

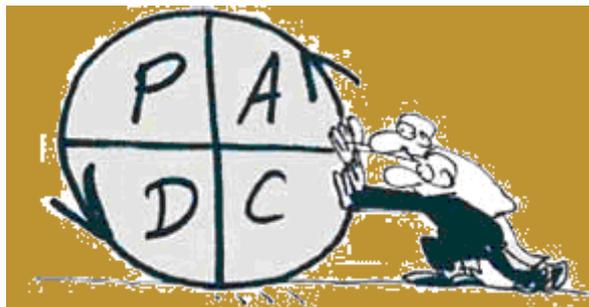
**ΠΑΝΕΠΙΣΤΗΜΙΟ ΜΑΚΕΔΟΝΙΑ**

*Διατμηματικό Πρόγραμμα Μεταπτυχιακών Σπουδών  
«Δημόσια Διοίκηση Ολικής Ποιότητας»*

**«Η ΕΜΠΕΙΡΙΑ ΑΠΟ ΤΗΝ ΕΦΑΡΜΟΓΗ ΤΟΥ ΚΟΙΝΟΥ ΠΛΑΙΣΙΟΥ  
ΑΞΙΟΛΟΓΗΣΗΣ ΣΤΗΝ ΕΛΛΗΝΙΚΗ ΔΗΜΟΣΙΑ ΔΙΟΙΚΗΣΗ:  
ΠΡΟΒΛΗΜΑΤΑ, ΔΥΣΚΟΛΙΕΣ, ΟΦΕΛΗ,  
ΠΡΟΤΑΣΕΙΣ ΒΕΛΤΙΩΣΗΣ»**

ΜΕΤΑΠΤΥΧΙΑΚΗ ΔΙΠΛΩΜΑΤΙΚΗ ΕΡΓΑΣΙΑ

*της Χρυσάνθης Καριτίδου  
Τοπογράφου Μηχανικού*



*Επιβλέπουσα:  
Αικατερίνη Γκοτζαμάνη  
Επίκουρη Καθηγήτρια*

ΘΕΣΣΑΛΟΝΙΚΗ  
ΜΑΡΤΙΟΣ 2011

## ΠΡΟΛΟΓΟΣ

Η εργασία αυτή με τίτλο «Η ΕΜΠΕΙΡΙΑ ΑΠΟ ΤΗΝ ΕΦΑΡΜΟΓΗ ΤΟΥ ΚΟΙΝΟΥ ΠΛΑΙΣΙΟΥ ΑΞΙΟΛΟΓΗΣΗΣ ΣΤΗΝ ΕΛΛΗΝΙΚΗ ΔΗΜΟΣΙΑ ΔΙΟΙΚΗΣΗ: ΠΡΟΒΛΗΜΑΤΑ, ΔΥΣΚΟΛΙΕΣ, ΩΦΕΛΗ, ΠΡΟΤΑΣΕΙΣ ΒΕΛΤΙΩΣΗΣ», εκπονήθηκε από την Καριπίδου Χρυσάνθη, Τοπογράφο Μηχανικό, ως διπλωματική μεταπτυχιακή εργασία στο πλαίσιο του Διατμηματικού Προγράμματος Μεταπτυχιακών Σπουδών «Δημόσια Διοίκηση Ολικής Ποιότητας», του Πανεπιστημίου ΜΑΚΕΔΟΝΙΑ.

Θα ήθελα να ευχαριστήσω την επιβλέπουσα καθηγήτριά μου κ. Αικατερίνη Γκοτζαμάνη, η οποία με βοήθησε ιδιαίτερα τόσο στον αρχικό σχεδιασμό όσο και στην ολοκλήρωση της εργασίας, με τις σημαντικές παρατηρήσεις, διορθώσεις, παρεμβάσεις και συμβουλές της.

Θα ήθελα επίσης να ευχαριστήσω:

- Τα στελέχη της ΠΚΜ που συμμετείχαν στην έρευνα με τη συμπλήρωση του ερωτηματολογίου.
- Το συνάδελφο κ. Βασίλη Κάππα για τη συμβολή του στην επεξεργασία των ερωτηματολογίων.
- Τα στελέχη του Τμήματος Ποιότητας και Αποδοτικότητας για την πολύτιμη βοήθειά τους καθ'ολη τη διάρκεια εκπόνησης της εργασίας.

## ΠΕΡΙΕΧΟΜΕΝΑ

<b>ΠΕΡΙΛΗΨΗ</b> .....	<b>3</b>
<b>1 ΕΙΣΑΓΩΓΗ</b> .....	<b>4</b>
<b>2 ΘΕΩΡΗΤΙΚΟ ΠΛΑΙΣΙΟ</b> .....	<b>6</b>
2.1 Η ποιότητα στις υπηρεσίες.....	6
2.2 Η ποιότητα και η εξέλιξη του περιεχομένου της στο δημόσιο τομέα.....	9
2.3 Η εισαγωγή συστημάτων ποιότητας ως οργανωσιακή αλλαγή.....	12
2.4 Η αξιολόγηση ως βασικός παράγοντας βελτίωσης της ποιότητας στη δημόσια διοίκηση .....	14
2.5 Η δυσκολία αξιολόγησης των δημόσιων οργανισμών σε σχέση με τις ιδιωτικές επιχειρήσεις .....	17
<b>3 ΤΟ ΚΟΙΝΟ ΠΛΑΙΣΙΟ ΑΞΙΟΛΟΓΗΣΗΣ</b> .....	<b>17</b>
3.1 Γενική παρουσίαση.....	17
3.2 Η υλοποίηση του ΚΠΑ στην Ελληνική Δημόσια Διοίκηση .....	23
3.2.1 Ο εκσυγχρονισμός της ελληνικής δημόσιας διοίκησης - Σύντομη ιστορική επισκόπηση .....	23
3.2.2 Ο σχεδιασμός και η οργάνωση της εφαρμογής του ΚΠΑ .....	26
3.2.3 Πολιτική υποστήριξη και δέσμευση της ηγεσίας για την εφαρμογή του ΚΠΑ.....	28
3.2.4 Οργανωτική δομή και πόροι για τη διάδοση και την υποστήριξη της εφαρμογής του ΚΠΑ .....	28
3.2.5 Αποσπασματικότητα εφαρμογής.....	29
<b>4 ΜΕΘΟΔΟΛΟΓΙΑ</b> .....	<b>30</b>
<b>5 Η ΕΦΑΡΜΟΓΗ ΤΟΥ ΚΠΑ ΣΤΗΝ ΠΚΜ</b> .....	<b>31</b>
5.1 Σύντομη παρουσίαση της ΠΚΜ .....	31
5.2 Η εφαρμογή του ΚΠΑ στην ΠΚΜ .....	33
5.2.1 Η εφαρμογή του ΚΠΑ στην ΠΚΜ σαν εισαγωγή μιας οργανωσιακής αλλαγής....	39
5.3 Συγκριτική εξέταση των συμπερασμάτων από την αυτό-αξιολόγηση των δυνατών και αδύνατων σημείων των Υπηρεσιών της ΠΚΜ σε σχέση με τα προγράμματα βελτίωσης που σχεδιάσθηκαν. ....	40
<b>6 Η ΕΡΕΥΝΑ</b> .....	<b>46</b>
6.1 Η διαμόρφωση του ερωτηματολογίου.....	47
<b>7 ΑΠΟΤΕΛΕΣΜΑΤΑ ΕΡΕΥΝΑΣ</b> .....	<b>52</b>
<b>8 ΣΥΜΠΕΡΑΣΜΑΤΑ</b> .....	<b>69</b>
<b>9 ΣΥΓΚΡΙΤΙΚΗ ΘΕΩΡΗΣΗ ΜΕ ΤΑ ΣΥΜΠΕΡΑΣΜΑΤΑ ΑΠΟ ΑΛΛΕΣ ΜΕΛΕΤΕΣ ΣΧΕΤΙΚΑ ΜΕ ΤΟ ΚΠΑ</b> .....	<b>74</b>
<b>10 ΠΡΟΤΑΣΕΙΣ</b> .....	<b>78</b>
<b>ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΑ</b> .....	<b>79</b>
<b>ΠΑΡΑΡΤΗΜΑ 1</b> .....	<b>84</b>
<b>ΠΑΡΑΡΤΗΜΑ 2</b> .....	<b>94</b>
<b>ΠΑΡΑΡΤΗΜΑ 3</b> .....	<b>96</b>
<b>ΠΑΡΑΡΤΗΜΑ 4</b> .....	<b>123</b>
<b>ΠΑΡΑΡΤΗΜΑ 5</b> .....	<b>130</b>

## ΠΕΡΙΛΗΨΗ

Το Κοινό Πλαίσιο Αξιολόγησης είναι ένα εργαλείο Διοίκησης Ολικής Ποιότητας που εφαρμόζεται από το 2000 στις υπηρεσίες του δημόσιου τομέα των χωρών της Ευρώπης. Μέχρι το τέλος του 2010 έχουν καταγραφεί περισσότεροι από 2000 χρήστες.

Αντικείμενο της εργασίας είναι η καταγραφή και αξιολόγηση της εμπειρίας από την εφαρμογή του Κοινού Πλαισίου Αξιολόγησης (ΚΠΑ) στην Ελληνική Δημόσια Διοίκηση. Ως μελέτη περίπτωσης χρησιμοποιούμε την Περιφέρεια Κεντρικής Μακεδονίας (ΠΚΜ).

Τα κύρια συμπεράσματα από τη διερεύνηση των αποτελεσμάτων της εφαρμογής του ΚΠΑ σε 15 υπηρεσίες της ΠΚΜ είναι:

- ❖ Η εισαγωγή του ΚΠΑ στην Ελληνική Δημόσια Διοίκηση αντιμετώπισε τις δυσκολίες και τα προβλήματα που συνδέονται περισσότερο με τις διαδικασίες εισαγωγής μιας σημαντικής οργανωσιακής αλλαγής.
- ❖ Υπάρχει ανάγκη περαιτέρω προσαρμογής και «εκλαΐκευσης» του μοντέλου.
- ❖ Αναγνωρίζεται σε σημαντικό βαθμό η συμβολή του ΚΠΑ στην αυτό-διάγνωση των δημόσιων υπηρεσιών, όμως η αποτελεσματικότητά του σε ότι αφορά τη βελτίωση της λειτουργίας των υπηρεσιών περιορίζεται σημαντικά από τη μη ουσιαστική σύνδεσή του με άλλα εργαλεία και συστήματα διοίκησης (όπως η στοχοθεσία), στο πλαίσιο μιας συνολικής πολιτικής ποιότητας για το δημόσιο τομέα.

## 1 ΕΙΣΑΓΩΓΗ

Συμπληρώθηκαν 10 χρόνια από την πρώτη πιλοτική έκδοση του Κοινού Πλαισίου Αξιολόγησης (ΚΠΑ), ενός εργαλείου Διοίκησης Ολικής Ποιότητας (ΔΟΠ), που διαμορφώθηκε από την Ομάδα Καινοτόμων Δημόσιων Υπηρεσιών (Innovative Public Administration Group), η οποία συστάθηκε με απόφαση των Γενικών Διευθυντών Δημόσιας Διοίκησης των κρατών μελών της Ευρωπαϊκής Ένωσης.

Κύρια επιδίωξη της δημιουργίας του ΚΠΑ ήταν «να βοηθηθούν οι οργανώσεις του δημόσιου τομέα σε όλη την Ευρώπη να χρησιμοποιήσουν τεχνικές διοίκησης ολικής ποιότητας και να βελτιώσουν την απόδοσή τους»<sup>1</sup>.

Η εφαρμογή του ΚΠΑ στην Ελληνική Δημόσια Διοίκηση ξεκίνησε το 2005 με την αποστολή σχετικής εγκυκλίου από το Υπουργείο Εσωτερικών. Η εφαρμογή του ήταν και είναι εθελοντική. Μια σειρά δημόσιων φορέων (Υπουργεία, Περιφέρειες, Νομαρχίες, Δήμοι, Νομικά Πρόσωπα Δημόσιου και Ιδιωτικού Δικαίου), έχουν μπει στη διαδικασία της αυτοαξιολόγησης. Σήμερα, μετά από πέντε (5) χρόνια εφαρμογής, θεωρούμε ότι είναι σημαντική η διερεύνηση και αξιολόγηση της εμπειρίας που έχει αποκτηθεί και η εξαγωγή των αναγκαίων συμπερασμάτων για την περαιτέρω πορεία υλοποίησής του.

Στη βιβλιογραφία για τη ΔΟΠ έχει τεκμηριωθεί επαρκώς (Lascelles and Dale 1993, Bergman and Klefse 1994, Boyett and Boyett 1998), ότι η χρήση εργαλείων ποιότητας (και η κατάκτηση βραβείων), δεν οδηγεί απαραίτητα σε μια σημαντική αλλαγή σταθερής οργανωσιακής βελτίωσης ή τουλάχιστον όχι στην αναλογία που θα μπορούσε να επιτευχθεί διαφορετικά.

**Προκύπτει επομένως η ανάγκη τεκμηρίωσης κάθε φορά της αποτελεσματικότητας και της συμβολής ενός εργαλείου ποιότητας στη βελτίωση της λειτουργίας των οργανώσεων.**

Αντικείμενο της εργασίας είναι η καταγραφή και αξιολόγηση της εμπειρίας από την εφαρμογή του Κοινού Πλαισίου Αξιολόγησης (ΚΠΑ) στην Ελληνική Δημόσια Διοίκηση, η διερεύνηση των προβλημάτων και των δυσκολιών που εντοπίστηκαν

---

<sup>1</sup> Κ.Π.Α. 2008, ΕΘΝΙΚΟ ΤΥΠΟΓΡΑΦΕΙΟ, σελ. 7

κατά την εφαρμογή, η εκτίμηση των ωφελειών και τέλος η διατύπωση προτάσεων για την αποτελεσματικότερη αξιοποίηση του συγκεκριμένου εργαλείου ποιότητας.

Για το σκοπό αυτό γίνεται αρχικά μια σύντομη θεωρητική προσέγγιση της ποιότητας στις υπηρεσίες, της εξέλιξης του περιεχομένου της ποιότητας στο δημόσιο τομέα, της εισαγωγής συστημάτων ποιότητας ως μια μορφή οργανωσιακής αλλαγής και της αξιολόγησης ως βασικού παράγοντα βελτίωσης της ποιότητας στη δημόσια διοίκηση.

Στην επόμενη ενότητα περιγράφεται, εν συντομία, το Κοινό Πλαίσιο Αξιολόγησης και η προβλεπόμενη διαδικασία εφαρμογής του, παρατίθενται συνοπτικά στοιχεία σχετικά με το εύρος της μέχρι σήμερα διάδοσής του στην Ευρώπη και γίνεται μια κριτική παρουσίαση του τρόπου υλοποίησής του στην Ελληνική Δημόσια Διοίκηση.

Προκειμένου να εκτιμήσουμε κατά πόσο η εφαρμογή του ΚΠΑ οδήγησε σε βελτίωση της λειτουργίας και του παραγόμενου έργου των Υπηρεσιών της δημόσιας διοίκησης στην Ελλάδα, εξετάζουμε την περίπτωση της Περιφέρειας Κεντρικής Μακεδονίας (ΠΚΜ).

Για την αξιολόγηση χρησιμοποιούμε:

- α. Τις εκθέσεις αποτελεσμάτων από την εφαρμογή του ΚΠΑ σε 15 Διευθύνσεις της ΠΚΜ και τις απολογιστικές εκθέσεις των Διευθύνσεων αυτών για την υλοποίηση των μέτρων βελτίωσης που προέκυψαν από την εφαρμογή του ΚΠΑ.
- β. Τα αποτελέσματα έρευνας των απόψεων στελεχών της ΠΚΜ που συμμετείχαν στις ομάδες αυτοαξιολόγησης των Υπηρεσιών τους. Η έρευνα πραγματοποιήθηκε με τη συμπλήρωση ανώνυμων ερωτηματολογίων, τα οποία περιλάμβαναν ερωτήσεις κλειστού και ανοικτού τύπου.

Μετά την ποιοτική αξιολόγηση των εκθέσεων εφαρμογής του ΚΠΑ και την ανάλυση των αποτελεσμάτων της έρευνας ακολουθούν τα συμπεράσματα που προκύπτουν, η συγκριτική θεώρηση των συμπερασμάτων αυτών με τα συμπεράσματα από τρεις σχετικές μελέτες, οι οποίες αναφέρονται στην εφαρμογή του ΚΠΑ σε χώρες της Ευρωπαϊκής ένωσης, και η διατύπωση ορισμένων προτάσεων για αποτελεσματικότερη χρήση του ΚΠΑ.

## 2 ΘΕΩΡΗΤΙΚΟ ΠΛΑΙΣΙΟ

### 2.1 Η ποιότητα στις υπηρεσίες

Κατά τη διάρκεια των τελευταίων δεκαετιών η ποιότητα στις υπηρεσίες απετέλεσε αντικείμενο έρευνας σε ευρεία κλίμακα, λόγω του ισχυρού αντίκτυπού της στην απόδοση, το χαμηλότερο κόστος, την ικανοποίηση του πελάτη, την αφοσίωση των πελατών και την κερδοφορία ενός οργανισμού (Leonard and Sasser 1982, Cronin and Taylor 1992, Gammie 1992, Hollowell, Chang and Chen 1998, Gummenson 1998, Lasser et al 2000, Silvestro and Cross 2000, Newman 2001, Sureshchander et al 2002, Guru 2003, κλπ).

Πριν αναφερθούμε στον ορισμό της ποιότητας στις υπηρεσίες είναι σκόπιμο να κάνουμε μια σύντομη αναφορά στην έννοια και τα χαρακτηριστικά της υπηρεσίας.

Η έννοια της υπηρεσίας προσδιορίζεται από το τρίπτυχο των **προϋποθέσεων**, δηλ. των απαιτούμενων **πόρων** που καθιστούν εφικτή την παροχή της υπηρεσίας, της **διαδικασίας** που παράγει την υπηρεσία (στην οποία συμμετέχουν και οι πελάτες) και του **αποτελέσματος** της διαδικασίας (Edvardsson B. 1980). Στην παραγωγή και παράδοση των υπηρεσιών λαμβάνουν μέρος η επιχείρηση, οι παροχείς και οι πελάτες, που αποκαλούνται και ως «**το τρίγωνο της υπηρεσίας**» (Zeithaml V.A. Bitner M.J., 2000).

Μεταξύ των ερευνητών γενικότερα, δεν υπάρχει συναίνεση σχετικά με τα χαρακτηριστικά της υπηρεσίας. Σύμφωνα με τον Yong<sup>2</sup>, οι διάφορες προσεγγίσεις στο θέμα αυτό χωρίζονται σε δύο ομάδες:

Πρώτον, υπάρχουν οι ερευνητές που προσεγγίζουν το περιεχόμενο της υπηρεσίας **από τη σκοπιά της ίδιας της υπηρεσίας**. Δίνουν προσοχή στην απόκλιση μεταξύ των στρατηγικών μάρκετινγκ για τις υπηρεσίες και τα αγαθά, σε μια προσέγγιση που διαφοροποιεί τις υπηρεσίες από τα εμπορεύματα. Οι Parasuraman, Zeithaml και Berry (1985), καθώς και Zeithaml και Bitner (1996) προσδιόρισαν τα ακόλουθα χαρακτηριστικά της υπηρεσίας που τη διακρίνουν από το εμπόρευμα: Η υπηρεσία

---

<sup>2</sup> Yong J.K., A multidimensional and hierarchical model of service quality in the participant sport industry, doctoral dissertation, 2000

είναι άυλη, ετερογενής, άμεση, με ταυτόχρονη παραγωγή και κατανάλωση, καθώς και αναλώσιμη.

Η δεύτερη ομάδα περιλαμβάνει τους ερευνητές που προσεγγίζουν την υπηρεσία από την πλευρά **των πελατών των υπηρεσιών**. Οι ερευνητές επικεντρώνονται στη χρησιμότητα και τη συνολική αξία που μια υπηρεσία έχει για τον καταναλωτή. Η προσέγγιση αυτή επισημαίνει ότι η υπηρεσία συνδυάζει υλικά και άυλα στοιχεία, προκειμένου να ικανοποιήσει τους πελάτες κατά τη διάρκεια των συναλλαγών (Gronroos 1990, Ramaswamy 1996). Η προσέγγιση αυτή θεωρεί ότι επειδή οι καταναλωτές αξιολογούν την ποιότητα των υπηρεσιών από τις δικές τους εμπειρίες, οι «υποκειμενικές αντιλήψεις των πελατών έχουν μεγάλο αντίκτυπο στην επιτυχία ή την αποτυχία των επιχειρήσεων παροχής υπηρεσιών (Shostack, 1997).

Αν και οι ερευνητές έχουν μελετήσει την έννοια της υπηρεσίας για αρκετές δεκαετίες, **δεν υπάρχει συναίνεση στην αντίληψη για την ποιότητα των υπηρεσιών** (Cronin & Taylor, 1992? Rust & Oliver, 1994), κυρίως επειδή οι ερευνητές επικεντρώθηκαν στις διάφορες πτυχές της ποιότητας των υπηρεσιών. Οι Reeves και Bednar (1994) σημείωσαν ότι "δεν υπάρχει καθολικός, κατ' οικονομία ή να τα περιλαμβάνει όλα ορισμός ή μοντέλο της ποιότητας" (σελ. 436).

Το λεξιλόγιο ISO 8402 (1986) δίνει τον εξής ορισμό : «Ποιότητα είναι το σύνολο των ιδιοτήτων και χαρακτηριστικών ενός προϊόντος ή μιας υπηρεσίας που συμβάλουν στην ικανότητά του να ικανοποιεί εκφρασμένες ή υπονοούμενες ανάγκες».

**Ο πιο κοινός ορισμός της ποιότητας των υπηρεσιών, ωστόσο, είναι η παραδοσιακή έννοια, σύμφωνα με την οποία η ποιότητα αντιμετωπίζεται ως η αντίληψη του πελάτη για την άριστη εξυπηρέτηση.** Δηλαδή, η ποιότητα ορίζεται από την εντύπωση του πελάτη για την παρεχόμενη υπηρεσία (Berry, Parasuraman, & Zeithaml, 1988, Parasuraman, Zeithaml, & Berry, 1985). Ο ορισμός αυτός προϋποθέτει ότι οι πελάτες σχηματίζουν μια αντίληψη της ποιότητας των υπηρεσιών, σύμφωνα με την εμπειρία τους από την παροχή της υπηρεσίας και υπό το φως της προηγούμενης εμπειρίας τους από την απόδοση των υπηρεσιών.

Οι Parasuraman, Zeithaml και Berry (1985) ορίζουν την ποιότητα ως «το βαθμό και την κατεύθυνση της ασυμφωνίας μεταξύ των αντιλήψεων και των προσδοκιών των

πελατών. Με βάση τον ορισμό της ποιότητας των υπηρεσιών, οι Parasuraman, Zeithaml και Berry (1985) ανέπτυξαν το μοντέλο των χασμάτων για την αντιληπτή ποιότητα των υπηρεσιών. Το μοντέλο ενσωματώνει πέντε χάσματα:

- (α) το χάσμα μεταξύ προσδοκιών και αντιλήψεων του πελάτη, (service quality gap).
- (β) Το χάσμα της κατανόησης (understanding gap), το οποίο περιγράφεται ως η διαφορά μεταξύ των προσδοκιών του πελάτη και της αντίληψης της διοίκησης της υπηρεσίας για τις προσδοκίες αυτές.
- (γ) Το χάσμα σχεδιασμού (design gap), είναι η διαφορά μεταξύ της κατανόησης της διοίκησης για τις προσδοκίες του πελάτη και του σχεδιασμού των προδιαγραφών ποιότητας της παρεχόμενης υπηρεσίας
- (δ) Το χάσμα παροχής της υπηρεσίας (delivery gap), το οποίο ορίζεται ως η διαφορά μεταξύ των προδιαγραφών ποιότητας της υπηρεσίας και της πραγματικής παρεχόμενης ποιότητας
- (ε) Το χάσμα επικοινωνιών (communications gap), που είναι η διαφορά μεταξύ της υπηρεσίας που παρέχεται και εκείνης που η διοίκηση είχε υποσχεθεί με διάφορα επικοινωνιακά μέσα (πχ διαφήμιση).

