚΡΙΣΗ		ΕΝΣΥΝΑΙΣΘΗΣΗ		ΔΙΑΣΦΑΛΙΣΗ	
Η οργάνωση και η εσωτερική διάταξη των χώρων παρέχουν άνεση και ευκολία χρήσης.	Το κοινό, οι πολίτες/πελάτες επωφελούνται από το σύγχρονο δίκτυο επικοινωνίας και πληροφοριών	Ο Σύνδεσμος ανακοινώνει όλα τα δεδομένα και τις πληροφορίες που σχετίζονται με τις νέες υπηρεσίες	Ο Σύνδεσμος παρέχει τις υπηρεσίες του τη στιγμή που υπόσχεται να το πράξει.	Υπάρχει κοπή παραπόνων ή τηλεφωνική ή γραμμή ή φόρμα σε ιστοσελίδα που να εκφράζονται τα παράπονα των πολιτών	Ο Σύνδεσμος αντιμετωπίζει τα παράπονα των πελατών του όσο το δυνατόν πιο διαφανώς και γρήγορα.	Ο χρόνος εργασίας του Συνδέσμου είναι κατάλληλος για την εξυπηρέτηση των πελατών του	Ο Σύνδεσμος ακολουθεί τις παρατηρήσεις των πολιτών με ενδιαφέρον	Ο πολίτης/πελάτης αποκτά κάποιες από τις υπηρεσίες μέσω τηλεφώνου ή μέσω ηλεκτρονικού ταχυδρομείου.	Ο Σύνδεσμος διεξάγει περιοδική αξιολόγηση των εργαζομένων για τον εντοπισμό των δυνατών σημείων και αδυναμιών τους.
↑ 4	↑ 4	→ 3	↑ 4	↑ 5	→ 3	✓ 4	✗ 2	✓ 4	✗ 2
→ 2	↓ 2	↓ 2	→ 3	→ 3	↑ 4	✓ 4	✓ 4	✓ 4	✗ 2
↓ 1	↓ 2	→ 3	→ 3	↓ 2	↓ 2	⚠ 3	✗ 2	⚠ 3	⚠ 3
↑ 4	↑ 4	→ 3	↑ 4	→ 3	→ 3	✓ 4	⚠ 3	✓ 4	✗ 2
→ 3	→ 3	↑ 4	↑ 4	→ 4	↑ 4	✓ 4	✓ 4	✓ 4	✓ 4
→ 3	↑ 4	→ 3	↑ 4	↓ 2	↑ 4	✓ 5	✓ 4	⚠ 3	✓ 4
→ 3	↑ 4	→ 3	↑ 5	↑ 4	→ 3	✓ 4	✓ 4	✓ 5	⚠ 3
↓ 1	↓ 2	↑ 4	↓ 2	→ 3	→ 3	✗ 2	⚠ 3	✓ 4	✗ 2
↑ 4	↑ 4	↑ 4	↑ 4	↓ 1	→ 3	⚠ 3	⚠ 3	✓ 4	✗ 1
↑ 4	↑ 4	→ 3	→ 3	→ 3	↑ 4	⚠ 3	⚠ 3	✓ 4	✗ 2
→ 2	↓ 2	↓ 2	↓ 2	↓ 1	↓ 2	✗ 1	✗ 2	⚠ 3	✗ 1
→ 2	↓ 2	→ 3	↓ 1	↑ 4	↑ 4	⚠ 3	⚠ 3	⚠ 3	⚠ 3
→ 2	↑ 4	↓ 2	→ 3	↓ 1	↑ 4	⚠ 3	✗ 2	⚠ 3	✓ 4
→ 3	→ 3	↑ 4	↑ 4	→ 3	→ 3	✓ 4	⚠ 3	⚠ 3	✓ 4
→ 2	↑ 4	↑ 4	↑ 4	↓ 1	→ 3	✓ 4	✓ 4	✓ 4	✗ 1
→ 3	→ 3	↓ 2	→ 3	↑ 4	→ 3	✓ 4	✗ 2	✗ 2	✗ 2