Οι δημιουργοί της θεωρίας των χασμάτων αρχικά ανέπτυξαν ένα μοντέλο 10 διαστάσεων της ποιότητας: αξιοπιστία της υπηρεσίας (reliability), ανταπόκριση του προσωπικού (responsiveness), αρμοδιότητα του προσωπικού (competence), ευγένεια του προσωπικού (courtesy), αφοσίωση στον πελάτη (credibility), ασφάλεια που παρέχεται στον πελάτη (security), πρόσβαση στον χώρο παροχής της υπηρεσίας (access), επικοινωνία επιχείρησης - πελάτη (communication), κατανόηση / γνώση του πελάτη (understanding / knowing the customer) και περιουσιακά στοιχεία της επιχείρησης (tangibles). Επειδή ο αριθμός των παραπάνω διαστάσεων είναι αρκετά μεγάλος, οι ίδιοι ερευνητές τις περιόρισαν στις εξής πέντε:

- 1) **υποδομή** (tangibles): η εικόνα των εγκαταστάσεων του εξοπλισμού, του προσωπικού και του υλικού επικοινωνίας με τους πελάτες κ.λ.π.,
- 2) **αξιοπιστία** (reliability): η ικανότητα παροχής της υπηρεσίας χωρίς προβλήματα,
- 3) **ανταπόκριση** (responsiveness): η ικανότητα παροχής βοήθειας στους πελάτες με γρήγορη και άμεση εξυπηρέτηση,

4) **εξασφάλιση** (assurance): η γνώση της υπηρεσίας από τους υπάλληλους και η ικανότητά τους να εμπνέουν εμπιστοσύνη, και

5) **ενσυναίσθηση** (empathy): η ικανότητα του προσωπικού να ταυτίζεται συναισθηματικά με τους πελάτες και να τους προσφέρει εξατομικευμένη εξυπηρέτηση.

Σημειώνουμε τέλος, ότι όλα τα σύγχρονα θεωρητικά μοντέλα αξιολόγησης της ποιότητας παροχής υπηρεσιών στηρίζονται στις θεμελιώδεις προσεγγίσεις κλασικών ερευνητών του management ποιότητας.

## **2.2 Η ποιότητα και η εξέλιξη του περιεχομένου της στο δημόσιο τομέα**

Η ενασχόληση με την ποιότητα και η χρήση συστημάτων και εργαλείων ποιότητας στον ιδιωτικό τομέα ξεκίνησε τη μεταπολεμική περίοδο με τη βιομηχανική επανάσταση και την ανάπτυξη της μαζικής παραγωγής και είχε μια εξελικτική πορεία: Από τη συμμόρφωση σε τεχνικές προδιαγραφές και πρότυπα, στην καταλληλότητα για χρήση, στην εναρμόνιση με τις απαιτήσεις των πελατών και τέλος στην επίτευξη της μέγιστης δυνατής ικανοποίησης των πελατών.

Την ανοδική πορεία της ποιότητας στον ιδιωτικό τομέα ακολούθησε μια παρόμοια πορεία στον δημόσιο τομέα (Patrick Staes and Nick Thijs 2005).

Ο Beltrami (1992:770), διέκρινε τρεις φάσεις στην εξέλιξη της ποιότητας στο δημόσιο τομέα:

- Ποιότητα με την έννοια του σεβασμού των κανόνων και των διαδικασιών,
- Ποιότητα με την έννοια της αποτελεσματικότητας, και
- Ποιότητα με την έννοια της ικανοποίησης των πελατών.

Στην πρώτη φάση, το περιεχόμενο της ποιότητας ταυτίζεται με την έλλειψη αυθαιρεσίας και την τυπική ορθότητα. Στην περίπτωση αυτή λείπει η αναφορά στον χρήστη ή τον πελάτη. Αυτός ο προσδιορισμός της ποιότητας στη δημόσια διοίκηση αντιστοιχεί με την αρχική αντίληψη της ποιότητας ως τεχνικής συμμόρφωσης στις προδιαγραφές και στα πρότυπα στην βιομηχανία.

Το νόημα της ποιότητας στο δημόσιο τομέα άλλαξε στα τέλη της δεκαετίας του 1960 όταν έγινε δημοφιλής η διοίκηση με στόχους (MBO). Η ποιότητα στο δημόσιο τομέα εξακολουθούσε να περιλαμβάνει την έλλειψη λαθών, αλλά παράλληλα ξεκίνησε η σύνδεσή της με το σκοπό και το παραγόμενο αποτέλεσμα. Αυτός ο ορισμός της

ποιότητας αντιστοιχεί με τον γνωστό ορισμό ποιότητας του Juran, ως «καταλληλότητα για χρήση».

Στις αρχές της δεκαετίας του 1980, η έννοια της ολικής ποιότητας στον ιδιωτικό τομέα μεταφέρθηκε και στον δημόσιο τομέα στη Βόρεια Αμερική και λίγο αργότερα (τέλη της δεκαετίας του 1980 και ιδιαίτερα στις αρχές της δεκαετίας του 1990), στη Δυτική Ευρώπη, θέτοντας την ικανοποίηση του πελάτη ως σημείο αναφοράς για το βαθμό επίτευξης της ποιότητας.

Έχει αναπτυχθεί ευρύς διάλογος για το αν μπορεί το περιεχόμενο της ποιότητας στον ιδιωτικό τομέα να μεταφερθεί στο δημόσιο τομέα με έναν ουσιαστικό τρόπο. Ενώ οι υποστηρικτές της ΔΟΠ υποστηρίζουν ότι οι μεγάλες ιδιωτικές εταιρίες και οι μεγάλοι δημόσιοι οργανισμοί αντιμετωπίζουν τα ίδια γραφειοκρατικά προβλήματα, άλλοι, που στέκονται πιο κριτικά απέναντι στην ΔΟΠ υποστηρίζουν ότι ο δημόσιος και ο ιδιωτικός τομέας λειτουργούν κάτω από διαφορετικό πλαίσιο συνθηκών (Halachmi, 1995).

Φαίνεται, εντούτοις, ότι αυτός ο διάλογος έχει γίνει κάπως θεωρητικός αφού ο διαχωρισμός μεταξύ δημόσιου και ιδιωτικού τομέα δεν υπάρχει πλέον σε μεγάλο βαθμό στις περισσότερες δυτικές χώρες (Elke Loffer, 2001). Τα προγράμματα διοικητικού εκσυγχρονισμού σύμφωνα με τις κατευθύνσεις του «New Public Management», έχουν δημιουργήσει μια σειρά οργανισμών μικτής μορφής με δημόσιο έλεγχο. Έτσι, τα σύνορα μεταξύ δημόσιου και ιδιωτικού και εθελοντικού τομέα έχουν εξασθενήσει.

Αυτό δεν σημαίνει ότι η εισαγωγή μιας διοίκησης ποιότητας στο δημόσιο τομέα με περιεχόμενο προσανατολισμένο στον ιδιωτικό τομέα, δεν δημιουργεί προβλήματα. Ιδιαίτερα δύο ζητήματα έχουν συζητηθεί περισσότερο:

1. Το ζήτημα που σχετίζεται με τη διαφορά στη φύση των υπηρεσιών και των προϊόντων. Στις περισσότερες περιπτώσεις τα συστήματα ποιότητας για την αξιολόγηση και επιβεβαίωση της ποιότητας των αγαθών δεν είναι κατάλληλα για την αξιολόγηση της ποιότητας υπηρεσιών. (Zeithaml, Parasuraman and Berry, 1990). Σύμφωνα με τους Zeithaml, Parasuraman and Berry, αυτή η αναντιστοιχία πηγάζει από τρεις θεμελιώδεις διαφορές μεταξύ προϊόντων και υπηρεσιών:
  - Οι υπηρεσίες είναι άυλες έτσι ώστε δεν μπορούν να τεθούν ακριβείς προδιαγραφές κατασκευής.

- Οι υπηρεσίες και ιδίως αυτές της υψηλής έντασης προσωπικού είναι ετερογενείς.
  - Η παραγωγή και η κατανάλωση πολλών υπηρεσιών είναι αδιαχώριστες.
2. Ένα άλλο πρόβλημα «μεταφοράς» παρατηρείται στους τομείς της δημόσιας διοίκησης που ασχολούνται την παραγωγή πολιτικής. Η εφαρμογή της ΔΟΠ σε διάφορους δημόσιους οργανισμούς έδειξε ότι το περιεχόμενο της ποιότητας που είναι προσανατολισμένο στον ιδιωτικό τομέα, ταιριάζει περισσότερο στους δημόσιους οργανισμούς που λειτουργούν σε συνθήκες αγοράς όπως είναι οι δημόσιες επιχειρήσεις. Επίσης η ΔΟΠ ταιριάζει στους δημόσιους οργανισμούς που παρέχουν υπηρεσίες με κάποιου βαθμού πίεση από την αγορά, όπως είναι οι τοπικές αρχές. Αντίθετα, τα Υπουργεία και οι άλλοι δημόσιοι οργανισμοί με ισχυρή επικέντρωση στην παραγωγή πολιτικής, συναντούν δυσκολίες στο να σκέφτονται και να λειτουργούν στη βάση της ΔΟΠ (Elke Loffer, 2001).

Αρχικά, το κίνημα της ποιότητας στο δημόσιο τομέα βασίστηκε στους Χάρτες των χρηστών (“Χάρτης των Πολιτών” στο Ηνωμένο Βασίλειο το 1991, “Χάρτα των Δημόσιων Υπηρεσιών” στη Γαλλία το 1992, “Χάρτης των Χρηστών” στο Βέλγιο το 1993 και αργότερα σε αρκετές άλλες χώρες (Patrick Staes and Nick Thijs 2005).

Η βασική ιδέα για τη δημιουργία των Χαρτών των Πολιτών ήταν η αύξηση της ποιότητας υπηρεσιών, όπως αυτή γίνεται αντιληπτή από τους χρήστες των υπηρεσιών.

Στα τέλη της δεκαετίας του 1990 αναπτύχθηκαν και εφαρμόστηκαν διάφορα μοντέλα, τεχνικές και εργαλεία ποιότητας στο δημόσιο τομέα (EFQM, ISO, CAF,). Μία έρευνα που πραγματοποιήθηκε το 2002 από την Ομάδα Καινοτόμων Δημόσιων Υπηρεσιών (Innovative Public Services Group), στο πλαίσιο της Ισπανικής Προεδρίας, περιέχει σημαντικά στοιχεία για τα προγράμματα και τις πρωτοβουλίες ποιότητας που είχαν αναπτυχθεί σε διάφορα κράτη-μέλη της Ευρωπαϊκής Ένωσης.

Η παραπάνω έρευνα<sup>3</sup> διαπίστωνε ότι:

- σχεδόν όλα τα κράτη-μέλη είχαν αναλάβει πρωτοβουλίες για την προώθηση της ποιότητας στην παροχή δημόσιων υπηρεσιών. Οι πρωτοβουλίες αυτές

<sup>3</sup> IPSPG, “Survey regarding quality activities in the public administrations of the European Union Member States”, 2002.

επικεντρώνονταν συνήθως στην σχέση με τον πελάτη/πολίτη, την καινοτομία, τη βελτίωση της ποιότητας ζωής των πολιτών, τη χρήση σύγχρονων μεθόδων διοίκησης, την απλούστευση των διοικητικών διαδικασιών και την παροχή υψηλού επιπέδου υπηρεσιών. Οι περισσότερες από αυτές τις πρωτοβουλίες είχαν ενταχθεί σε μια ευρύτερη πολιτική μεταρρύθμισης και εκσυγχρονισμού των δημόσιων υπηρεσιών.

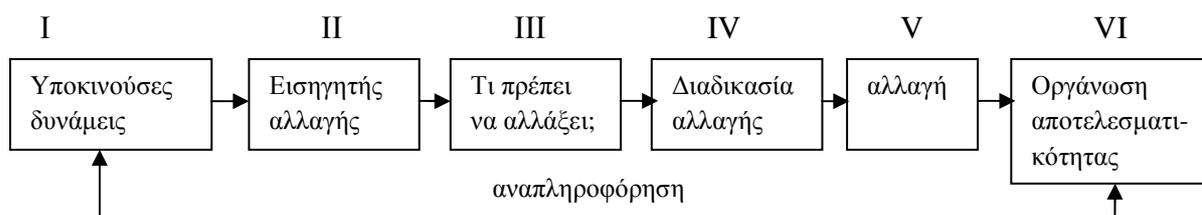
- Στα περισσότερα κράτη-μέλη υπήρχαν ειδικές οργανικές μονάδες υπεύθυνες για την προώθηση της ποιότητας στο δημόσιο τομέα.
- Ένα εργαλείο ποιότητας που χρησιμοποιείται περισσότερο στα κράτη-μέλη ήταν το EFQM. Σε μερικές περιπτώσεις όπως π.χ. στο Ηνωμένο Βασίλειο και η Ισπανία ήταν κατά πολύ το περισσότερο χρησιμοποιούμενο μοντέλο. Σε άλλες χώρες, όπως το Βέλγιο και η Ιταλία είχε διαδοθεί περισσότερο η χρήση του CAF. Επί πλέον, σε αρκετές χώρες είχαν εφαρμοσθεί διεθνή standards ποιότητας όπως το ISO σε μια μεγάλη γκάμα δραστηριοτήτων, ενώ κάποιες χώρες είχαν δικά τους μοντέλα όπως το Μοντέλο Ποιότητας του Σουηδικού Ινστιτούτου, το Ολλανδικό Ινστιτούτο Ποιότητας, κλπ.
- Σε κάποιες χώρες (Φιλανδία, Γαλλία, Ολλανδία, Ηνωμένο Βασίλειο, Σουηδία), είχε θεσπισθεί εθνικό βραβείο ποιότητας για το δημόσιο τομέα. Επίσης σε διάφορες χώρες μετριόταν η ικανοποίηση των χρηστών από την παροχή των υπηρεσιών μέσω της αξιολόγησης της ικανοποίησης των πελατών και συστημάτων καταγραφής των παραπόνων και των προτάσεων.
- Συνέδρια, ημερίδες, ιστοσελίδες και περιοδικά χρησιμοποιούνται για την ανταλλαγή καλών πρακτικών.

### **2.3 Η εισαγωγή συστημάτων ποιότητας ως οργανωσιακή αλλαγή**

Σύμφωνα με τους Hill και Jones (1998), ως αλλαγή μπορεί να οριστεί η δράση που αναλαμβάνει μια οργάνωση προκειμένου να απομακρυνθεί από μια υφιστάμενη κατάσταση, με σκοπό να γίνει πιο αποτελεσματική και αποδοτική.

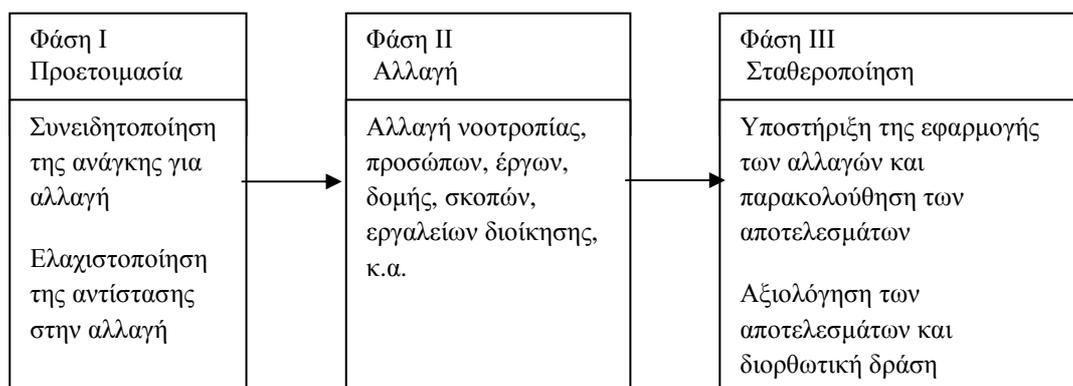
Η εισαγωγή ενός συστήματος ή ενός εργαλείου ποιότητας σε μια δημόσια οργάνωση συνιστά εισαγωγή μιας **σημαντικής οργανωσιακής αλλαγής** αφού αφορά τροποποίηση σε βασικό τομέα (τρόπο διοίκησης) της οργάνωσης (Στέλα Ξηροτύρη - Κουφίδου, Οργανωσιακή Θεωρία, 1998).

Κάθε σχεδιασμένη αλλαγή μπορεί να αναλυθεί στα παρακάτω στάδια:



Σχήμα 1: Πρότυπο προγραμματισμένης οργανωσιακής αλλαγής: St. Robbins, Organization Theory, the Structure and Design of Organizations, Prentice Hall, 1983

Ο Lewin υποστηρίζει ότι η διαδικασία αλλαγής πρέπει να ολοκληρωθεί σε τρεις φάσεις:



Σχήμα 2: Διαδικασία Οργανωσιακής αλλαγής: J. Schermerhom Jr., Management for Productivity, Willey, 1984.

Οι στρατηγικές που μπορεί να ακολουθήσει η διοίκηση για να προσεγγίσει το πρόβλημα της οργανωσιακής αλλαγής ομαδοποιούνται σε τρεις κατηγορίες<sup>4</sup>:

- α) Η στρατηγική του καταναγκασμού.
- β) Η στρατηγική της εμπειρο-λογικής.
- γ) Η στρατηγική της πρότυπης επανεκπαίδευσης.

Παρά το γεγονός ότι η αλλαγή αποτελεί βασικό στοιχείο της φύσης του ανθρώπου, συνήθως τα άτομα αντιστέκονται. Συνεπώς, η υλοποίηση οργανωσιακών αλλαγών,

<sup>4</sup> Στέλα Ξηροτύρη - Κουφίδου, Οργανωσιακή Θεωρία, 1998

εκτός των άλλων, απαιτεί την αποτελεσματική αντιμετώπιση των αντιστάσεων σε αυτές (Δ. Μπουραντάς, MANATZMENT, 2002).

Η αντιμετώπιση των αρνητικών στάσεων στις αλλαγές προϋποθέτει την κατανόηση των αιτιών που τις δημιουργούν και τη γνώση των μεθόδων μέσω των οποίων αυτές θα μπορούσαν να αντιμετωπισθούν.

#### **2.4 Η αξιολόγηση ως βασικός παράγοντας βελτίωσης της ποιότητας στη δημόσια διοίκηση**

Η έννοια της αξιολόγησης εισήχθη μέσα από την εφαρμογή συστημάτων Διασφάλισης Ποιότητας. Ωστόσο, δεν ήταν πάντα συνδεδεμένη με τη βελτίωση, καθώς βασικός στόχος της αρχικά ήταν η διασφάλιση της τήρησης των διαδικασιών βάσει συγκεκριμένων προτύπων (π.χ. ISO 9000). Σκοπός λοιπόν υπό αυτή την έννοια ήταν αποκλειστικά η συμμόρφωση<sup>5</sup>. Η έννοια της βελτίωσης εισήχθη μέσα από τη Διοίκηση Ολικής Ποιότητας και την έμφαση στη διαρκή βελτίωση των διαδικασιών. Η Διοίκηση Ολικής Ποιότητας στην ουσία προσέφερε και μια σειρά εργαλείων αξιολόγησης και βελτίωσης που έχουν σήμερα στη διάθεσή τους δημόσιοι και ιδιωτικοί οργανισμοί (ένα από αυτά τα εργαλεία είναι και το Κοινό Πλαίσιο Αξιολόγησης).

Στη βιβλιογραφία καταγράφονται διαφορετικές απόψεις και προσεγγίσεις όσον αφορά την αξιολόγηση της απόδοσης, κυρίως μεταξύ των θεωρητικών της Κλασσικής Σχολής διοίκησης ανθρώπινων πόρων, που θεωρούν την αξιολόγηση ως μία από τις βασικές λειτουργίες της διοίκησης ανθρώπινων πόρων, και της Διοίκησης Ολικής Ποιότητας, οι οποίοι απορρίπτουν ή επικρίνουν την αξιολόγηση της απόδοσης για τις αρνητικές της συνέπειες τόσο στους εργαζόμενους όσο και στον ίδιο τον οργανισμό<sup>6</sup>.

Ακόμα και μεταξύ των θεωρητικών της ποιότητας παρατηρούνται διαφορές ως προς την προσέγγισή τους στο θέμα της αξιολόγησης της απόδοσης:

Ο **Crosby**<sup>7</sup> πιστεύει ότι οι εργαζόμενοι ενδιαφέρονται για την απόδοσή τους και δίνουν μεγάλη σημασία στην αξιολόγησή τους. Αναγνωρίζει όμως τις διάφορες

---

<sup>5</sup> Conti, T., όπ.π. (σημ. 28)

<sup>6</sup> Λ. Χυτήρης, Αξιολόγηση Απόδοσης και Διοίκηση Ολικής Ποιότητας, Διοικητική ενημέρωση, τεύχος 21.

<sup>7</sup> Crosby, Philip B., *Quality is Free*, 1979

αδυναμίες των συστημάτων αξιολόγησης και υποστηρίζει ότι οι εργαζόμενοι με την αναποτελεσματικό σχεδιασμό, εφαρμογή και βελτίωση των υπαρχόντων προγραμμάτων αξιολόγησης χάνουν την πίστη τους σε αυτά με αποτέλεσμα να είναι αναποτελεσματικά.

Ο *Juran*<sup>8</sup> πιστεύει στην αξιολόγηση, αλλά διακηρύσσει ότι η αξιολόγηση θα πρέπει να γίνεται με καθαρά ποσοτικά κριτήρια

Ο *Deming*<sup>9</sup> είναι ο κύριος επικριτής των προγραμμάτων αξιολόγησης. Θεωρεί την εφαρμογή ποσοτικών κριτηρίων στην αξιολόγηση σαν την κυριότερη αιτία αποτυχίας των επιχειρήσεων στην προσπάθεια βελτίωσης της ποιότητας. Παράγοντες του περιβάλλοντος επηρεάζουν σύμφωνα με τον Deming τα προγράμματα αξιολόγησης, όπως οι συνθήκες της αγοράς.

Οι διαφορές μεταξύ της κλασσικής σχολής διοίκησης ανθρώπινων πόρων και της ΔΟΠ, δεν οδηγούν στην απόρριψη της αξιολόγησης της απόδοσης ούτε στην πλήρη αποδοχή της. Αντιθέτως, με βάση τα αρνητικά σημεία της αξιολόγησης, όπως αυτά έχουν διαπιστωθεί στην πράξη αλλά και την ορθότητα των επιταγών της ΔΟΠ (για έμφαση στην ομαδική συνεργασία, την ενδυνάμωση, την ικανοποίηση του πελάτη, τη συνεχή βελτίωση των διαδικασιών και την αναπληροφόρηση για το αποτέλεσμα των όποιων ενεργειών και διαδικασιών), απαιτείται η σύνθεση αυτών των διαφορών με στόχο η αξιολόγηση της απόδοσης να επιτυγχάνει τους στόχους και τις επιδιώξεις της σε ένα περιβάλλον που καθορίζεται από τις αρχές της ολικής ποιότητας (Λ. Χυτήρης, Διοικητική Ενημέρωση, τεύχος 21).

Ένα αποτελεσματικό σύστημα μέτρησης της απόδοσης μέσα σε μια φιλοσοφία ΔΟΠ θα πρέπει να έχει ως βάση τις απαιτήσεις των πελατών, και τη σύνδεσή τους με τους επιχειρηματικούς στόχους. Από την άλλη πλευρά θα πρέπει οι απαιτήσεις των προγραμμάτων αξιολόγησης να στηρίζονται και να εξηγούνται σε σχέση με στόχους συνεχούς βελτίωσης (Dubnicki & Williams, 1992).

Η αξιολόγηση συμπληρώνει και κλείνει το κύκλο της διοίκησης που απαρτίζεται από τα βήματα του σχεδιασμού, της υλοποίησης και της αξιολόγησης. Χωρίς την αξιολόγηση δεν είναι δυνατόν να κριθεί ούτε η ορθότητα του σχεδιασμού και των στόχων, ούτε η εφαρμογή οποιασδήποτε στρατηγικής. Επομένως δεν είναι δυνατή

---

<sup>8</sup> Joseph Juran, *Juran's Quality Handbook*, 1999

<sup>9</sup> Deming, W. Edwards, *Out of the Crisis*, 1986, MIT Press

οποιαδήποτε διορθωτική κίνηση για τον σχεδιασμό και την εφαρμογή. Με αυτή την έννοια αποτελεί κύριο και καθοριστικό παράγοντα της οργανωσιακής μάθησης.

Κατά καιρούς έχουν αναπτυχθεί μια σειρά εργαλείων αξιολόγησης και βελτίωσης. Βασική κατηγορία αυτών αποτελούν τα μοντέλα επιχειρηματικής αριστείας. Τα μοντέλα αυτά περιλαμβάνουν μια σειρά σταθμισμένων κριτηρίων βάσει των οποίων αξιολογούνται οι επιδόσεις των οργανισμών και απονέμονται βραβεία. Τα πιο γνωστά από αυτά τα εργαλεία είναι το Malcolm Baldrige National Quality Award που αναπτύχθηκε το 1987 στις ΗΠΑ και το European Quality Award που αναπτύχθηκε το 1992 από το European Foundation for Quality Management (EFQM)<sup>10</sup>, για την Ευρώπη. Σε μια έρευνα που πραγματοποιήθηκε με την υποστήριξη της Ευρωπαϊκής Επιτροπής και του EFQM σε έξι ευρωπαϊκές χώρες<sup>11</sup>, προέκυψε πως οι πέντε σημαντικότεροι λόγοι για την υλοποίηση προγράμματος αξιολόγησης ήταν: α) οι αναζήτηση περιοχών βελτίωσης, β) η δημιουργία κουλτούρας Διοίκησης Ολικής Ποιότητας, γ) η καθοδήγηση προγραμμάτων βελτίωσης, δ) η ανανέωση του κινήτρου για την υλοποίηση διαδικασιών βελτίωσης της ποιότητας και ε) η διοίκηση της επιχείρησης.

Ωστόσο, από τον T.Conti<sup>12</sup> έχουν διατυπωθεί προβληματισμοί αναφορικά με τη συμβολή των μοντέλων ή βραβείων επιχειρηματικής αριστείας στην βελτίωση. Συγκεκριμένα, υπογραμμίζει ότι τέτοιου τύπου αξιολογήσεις εστιάζουν σχεδόν αποκλειστικά στα αποτελέσματα και στην ικανότητα παρουσίασής τους (μοντέλα τελειότητας). Αντίθετα, υποστηρίζει ότι μιας μορφής αυτο-αξιολόγηση που στόχο έχει τη βελτίωση, είναι περισσότερο διαγνωστική, συμπεριλαμβάνει όλους τους παράγοντες και τις διαδικασίες που συμβάλλουν στη βελτίωση των επιδόσεων της εταιρείας και αναζητά τη σχέση αιτίου-αιτιατού μεταξύ των ανεπαρκών

---

<sup>10</sup> Shergold, K., Reed, D.M., “Striving for excellence: how self-assessment using the Business Excellence Model can result in step improvements in all areas of business activities”, The Total Quality Management Magazine, Vol. 8, no. 6, 1996, σελ. 48

<sup>11</sup> Van der Wiele T., Dale, κ.ά., «State -of - the - art study on self –assessment”, The Total Quality Management Magazine, Vol. 7, no. 4, 1995, σελ. 15

<sup>12</sup> Conti, T., “Αυτο-αξιολόγηση Επιχειρήσεων και Οργανισμών, Η πορεία προς την επιχειρηματική τελειοποίηση», 2001

αποτελεσμάτων και των παραγόντων, κάτι που τα μοντέλα επιχειρηματικής αριστείας δεν κάνουν<sup>13</sup>.

## **2.5 Η δυσκολία αξιολόγησης των δημόσιων οργανισμών σε σχέση με τις ιδιωτικές επιχειρήσεις**

Η αξιολόγηση των δημόσιων οργανισμών είναι μία διαδικασία πολύ διαφορετική από αυτή των ιδιωτικών επιχειρήσεων.

Η έλλειψη του παράγοντα «κέρδος» που εν πολλοίς καθορίζει την αποτελεσματικότητα και την βιωσιμότητα μιας επιχείρησης, η φύση των υπηρεσιών που παρέχει ο δημόσιος τομέας (που στις περισσότερες περιπτώσεις αφορούν δημόσια αγαθά) και η απαίτηση για ίση και δίκαιη κατανομή των υπηρεσιών αυτών σε όλους τους πολίτες (που απορρέει από το Σύνταγμα και τι Διοικητικό Δίκαιο), καθιστούν την αξιολόγηση της απόδοσης των δημόσιων υπηρεσιών μια σύνθετη και δύσκολη διαδικασία.

Πρέπει επίσης να τονιστεί η διαφορετική φύση των ελέγχων που γίνονται στον δημόσιο τομέα σε σχέση με την έννοια της αξιολόγησης. Η πράξη δείχνει ότι σχεδόν όλοι οι έλεγχοι στους δημόσιους οργανισμούς και η κάθε μορφής αξιολόγηση γίνονται για την νομιμότητα των δαπανών και των διαδικασιών και σχεδόν ποτέ για τη σκοπιμότητά τους και τους στόχους που είχαν να εκπληρώσουν.

## **3 ΤΟ ΚΟΙΝΟ ΠΛΑΙΣΙΟ ΑΞΙΟΛΟΓΗΣΗΣ**

### **3.1 Γενική παρουσίαση**

Η διαρκώς αυξανόμενη ανάγκη εκσυγχρονισμού της δημόσιας διοίκησης των κρατών - μελών της Ε.Ε. και της βελτίωσης της ποιότητας των παρεχόμενων προς τους πολίτες υπηρεσιών, σε συνδυασμό με την διαφορετικότητα στη διοικητική κουλτούρα και στον προσδιορισμό του περιεχομένου της ποιότητας στα διάφορα κράτη - μέλη δημιούργησαν την ανάγκη καθιέρωσης ενός κοινού πλαισίου σύμφωνα με το οποίο οι δημόσιες διοικήσεις των διαφόρων κρατών θα μπορούσαν να αυτό-αξιολογηθούν,

---

<sup>13</sup> Αρρηκτα συνδεδεμένη με τη συγκεκριμένη παρατήρηση είναι και μια από τις διαστάσεις της έννοιας της βελτίωσης των δημόσιων υπηρεσιών που αναπτύχθηκε σε προηγούμενο κεφάλαιο, ότι δηλαδή δεν πρόκειται για στατική σύγκριση μεταξύ οργανισμών μεταξύ τους αλλά για δυναμικό φαινόμενο.

ώστε τα αποτελέσματα να είναι συγκρίσιμα και αξιοποιήσιμα στην κατεύθυνση της χάραξης κοινών πολιτικών.

Η ανάγκη αυτή συζητήθηκε στις συναντήσεις των Γενικών Διευθυντών Δημόσιας Διοίκησης των κρατών-μελών κατά τη διάρκεια της Ισπανικής Προεδρίας το 1998 και ανατέθηκε στην Ομάδα Καινοτόμων Δημόσιων Υπηρεσιών (που συστάθηκε με απόφαση των Γενικών Διευθυντών). η διαμόρφωση του Κοινού Πλαισίου Αξιολόγησης.

Η πρώτη πιλοτική έκδοση του Κοινού Πλαισίου Αξιολόγησης (ΚΠΑ) παρουσιάστηκε το Μάιο του 2000 στο Πρώτο Συνέδριο Ποιότητας για τη Δημόσια Διοίκηση στη Λισσαβόνα. Ως βάση για το σχεδιασμό του ΚΠΑ χρησιμοποιήθηκε το Ευρωπαϊκό Μοντέλο Αριστείας (EFQM) και το Γερμανικό Βραβείο Ποιότητας (Speyer Quality Award). Ακολούθησαν μια σειρά πρώτων εφαρμογών, η εμπειρία των οποίων οδήγησε στην βελτίωση του μοντέλου. Η νέα βελτιωμένη εκδοχή παρουσιάστηκε το 2002 στο Δεύτερο Συνέδριο Ποιότητας για τη Δημόσια Διοίκηση στην Κοπεγχάγη. Το 2006 έγινε νέα αναθεώρηση του ΚΠΑ, η οποία συμπεριέλαβε τις κατευθύνσεις των Υπουργών που είναι αρμόδιοι για τη δημόσια διοίκηση στην Ε.Ε. σχετικά με την ενδυνάμωση της ανταλλαγής ιδεών, εμπειριών και καλών πρακτικών μεταξύ των δημόσιων διοικήσεων της Ε.Ε. και την ανάγκη ενσωμάτωσης των θεμάτων ποιότητας στη Στρατηγική της Λισσαβόνας.

Το 2001 το Ευρωπαϊκό Ινστιτούτο Δημόσιας Διοίκησης (EIPA) ίδρυσε το CAF Resource Centre, του οποίου η αποστολή είναι<sup>14</sup>:

- Να παρέχει ειδική γνώση για την εφαρμογή του ΚΠΑ.
- Να συντονίζει την εφαρμογή του ΚΠΑ, σε συνεργασία με τα αντίστοιχα εθνικά κέντρα.
- Να παρέχει εκπαίδευση και συμβουλευτική υποστήριξη .
- Να πραγματοποιεί έρευνες σχετικά με την εφαρμογή του ΚΠΑ και να μεριμνά για την περαιτέρω βελτίωση και ανάπτυξή του.
- Να παρακινεί και να υποστηρίζει τη λειτουργία ενός δικτύου εθνικών συντονιστών και ενός δικτύου χρηστών του ΚΠΑ.
- Να ενημερώνει διαρκώς μια βάση δεδομένων με καλές πρακτικές .

---

<sup>14</sup> Ιστοσελίδα [www.eipa.eu/CAF](http://www.eipa.eu/CAF)

- Να διαδίδει την πληροφόρηση σχετικά με τις εξελίξεις στην εφαρμογή του ΚΠΑ, μέσω δημοσιεύσεων, συναντήσεων και της ιστοσελίδας του.

Μέχρι σήμερα:

Το ΚΠΑ έχει μεταφρασθεί σε 26 γλώσσες και έχει εφαρμογές<sup>15</sup>:

1. Σε όλα τα κράτη-μέλη
2. Στα υποψήφια κράτη: Τουρκία, Κροατία
3. Σε άλλα κράτη όπως: Νορβηγία, Ελβετία, Βοσνία-Ερζεγοβίνη, Πρώην Γιουγκοσλαβική Δημοκρατία της Μακεδονίας, Μαυροβούνιο, Κίνα, Δομινικανή Δημοκρατία, Ναμίμπια, Νότια Κορέα, Ουκρανία και Ρωσία.

Σε κάθε χώρα έχει ορισθεί ένας εθνικός «ανταποκριτής», συνήθως από το Υπουργείο, που είναι αρμόδιο για τη δημόσια διοίκηση, ο οποίος είναι υπεύθυνος για τη διάδοση του συντονισμό και την υποστήριξη της εφαρμογής του ΚΠΑ στη χώρα του, σε διαρκή επικοινωνία με το EIPA και το CAF Resource Centre.

**Οι (καταχωρημένοι στη βάση δεδομένων του CAF Resource Centre) οργανισμοί που έχουν εφαρμόσει το ΚΠΑ συνολικά μέχρι σήμερα έχουν ξεπεράσει τους 2000** (οι καταχωρημένοι χρήστες ανά χώρα φαίνονται στο παράρτημα 2).

### **Η Δομή του ΚΠΑ**

Το ΚΠΑ προσφέρεται ως ένα εύκολο στη χρήση του εργαλείο, ώστε να βοηθηθούν οι οργανώσεις του δημόσιου τομέα σε όλη την Ευρώπη να χρησιμοποιήσουν **τεχνικές Διοίκησης Ολικής Ποιότητας** και να βελτιώσουν την απόδοσή τους<sup>16</sup>.

Το Κ.Π.Α. έχει τέσσερις κύριους σκοπούς:

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

Σαν εργαλείο ποιότητας, το ΚΠΑ ενσωματώνει και προωθεί τις βασικές αρχές αριστείας: προσανατολισμός στα αποτελέσματα, εστίαση στον πολίτη/πελάτη, ηγεσία

---

<sup>15</sup> Πηγή: Ιστοσελίδα EIPA

<sup>16</sup> ΚΟΙΝΟ ΠΛΑΙΣΙΟ ΑΞΙΟΛΟΓΗΣΗΣ, ΕΘΝΙΚΟ ΤΥΠΟΓΡΑΦΕΙΟ 2008

και σταθερότητα στόχων, διοίκηση διαδικασιών, εμπλοκή των μετόχων, συνεχής βελτίωση και καινοτομία, αμοιβαία επωφελής εταιρική σχέση και κοινωνική ευθύνη. Το Κ.Π.Α. έχει σχεδιαστεί για να χρησιμοποιείται σε όλα τα τμήματα του δημοσίου τομέα και να εφαρμόζεται στις δημόσιες οργανώσεις σε εθνικό/ομοσπονδιακό, περιφερειακό και τοπικό επίπεδο. Επίσης μπορεί να χρησιμοποιηθεί σε ένα ευρύ φάσμα περιπτώσεων π.χ. ως μέρος ενός συστηματικού προγράμματος μεταρρύθμισης ή ως βάση για εστιασμένες προσπάθειες βελτίωσης των δημοσίων Υπηρεσιών.

### Το Μοντέλο του ΚΠΑ



Η δομή του ΚΠΑ αποτελείται από **εννέα κριτήρια** τα οποία αναφέρονται στις βασικές πτυχές μιας οργάνωσης και εξετάζονται σε κάθε μορφή διοικητικής ανάλυσης. Τα κριτήρια αυτά διακρίνονται σε δύο βασικές ομάδες, που έχουν μεταξύ τους σχέση αιτίου-αποτελέσματος: Τις **προϋποθέσεις** (τα πέντε πρώτα κριτήρια) και τα **αποτελέσματα** (τα τέσσερα τελευταία κριτήρια). Καθένα από τα εννέα κριτήρια υποδιαιρείται σε δέσμη υποκριτηρίων τα οποία προσδιορίζουν τα κύρια σημεία που θα πρέπει να εξετάζονται κατά τη διαδικασία της αξιολόγησης μιας οργάνωσης.

## **Σύστημα βαθμολόγησης του ΚΠΑ**

Σύμφωνα με την αναθεώρηση του ΚΠΑ το 2006, υπάρχουν δύο τρόποι βαθμολόγησης. Ο «απλός» τρόπος βαθμολόγησης που ίσχυε στις προηγούμενες εκδόσεις του ΚΠΑ και η «αναλυτική - παραμετροποιημένη» βαθμολόγηση. Ο κύκλος ποιότητας είναι θεμελιώδης και για τους δύο τρόπους βαθμολόγησης. Η «αναλυτική - παραμετροποιημένη» βαθμολόγηση επιτρέπει να βαθμολογείς ταυτόχρονα για κάθε υποκριτήριο, όλες τις φάσεις του κύκλου ποιότητας.

## **Διαδικασία Υλοποίησης του ΚΠΑ**

Στις κατευθυντήριες οδηγίες για «βελτίωση των δημόσιων οργανώσεων χρησιμοποιώντας το ΚΠΑ»<sup>17</sup> προτείνεται μια διαδικασία αυτό-αξιολόγησης 10 βημάτων, που μπορεί να θεωρηθεί συμβατή με πολλές δημόσιες οργανώσεις:

*Φάση 1 – Η έναρξη του ΚΠΑ.*

Βήμα 1: Αποφασίζεται η οργάνωση και σχεδιάζεται η αυτό-αξιολόγηση.

- Εξασφάλιση μιας σαφούς απόφασης της διοίκησης σε συνεννόηση με την οργάνωση.
- Αποσαφήνιση του σκοπού και της προσέγγισης της αυτό-αξιολόγησης.
- Επιλογή της ομάδας βαθμολόγησης.
- Διορισμός του υπευθύνου έργου.

Βήμα 2: Διάδοση του έργου της αυτό-αξιολόγησης .

- Ορισμός και εφαρμογή του σχεδίου διάδοσης.
- Ενίσχυση της συμμετοχής του προσωπικού στην αυτό-αξιολόγηση.
- Διάδοση του έργου της αυτό-αξιολόγησης κατά τη διάρκεια των διαφορετικών φάσεων σε όλους τους μετόχους.

*Φάση 2 – Διαδικασία Αυτό-Αξιολόγησης.*

Βήμα 3: Σύνθεση μιας ή περισσότερων ομάδων

- Απόφαση για τον αριθμό των ομάδων αυτό-αξιολόγησης.
- Δημιουργία μιας ομάδας αυτό-αξιολόγησης που γνωρίζει το σύνολο της δημόσιας οργάνωσης βάσει μιας σειράς κριτηρίων.

---

<sup>17</sup> ΚΟΙΝΟ ΠΛΑΙΣΙΟ ΑΞΙΟΛΟΓΗΣΗΣ, ΕΘΝΙΚΟ ΤΥΠΟΓΡΑΦΕΙΟ 2008

- Επιλογή των επικεφαλής των ομάδων.
- Απόφαση εάν ο επικεφαλής πρέπει να είναι μέρος της ομάδας αυτό-αξιολόγησης.

#### Βήμα 4: Οργάνωση επιμόρφωσης.

- Οργάνωση της πληροφόρησης και της εκπαίδευσης της ομάδας διοίκησης.
- Οργάνωση της πληροφόρησης και της εκπαίδευσης της ομάδας αυτό-αξιολόγησης.
- Ο υπεύθυνος του έργου παρέχει έναν κατάλογο με όλα τα βασικά / σημαντικά έγγραφα.
- Ορισμός των κύριων μετόχων, των προϊόντων και των υπηρεσιών που παρέχονται και των κύριων διαδικασιών.

#### Βήμα 5: Διεξαγωγή της αυτό-αξιολόγησης.

- Διεξαγωγή ατομικής αξιολόγησης.
- Επίτευξη συναίνεσης στην ομάδα.
- Βαθμολογία

#### Βήμα 6: Σύνταξη μιας έκθεσης που περιγράφει τα αποτελέσματα της αυτό-αξιολόγησης.

##### *Φάση 3 – Πρόγραμμα βελτίωσης / προτεραιότητες*

#### Βήμα 7: Προσχέδιο ενός προγράμματος βελτίωσης, βασισμένου στην αποδεκτή έκθεση αυτό-αξιολόγησης.

- Θέσπιση προτεραιοτήτων όσον αφορά τις δράσεις βελτίωσης.
- Διαφοροποίηση των δράσεων και διαμόρφωση εφικτών χρονοδιαγραμμάτων.
- Ενσωμάτωση του σχεδίου δράσης ως στοιχείου της προβλεπόμενης κανονικής διαδικασίας στρατηγικού προγραμματισμού.

#### Βήμα 8: Διάδοση του προγράμματος βελτίωσης.

#### Βήμα 9: Εφαρμογή του σχεδίου βελτίωσης.

- Καθορισμός μιας συνεχούς διαδικασίας παρακολούθησης και αξιολόγησης των δράσεων βελτίωσης βάσει του κύκλου ποιότητας (Προ-γραμματισμός-Εκτέλεση-Έλεγχος-Ανάδραση).
- Διορισμός ενός υπεύθυνου ατόμου για κάθε δράση.
- Εφαρμογή των κατάλληλων εργαλείων διοίκησης σε μόνιμη βάση.

#### Βήμα 10 Σχεδιασμός της επόμενης αυτό-αξιολόγησης.

- Αξιολόγηση των δράσεων βελτίωσης βάσει νέας αυτό-αξιολόγησης.

## 3.2 Η υλοποίηση του ΚΠΑ στην Ελληνική Δημόσια Διοίκηση

### 3.2.1 Ο εκσυγχρονισμός της ελληνικής δημόσιας διοίκησης - Σύντομη ιστορική επισκόπηση

Ο Ελληνικός Δημόσιος Τομέας είναι εξαιρετικά συγκεντρωτικός και διαχρονικά πάσχει από παθολογίες όπως κατακερματισμένες δομές, πελατειακές σχέσεις μεταξύ πολιτών και πολιτικών και ανεπαρκείς πρακτικές διοίκησης (Μακρουδημήτρης 1996). Το αποτέλεσμα είναι η μετριότητα, η έλλειψη υποκίνησης για το προσωπικό και η φτωχή οργανωσιακή απόδοση, που αποτυγχάνει να ικανοποιήσει τις ανάγκες των πολιτών (Κουφίδου, Πετρίδου, Μιχαήλ, 1997).

Για την εκτίμηση της υφιστάμενης κατάστασης στην Ελληνική Δημόσια Διοίκηση σε ότι αφορά τη καλή διακυβέρνηση είναι ενδεικτική η συγκριτική αξιολόγηση που πραγματοποιεί τακτικά και σε παγκόσμια κλίμακα η Διεθνής τράπεζα λαμβάνοντας υπόψη πέντε (5) κριτήρια καλής διακυβέρνησης<sup>18</sup>. Τα κριτήρια αυτά είναι:

- Συμμετοχή και λογοδοσία (Voice and accountability).
- Αποτελεσματικότητα διακυβέρνησης (Government effectiveness).
- Ποιότητα ρυθμίσεων (Regulatory quality).
- Εφαρμογή της νομιμότητας (Rule of law).
- Έλεγχος της διαφθοράς (Control of corruption).

Και για τα πέντε αυτά κριτήρια, η χώρα κατατάσσεται στην δυσμενέστερη, ή στη δεύτερη δυσμενέστερη, θέση μεταξύ των χωρών της Ένωσης, ενώ διαχρονικά η απόλυτη θέση της χώρας δεν βελτιώνεται, με εξαίρεση το κριτήριο του ελέγχου της διαφθοράς όπου όμως εξακολουθεί να παραμένει στην τελευταία θέση.

Τα κριτήρια αυτά συμπίπτουν σε μεγαλύτερο ή μικρότερο βαθμό με τα κριτήρια του Ευρωπαϊκού Κοινωνικού Ταμείου. Σε ότι αφορά το ζήτημα της διαφάνειας και της διαφθοράς η αξιολόγηση της Διεθνούς Τραπέζης συμφωνεί με τα ευρήματα των ερευνών της Διεθνούς Διαφάνειας, ενώ σε ότι αφορά την αποτελεσματικότητα της Δημόσιας Διοίκησης, η αξιολόγηση της Διεθνούς Τραπέζης επιβεβαιώνει την κρατούσα άποψη για τη χαμηλή αποτελεσματικότητα των υπηρεσιών της Δημόσιας Διοίκησης της χώρας.

---

<sup>18</sup> World Bank, Governance indicators: 1996-2005, [www.worldbank.org](http://www.worldbank.org), 2005.

Οι σύγχρονες προσπάθειες για τη βελτίωση της ποιότητας των παρεχομένων προς τους πολίτες υπηρεσιών και κατ' επέκταση της βελτίωσης των σχέσεων κράτους πολιτών που ξεκίνησαν τη δεκαετία του 1980, κατοχυρώθηκαν νομοθετικά με την ψήφιση των Νόμων 1599/1986 και 1943/1991, με τους οποίους καθιερώθηκαν για πρώτη φορά εκτενείς αν και όχι πάντοτε ολοκληρωμένες και συνεκτικές-αλληλοσυμπληρούμενες διατάξεις, που αφορούσαν στην βελτίωση, επιτάχυνση και απλούστευση των διαδικασιών επαφής του πολίτη με τις δημόσιες υπηρεσίες.

Το 1983 ιδρύεται η Εθνική Σχολή Δημόσιας Διοίκησης (Ν. 1388/83), με στόχο την παραγωγή στελεχών ταχείας εξέλιξης, ικανών να ανταποκριθούν στις σύγχρονες απαιτήσεις άσκησης διοίκησης.

Μια Έκθεση της εθνικής Τράπεζας της Ελλάδας (ΕΤΕ, 1998) με τίτλο «Ποιότητα για τη Δημόσια Διοίκηση» ήταν μία από τις πρώτες πρωτοβουλίες στην κατεύθυνση της υλοποίησης προγραμμάτων ποιότητας στην Ελληνική Δημόσια Διοίκηση. Η έκθεση αυτή πρότεινε την εισαγωγή στο δημόσιο τομέα διοικητικών πρακτικών που είχαν εφαρμοσθεί στην διοίκηση των επιχειρήσεων, όπως η Διοίκηση με Στόχους (MBO), ο σχεδιασμός της εργασίας, η εξειδίκευση της εργασίας και το monitoring.

Από τα μέσα της δεκαετίας του 1990 άρχισε η εφαρμογή προγραμμάτων για τη βελτίωση της ποιότητας των παρεχομένων υπηρεσιών της δημόσιας διοίκησης, κάτι που υπαγορεύτηκε και από την ανάγκη αξιοποίησης των σχετικών πόρων της Ε.Ε. Τα κυριότερα προγράμματα που σχεδιάστηκαν και εφαρμόστηκαν έκτοτε ήταν: το πρόγραμμα «ΣΥΖΕΥΞΙΣ», το Ε.Π. ΠΟΛΙΤΕΙΑ, το πρόγραμμα «ΠΟΙΟΤΗΤΑ ΓΙΑ ΤΟΝ ΠΟΛΙΤΗ» το Ε.Π. «ΚΟΙΝΩΝΙΑ ΤΗΣ ΠΛΗΡΟΦΟΡΙΑΣ», και στις ημέρες μας τα Ε.Π. «ΔΙΟΙΚΗΤΙΚΗ ΜΕΤΑΡΡΥΘΜΙΣΗ» και «ΨΗΦΙΑΚΗ ΣΥΓΚΛΙΣΗ».

Παράλληλα και στο πλαίσιο κατευθύνσεων από την Ε.Ε., ξεκίνησε σταδιακά η χρήση μεθόδων και πρακτικών που χρησιμοποιεί ο ιδιωτικός τομέας όπως: Οι Χάρτες Δικαιωμάτων των Πολιτών, η λειτουργία τηλεφωνικών κέντρων παροχής διοικητικών πληροφοριών και εξυπηρέτησης (1464, 1502, κλπ), η χρήση των δυνατοτήτων του διαδικτύου (INTERNET), η λειτουργία υπηρεσιών μιας στάσης (one stop shop), κ.α.

**Σε ότι αφορά τη Διοίκηση μέσω στόχων:** Στο πρόγραμμα Οικονομικής και Κοινωνικής Ανάπτυξης 1983-1987 του υπουργείου Εθνικής Οικονομίας και του ΚΕΠΕ υπήρχε εκτενής αναφορά στην ανάγκη μεταρρύθμισης της δημόσιας διοίκησης προς μια πιο «στοχοθετημένη» δράση και την καλύτερη διαχείριση τόσο των δομών όσο και των ανθρώπινων πόρων της. Μία ακόμα προσπάθεια έγινε από την

“Επιτροπή Δεκλερή”, η οποία υπέβαλλε την έκθεση «Ελληνική Διοίκηση 2000/ Πρώτο Πρόγραμμα Εκσυγχρονισμού 1992-1995», όπου γίνεται αναφορά στην αναγκαιότητα εισαγωγής μεθόδων αξιολόγησης της δημόσιας πολιτικής και μέτρηση της αποτελεσματικότητάς της.

Ειδικότερα με το Ν. 3230/2004:

**1. Καθιερώνεται το σύστημα «Διοίκηση μέσω Στόχων»**, με το οποίο επιδιώκεται η αποτελεσματικότερη λειτουργία των δημοσίων υπηρεσιών και η ανταπόκριση του ανθρώπινου δυναμικού στις σύγχρονες ανάγκες και τα νέα πρότυπα διοίκησης.

Για τις ανάγκες του νόμου αυτού η Διοίκηση μέσω Στόχων ορίζεται ως η διαδικασία προσδιορισμού σαφών επιδιώξεων - επιδόσεων στα ανώτατα ιεραρχικά επίπεδα κάθε φορέα και εν συνεχεία η διάχυση των γενικότερων αυτών επιδιώξεων υπό μορφή εξειδικευμένων δράσεων σε κάθε κατώτερο ιεραρχικό επίπεδο. Σε κάθε επίπεδο οι προϊστάμενοι και οι υφιστάμενοι δεσμεύονται σε ετήσια βάση για την υλοποίηση συγκεκριμένων ενεργειών και την επίτευξη συγκεκριμένων ποσοτικών και ποιοτικών αποτελεσμάτων, λαμβανομένων υπόψη και των δεικτών αποδοτικότητας γενικών ή ειδικών όπου υπάρχουν.

**2. Καθιερώνεται η μέτρηση της αποδοτικότητας και αποτελεσματικότητας της Διοίκησης.** Σκοπός της μέτρησης είναι η αξιολόγηση των υπηρεσιών της Διοίκησης με την οποία επιδιώκεται η εξυπηρέτηση του πολίτη, η επαύξηση της εμπιστοσύνης του και του βαθμού ικανοποίησης των αναγκών του από αυτή, η ενίσχυση της διαφάνειας, η πληρέστερη αξιοποίηση των διαθέσιμων πόρων και γενικότερα η άσκηση της διοίκησης προς όφελος του πολίτη.

Για τις ανάγκες του νόμου αυτού αποδοτικότητα θεωρείται η μεγιστοποίηση των αποτελεσμάτων από τις δράσεις της Διοίκησης με δεδομένους πόρους και αποτελεσματικότητα η επίτευξη συγκεκριμένων και προκαθορισμένων στόχων.

Δείκτες μέτρησης είναι τα μέσα που χρησιμοποιούνται για την αποτίμηση της αποδοτικότητας και αποτελεσματικότητας<sup>19</sup>.

**3. Προβλέπεται η σύσταση μονάδων ποιότητας και αποδοτικότητας** σε όλα Υπουργεία και τις Περιφέρειες της χώρας

**4. Προβλέπεται ο τρόπος εφαρμογής του συστήματος Διοίκηση με στόχους στους ΟΤΑ Α' και Β' βαθμού.**

---

<sup>19</sup> ΦΕΚ Α 44 Ν./11-2-2004 Ν. 3230

Η ψήφιση του Νόμου 3230/2004, που εισήγαγε μια σημαντική οργανωσιακή αλλαγή στη δημόσια διοίκηση, δεν συνοδεύτηκε από το σχεδιασμό και την υλοποίηση ενός επιχειρησιακού προγράμματος με σαφείς επί μέρους στόχους, χρονοδιάγραμμα, εξασφάλιση αναγκαίων πόρων και διαδικασίες παρακολούθησης και ελέγχου.

Το **ΕΠ ΔΙΟΙΚΗΤΙΚΗ ΜΕΤΑΡΡΥΘΜΙΣΗ 2007-2013** (το πρώτο επιχειρησιακό πρόγραμμα ειδικά για τη δημόσια διοίκηση), συνιστά μια ολοκληρωμένη δέσμη αλληλοσυμπληρούμενων παρεμβάσεων με τις οποίες προσδοκάται ότι θα αντιμετωπισθούν οι βασικές δυσλειτουργίες της Δημόσιας Διοίκησης, σε ότι αφορά τους βασικούς συντελεστές διοικητικής ικανότητας (ανθρώπινο δυναμικό, κανονιστικό πλαίσιο, δομές και συστήματα) και στο επίπεδο της διαμόρφωσης των δημόσιων πολιτικών και στο επίπεδο της εφαρμογής τους από τις υπηρεσίες της Δημόσιας Διοίκησης.

### **3.2.2 Ο σχεδιασμός και η οργάνωση της εφαρμογής του ΚΠΑ**

Το 2005 το Υπουργείο Εσωτερικών Δημόσιας Διοίκησης και Αποκέντρωσης (Δ/νση Ποιότητας και Αποδοτικότητας), με εγκύκλιό του προς όλα τα Υπουργεία, τις Περιφέρειες, τους ΟΤΑ και τα ΝΠΔΔ, απέστειλε την μεταφρασμένη (2005) στα ελληνικά έκδοση του ΚΠΑ, ενημέρωνε για τη διαδικασία εφαρμογής της και καλούσε τους παραλήπτες να την αξιοποιήσουν. Είχε ήδη προηγηθεί η πιλοτική εφαρμογή του ΚΠΑ σε πέντε δημόσιες υπηρεσίες, αντιπροσωπευτικές όλου του φάσματος των βαθμίδων της δημόσιας διοίκησης.

Η εγκύκλιος απευθύνονταν στις Διευθύνσεις Διοίκησης, αφού οι μονάδες ποιότητας που προέβλεπε ο Ν. 3230/2004 δεν είχαν ακόμα συγκροτηθεί.

Ακολούθησε ένα πρόγραμμα διάδοσης του ΚΠΑ που περιλάμβανε:

- ✓ Ανάλυση του περιεχομένου και του τρόπου εφαρμογής του ΚΠΑ από στελέχη του ΥΠΕΣΔΔΑ, σε ειδικές συναντήσεις που διοργανώθηκαν στις έδρες των Υπουργείων και των Περιφερειών και στις οποίες συμμετείχαν οι Γενικοί Διευθυντές και οι Διευθυντές των αντίστοιχων Φορέων.
- ✓ Εκπαίδευση στελεχών και εργαζομένων του δημόσιου τομέα μέσω του ΙΝΕΠ (ΕΚΔΔΑ)<sup>20</sup>.

---

<sup>20</sup> Το διάστημα από 3/11/2008 έως 2/7/2010 υλοποιήθηκαν πανελλαδικά 63 επιμορφωτικά προγράμματα με αντικείμενο το ΚΠΑ. Ο αριθμός των δημοσίων υπαλλήλων που τα παρακολούθησαν ανέρχεται στους 1.353 (πηγή ΙΝΕΠ).

- ✓ Έκδοση ενός “Οδηγού εφαρμογής του ΚΠΑ”.
- ✓ Διοργάνωση διαγωνισμού για το Εθνικό Βραβείο Ποιότητας Δημόσιων Υπηρεσιών, ΝΠΔΔ και ΟΤΑ Α΄ και Β΄ βαθμού, με κριτήριο αξιολόγησης την επιτυχημένη εφαρμογή του ΚΠΑ.
- ✓ Διοργάνωση ημερίδων τόσο από το Υπουργείο κεντρικά, όσο και περιφερειακά από Περιφέρειες και Δήμους.
- ✓ Προβολή των καλών πρακτικών στα CAF EVENTS που διοργανώνονται κάθε δύο χρόνια από το ΕΙΡΑ και το CAF CENTRE.

Η ουσιαστική έναρξη υλοποίησης του ΚΠΑ ξεκίνησε μετά την έκδοση των Π.Δ. για τη σύσταση των μονάδων Ποιότητας και Αποδοτικότητας που προέβλεπε ο Ν. 3230/2004. Μέχρι σήμερα έχουν εκδοθεί Π.Δ. για 15 Υπουργεία ενώ για τις Περιφέρειες συνολικά το Π.Δ. εκδόθηκε τον Ιούλιο του 2006 (Π.Δ. 145/27-7-2006). Οι εφαρμογές του ΚΠΑ μέχρι σήμερα στην Ελληνική Δημόσια Διοίκηση φαίνονται στον ακόλουθο πίνακα:

ΠΙΝΑΚΑΣ 1: Εφαρμογές του ΚΠΑ στην Ελληνική Δημόσια Διοίκηση

Α/Α	Είδος Φορέα	Αριθμός Φορέων που εφάρμοσαν το ΚΠΑ	Αριθμός εφαρμογών
1	Υπουργεία	8	16
2	Περιφέρειες	11	45
3	Νομαρχίες	5	7
4	Δήμοι	30	46
5	ΝΠΔΔ	3	4
6	Ανεξάρτητες Αρχές	1	1
	<b>Σύνολο</b>	<b>58</b>	<b>119</b>

*Πηγή: ΥΠΕΣΑΗΔ, Δ/ση Ποιότητας και Αποδοτικότητας*

Από τον πίνακα προκύπτει ότι η διοικητική βαθμίδα στην οποία είχε τη μεγαλύτερη διάδοση η εφαρμογή του ΚΠΑ είναι οι Περιφέρειες (11 στις 13). Είναι

χαρακτηριστικό ότι παρά το γεγονός ότι συστάθηκαν μονάδες ποιότητας σε 15 Υπουργεία, μόνο σε 8 υπήρξε έστω και μία εφαρμογή του ΚΠΑ<sup>21</sup>.

### **3.2.3 Πολιτική υποστήριξη και δέσμευση της ηγεσίας για την εφαρμογή του ΚΠΑ**

Η υποστήριξη της πολιτικής ηγεσίας του Υπουργείου Εσωτερικών στην εφαρμογή του ΚΠΑ εκφράστηκε με συγκεκριμένες ενέργειες, όπως:

- Αποστολή εγκυκλίων.
- Διοργάνωση συναντήσεων με τους Γενικούς Γραμματείς των Περιφερειών με αποκλειστικό θέμα την προώθηση της εφαρμογής του ΚΠΑ.
- Διοργάνωση διαγωνισμών για το εθνικό Βραβείο Ποιότητας με βάση την πετυχημένη εφαρμογή του ΚΠΑ.

Η πολιτική υποστήριξη όμως **παρέμεινε στο επίπεδο της «συνιστώμενης» εφαρμογής** (εγκύκλιοι 6787/06-04-2005, 9537/12-04-2007 του Υπουργείου Εσωτερικών), χωρίς να συνδέεται με κάποιου είδους κίνητρα.

Κατά την άποψη αρκετών μελετητών (π.χ. Langrod, Αργυριάδης, Καλλίνικος), σημαντικό στοιχείο στην προσπάθεια μεταρρύθμισης της δημόσιας διοίκησης είναι η ανάληψη της ευθύνης στην λήψη των αποφάσεων, η αξιολόγηση της οργανωσιακής και ατομικής δράσης και η εύρεση εκείνης της αρχιτεκτονικής που θα επιτρέπει τη **σύνδεση αυτής της αξιολόγησης και της ανάληψης της ευθύνης με συστήματα αμοιβών και ποινών.**

### **3.2.4 Οργανωτική δομή και πόροι για τη διάδοση και την υποστήριξη της εφαρμογής του ΚΠΑ**

Η Οργανωτική δομή στην οποία στηρίχθηκε η εφαρμογή του ΚΠΑ ήταν οι μονάδες ποιότητας που δημιουργήθηκαν (σε εφαρμογή του Ν. 3230/2004) στα Υπουργεία, στις Περιφέρειες καθώς και σε ορισμένες Νομαρχιακές Αυτοδιοικήσεις και Δήμους.

Η Δ/ση Ποιότητας και Αποδοτικότητας του Υπουργείου Εσωτερικών, παρά το ότι προϋπήρχε του Ν. 3230/2004, απέκτησε μετά από την ψήφιση του Νόμου αυτού ουσιαστικό αντικείμενο<sup>22</sup> και αναδείχθηκε σε «υποκινούσα» δύναμη της εισαγωγής των συστημάτων και των εργαλείων ποιότητας στη δημόσια διοίκηση. Εν τούτοις, η

---

<sup>21</sup> Στοιχεία της Δ/σης Ποιότητας και Αποδοτικότητας του ΥΠ. ΕΣ.

<sup>22</sup> Ν. 3230/2004, άρθρο 7

οργανωτική ένταξή της σε μία από τις Γενικές Διευθύνσεις του Υπουργείου (Γενική Διεύθυνση Διοικητικού Εκσυγχρονισμού), περιόρισε τη δυνατότητα να ανταποκριθεί στον επιτελικό ρόλο που αντικειμενικά έχει, λόγω των γραφειοκρατικών δυσκαμψιών και των χρονοβόρων διαδικασιών.

Οι Δ/νσεις Ποιότητας των άλλων Υπουργείων και τα τμήματα Ποιότητας των Περιφερειών (όπου δημιουργήθηκαν), αντιμετώπισαν και αντιμετωπίζουν σοβαρά προβλήματα στελέχωσης και πόρων. Είναι χαρακτηριστικό ότι από τις δεκατρείς (13) Περιφέρειες:

- Οι τρεις (3) δεν έχουν συγκροτήσει ακόμα Τμήματα Ποιότητας,
- στις οκτώ (8) τα Τμήματα Ποιότητας έχουν στελεχωθεί με ένα μόνο υπάλληλο,
- μία (1) απασχολεί δύο (2) υπαλλήλους και
- μόνο σε μία (Κεντρική Μακεδονία), υπάρχουν τέσσερις (4) υπάλληλοι.

Η συντριπτική πλειοψηφία των υπαλλήλων των Τμημάτων Ποιότητας έχουν παράλληλα και καθήκοντα σε άλλες Υπηρεσίες των Περιφερειών<sup>23</sup>.

### 3.2.5 Αποσπασματικότητα εφαρμογής

Η εφαρμογή του ΚΠΑ στην Ελληνική Δημόσια Διοίκηση δε συνδέθηκε με άλλες πολιτικές και συστήματα διαχείρισης των δημόσιων οργανώσεων (π.χ. Ν. 3230/2004 για καθιέρωση Συστήματος Διοίκησης με Στόχους, πολιτικές για το ανθρώπινο δυναμικό), στο πλαίσιο μιας ολοκληρωμένης και συνεκτικής πολιτικής ποιότητας στο δημόσιο τομέα.

Αντίθετα παρατηρείται έλλειψη συνοχής της συγκεκριμένης πρωτοβουλίας ποιότητας (ΚΠΑ) με το σύνολο των αξιών, πολιτικών και συστημάτων διαχείρισης στη δημόσια διοίκηση.

Όπως παρατηρούν οι C. Pollit, G. Bouckaert, E. Loffler στην εισήγησή τους στο 3<sup>ο</sup> Συνέδριο Ποιότητας για τη Δημόσια Διοίκηση, που πραγματοποιήθηκε στο Ρότερνταμ το 2004: «Έχουμε παραδείγματα πρωτοβουλιών και στρατηγικών ποιότητας οι οποίες **απέτυχαν**, επειδή ακριβώς αποσυνδέθηκαν μεταξύ τους ή από άλλες μεταρρυθμίσεις και έτσι στερήθηκαν συνοχής».

Το Ε.Π. ΔΙΟΙΚΗΤΙΚΗ ΜΕΤΑΡΡΥΘΜΙΣΗ 2007-2013 επιδιώκει την αντιμετώπιση του προβλήματος αυτού με μια συνολική στρατηγική προσέγγιση, αξιοποιώντας τον

---

<sup>23</sup> Τα στοιχεία συλλέχθηκαν τηλεφωνικά από τα Τμήματα Ποιότητας και τις Δ/νσεις Διοίκησης των Περιφερειών της χώρας.

προσανατολισμό του Ευρωπαϊκού Κοινωνικού Ταμείου για την ενίσχυση της διοικητικής αποτελεσματικότητας, σύμφωνα με τις επιταγές της Αναθεωρημένης Στρατηγικής της Λισσαβόνας.

#### 4 ΜΕΘΟΔΟΛΟΓΙΑ

Προκειμένου να εκτιμήσουμε κατά πόσο η εφαρμογή του ΚΠΑ οδήγησε σε βελτίωση της λειτουργίας και του παραγόμενου έργου των Υπηρεσιών της δημόσιας διοίκησης στην Ελλάδα, εξετάζουμε την περίπτωση της Περιφέρειας Κεντρικής Μακεδονίας (ΠΚΜ), όπου συνυπάρχουν τα ακόλουθα χαρακτηριστικά:

1. Είναι η μεγαλύτερη σε έκταση και δεύτερη σε πληθυσμό περιφέρεια της χώρας.
2. Ως διοικητική δομή, είναι η μεγαλύτερη περιφέρεια της χώρας.
3. Το ΚΠΑ εφαρμόστηκε για τέσσερα συνεχή χρόνια (2006-2009), σε συνολικά 15 Διευθύνσεις της (σε δύο από αυτές το ΚΠΑ εφαρμόστηκε δύο φορές), οι οποίες καλύπτουν όλες τις μορφές διοικητικής δράσης, δηλαδή το σχεδιασμό, τον προγραμματισμό, την εκτέλεση έργων και προγραμμάτων, την εποπτεία, τον έλεγχο και τη διοίκηση. Από την άποψη αυτή μπορούμε αξιόπιστα να θεωρήσουμε ότι τα αποτελέσματα που προέκυψαν αφορούν στο σύνολο της Περιφέρειας.
4. Βραβεύτηκε με το Α΄ Βραβείο Ποιότητας το 2009, στο πλαίσιο του διαγωνισμού που οργάνωσε το Υπουργείο εσωτερικών, με κριτήριο αξιολόγησης την επιτυχημένη εφαρμογή του ΚΠΑ.

Για τη διερεύνηση του τρόπου και του βαθμού επίδρασης της εφαρμογής του ΚΠΑ στις Υπηρεσίες της ΠΚΜ αξιολογούμε:

1. Τον τρόπο που εφαρμόστηκε το ΚΠΑ στην ΠΚΜ εξετάζοντας:
  - Την εφαρμογή του ΚΠΑ σαν εισαγωγή μιας σημαντικής οργανωσιακής αλλαγής.
  - Την υλοποίηση των προβλεπομένων από το πρότυπο του ΚΠΑ διαδικασιών.
2. Το βαθμό προσαρμογής και συμβατότητας του ΚΠΑ με τα δεδομένα (διοικητική και οργανωτική κουλτούρα) της ΠΚΜ.
3. Τα αποτελέσματα της εφαρμογής μέσω:

- Της συγκριτικής εξέτασης των συμπερασμάτων από την αυτό-αξιολόγηση των δυνατών και αδύνατων σημείων των Υπηρεσιών της ΠΚΜ, σε σχέση με τα προγράμματα βελτίωσης που σχεδιάστηκαν.
- Της διερεύνησης του βαθμού υλοποίησης των μέτρων βελτίωσης.
- Της εκτίμησης των αποτελεσμάτων από την υλοποίηση των μέτρων.
- Της εκτίμησης των γενικότερων επιπτώσεων από την εφαρμογή του ΚΠΑ.

Για την αξιολόγηση χρησιμοποιούμε:

- α. Τις εκθέσεις από την εφαρμογή του ΚΠΑ στις 15 Διευθύνσεις και τις εκθέσεις των Υπηρεσιών για την υλοποίηση των μέτρων βελτίωσης
- β. Τα αποτελέσματα έρευνας των απόψεων στελεχών της ΠΚΜ που συμμετείχαν στις ομάδες αυτό-αξιολόγησης των Υπηρεσιών τους.

## **5 Η ΕΦΑΡΜΟΓΗ ΤΟΥ ΚΠΑ ΣΤΗΝ ΠΚΜ**

### **5.1 Σύντομη παρουσίαση της ΠΚΜ**

#### **Αρμοδιότητες - Οργανωτική Δομή**

Η ΠΚΜ αποτελεί ενιαία αποκεντρωμένη μονάδα διοίκησης του κράτους με χωρική αρμοδιότητα επτά Νομούς: Ημαθίας, Θεσσαλονίκης, Κιλκίς, Πέλλας, Πιερίας, Σερρών, Χαλκιδικής. Σύμφωνα με τον ιδρυτικό της Νόμο (2503/97), η Περιφέρεια συμβάλλει στον εθνικό σχεδιασμό και στο πλαίσιο του σχεδιάζει, προγραμματίζει και εφαρμόζει τις πολιτικές για την οικονομική, κοινωνική και πολιτιστική της ανάπτυξη.

Η λειτουργία της Περιφέρειας (μέχρι το τέλος του 2010, αφού από 1-1-2011 ισχύει η νέα διοικητική διάρθρωση της χώρας, όπως προβλέπεται από το Ν. 3852/2010 - ΚΑΛΛΙΚΡΑΤΗΣ), προσδιορίζεται σε δύο κυρίως επίπεδα:

- α. Το επίπεδο του σχεδιασμού και προγραμματισμού της περιφερειακής ανάπτυξης, στο πλαίσιο της Εθνικής Αναπτυξιακής πολιτικής.
- β. Το επίπεδο του ελέγχου της νομιμότητας στη δράση των Οργανισμών Τοπικής Αυτοδιοίκησης Α΄ και Β΄ βαθμού.

Τα όργανα και οι διοικητικοί μηχανισμοί της Περιφερειακής Διοίκησης στην Κεντρική Μακεδονία, των οποίων οι αρμοδιότητες συσχετίζονται ή αλληλοσυμπληρώνονται στη υλοποίηση της αποστολής και των στόχων της είναι:

- το Περιφερειακό Συμβούλιο.
- ο Γενικός Γραμματέας της Περιφέρειας Κ.Μ.
- η Γενική Διεύθυνση της Περιφέρειας Κ.Μ., η οποία συγκροτείται από 45 Υπηρεσίες (27 Διευθύνσεις, 15 Δασαρχεία και τρία αυτοτελή Τμήματα). Από τις 45 Υπηρεσίες οι 17 είναι κεντρικές υπηρεσίες, ενώ οι υπόλοιπες έχουν τοπική αρμοδιότητα στους Νομούς της ΠΚΜ.
- το Περιφερειακό Ταμείο Ανάπτυξης ΠΚΜ.
- η Ενδιάμεση Διαχειριστική Αρχή της ΠΚΜ

Το σύνολο του προσωπικού της Περιφέρειας είναι **1505 μόνιμοι υπάλληλοι** (δεν περιλαμβάνονται οι υπάλληλοι με σχέση Ιδιωτικού Δικαίου και μερικής απασχόλησης).

**ΠΙΝΑΚΑΣ 2: Κατανομή προσωπικού ΠΚΜ ανά κατηγορία εκπαίδευσης**

<b>ΚΑΤΗΓΟΡΙΑ ΕΚΠΑΙΔΕΥΣΗΣ</b>	<b>ΣΥΝΟΛΟ ΟΡΓΑΝΙΚΩΝ ΘΕΣΕΩΝ</b>	<b>ΤΑΚΤΙΚΟ ΠΡΟΣΩΠΙΚΟ</b>	<b>ΤΑΚΤ.ΠΡΟΣΩΠΙΚΟ/ ΟΡΓΑΝΙΚΕΣ ΘΕΣΕΙΣ</b>
ΚΑΤΗΓΟΡΙΑ ΠΕ	721	613	85,02%
ΚΑΤΗΓΟΡΙΑ ΤΕ	404	262	64,85%
ΚΑΤΗΓΟΡΙΑ ΔΕ	1.039	523	50,34%
ΚΑΤΗΓΟΡΙΑ ΥΕ	118	107	90,68%
<b>ΓΕΝ. ΣΥΝΟΛΟ</b>	<b>2.282</b>	<b>1505</b>	<b>65,95%</b>

*Στοιχεία 2009, Τμήμα Διοίκησης Προσωπικού ΠΚΜ*

Το ποσοστό υπαλλήλων τριτοβάθμιας εκπαίδευσης είναι: **40.73%**.

Οι κάτοχοι διδακτορικού τίτλου κατά την 31-12-2008 ήταν **40** ενώ οι κάτοχοι μεταπτυχιακού διπλώματος την ίδια περίοδο ήταν **91**.

Εφαρμογή συστημάτων και εργαλείων ποιότητας στην ΠΚΜ:

Σε εφαρμογή του Ν.3230/2004 «Καθιέρωση συστήματος διοίκησης με στόχους, μέτρηση της αποδοτικότητας και άλλες διατάξεις», με τον οποίο επιδιώκεται «η αποτελεσματικότερη λειτουργία των δημόσιων υπηρεσιών και η ανταπόκριση του

ανθρώπινου δυναμικού στις σύγχρονες ανάγκες και τα νέα πρότυπα διοίκησης»<sup>24</sup>, η ΠΚΜ εφαρμόζει ένα σύνολο αλληλοσυμπληρούμενων δράσεων και ενεργειών, επικεντρώνοντας σε συστήματα και εργαλεία ποιότητας, όπως:

- Συγκρότηση του Τμήματος Ποιότητας και Αποδοτικότητας (Ιανουάριος 2007).
- Εφαρμογή συστήματος διοίκησης με στόχους στο σύνολο των υπηρεσιών της από το 2006.
- Μέτρηση της αποτελεσματικότητας και της αποδοτικότητας των υπηρεσιών της ΠΚΜ μέσω δεικτών από το 2007.
- Εφαρμογή του Κοινού Πλαισίου Αξιολόγησης (17 συνολικά εφαρμογές από το 2006).
- Πιστοποίηση διαδικασιών κατά ISO.
- Έρευνα ικανοποίησης των υπαλλήλων ΠΚΜ το 2008.
- Ανάπτυξη Συστήματος Στρατηγικής Διοίκησης στη Γενική Δ/ση της ΠΚΜ το 2009.
- Εφαρμογή διαδικασιών επιβράβευσης των ατομικών και συλλογικών προσπαθειών των υπαλλήλων της ΠΚΜ.
- Έρευνες ικανοποίησης πολιτών με τη μεθοδολογία SERVQUAL.

Με το Νόμο 3852/2010 (ΚΑΛΛΙΚΡΑΤΗΣ), η ΠΚΜ όπως και όλες οι Περιφέρειες της χώρας παύουν να υφίστανται με τη μορφή που προσδιόριζε ο Ν. 2503/97. Με τον ΚΑΛΛΙΚΡΑΤΗ αλλάζει από 1-1-2011 ο διοικητικός χάρτης της χώρας με τη συνένωση Δήμων, τη συγκρότηση 13 αιρετών Περιφερειών και 7 αποκεντρωμένων Γενικών Διοικήσεων.

## **5.2 Η εφαρμογή του ΚΠΑ στην ΠΚΜ**

Η εφαρμογή του ΚΠΑ στην ΠΚΜ πραγματοποιήθηκε σε τέσσερις συνεχόμενες χρονιές:

- 2006 σε έξι Δ/σεις.
- 2007 σε έξι Δ/σεις.
- 2008 σε τρεις Δ/σεις.
- 2009 επανάληψη εφαρμογής σε δύο Δ/σεις<sup>25</sup>.

---

<sup>24</sup> Ν. 3230/2004, άρθρο 1, παράγραφος 1.

Το 2006 και το 2007 τις εφαρμογές υποστήριξε εξωτερικός σύμβουλος, ενώ το 2008 και το 2009 η εφαρμογή στηρίχθηκε αποκλειστικά στα στελέχη της ΠΚΜ.

Σύμφωνα με εκτίμηση της Προϊσταμένης του Τμήματος Ποιότητας της ΠΚΜ, η συμβολή του εξωτερικού συμβούλου ήταν σημαντική, κυρίως στην πρώτη εφαρμογή, σε ότι αφορά στην κάλυψη της έλλειψης γνώσης και εμπειρίας στη χρήση του εργαλείου και στην οργάνωση της διαδικασίας εφαρμογής. Αντίθετα, στο θέμα του σχεδιασμού των μέτρων βελτίωσης, όπου απαιτείται πολύ καλή γνώση των προβλημάτων και των ιδιαιτεροτήτων κάθε υπηρεσίας, η βοήθεια του εξωτερικού συμβούλου περιορίστηκε σε κάποιες γενικές οδηγίες ή στην παρουσίαση κάποιων παραδειγμάτων, χωρίς να δοθεί έμφαση στην κατανόηση από τα μέλη των ομάδων της ανάγκης διαμόρφωσης ενός ολοκληρωμένου προγράμματος δράσης. Η συνέπεια αυτής της αδυναμίας φαίνεται στην ποιότητα των μέτρων βελτίωσης που σχεδιάστηκαν, κυρίως στην πρώτη εφαρμογή (σχετική αναφορά στο κεφ. 5.3).

Οι εφαρμογές του 2008 και 2009, που στηρίχθηκαν αποκλειστικά στα στελέχη της ΠΚΜ, με το συντονισμό του Τμήματος Ποιότητας, πλεονεκτούσαν σε ότι αφορά στη μεγαλύτερη συμμετοχή των μελών των ομάδων και στο σχεδιασμό του προγράμματος δράσης. Ο μικρός όμως αριθμός των στελεχών του Τμήματος Ποιότητας που ανέλαβαν την υποστήριξη της όλης προσπάθειας, δεν επέτρεψε την ευρύτερη εφαρμογή του ΚΠΑ, τόσο την πρώτη φορά, όσο και σε επανάληψη.

Συνολικά συμμετείχαν στις ομάδες αυτοαξιολόγησης 147 υπάλληλοι, οι οποίοι αφού εκπαιδεύτηκαν, ανέλαβαν την ευθύνη για την αξιολόγηση της δράσης των υπηρεσιών τους.

Το σύνολο των υπαλλήλων των δεκαπέντε (15) υπηρεσιών ενημερώθηκε για τη σημασία του ΚΠΑ και ένας μεγάλος αριθμός (περίπου 500 στελέχη), συμμετείχε με τη συμπλήρωση σχετικού ερωτηματολογίου.<sup>26</sup>

---

<sup>25</sup> Αρχικά προτάθηκε από το Τμήμα Ποιότητας η επανάληψη της εφαρμογής να πραγματοποιηθεί το Φθινόπωρο του 2009 στις 6 Δ/νσεις της πρώτης εφαρμογής (2006). Οι 4 από τις 6 Δ/νσεις ζήτησαν να γίνει η επανάληψη στις αρχές του 2010, επικαλούμενοι ιδιαίτερο φόρτο εργασίας την προτεινόμενη περίοδο. Η συζήτηση και η ψήφιση του Ν. 3852/2010, που προέβλεπε αλλαγή στη διοικητική διάρθρωση της χώρας, γεγονός που επηρέαζε και τη δομή των εν λόγω Δ/νσεων, δεν επέτρεψε την υλοποίηση της επανάληψης.

<sup>26</sup> Αναφερόμαστε στο ερωτηματολόγιο που υπάρχει στον Οδηγό Εφαρμογής του ΚΠΑ (έκδοση του ΥΠ.ΕΣ.)

- **Οργάνωση του έργου**

Για την υποστήριξη και καθοδήγηση της υλοποίησης του έργου συγκροτήθηκε για κάθε έτος εφαρμογής μια Ομάδα Διοίκησης Έργου (ΟΔΕ), η οποία αποτελείτο από τον πρόεδρο (στέλεχος του Τμήματος Ποιότητας) και ένα μέλος από κάθε μία από τις Διευθύνσεις στις οποίες θα εφαρμοζόταν το ΚΠΑ.

Κάθε μέλος της ομάδας ήταν και ο συντονιστής του έργου για τη Διεύθυνσή του.

Σε κάθε Διεύθυνση ορίστηκε με απόφαση του Διευθυντή η Ομάδα Αυτό-αξιολόγησης με βάση στους στόχους τους προγράμματος και την οργανωτική δομή της Διεύθυνσης. Βασικό κριτήριο επιλογής ήταν η εκπροσώπηση όλων των επιπέδων ιεραρχίας, καθώς επίσης και οι ελάχιστες απαιτούμενες γνώσεις των μελών για τη λειτουργία της Δ/νσης.

Ακολούθησε ο καταμερισμός εργασίας στα μέλη των Ομάδων και ορίστηκαν οι υπεύθυνοι των εννέα κριτηρίων, οι οποίοι όφειλαν να συγκεντρώσουν και να αξιολογήσουν το αποδεικτικό υλικό, αλλά και να εισηγηθούν στην Ομάδα για το κριτήριο που τους αφορούσε.

Τόσο τα μέλη της κεντρικής ΟΔΕ όσο και τα μέλη των Ομάδων Αυτό-αξιολόγησης ενημερώθηκαν και εκπαιδεύτηκαν σχετικά με το περιεχόμενο και τη μεθοδολογία εφαρμογής του ΚΠΑ .

Στη συνέχεια, πραγματοποιήθηκε προσαρμογή του ερωτηματολογίου με συνυπολογισμό των στρατηγικών προτεραιοτήτων και των ιδιαιτεροτήτων κάθε Διεύθυνσης.

Σε συναντήσεις της ΟΔΕ με τις Ομάδες Αυτό-αξιολόγησης και το Σύμβουλο, προσδιορίστηκαν τα αναγκαία αποδεικτικά στοιχεία, μελετήθηκαν τα συγκεντρωμένα στοιχεία και αποφασίστηκε ο τρόπος και η έκταση παρουσίασης των πληροφοριών κατά την διαδικασία αξιολόγησης.

Ακολούθησε η διαδικασία αυτό-αξιολόγησης ως εξής:

Αρχικά παρουσιάστηκε στην Ομάδα Αυτοαξιολόγησης η διαδικασία που επρόκειτο να ακολουθηθεί και εξηγήθηκε ο τρόπος βαθμολόγησης.

Ακολούθησε η εκτίμηση της σημασίας των επιμέρους θεμάτων για την επιτυχία της Διεύθυνσης στην συγκεκριμένη χρονική στιγμή.

Πριν την αξιολόγηση ενός κριτηρίου ο υπεύθυνος του κριτηρίου αυτού παρουσίασε τις πληροφορίες που είχε συγκεντρώσει. Η ομάδα αξιολόγησης μπορούσε να συμπληρώσει τυχόν ελλιπή στοιχεία.

Στη συνέχεια πραγματοποιήθηκε η αξιολόγηση του βαθμού εκπλήρωσης των προϋποθέσεων, ή αντίστοιχα του βαθμού επίτευξης των αποτελεσμάτων κάθε Δ/νσης. Μετά την επεξεργασία των αποτελεσμάτων προσδιορίστηκαν τα δυνατά και αδύνατα σημεία της Διεύθυνσης.

Ένα ιδιαίτερα σημαντικό βήμα στην εφαρμογή του ΚΠΑ ήταν η ιεράρχηση των κρίσιμων σημείων βελτίωσης. Καθορίστηκαν αρχικά συγκεκριμένα κριτήρια ιεράρχησης που ήταν:

- ❖ Η δυνατότητα υλοποίησης.
- ❖ Το επείγον.
- ❖ Η εσωτερική επίδραση.
- ❖ Η εξωτερική επίδραση του (στους πελάτες/ πολίτες, κοινωνία κλπ).

Στα επί μέρους κριτήρια ιεράρχησης αποδόθηκε η ίδια βαρύτητα.

Η διαδικασία εφαρμογής του ΚΠΑ ολοκληρώθηκε με τον σχεδιασμό των σχεδίων δράσης και τη σύνταξη της Έκθεσης Αυτό-αξιολόγησης.

Η συνολική βαθμολογία των Υπηρεσιών φαίνεται στον πίνακα 3.

### **ΠΙΝΑΚΑΣ 3: ΣΥΝΟΛΙΚΗ ΒΑΘΜΟΛΟΓΙΑ ΥΠΗΡΕΣΙΩΝ ΣΥΜΦΩΝΑ ΜΕ ΤΟ ΚΠΑ**

<b>A/A</b>	<b>ΥΠΗΡΕΣΙΑ</b>	<b>ΣΥΝΟΛΙΚΗ ΒΑΘΜΟΛΟΓΙΑ 1<sup>η</sup> * εφαρμογή</b>	<b>ΣΥΝΟΛΙΚΗ ΒΑΘΜΟΛΟΓΙΑ 2<sup>η</sup> εφαρμογή</b>
1.	ΔΙΠΕΧΩ	55	
2.	Δ.ΔΑΣΩΝ ΠΚΜ	54	
3.	Δ. ΔΑΣΩΝ ΘΕΣΣΑΛΟΝΙΚΗΣ	43	
4.	Δ. ΥΔΑΤΩΝ	41	
5.	Δ. Α/ΣΗΣ ΚΑΙ ΑΠΟΚΕΝΤΡΩΣΗΣ	40	
6.	Δ. Α/ΣΗΣ & ΔΙΟΙΚΗΣΗΣ Ν. ΣΕΡΡΩΝ	39,3	
7.	Δ. ΔΙΟΙΚΗΣΗΣ	38	26,6 (παραμετροποιημένη βαθμολόγηση)**
8.	ΔΑΣΑΡΧΕΙΟ ΣΕΡΡΩΝ	37,4	
9.	ΔΙΣΑ	37	
10.	ΔΕΚΕ	37	
11.	ΔΑΣΑΡΧΕΙΟ ΘΕΣΣΑΛΟΝΙΚΗΣ	36,6	
12.	Δ. ΓΕΩΡΓΙΚΗΣ ΑΝΑΠΤΥΞΗΣ	33	

13.	Δ. ΔΑΣΩΝ ΠΙΕΡΙΑΣ	31	
14.	ΔΔΕ	29	41,1 (απλή βαθμολόγηση) 36,9 (παραμετροποιημένη βαθμολόγηση)
15.	ΔΕΣΕ	23	

\* Στην 1<sup>η</sup> εφαρμογή εφαρμόστηκε η απλή βαθμολόγηση

\*\* Η παραμετροποιημένη βαθμολόγηση είναι αναλυτικότερη από την απλή, απαιτεί εκτίμηση της απόδοσης σε κάθε φάση του κύκλου ποιότητας και συνήθως καταλήγει σε μικρότερη συνολική βαθμολογία από την απλή.

Η βαθμολογία ανά κριτήριο του ΚΠΑ φαίνεται στον πίνακα 4.

**ΠΙΝΑΚΑΣ 4: ΒΑΘΜΟΛΟΓΙΑ ΑΝΑ ΚΡΙΤΗΡΙΟ ΤΟΥ ΚΠΑ (1<sup>η</sup> εφαρμογή- απλή βαθμολόγηση)**

ΥΠΗΡΕΣΙΑ	ΚΡΙΤΗΡΙΑ								
	1	2	3	4	5	6	7	8	9
Δ. ΠΕΡΙΒ/ΝΤΟΣ & ΧΩΡΟΤΑΞΙΑΣ	53	54	48	47	49	60	56	53	71
Δ.ΔΑΣΩΝ ΠΚΜ	60	60	50	52	42	62	51	61	52
Δ. ΔΑΣΩΝ ΘΕΣΣΑΛΟΝΙΚΗΣ	42	36	39	36	33	54	50	50	48
Δ. ΥΔΑΤΩΝ	49	31	42	39	42	40	43	44	37
Δ. Α/ΣΗΣ ΚΑΙ ΑΠΟΚΕΝΤΡΩΣΗΣ	44	39	43	37	35	43	41	60	17
Δ. Α/ΣΗΣ & ΔΙΟΙΚΗΣΗΣ Ν. ΣΕΡΡΩΝ	35	39	40	39	35	46	43	31	46
Δ. ΔΙΟΙΚΗΣΗΣ	35	37	41	34	29	50	45	33	41
ΔΑΣΑΡΧΕΙΟ ΣΕΡΡΩΝ	35	35	31	46	25	40	37	45	43
Δ. ΣΧΕΔΙΑΣΜΟΥ ΚΑΙ ΑΝΑΠΤΥΞΗΣ	37	32	27	37	25	51	39	41	48

Δ. ΕΛΕΓΧΟΥ ΚΑΤΑΣΚΕΥΗΣ ΕΡΓΩΝ	39	34	33	39	25	52	41	33	41
ΔΑΣΑΡΧΕΙΟ ΘΕΣΣΑΛΟΝΙΚΗΣ	46	40	25	33	23	39	29	45	42
Δ. ΓΕΩΡΓΙΚΗΣ ΑΝΑΠΤΥΞΗΣ	32	36	32	36	31	39	35	25	35
Δ. ΔΑΣΩΝ ΠΙΕΡΙΑΣ	43	29	28	35	26	32	25	36	25
Δ. ΔΗΜΟΣΙΩΝ ΕΡΓΩΝ	30	34	22	29	22	29	29	31	33
Δ. ΕΛΕΓΧΟΥ ΣΥΝΤΗΡΗΣΗΣ ΕΡΓΩΝ	32	31	24	25	19	28	9	16	26
Μ.Ο.	40,8	37,8	35	37,5	30,7	44,3	38,2	40,3	40,3

Η υψηλότερη βαθμολογία σημειώθηκε στο κριτήριο 6 (ως μέσος όρος), που μεταφράζεται ως πεποίθηση της πλειοψηφίας των υπηρεσιών ότι τα αποτελέσματά τους προς τους πολίτες τους είναι, σχετικά με τα άλλα πεδία δράσης, περισσότερο ικανοποιητικά.

Η χαμηλότερη βαθμολογία σημειώθηκε στο κριτήριο 5 (διοίκηση διαδικασιών και αλλαγών), κυρίως γιατί οι υπηρεσίες θεωρούν ότι υστερούν σε θέματα όπως: αξιολόγηση των διαδικασιών βάσει μέτρησης της αποτελεσματικότητά τους (δεν υπάρχουν μετρήσεις), συμμετοχή των πολιτών στο σχεδιασμό και τη βελτίωση των υπηρεσιών και ανάπτυξη καινοτομιών.

#### **ΠΙΝΑΚΑΣ 5: ΒΑΘΜΟΛΟΓΙΑ ΑΝΑ ΚΡΙΤΗΡΙΟ ΤΟΥ ΚΠΑ (2<sup>η</sup> εφαρμογή)**

<b>ΥΠΗΡΕΣΙΑ</b>	<b>ΚΡΙΤΗΡΙΑ</b>								
	<b>1</b>	<b>2</b>	<b>3</b>	<b>4</b>	<b>5</b>	<b>6</b>	<b>7</b>	<b>8</b>	<b>9</b>
Δ. ΔΗΜΟΣΙΩΝ ΕΡΓΩΝ – ΑΠΛΗ ΒΑΘΜΟΛΟΓΗΣΗ	54	36	38	41	34	39	41	48	39
Δ. ΔΗΜΟΣΙΩΝ ΕΡΓΩΝ – ΠΑΡΑΜΕΤΡΟΠΟΙΗΜΕΝΗ ΒΑΘΜΟΛΟΓΗΣΗ	48,8	34,8	33,2	28,9	19,9	38,5	40,8	48,5	38,6
Δ. ΔΙΟΙΚΗΣΗΣ - ΠΑΡΑΜΕΤΡΟΠΟΙΗΜΕΝΗ ΒΑΘΜΟΛΟΓΗΣΗ	19,9	19,8	19,06	21,3	18,7	39,3	32,6	27	42,1

Στη 2<sup>η</sup> εφαρμογή (επανάληψη) και στη Δ/ση Δημοσίων Έργων, όπου μπορεί να γίνει σύγκριση σε ότι αφορά την απλή βαθμολόγηση, παρατηρούμε ότι υπήρξε συνολικά βελτίωση (η συνολική βαθμολογία από 29 το 2006, έφθασε στο 41,1 το 2009), με κύριες περιοχές βελτίωσης την Ηγεσία, τα Αποτελέσματα σχετικά με την Κοινωνία και τη Διοίκηση των Ανθρώπινων πόρων.

### **5.2.1 Η εφαρμογή του ΚΠΑ στην ΠΚΜ σαν εισαγωγή μιας οργανωσιακής αλλαγής**

Εξετάζοντας την εφαρμογή του ΚΠΑ στην ΠΚΜ σαν εισαγωγή μιας σημαντικής οργανωσιακής αλλαγής, κυρίως σε ότι αφορά τα στάδια εισαγωγής (φάσεις εισαγωγής κατά Lewin<sup>27</sup>), τις στρατηγικές που χρησιμοποιήθηκαν και τον τρόπο αντιμετώπισης των αντιδράσεων, παρατηρούμε τα ακόλουθα:

#### **Στάδια εισαγωγής οργανωσιακών αλλαγών που ακολουθήθηκαν:**

##### Στάδιο Α (προετοιμασία)

- Ανάλυση πρωτοβουλίας από στέλεχος της ΠΚΜ.
- Υποστήριξη - δέσμευση από Διοικητική και Πολιτική Ηγεσία.
- Δημιουργία κεντρικής ομάδας/δομής.
- Εκπαίδευση ομάδας.
- Ενημερωτικές - διερευνητικές συναντήσεις με τους Διευθυντές.
- Δημιουργία ομάδων ανά υπηρεσία - εκπαίδευση ομάδων.

##### Στάδιο Β (αλλαγή)

- Εκπαιδευτικού περιεχομένου εφαρμογές ΚΠΑ.
- Εφαρμογές ΚΠΑ.
- Αλλαγές: γνώσεων (νέες έννοιες, νέοι τρόποι διοίκησης, αυτογνωσία), συμπεριφορών (ομαδική εργασία, διατύπωση προτάσεων, αποδοχή αλλαγών), συστημάτων αξιολόγησης, διαδικασιών.

##### Στάδιο Γ (σταθεροποίηση)

- Υλοποίηση μέτρων Βελτίωσης.
- Συνέχιση εκπαίδευσης.
- Επανάληψη εφαρμογών.

---

<sup>27</sup> Σχετική αναφορά στο κεφάλαιο 2.2 του παρόντος

## **Στρατηγικές εισαγωγής οργανωσιακών αλλαγών<sup>28</sup>**

Δεν υπήρξε συζήτηση και απόφαση για τη χρήση συγκεκριμένων στρατηγικών, αλλά στη πράξη ακολουθήθηκαν οι εξής στρατηγικές:

- Στρατηγική λογικής (επιχειρήματα, διάλογος, συσκέψεις).
- Στρατηγική εκπαίδευσης (εκπαίδευση Ομάδων, ενημέρωση υπαλλήλων, εκπαίδευση στελεχών).

### **Αντιδράσεις**

Στην αρχή η προσπάθεια συνάντησε αρκετές αμφισβητήσεις και επιφυλάξεις .

Κύριοι λόγοι αντιδράσεων:

- Μη κατανόηση των όρων και των διαδικασιών.
- Φόβος.
- Επιφυλάξεις ως προς την αποτελεσματικότητα.
- Συνήθεια.

Οι αντιδράσεις αντιμετωπίστηκαν με το διάλογο, την εκπαίδευση και την ομαδική εργασία.

### **5.3 Συγκριτική εξέταση των συμπερασμάτων από την αυτό-αξιολόγηση των δυνατών και αδύνατων σημείων των Υπηρεσιών της ΠΚΜ σε σχέση με τα προγράμματα βελτίωσης που σχεδιάστηκαν.**

Όπως προαναφέρθηκε, το ΚΠΑ εφαρμόστηκε σε 15 Υπηρεσίες της ΠΚΜ, από τις οποίες σε δύο εφαρμόστηκε για δεύτερη φορά.

Κατά την αυτό-αξιολόγηση προσδιορίστηκαν τα δυνατά και αδύνατα σημεία κάθε Υπηρεσίας, δηλαδή τα σημεία στα οποία η κάθε Υπηρεσία εμφανίζει, σύμφωνα με την Ομάδα Αυτό-αξιολόγησης, τα χαμηλότερα επίπεδα απόδοσης.

---

<sup>28</sup> Οι στρατηγικές που μπορεί να ακολουθήσει η διοίκηση για να προσεγγίσει το πρόβλημα της οργανωσιακής αλλαγής ομαδοποιούνται σε τρεις κατηγορίες:

α) **Η στρατηγική του καταναγκασμού** (Force – coercion strategies). Στην περίπτωση αυτή η διοίκηση επιβάλλει την προτεινόμενη αλλαγή χρησιμοποιώντας την εξουσία της και το δικαίωμα εντολής είτε προσφέροντας ειδικές ανταμοιβές είτε απειλώντας με επιβολή κυρώσεων. Η στρατηγική αυτή έχει συνήθως πρόσκαιρα αποτελέσματα.

β) **Η στρατηγική της εμπειρικο-λογικής** (Empirical- Rational Strategies). Στην περίπτωση αυτή η διοίκηση προσπαθεί να πείσει για την αναγκαιότητα της αλλαγής, επικαλούμενη ειδικές γνώσεις και λογικά επιχειρήματα.

γ) **Η στρατηγική της πρότυπης – επανεκπαίδευσης** (Normative – Reeducative Strategies). Στην περίπτωση αυτή η διοίκηση αποσαφηνίζει ή εγκαθιστά αξίες και προϋποθέσεις από τις οποίες θα προκύψει εντελώς φυσιολογικά η υποστήριξη της προτεινόμενης αλλαγής. Οι δύο τελευταίες στρατηγικές θεωρείται ότι προσφέρουν τα περισσότερο μακροχρόνια αποτελέσματα. (Στέλλα Ξηροτύρη – Κουφίδου, Οργανωσιακή Θεωρία, 1998)

Στις 12 από τις 15 Υπηρεσίες σε πρώτο στάδιο αξιολόγησης έγινε εκτίμηση της Σημασίας των επιμέρους θεμάτων. Αυτή η διάσταση αφορούσε στην σημαντικότητα ενός στοιχείου για την επιτυχία της Διεύθυνσης στην συγκεκριμένη χρονική στιγμή.

Στη συνέχεια εκτιμήθηκε η Απόδοση της Υπηρεσίας. Η διαφορά Σημασίας και Απόδοσης προσδιόριζε τα δυνατά και αδύνατα σημεία της συγκεκριμένης Υπηρεσίας. Τα αδύνατα σημεία ή σημεία βελτίωσης ήταν με άλλα λόγια αυτά που η Ομάδα Αυτό-αξιολόγησης θεωρούσε πολύ σημαντικά για την Υπηρεσία και ταυτόχρονα εκτιμούσε ότι στα σημεία αυτά η Υπηρεσία είχε πολύ χαμηλή απόδοση.

Στις υπόλοιπες τρεις (3) Υπηρεσίες, όπως επίσης και στην επανάληψη της εφαρμογής σε δύο (2) Υπηρεσίες, έγινε μόνο η εκτίμηση της απόδοσης. Θεωρήθηκε δηλαδή ότι όλα τα σημεία (παραδείγματα) αξιολόγησης έχουν την ίδια σημασία για την Υπηρεσία.

Στο κείμενο του ΚΠΑ (ΚΠΑ, 2008 σελ. 45), αναφέρεται « Ο κατάλογος αυτός<sup>29</sup> δεν είναι εξαντλητικός ούτε είναι απαραίτητο να περιλαμβάνει όλα τα πιθανά παραδείγματα αλλά μόνο εκείνα που είναι σημαντικά/βασικά για τη δημόσια οργάνωση». Προκύπτει επομένως ότι θα πρέπει να εκτιμάται η σημασία παραδειγμάτων/ερωτήσεων για την Υπηρεσία.

Τα αδύνατα σημεία κατατάχθηκαν με φθίνουσα σειρά (από το σημείο που εμφάνιζε τη μεγαλύτερη διαφορά Σημασίας - Απόδοσης ή τη μικρότερη Απόδοση, προς το σημείο με τη μικρότερη διαφορά ή τη μεγαλύτερη Απόδοση).

Για τα τριάντα (30) πρώτα αδύνατα σημεία της παραπάνω κατάταξης σχεδιάσθηκαν Μέτρα Βελτίωσης. Η υλοποίηση των μέτρων αυτών εντάχθηκε στην ετήσια στοχοθεσία των Υπηρεσιών για τα επόμενα της εφαρμογής έτη<sup>30</sup>.

Συνολικά σχεδιάσθηκαν 131 μέτρα βελτίωσης, 95 στην πρώτη εφαρμογή και 36 στην επανάληψη (κατάλογος των μέτρων στο παράρτημα 5). Από τα μέτρα που σχεδιάσθηκαν ποσοστό **69,5% αφορούσαν τα κριτήρια των προϋποθέσεων και**

---

<sup>29</sup> Αναφέρεται στον κατάλογο των παραδειγμάτων/ερωτήσεων ανά υποκριτήριο

<sup>30</sup> Αυτό προκύπτει από τις αποφάσεις στοχοθεσίας των Υπηρεσιών της ΠΚΜ για τα έτη 2007,2008,2009,2010 - Πηγή: Τμήμα Ποιότητας και Αποδοτικότητας ΠΚΜ

**30,5% τα κριτήρια των αποτελεσμάτων.** Αυτό θεωρείται λογικό για Υπηρεσίες που εφαρμόζουν για πρώτη ή δεύτερη φορά το ΚΠΑ χωρίς να έχουν προηγουμένως εφαρμόσει άλλα εργαλεία ΔΟΠ.

Στην περίπτωση αυτή απαιτείται αρχικά να δημιουργήσουν τις κατάλληλες προϋποθέσεις, σύμφωνα με τις αρχές της ΔΟΠ, ώστε να οδηγηθούν στα επιθυμητά αποτελέσματα.

Τα κριτήρια στα οποία σχεδιάστηκαν τα περισσότερα μέτρα βελτίωσης ήταν κατά σειρά τα 3, 4, 7 και 5 (στα οποία εντοπίστηκαν και τα περισσότερα αδύνατα σημεία). Στον πίνακα που ακολουθεί φαίνεται η κατανομή των αδύνατων σημείων και των μέτρων βελτίωσης των Υπηρεσιών της ΠΚΜ ανά κριτήριο.

**ΠΙΝΑΚΑΣ 6: Κατανομή αδύνατων σημείων - μέτρων βελτίωσης ανά κριτήριο**

<b>ΚΡΙΤΗΡΙΟ</b>	<b>1</b>	<b>2</b>	<b>3</b>	<b>4</b>	<b>5</b>	<b>6</b>	<b>7</b>	<b>8</b>	<b>9</b>
<b>ΑΔΥΝΑΤΑ ΣΗΜΕΙΑ</b>	48	38	<b>67</b>	<b>60</b>	<b>70</b>	49	<b>85</b>	44	49
<b>ΜΕΤΡΑ ΒΕΛΤΙΩΣΗΣ</b>	8	14	<b>26</b>	<b>26</b>	<b>17</b>	11	<b>18</b>	5	6

Από τις Εκθέσεις Αυτό-αξιολόγησης (στις οποίες περιλαμβάνονται τα 30 πλέον αδύνατα σημεία κάθε Υπηρεσίας), καθώς και από Εκθέσεις Προόδου Υλοποίησης των μέτρων βελτίωσης των 15 Υπηρεσιών της ΠΚΜ<sup>31</sup> προκύπτουν τα ακόλουθα στοιχεία σχετικά με:

1. Το ποσοστό αντιμετώπισης των αδύνατων σημείων (ποσοστό αδύνατων σημείων για τα οποία σχεδιάστηκαν μέτρα βελτίωσης).
2. Την υλοποίηση των μέτρων βελτίωσης σύμφωνα με τις φάσεις του Κύκλου Ποιότητας (Προγραμματισμός - Εκτέλεση - Έλεγχος - Ανάδραση).

<sup>31</sup> Οι Εκθέσεις Προόδου έχουν κατατεθεί στο Τμήμα Ποιότητας και Αποδοτικότητας της ΠΚΜ

**ΠΙΝΑΚΑΣ 7: Σχεδιασμός και υλοποίηση μέτρων βελτίωσης στις**Υπηρεσίες της ΠΚΜ - 1<sup>η</sup> εφαρμογή ΚΠΑ

Α/Α	ΥΠΗΡΕΣΙΑ	ΑΝΤΙΜΕΤΩ- ΠΙΣΗ ΑΔΥΝΑΤΩΝ ΣΗΜΕΙΩΝ	ΥΛΟΠΟΙΗΣΗ ΜΕΤΡΩΝ ΒΕΛΤΙΩΣΗΣ			
			Plan	Do	Check	Act
1.	Δ/νση Σχεδιασμού και Ανάπτυξης	20%	100%	83%	67%	50%
2.	Δ/νση Γεωργικής Ανάπτυξης	10%	100%	33%	0	0
3.	Δ/νση Δημοσίων Έργων	6,7%	100%	100%	0	0
4.	Δ/νση Αυτοδιοίκησης και Αποκέντρωσης	13,3%	100%	50%	50%	50%
5.	Δ/νση Διοίκησης	20%	100%	67%	33,3%	33.3%
6.	Δ/νση Περιβάλλοντος και Χωροταξίας	10%	100%	67%	0	0
7.	Δ/νση Ελέγχου Κατασκευής Έργων	17%	100%	80%	40%	0
8.	Δ/νση Ελέγχου Συντήρησης έργων	10%	100%	67%	0	0
9.	Δ/νση Υδάτων	17%	100%	80%	20%	20%
10.	Δ/νση Δασών ΠΚΜ	10%	100%	100%	67%	67%
11.	Δ/νση Δασών Ν. Θεσσαλονίκης	23,3%	100%	29%	0	0
12.	Δ/νση Δασών Ν. Πιερίας	23,3%	100%	14,3%	0	0
13.	Δασαρχείο Θεσσαλονίκης	53%	100%	50%	37,5%	6,2%
14.	Δ/νση Τοπικής Αυτ/σης Ν. Σερρών	30%	100%	60%	25%	12,5%
15.	Δασαρχείο Σερρών	50%	100%	0%	0	0
16	Μ. Ο. ΠΚΜ	20,9%	100%	58.7%	22,6%	15,9%

**ΠΙΝΑΚΑΣ 8 : Σχεδιασμός και υλοποίηση μέτρων βελτίωσης στις  
Υπηρεσίες της ΠΚΜ - 2<sup>η</sup> εφαρμογή ΚΠΑ**

Α/Α	ΥΠΗΡΕΣΙΑ	ΑΝΤΙΜΕΤΩ- ΠΙΣΗ ΑΔΥΝΑΤΩΝ ΣΗΜΕΙΩΝ	ΥΛΟΠΟΙΗΣΗ ΜΕΤΡΩΝ ΒΕΛΤΙΩΣΗΣ			
			Plan	Do	Check	Act
1.	Δ/ση Δημοσίων Έργων	47%	100%	14%	0	0
2.	Δ/ση Διοίκησης	73%	100%	0	0	0

Από την εξέταση των στοιχείων των παραπάνω πινάκων προκύπτει ότι:

**Το ποσοστό αντιμετώπισης των αδύνατων σημείων**, που εντοπίστηκαν κατά την πρώτη εφαρμογή του ΚΠΑ στις Υπηρεσίες της ΠΚΜ ήταν πολύ χαμηλό. Οι αιτίες που πιθανόν να οδήγησαν στο χαμηλό αυτό ποσοστό μπορεί να θεωρηθούν: Η απειρία του Τμήματος Ποιότητας τα δύο πρώτα χρόνια της εφαρμογής (2006 και 2007), ώστε να καθοδηγήσει τις Ομάδες Αυτό-αξιολόγησης προς την σωστή κατεύθυνση και η δυσκολία που αντιμετώπιζαν οι Ομάδες στο σχεδιασμό (για πρώτη φορά) μέτρων βελτίωσης. Ο εξωτερικός Σύμβουλος που χρησιμοποιήθηκε τα χρόνια αυτά στις 12 από τις 15 Υπηρεσίες (1<sup>η</sup> εφαρμογή), βοήθησε (όπως προκύπτει από τις Εκθέσεις Αυτό-αξιολόγησης) στον σχεδιασμό ενδεικτικά κάποιων μέτρων, τα οποία όμως αποτέλεσαν και τα μόνα μέτρα που τελικά προγραμματίστηκαν, αφού δεν συνεχίστηκε η προσπάθεια αντιμετώπισης όλων των αδύνατων σημείων των Υπηρεσιών στο πλαίσιο ενός συνολικού προγράμματος βελτίωσης.

Όπως φαίνεται και στους πίνακες, η εμπειρία που αποκτήθηκε αξιοποιήθηκε τα επόμενα χρόνια (2008 και 2009). Έτσι παρατηρούμε ότι στις Υπηρεσίες 13,14 και 15 του πίνακα 5 στις οποίες το ΚΠΑ εφαρμόστηκε το 2008, καθώς και στις Υπηρεσίες της 2<sup>ης</sup> εφαρμογής, το ποσοστό αντιμετώπισης των αδύνατων σημείων είναι σημαντικά μεγαλύτερο, χωρίς πάλι να καλύπτει το σύνολο των περιπτώσεων.

Από τις Εκθέσεις Αυτό-αξιολόγησης προκύπτει ότι η εφαρμογή του ΚΠΑ τόσο αρχικά, όσο και στην επανάληψη αφορούσε μια προσπάθεια γενικής διάγνωσης της υφιστάμενης κατάστασης των Υπηρεσιών, χωρίς να τίθενται συγκεκριμένοι στόχοι αντιμετώπισης συγκεκριμένων προβλημάτων δυσλειτουργίας ή αναποτελεσματικότητας. Η προσέγγιση αυτή είχε τις επιπτώσεις της στην ποιότητα των μέτρων βελτίωσης.

### 1. Για την υλοποίηση των μέτρων βελτίωσης προκύπτουν τα ακόλουθα:

Οι περιοχές στις οποίες υλοποιήθηκαν τα περισσότερα μέτρα βελτίωσης είναι η διοίκηση των διαδικασιών και των αλλαγών (κριτήριο 5), η διοίκηση του ανθρώπινου δυναμικού (κριτήριο 3) και τα αποτελέσματα για το ανθρώπινο δυναμικό (κριτήριο 7), που αποτελούν τις τρεις από τις τέσσερις περιοχές στις οποίες εντοπίστηκαν οι περισσότερες αδυναμίες και για τις οποίες σχεδιάστηκαν τα περισσότερα βελτιωτικά μέτρα. Στην τέταρτη περιοχή, που αφορούσε τις συνεργασίες και τους πόρους (κριτήριο 4), υλοποιήθηκαν μόνο 3,8 από τα 26 σχεδιασθέντα μέτρα.

Μία πιθανή εξήγηση για τα παραπάνω είναι ότι:

Η περιοχή των διαδικασιών είναι αυτή που θεωρείται από τους υπαλλήλους ότι έχουν τη μεγαλύτερη δυνατότητα παρέμβασης και άρα βελτιώσεων.

Η διοίκηση ανθρώπινων πόρων και τα αποτελέσματα για το ανθρώπινο δυναμικό είναι οι περιοχές μεγαλύτερης ευαισθητοποίησης για τους υπαλλήλους και δόθηκε έμφαση στην υλοποίηση των σχετικών μέτρων.

Τέλος, η υλοποίηση ορισμένων από τα μέτρα που αφορούσαν το κριτήριο 4 απαιτούσε τη διάθεση οικονομικών πόρων ή την επίτευξη εξωτερικών συνεργασιών, που δεν εξαρτώνται μόνο από τις υπηρεσίες, ενώ η μη υλοποίηση κάποιων άλλων μέτρων οφείλεται καθαρά σε οργανωτικά προβλήματα των ίδιων των υπηρεσιών (αναλυτικοί πίνακες με την υλοποίηση των μέτρων ανά κριτήριο στο παράρτημα 4).

Για την υλοποίηση των βελτιωτικών μέτρων ανά φάση του κύκλου ποιότητας προκύπτουν τα ακόλουθα:

α) Προγραμματισμός: Όλα τα μέτρα σχεδιάστηκαν από την Ομάδα Αυτό-αξιολόγησης σε ειδική συνεδρίαση και προγραμματίστηκε η υλοποίησή τους με την ένταξή τους στους ετήσιους στόχους των Υπηρεσιών.

β) Εκτέλεση: Τα μέτρα της 1<sup>ης</sup> εφαρμογής υλοποιήθηκαν σε ποσοστό 58,7% με διακύμανση από 0% (Δασαρχείο Σερρών), έως 100% (Δ/ση Δασών ΠΚΜ και Δ/ση Δημοσίων Έργων). Το ποσοστό υλοποίησης θεωρείται αρκετά χαμηλό ιδιαίτερα για τις 12 Υπηρεσίες, στις οποίες η εφαρμογή έγινε το 2006 και το 2007 (στις Υπηρεσίες αυτές το ποσοστό υλοποίησης έφθασε κατά μέσο όρο το 64,2%).

Στις Υπηρεσίες που έγινε επανάληψη της εφαρμογής, το 2010 ήταν το πρώτο έτος υλοποίησης των μέτρων βελτίωσης και ο απολογισμός δεν έγινε ακόμα.

Οι λόγοι της μη ικανοποιητικής υλοποίησης των μέτρων βελτίωσης καταγράφονται στην έρευνα που πραγματοποιήθηκε.

Επισημαίνουμε επίσης τις αναφορές που υπάρχουν σε κάποιες Εκθέσεις Προόδου Υλοποίησης των μέτρων βελτίωσης για αστοχίες και λάθη στον σχεδιασμό ορισμένων μέτρων, που είχαν ως αποτέλεσμα την αντικειμενική αδυναμία υλοποίησή τους<sup>32</sup>.

γ) Έλεγχος - Ανάδραση: Μόνο σε ποσοστό 22,6% των μέτρων βελτίωσης πραγματοποιήθηκε έλεγχος και αξιολόγηση των αποτελεσμάτων μετά την υλοποίησή τους και σε ένα μικρότερο ποσοστό (15,9%), ακολούθησαν διορθωτικές δράσεις. Είναι αξιοσημείωτο ότι στο σύνολο σχεδόν των μέτρων, στα οποία πραγματοποιήθηκε αξιολόγηση των αποτελεσμάτων. Αυτά εκτιμήθηκαν (στις Εκθέσεις Προόδου) από θετικά ως ιδιαίτερα σημαντικά.

## 6 Η ΕΡΕΥΝΑ

Για τη διερεύνηση των απόψεων και εκτιμήσεων των στελεχών της ΠΚΜ, που συμμετείχαν στις ομάδες αυτοαξιολόγησης, σχετικά με τον τρόπο υλοποίησης και τα αποτελέσματα της εφαρμογής του ΚΠΑ στις υπηρεσίες τους πραγματοποιήθηκε έρευνα με χρήση ανώνυμων ερωτηματολογίων.

Για την έρευνα υιοθετήθηκε μια συνδυαστική μεθοδολογία ποσοτικών και ποιοτικών παραμέτρων. Συγκεκριμένα, η έρευνα βασίστηκε στην ανάπτυξη ενός ερωτηματολογίου που δομήθηκε από κλειστές και ανοικτές ερωτήσεις. Οι κλειστές ερωτήσεις πολλαπλών απαντήσεων επέτρεψαν τη στατιστική ανάλυση των απαντήσεων των στελεχών της ΠΚΜ για τα αποτελέσματα της εφαρμογής του ΚΠΑ, ενώ οι ανοικτές ερωτήσεις έδιναν τη δυνατότητα στους ερωτώμενους να αναπτύξουν τις απόψεις τους διευκολύνοντας την ερμηνεία των ποσοτικών ευρημάτων.

Τα ερωτηματολόγιο απευθυνόταν στα μέλη των Ομάδων Αυτό-αξιολόγησης των Υπηρεσιών της ΠΚΜ. Ο συνολικός αριθμός των μελών των Ομάδων ήταν, σύμφωνα με τις σχετικές αποφάσεις των προϊσταμένων των Διευθύνσεων, εκατόν σαράντα επτά (147). Από αυτούς, κατά την περίοδο της έρευνας είχαν ήδη αποχωρήσει από τις Υπηρεσίες τους (λόγω συνταξιοδότησης) τριάντα τρεις (33) υπάλληλοι. Έτσι

<sup>32</sup> Αναφέρουμε ως παράδειγμα τη Δ/ση Τοπικής Αυτοδιοίκησης Ν. Σερρών, στην οποία αποφασίστηκε η υλοποίηση του μέτρου: «Προώθηση της εσωτερικής κινητικότητας των υπαλλήλων», αλλά κατά τον σχεδιασμό διαπιστώθηκε ότι η ποσοτική και ποιοτική σύνθεση του προσωπικού της Υπηρεσίας δεν επέτρεπε την υλοποίηση αυτού του μέτρου.

διανεμήθηκαν 114 ερωτηματολόγια, από τα οποία συμπληρώθηκαν και επιστράφηκαν τα 102 (ποσοστό απόκρισης 89,5%).

Η επεξεργασία των στοιχείων της έρευνας έγινε με τη χρήση του στατιστικού πακέτου ανάλυσης δεδομένων SPSS.

### **6.1 Η διαμόρφωση του ερωτηματολογίου**

Η δομή του ερωτηματολογίου είναι η ακόλουθη:

- Στην πρώτη ενότητα περιλαμβάνονται ορισμένα «Γενικά Στοιχεία» των ερωτώμενων: το εκπαιδευτικό επίπεδο, το ιεραρχικό επίπεδο και ο ρόλος των ερωτώμενων στην Ομάδα Αυτό-αξιολόγησης.

Η εισαγωγή του συγκεκριμένου εργαλείου ποιότητας σε υπηρεσίες, όπου δεν υπάρχει προηγούμενη σχετική γνώση και εμπειρία, εμπεριέχει και απαιτήσεις κατανόησης νέων εννοιών και όρων και μιας συνολικότερης αντίληψης του τρόπου λειτουργίας της δημόσιας διοίκησης. Η ικανοποίηση αυτών των απαιτήσεων συνδέεται γενικά με το εκπαιδευτικό επίπεδο του ερωτώμενου και από την άποψη αυτή κρίνεται σκόπιμο να καταγραφούν οι απόψεις των μελών των Ομάδων ανά εκπαιδευτικό επίπεδο.

Ο ρόλος των μεσαίων στελεχών στην εισαγωγή και την υλοποίηση αλλαγών στο πλαίσιο της ΔΟΠ θεωρείται σημαντικός (αναλυτικότερα στην ενότητα δυσκολιών «γ»). Η καταγραφή και αξιολόγηση των απόψεων των ερωτώμενων ανά ιεραρχικό επίπεδο στοχεύει στην ανάδειξη τυχόν διαφοροποιήσεων των στελεχών των υπηρεσιών της ΠΚΜ σε σχέση με τους λόγους εφαρμογής του ΚΠΑ, τις ωφέλειες που προέκυψαν και τους παράγοντες αποτελεσματικότερης εφαρμογής, ώστε να επιβεβαιωθεί ή όχι ο προαναφερθείς ρόλος.

Τέλος, ο ρόλος των ερωτώμενων στην Ομάδα Αυτό-αξιολόγησης, προσδιορίζει και το βαθμό συμμετοχής τους στην όλη διαδικασία. Από την άποψη αυτή είναι ενδεχόμενο να καταγραφεί διαφορετική προσέγγιση στα ζητήματα εφαρμογής του ΚΠΑ.

- Διερευνώνται, αρχικά, οι απόψεις των ερωτώμενων **για τους λόγους που αποφάσισε η Υπηρεσία τους να εφαρμόσει το ΚΠΑ**. Οι λόγοι αυτοί προσδιορίζουν τους στόχους και επηρεάζουν την αποτελεσματικότητα της εφαρμογής.

Σύμφωνα με τη «Μελέτη της χρήσης του Κοινού Πλαισίου Αξιολόγησης στην Ευρωπαϊκή Δημόσια Διοίκηση»<sup>33</sup>, που πραγματοποιήθηκε από το Ευρωπαϊκό Ινστιτούτο Δημόσιας διοίκησης το 2005, οι σημαντικότεροι λόγοι για τους οποίους οι δημόσιοι οργανισμοί αποφάσισαν να εφαρμόσουν το ΚΠΑ ήταν οι ακόλουθοι:

- Ο Οργανισμός ήθελε να προσδιορίσει τα δυνατά σημεία του και σημεία βελτίωσης.
- Για να αναπτύξει την ευαισθητοποίηση για τα θέματα ποιότητας.
- Γιατί ήθελε να δώσει προσοχή στην εμπλοκή του προσωπικού του στη διοίκηση του οργανισμού και για να υποκινήσει το προσωπικό του.
- Σαν εισροή στις συνεχείς δραστηριότητες βελτίωσης.
- Σαν μια πρώτη διάγνωση στην αρχή μιας διαδικασίας στρατηγικού σχεδιασμού.
- Για προώθηση της ανταλλαγής απόψεων μέσα στον Οργανισμό.
- Επειδή το ήθελε η ανώτατη ηγεσία.
- Για απόδειξη ότι ο Οργανισμός θέλει να αλλάξει.
- Για προώθηση της αλλαγής νοοτροπίας στον Οργανισμό.
- Για εμπέδωση ενός νέου συστήματος διοίκησης και μέτρησης της απόδοσης.

• Στη συνέχεια διερευνάται η **προετοιμασία που έγινε για την εφαρμογή του ΚΠΑ**, ώστε να εξαχθούν συμπεράσματα σχετικά με την υλοποίηση των αρχών της εισαγωγής μιας «οργανωσιακής αλλαγής» (κεφ. 2.3), αλλά και της διαδικασίας εφαρμογής του ΚΠΑ όπως περιγράφεται στο σχετικό εγχειρίδιο (κεφ. 3.1).

**Ο προσδιορισμός των πιθανών δυσκολιών** που αντιμετώπισαν οι χρήστες στην εφαρμογή του ΚΠΑ βασίστηκε τόσο σε ευρήματα σχετικών μελετών (υποσημείωση 32), όσο και σε σχετικές θεωρητικές προσεγγίσεις από τη διεθνή βιβλιογραφία. Οι δυσκολίες ομαδοποιήθηκαν για λόγους πρακτικούς (ευκολότερης κατανόησης και συμπλήρωσης των αντίστοιχων ερωτημάτων), σε τέσσερις ενότητες:

α) Δυσκολίες που αφορούν το ίδιο το εργαλείο και την προσαρμογή του στην πραγματικότητα της ελληνικής δημόσιας διοίκησης.

Μια κριτική της τεχνικής προσέγγισης της ΔΟΠ συνδέεται με τη φύση των συστημάτων και των εργαλείων ποιότητας. Υποστηρίζεται (McCabe et al., 1998), ότι

---

<sup>33</sup> Study on the use of the Common Assessment Framework in European Public Administration, Publication realized by the CAF Resource Centre at the European Institute of Public Administration, [www.eipa.eu](http://www.eipa.eu)

«αυτά τα προγράμματα έχουν αναπτυχθεί από συμβούλους και επαγγελματίες» με λίγη γνώση των λεπτομερειών και των προβλημάτων τα οποία καλούνται να επιλύσουν τα προτεινόμενα συστήματα ή εργαλεία. Αυτή η προσέγγιση υποθέτει ότι το περιεχόμενο των κατευθύνσεων των προγραμμάτων ποιότητας μπορεί να είναι εφαρμόσιμο παγκοσμίως και επομένως μπορούν να το εφαρμόσουν με επιτυχία σε κάθε είδος οργανισμού. Αντιθέτως υποστηρίζεται ότι οι μεταφορές διοικητικής τεχνολογίας είναι κάθε άλλο παρά απλές, αφού τις περισσότερες φορές προϋποθέτουν σημαντική προσαρμογή, αν όχι μεταμόρφωση του «εισαγόμενου» προϊόντος (C. Pollitt, 2004).

β) Δυσκολίες που αφορούν το επίπεδο ωριμότητας του Φορέα στον οποίο εφαρμόζεται το ΚΠΑ

Πολλοί συγγραφείς (Hill 1991 and 1995, Willkinson et al. 1991, 1992 and 1997, McCabe et al. 1998), έχουν δείξει ότι υπάρχουν βασικοί παράγοντες που συνδέονται με το επιχειρηματικό και οργανωσιακό περιβάλλον, οι οποίοι προσδιορίζουν την υιοθέτηση πρακτικών διοίκησης όπως η ΔΟΠ.

Με δεδομένο ότι η ΔΟΠ αποτελεί μια ολιστική διοικητική αλλαγή και η εφαρμογή της απαιτεί αλλαγή των αντιλήψεων και των στάσεων μέσα στο οργανισμό (Willkinson et al. 1998), αυτή θα επηρεάζεται βαθμιαία από την κουλτούρα του οργανισμού.

γ) Δυσκολίες που αφορούν την εισαγωγή ενός νέου εργαλείου διοίκησης (οργανωσιακή αλλαγή).

Η εισαγωγή μιας οργανωσιακής αλλαγής, προϋποθέτει δέσμευση της ηγεσίας, υποστήριξη από τα μεσαία στελέχη και κατάλληλη προετοιμασία.

Υπάρχουν πολλές μελέτες στη διεθνή βιβλιογραφία που θεωρούν τα μεσαία στελέχη «κλειδί» στη επιτυχία της ΔΟΠ, ενώ άλλες βλέπουν μια αρνητική επίδρασή τους σε αυτήν (Barlett 1983, Dale and Barlow 1984, Dale and Hayward 1984, Ishikawa 1985, Brenan 199, Hill 1991, 1995). Επί πλέον, υπάρχουν αρκετές μελέτες που επικεντρώνονται στο ρόλο των μεσαίων στελεχών στο πλαίσιο της Ολικής Ποιότητας και τις συνέπειες που αυτή έχει στην φύση της εργασίας τους και στην καριέρα τους.

Το συμπέρασμα από την ανάλυση όλων αυτών των μελετών είναι ότι η ΔΟΠ επηρεάζει τα μεσαία στελέχη με ένα σημαντικό τρόπο: Οδηγεί στην αλλαγή του ρόλου τους και σε διαφορετικό τρόπο ανάπτυξης της καριέρας τους (Α. Ψυχογιός,

Restructuring the employment relationship in South Eastern Europe, Employee Relations, v.32,3).

δ) Δυσκολίες που αφορούσαν την Ομάδα Αυτό-αξιολόγησης.

Η αντιπροσωπευτικότητα της Ομάδας, η γνώση των μελών για τον τρόπο λειτουργίας του οργανισμού, οι προσωπικές τους ικανότητες (αναλυτικές και επικοινωνιακές ικανότητες), η επαρκής εκπαίδευσή τους και ο βαθμός στον οποίο είναι πεισμένη για την αξία της αυτό-αξιολόγησης, αποτελούν σημαντικούς παράγοντες επιτυχίας της εφαρμογής του ΚΠΑ (ΚΠΑ Δ΄ έκδοση, σελ. 43, 44).

ε) Δυσκολίες που αφορούν το γενικότερο πλαίσιο άσκησης της δημόσιας διοίκησης στην Ελλάδα.

Οι δυσκολίες αυτές αναφέρονται στη διοικητική κουλτούρα που υπάρχει στην Ελληνική Δημόσια Διοίκηση και συγκεκριμένα στην έλλειψη κουλτούρας αλλαγής, στη μη άσκηση από τα μεσαία στελέχη του ηγετικού τους ρόλου, στην απαξίωση της έννοιας της αξιολόγησης και στην έλλειψη εμπιστοσύνης των υπαλλήλων προς την ηγεσία συνολικά.

Η ΔΟΠ επηρεάστηκε κυρίως από τις κοινές εθνικές αξίες, τις πεποιθήσεις και τις προσδοκίες των επιχειρήσεων στην Ιαπωνία, τις ΗΠΑ και το Ηνωμένο Βασίλειο. Όμως, ως μια ελπιδοφόρα και παγκόσμια πρακτική (Morgan and Murgatroyd 1997, η εφαρμογή της εξαρτάται σε μεγάλο βαθμό από την εθνική κουλτούρα της χώρας εφαρμογής (Tata and Prasad 1998), η οποία είναι διαφορετική από τη χώρα προέλευσης.

Στις χώρες με κουλτούρα «αποφυγής της αβεβαιότητας», όπου οι άνθρωποι αποφεύγουν τις καταστάσεις σύγχυσης, δεν αποδέχονται τις νέες ιδέες και προτιμούν τους ακριβείς και καθαρούς κανόνες, η εφαρμογή της ΔΟΠ δεν θα είναι επιτυχής. Τέτοιες χώρες είναι η Ελλάδα, η Πορτογαλία, το Βέλγιο, η Πολωνία, το Μεξικό, και πολλές άλλες (Tata and Prasad 1998).

Σε χώρες όπως η Ιταλία και η Ελλάδα, η έλλειψη υποστήριξης και δέσμευσης από τα ανώτερα και τα μεσαία στελέχη, μπορεί να θεωρηθεί ως σημαντικό πρόβλημα για την επιτυχημένη υιοθέτηση της ΔΟΠ (Ruggieri and Merly 1998, A. Psychogios, 2006).

Η ΔΟΠ απαιτεί συνεργασία, συντονισμό και συμμετοχή των εργαζομένων, τα οποία για να πραγματοποιηθούν πρέπει να βασίζονται σε κοινές αξίες και αρχές. Μία από τις βασικές αρχές που πρέπει να διέπουν την κουλτούρα ενός οργανισμού προκειμένου αυτός να εφαρμόσει επιτυχώς τη ΔΟΠ είναι η εμπιστοσύνη. Στο 8<sup>ο</sup> από

τα 14 σημεία ποιότητας που ανέπτυξε ο Edwards Demming, αναφέρεται στην εκδίωξη του φόβου, τη δημιουργία εμπιστοσύνης καθώς και τη δημιουργία κλίματος αλλαγών μέσα στην οργάνωση.

Σε έρευνα που πραγματοποιήθηκε από τους Ν. Κωνσταντόπουλο και Α. Παπαλεξανδρή («Πλειοψηφικές τάσεις και Δομική αντιφατικότητα: Τα αποτελέσματα έρευνας σχετικά με την αξιολόγηση της απόδοσης στο δημόσιο τομέα», Διοικητική Ενημέρωση, τ. 27), σε δείγμα 1456 υπαλλήλων του δημόσιου τομέα, στην ερώτηση «Πιστεύετε στην αντικειμενικότητα των συστημάτων που χρησιμοποιούνται για την αξιολόγηση της αποδοτικότητας των εργαζομένων» μόνο 8,6% των ερωτηθέντων θεωρεί αντικειμενικό το σύστημα αξιολόγησης, το 37,85% το θεωρεί μη αντικειμενικό και το 51,5% περιστασιακά αντικειμενικό.

- Ακολουθεί η ενότητα **Ωφέλειες – Αποτελέσματα.**

Στην ενότητα αυτή διερευνώνται οι απόψεις των μελών των Ομάδων Αυτό-αξιολόγησης για τις κύριες ωφέλειες που προέκυψαν από την εφαρμογή του ΚΠΑ και την υλοποίηση των μέτρων βελτίωσης στη λειτουργία της Υπηρεσίας τους, τόσο στον τομέα των προϋποθέσεων όσο και στα παραγόμενα αποτελέσματα.

Οι αναμενόμενες ωφέλειες και αποτελέσματα προσδιορίστηκαν με βάση τους στόχους του ΚΠΑ (ΚΠΑ Δ΄ έκδοση, εισαγωγή) και τις γενικότερες αρχές της ΔΟΠ.

- Το ερωτηματολόγιο κλείνει με τις συνολικές εκτιμήσεις των ερωτώμενων για τους παράγοντες που θα βοηθούσαν στη διάδοση και αποτελεσματικότερη εφαρμογή του ΚΠΑ, καθώς και για το βαθμό ανταπόκρισής του στους τέσσερις κύριους στόχους του.

## 7 ΑΠΟΤΕΛΕΣΜΑΤΑ ΕΡΕΥΝΑΣ

### Γενικά στοιχεία

❖ Στον πίνακα που ακολουθεί φαίνεται η κατανομή των συμμετεχόντων στην έρευνα σύμφωνα με το εκπαιδευτικό τους επίπεδο

**ΠΙΝΑΚΑΣ 9: Εκπαιδευτικό επίπεδο**

Βαθμίδα εκπαίδευσης	Συχνότητα Απαντήσεων	Ποσοστό
Δ.Ε.	12	11,8
Τ.Ε.	15	14,7
Π.Ε.	61	59,8
Μεταπτυχιακό	11	10,8
Διδακτορικό	3	2,9
Σύνολο	102	100,0

Όπως προκύπτει, συμμετέχουν όλες οι βαθμίδες εκπαίδευσης με μεγαλύτερο ποσοστό αυτών της ΠΕ. Η εκπροσώπηση των βαθμίδων (στους 102), δεν είναι αναλογική της σύνθεσης του προσωπικού της ΠΚΜ (πίνακας 2), με μικρότερη αναλογικά συμμετοχή των υπαλλήλων της βαθμίδας ΔΕ, κυρίως λόγω των απαιτήσεων που κρίθηκε ότι συνεπάγεται η εφαρμογή ενός νέου εργαλείου ποιότητας όπως το ΚΠΑ.

❖ Το ιεραρχικό επίπεδο των ερωτώμενων είναι το ακόλουθο:

**ΠΙΝΑΚΑΣ 10:Ιεραρχικό επίπεδο**

	Συχνότητα απαντήσεων	Ποσοστό επί των απαντήσεων	Ποσοστό επί του συνόλου
Υπάλληλος	59	57,8	58,4
Προϊστάμενος Τμήματος	34	33,3	33,7
Προϊστάμενος Διεύθυνσης	8	7,8	7,9
Σύνολο απαντήσεων	101	99,0	100,0
Δεν απάντησαν	1	1,0	
Σύνολο ερωτηματολογίων	102	100,0	

Η αρχική ιεραρχική σύνθεση των Ομάδων Αυτό-αξιολόγησης ήταν: Υπάλληλοι 65, Προϊστάμενοι Τμημάτων 67 (το σύνολο των προϊσταμένων Τμημάτων) και Προϊστάμενοι Δ/σεων 15 (δεν συμμετείχαν σε δύο εφαρμογές). Αν λάβουμε υπόψη ότι 7 από τους προϊσταμένους Δ/σης είχαν συνταξιοδοτηθεί κατά την περίοδο της

έρευνας, όπως επίσης και 20 προϊστάμενοι Τμημάτων και 6 υπάλληλοι, τα ποσοστά συμμετοχής στην έρευνα ήταν τα ακόλουθα:

Υπάλληλοι: 100%.

Προϊστάμενοι Τμημάτων: 80,6%.

Προϊστάμενοι Δ/σεων: 100%.

❖ Σε σχέση με το ρόλο των συμμετεχόντων στην Ομάδα Αυτό-αξιολόγησης, το σύνολο σχεδόν των προέδρων των Ομάδων συμμετείχαν στην έρευνα, ενώ **μόνο το 20,3% συμμετείχαν σε ενέργειες βελτίωσης** (ως επικεφαλής ή μέλος ομάδας βελτίωσης).

<b>ΠΙΝΑΚΑΣ 11: Ρόλος στην ομάδα</b>		
	Απαντήσεις	
	Αριθμός	Ποσοστό
Πρόεδρος της Ομάδας	12	9,4%
Μέλος της Ομάδας	90	70,3%
Επικεφαλής ομάδας βελτίωσης	7	5,5%
Μέλος ομάδας βελτίωσης	19	14,8%
Σύνολο	128	100,0%

### **Λόγοι για τους οποίους αποφάσισαν οι Υπηρεσίες να εφαρμόσουν το ΚΠΑ**

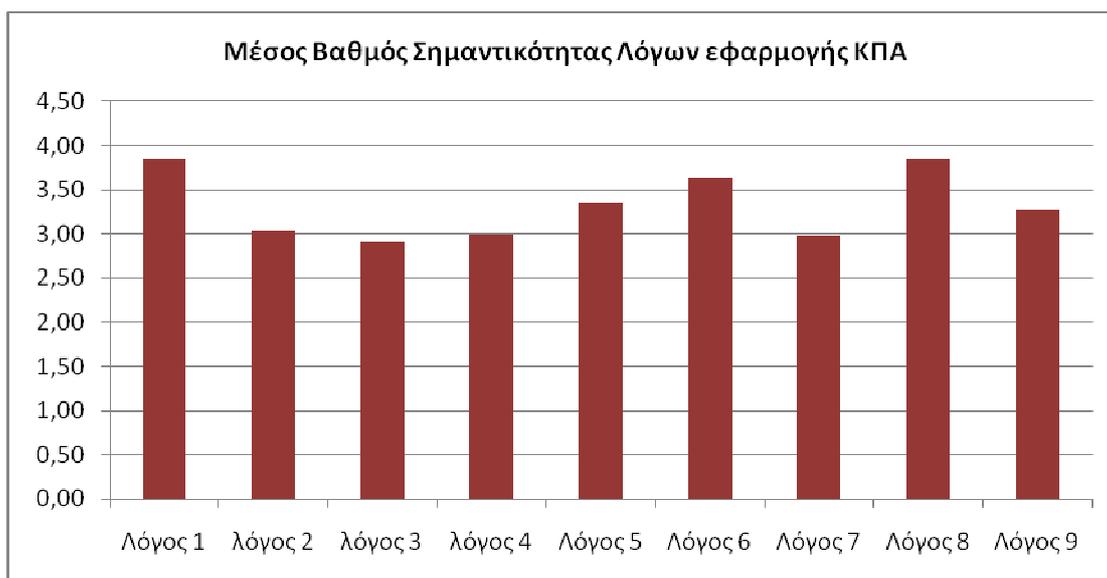
Οι λόγοι για τους οποίους αποφάσισε μια Υπηρεσία να εφαρμόσει το ΚΠΑ, όπως προαναφέρθηκε, συνδέονται άμεσα με τους επιδιωκόμενους από την εφαρμογή στόχους και επομένως με τα επιτευχθέντα αποτελέσματα.

Στον πίνακα που ακολουθεί φαίνεται ο μέσος βαθμός σπουδαιότητας για καθένα από τους εννέα λόγους εφαρμογής του ΚΠΑ, που υπάρχουν στο ερωτηματολόγιο.

### **ΠΙΝΑΚΑΣ 12: Λόγοι εφαρμογής του ΚΠΑ**

<b>Μέσος όρος απαντήσεων</b>									
	Λόγος 1	Λόγος 2	Λόγος 3	Λόγος 4	Λόγος 5	Λόγος 6	Λόγος 7	Λόγος 8	Λόγος 9
Απαντήσεις	97	94	95	96	91	94	95	99	91
Δεν απάντησαν	5	8	7	6	11	8	7	3	11
Μέσος Βαθμός Σημαντικότητας	3,85	3,03	2,91	2,99	3,36	3,63	2,98	3,85	3,26
Απόκλιση	0,961	1,082	1,082	1,041	1,121	1,244	1,185	1,320	1,042

### Διάγραμμα 1: Λόγοι εφαρμογής



Από τον πίνακα προκύπτει ότι οι κυριότεροι λόγοι για την χρήση του ΚΠΑ είναι κατά σειρά σπουδαιότητας:

1. Για να εντοπίσει τα δυνατά και αδύνατα σημεία της.
2. Γιατί το ήθελε η ανώτατη διοικητική και πολιτική ηγεσία.
3. Για σχεδιασμό ενεργειών βελτίωσης.
4. Για να συγκεντρώσει πληροφορίες χρήσιμες για τον επανασχεδιασμό των διαδικασιών.
5. Για προβολή - βελτίωση της εικόνας της Υπηρεσίας.

Οι τρεις από τους ανωτέρω λόγους (1, 3, 4), ανταποκρίνονται στους στόχους του ΚΠΑ, ενώ οι άλλοι δύο (2, 5), υποδηλώνουν αρνητική στάση έναντι της εφαρμογής. Η ισοβαθμία του πρώτου και του δεύτερου λόγου δείχνει ότι υπάρχουν δύο ισοδύναμες περίπου ομάδες: αυτών που ξεκίνησαν την εφαρμογή με μία προσδοκία που πηγάζει από το ίδιο το εργαλείο και αυτών που θεώρησαν ότι η όλη διαδικασία υλοποιήθηκε για λόγους που αφορούσαν μόνο την ηγεσία και όχι την ίδια την Υπηρεσία.

Από τη συσχέτιση ιεραρχικού επιπέδου και λόγων εφαρμογής του ΚΠΑ προκύπτει ότι:

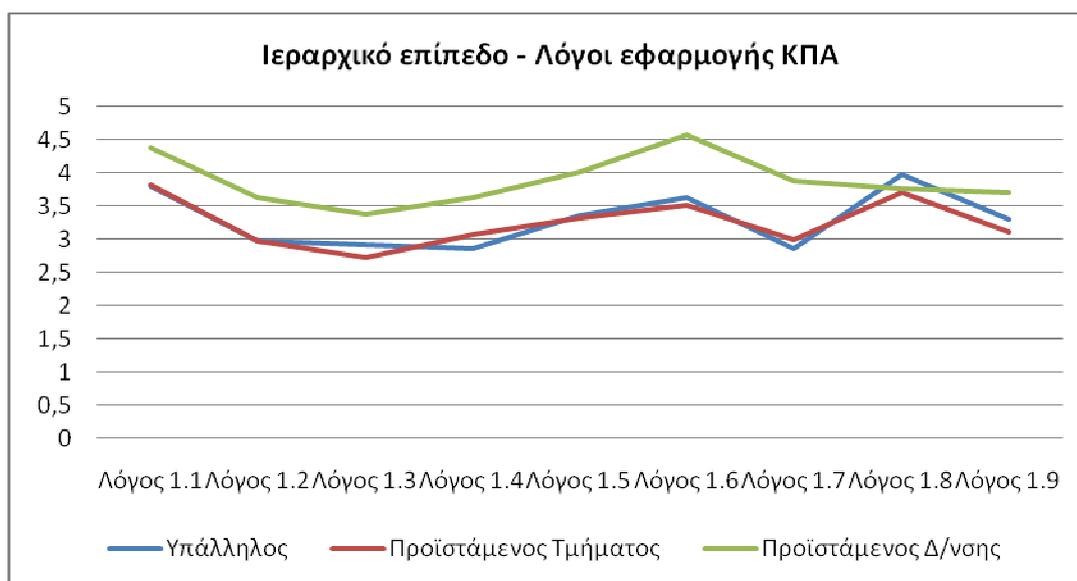
Οι Υπάλληλοι και οι Προϊστάμενοι Τμημάτων έχουν περίπου την ίδια εκτίμηση για τους λόγους για τους οποίους αποφάσισε η Υπηρεσία τους να εφαρμόσει το ΚΠΑ.

Οι Προϊστάμενοι των Δ/σεων κρίνουν όλους τους λόγους εφαρμογής περισσότερο σημαντικούς από ότι οι Υπάλληλοι και οι Προϊστάμενοι Τμημάτων εκτός από το λόγο «Γιατί το ήθελε η ανώτατη διοικητική και πολιτική ηγεσία», στον οποίο δίνουν μικρότερη σπουδαιότητα. Αυτό σημαίνει ότι τα μεσαία στελέχη της ΠΚΜ (Διευθυντές), κατανοούν την ανάγκη εφαρμογής ενός εργαλείου ποιότητας για τη βελτίωση της λειτουργίας των υπηρεσιών τους και για το λόγο αυτό, όπως επίσης και για να υπερασπισθούν το ρόλο τους, θεωρούν ότι η εφαρμογή δεν τους επιβλήθηκε από την ανώτατη ηγεσία.

**ΠΙΝΑΚΑΣ 13: Σημαντικότητα λόγων εφαρμογής του ΚΠΑ ανά ιεραρχικό επίπεδο**

Ιεραρχικό επίπεδο	Λόγος 1.1	Λόγος 1.2	Λόγος 1.3	Λόγος 1.4	Λόγος 1.5	Λόγος 1.6	Λόγος 1.7	Λόγος 1.8	Λόγος 1.9
Υπάλληλος	3,79	2,98	2,91	2,86	3,35	3,63	2,85	3,98	3,3
Προϊστάμενος Τμήματος	3,81	2,97	2,73	3,07	3,32	3,5	3	3,71	3,1
Προϊστάμενος Δ/σης	4,38	3,63	3,38	3,63	4	4,57	3,88	3,75	3,71

**Διάγραμμα 2: Ιεραρχικό επιπέδου - λόγοι εφαρμογής**



## Προετοιμασία εφαρμογής

Η προετοιμασία που έγινε για την εφαρμογή του ΚΠΑ ήταν κυρίως «Ανάλυση των ερωτημάτων του ΚΠΑ» και «Εκπαίδευση των μελών της Ομάδας»

<b>ΠΙΝΑΚΑΣ 14:Τι είδους προετοιμασία έγινε</b>			
<b>A/A</b>	<b>Είδος προετοιμασίας</b>	<b>Συχνότητα απαντήσεων</b>	<b>Ποσοστό</b>
1	Απλή παρουσίαση του ΚΠΑ	12	11,80
2	Ανάλυση των ερωτημάτων του ΚΠΑ	90	88,20
3	Εκπαίδευση των μελών της Ομάδας	51	50,00
4	Ανταλλαγή εμπειριών με άλλες Υπηρεσίες	8	7,80
5	Εκπαίδευση όλων των εργαζομένων	0	0,00
6	Άλλο	1	1,00

Το 66,7% των ερωτώμενων δηλώνουν ότι η συμμετοχή τους στην Ομάδα Αυτό-αξιολόγησης επιβλήθηκε (με σχετικές αποφάσεις του Διευθυντή) και μόνο το 32,4% δηλώνουν ότι συμμετείχαν εθελοντικά. Αυτό θεωρείται μεν φυσικό για μια πρώτη εφαρμογή ενός εργαλείου ποιότητας σε οργανισμούς που δεν έχουν ανάλογες γνώσεις και εμπειρίες, αλλά υποδηλώνει και ελλείψεις στη διαδικασία εισαγωγής της συγκεκριμένης οργανωσιακής αλλαγής.

### Δυσκολίες που αντιμετώπισαν οι χρήστες

Η μεγάλη πλειοψηφία των μελών των Ομάδων Αυτό-αξιολόγησης συνάντησε δυσκολίες στην εφαρμογή του ΚΠΑ, γεγονός που θεωρείτε αναμενόμενο. Το επίπεδο ωριμότητας του Φορέα κρίθηκε από συγκριτικά λιγότερους ως αιτία δημιουργίας δυσκολιών.

### ΠΙΝΑΚΑΣ 15: Ομάδες δυσκολιών

<b>Ομάδα δυσκολιών</b>	<b>ΝΑΙ</b>	<b>ΟΧΙ (καμία δυσκολία)</b>
α) Δυσκολίες που αφορούσαν το ίδιο το ΚΠΑ	92 (90,2%)	10 (9,8%)
β) Δυσκολίες που αφορούσαν το επίπεδο ωριμότητας του Φορέα	87 (85,3%)	15 (14,7%)
γ) Δυσκολίες που αφορούσαν την εισαγωγή ενός νέου εργαλείου διοίκησης	93 (91,2%)	9 (8,8%)

δ) Δυσκολίες που αφορούσαν την Ομάδα Αυτό-αξιολόγησης	95 (93,1%)	7 (6,9%)
ε) Δυσκολίες που αφορούσαν το γενικότερο πλαίσιο άσκησης της δημόσιας διοίκησης	94 (92,2%)	8 (7,8%)

Σύμφωνα με τον πίνακα 16, στις 13 από τις 24 συνολικά δυσκολίες που περιλαμβάνονται στο ερωτηματολόγιο, ο βαθμός σημαντικότητας είναι πάνω από το 3 (μέση σημαντικότητα). Οι 13 αυτές δυσκολίες κατανέμονται στις ομάδες δυσκολιών ως εξής: από 3 στις ομάδες α, γ, δ, ε, και 1 στην ομάδα β.

Οι τρεις σημαντικότερες δυσκολίες που αντιμετώπισαν τα μέλη των Ομάδων ήταν:

1. Δυσκολία αντιστοίχισης του περιεχομένου των κριτηρίων, υποκριτηρίων και ερωτημάτων με τη λειτουργία της Υπηρεσίας
2. Επί πλέον φόρτος εργασίας στα μέλη της ομάδας
3. Μη κατανόηση από τους υπαλλήλους της ανάγκης για αυτό-αξιολόγηση της λειτουργίας της Υπηρεσίας τους

Η πρώτη δυσκολία αφορά το ίδιο το ΚΠΑ, επισημαίνοντας την ανάγκη για καλύτερη προσαρμογή του εργαλείου στις ανάγκες της ελληνικής δημόσιας διοίκησης, ενώ οι δυσκολίες 2 και 3 συνδέονται περισσότερο με οργανωσιακά προβλήματα των Υπηρεσιών.

**ΠΙΝΑΚΑΣ 16: Δυσκολίες στην εφαρμογή του ΚΠΑ**

Δυσκολίες	Απαντήσεις	Δεν απάντησαν	Μέσος βαθμός σημαντικότητας	Απόκλιση
Δυσκολία α.3	93	9	3,84	1,086
Δυσκολία δ.4	93	9	3,83	1,185
Δυσκολία γ.4	93	9	3,62	1,031
Δυσκολία ε.3	92	10	3,48	1,236
Δυσκολία β.5	85	17	3,44	1,190
Δυσκολία α.2	93	9	3,37	1,223
Δυσκολία α.1	90	12	3,30	1,231
Δυσκολία ε.1	93	9	3,27	1,270
Δυσκολία γ.5	88	14	3,16	1,212
Δυσκολία δ.2	94	8	3,13	1,109
Δυσκολία γ.3	89	13	3,11	1,327
Δυσκολία δ.3	90	12	3,07	1,261

Δυσκολία ε.4	90	12	3,02	1,245
Δυσκολία ε.2	90	12	2,90	1,218
Δυσκολία α.4	89	13	2,63	1,152
Δυσκολία β.1	85	17	2,60	1,187
Δυσκολία β.2	82	20	2,60	1,048
Δυσκολία δ.1	89	13	2,47	1,159
Δυσκολία δ.6	88	14	2,36	1,205
Δυσκολία γ.1	82	20	2,29	1,138
Δυσκολία γ.2	84	18	2,21	1,109
Δυσκολία β.4	82	20	2,01	1,036
Δυσκολία δ.5	89	13	2,00	1,098
Δυσκολία β.3	83	19	1,98	0,975

**Διάγραμμα 3: Δυσκολίες στην εφαρμογή του ΚΠΑ**



Αναλυτικά τα αποτελέσματα για τις ομάδες δυσκολιών περιλαμβάνονται στο παράρτημα 3.

Οι υπάλληλοι εκπαιδευτικού επιπέδου ΔΕ αντιμετώπισαν (όπως αναμενόταν) περισσότερες δυσκολίες σε όλες τις ομάδες δυσκολιών εκτός από την 5<sup>η</sup> ομάδα (δυσκολίες που αφορούσαν το γενικότερο πλαίσιο άσκησης της δημόσιας διοίκησης), την οποία οι υπάλληλοι εκπαιδευτικού επιπέδου ΠΕ εκτιμούν ως σημαντικότερη πηγή δημιουργίας δυσκολιών στην εφαρμογή του ΚΠΑ.

**ΠΙΝΑΚΑΣ 17: Δυσκολίες - Εκπαιδευτικό επίπεδο**

Δυσκολίες	Εκπαιδευτικό επίπεδο		
	ΔΕ	ΤΕ	ΠΕ
Δυσκολία α.1	3,7	3,4	3,2
Δυσκολία α.2	3,7	3,4	3,3
Δυσκολία α.3	4,3	3,1	3,9
Δυσκολία α.4	3,4	2,3	2,6
Δυσκολία β.1	2,5	2,6	2,6
Δυσκολία β.2	2,0	2,1	1,8
Δυσκολία β.3	2,2	2,0	1,9
Δυσκολία β.4	2,6	2,1	1,9
Δυσκολία β.5	3,7	2,8	3,5
Δυσκολία γ.1	2,7	2,1	2,3
Δυσκολία γ.2	2,2	1,8	2,3
Δυσκολία γ.3	3,5	2,8	3,1
Δυσκολία γ.4	3,7	3,0	3,7
Δυσκολία γ.5	3,5	2,3	3,3
Δυσκολία δ.1	3,1	2,2	2,4
Δυσκολία δ.2	3,7	2,6	3,1
Δυσκολία δ.3	3,8	2,7	3,0
Δυσκολία δ.4	4,5	3,6	3,8
Δυσκολία δ.5	2,5	2,4	1,8
Δυσκολία δ.6	2,5	2,1	2,4
Δυσκολία ε.1	3,6	2,8	3,3
Δυσκολία ε.2	3,0	2,5	3,0
Δυσκολία ε.3	3,5	2,8	3,6
Δυσκολία ε.4	2,7	2,4	3,2

Οι υπάλληλοι με ανώτερο ή ανώτατο εκπαιδευτικό επίπεδο (από τους οποίους προέρχονται κατά το πλείστον τα μεσαία και ανώτερα στελέχη), φαίνεται να προβληματίζονται περισσότερο με τη γενικότερη κατάσταση στην Ελληνική Δημόσια Διοίκηση, την οποία θεωρούν ως σημαντική αιτία για τη δυσκολία εισαγωγής συστημάτων και εργαλείων ποιότητας. Αντίθετα οι υπάλληλοι Μέσης Εκπαίδευσης (ΔΕ) έχουν μεγαλύτερη δυσκολία στην κατανόηση των εννοιών και των όρων (και συνεπώς θεωρούν ιδιαίτερα σημαντική την εκπαίδευση των μελών της ομάδας), αλλά και της ανάγκης για αυτοαξιολόγηση.

## Ωφέλειες από την εφαρμογή του ΚΠΑ

Οι κύριες ωφέλειες που προέκυψαν από την εφαρμογή του ΚΠΑ στις Υπηρεσίες και ο βαθμός σημαντικότητάς τους φαίνονται στον πίνακα 16.

<b>ΠΙΝΑΚΑΣ 18: Κύριες ωφέλειες από την εφαρμογή του ΚΠΑ</b>				
	<b>Απαντήσεις</b>	<b>Δεν απάντησαν</b>	<b>Μέσος βαθμός υλοποίησης</b>	<b>Απόκλιση</b>
Ωφέλεια 10	95	7	3,24	1,191
Ωφέλεια 3	97	5	3,11	1,108
Ωφέλεια 2	97	5	3,00	1,225
Ωφέλεια 5	95	7	2,91	1,092
Ωφέλεια 7	94	8	2,89	1,010
Ωφέλεια 1	94	8	2,77	1,168
Ωφέλεια 9	94	8	2,77	1,041
Ωφέλεια 6	95	7	2,75	1,052
Ωφέλεια 4	97	5	2,66	1,050
Ωφέλεια 8	94	8	2,34	0,968
Ωφέλεια 11	93	9	2,20	1,138

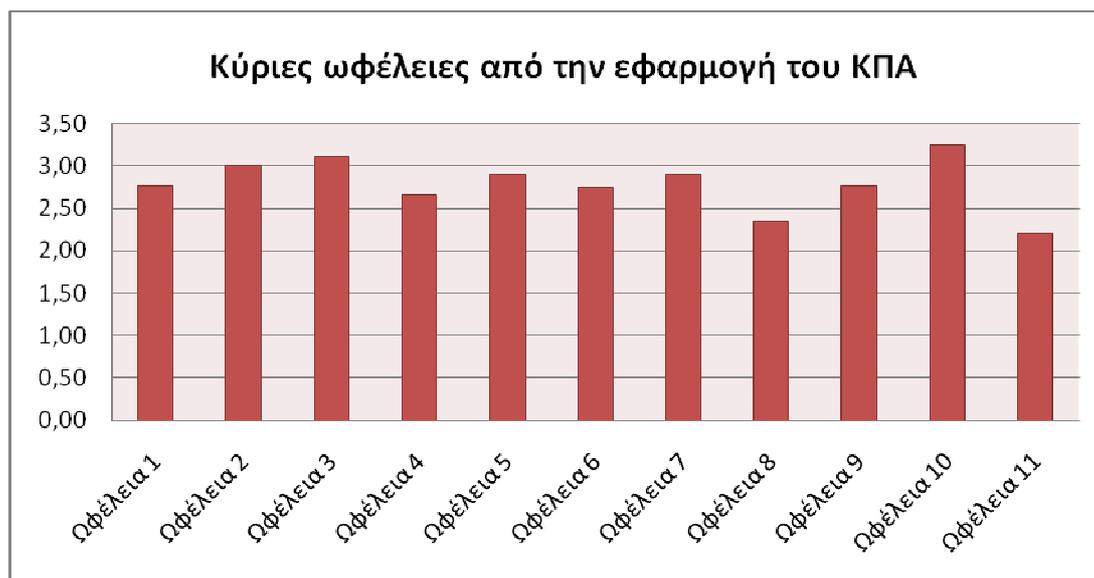
Η πρώτη παρατήρηση που προκύπτει από τον παραπάνω πίνακα είναι ότι ο μέσος βαθμός υλοποίησης όλων των ωφελειών μόνο σε τρεις περιπτώσεις υπερβαίνει κατά τι το επίπεδο του μετρίου, ενώ στην πλειοψηφία των πιθανών ωφελειών βρίσκεται κάτω από το επίπεδο αυτό.

Η δεύτερη παρατήρηση αφορά τις τρεις κυριότερες ωφέλειες που προέκυψαν για τις Υπηρεσίες της ΠΚΜ από την εφαρμογή του ΚΠΑ, σύμφωνα με την εκτίμηση των μελών των Ομάδων. Οι ωφέλειες αυτές είναι κατά σειρά:

- Η καλλιέργεια της ομαδικής εργασίας
- Ο σαφής προσδιορισμός των δυνατών και αδύνατων σημείων της Υπηρεσίας
- Η καλύτερη κατανόηση των προβλημάτων της Υπηρεσίας

Οι ωφέλειες αυτές όμως (ή ίσως ο μέτριος βαθμός υλοποίησής τους), λίγο συνετέλεσαν στην αύξηση του ενδιαφέροντος των υπαλλήλων για την Υπηρεσία τους και στον προσδιορισμό σημαντικών και ρεαλιστικών στόχων (ωφέλειες 8 και 4).

**Διάγραμμα 4: Ωφέλειες**



Το εκπαιδευτικό επίπεδο των ερωτώμενων διαφοροποίησε την εκτίμησή τους για τις ωφέλειες ως εξής:

Αυτοί που ανήκουν στην κατηγορία ΔΕ καθώς και οι κάτοχοι Διδακτορικού τίτλου θεωρούν ως κύρια ωφέλεια την εξοικείωση των στελεχών της Υπηρεσίας με τα θέματα ποιότητας (προφανώς οι πρώτοι ως ανάγκη και οι δεύτεροι ως ιδιαίτερα σημαντική), αυτοί που ανήκουν στις κατηγορίες ΤΕ και ΠΕ θεωρούν ως κύρια ωφέλεια την καλλιέργεια της ομαδικής εργασίας και οι κάτοχοι μεταπτυχιακού τίτλου την καλύτερη κατανόηση των προβλημάτων της Υπηρεσίας.

Ο τρόπος συμμετοχής στην Ομάδα επηρέασε την εκτίμηση για τις ωφέλειες που προέκυψαν, αφού ο μέσος βαθμός υλοποίησης όλων των ωφελειών εκτιμήθηκε μεγαλύτερος από αυτούς που συμμετείχαν εθελοντικά έναντι αυτών που τους επιβλήθηκε η συμμετοχή.

ΣΥΜΜΕΤΟΧΗ	ΟΦ. 1	ΟΦ. 2	ΟΦ. 3	ΟΦ. 4	ΟΦ. 5	ΟΦ. 6	ΟΦ. 7	ΟΦ. 8	ΟΦ. 9	ΟΦ. 10	ΟΦ. 11
<b>ΕΘΕΛΟΝΤΙΚΗ</b>	2,97	3,22	3,38	3,03	3,23	2,93	3,28	2,63	3,03	3,57	2,40
<b>ΕΠΙΒΑΛΗΘΗΚΕ</b>	2,65	2,91	2,97	2,45	2,75	2,63	2,73	2,21	2,64	3,09	2,10

Μόνο 9 στους 102 (ποσοστό 8, 8%), απάντησαν ότι δεν είδαν κανένα όφελος από την εφαρμογή του ΚΠΑ.

Το σύνολο αυτών που δεν είδαν κανένα όφελος είναι απλοί υπάλληλοι ως προς την ιεραρχία (όχι προϊστάμενοι) και απλά μέλη των Ομάδων Αυτό-αξιολόγησης ή των Ομάδων βελτίωσης (όχι πρόεδροι ή επικεφαλείς). Ως προς το εκπαιδευτικό επίπεδο το 11,11% είναι ΤΕ, το 66,67% ΠΕ και το 22,22% κατέχουν μεταπτυχιακό τίτλο.

Η υλοποίηση των μέτρων βελτίωσης επηρέασε, όπως αναμενόταν την εκτίμηση για τις ωφέλειες που προέκυψαν. Όπως φαίνεται από τον πίνακα 20, στις περιπτώσεις που εφαρμόστηκαν μέτρα βελτίωσης (όλα ή ορισμένα), υπάρχει θετικότερη εκτίμηση για τις ωφέλειες που προέκυψαν, με μεγαλύτερο βαθμό θετικής εκτίμησης στις περιπτώσεις υλοποίησης του συνόλου των μέτρων που σχεδιάστηκαν.

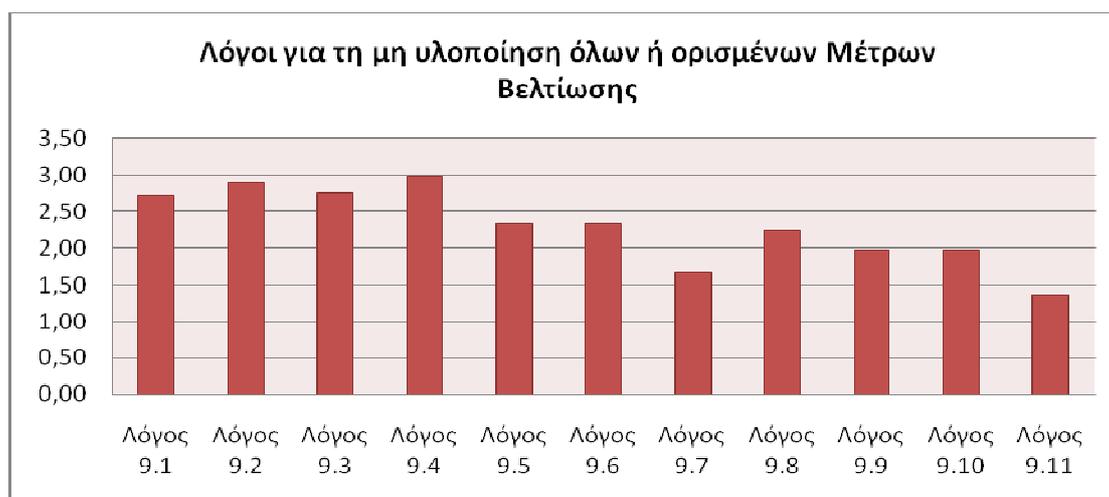
<b>ΠΙΝΑΚΑΣ 20: ΥΛΟΠΟΙΗΣΗ ΜΕΤΡΩΝ ΒΕΛΤΙΩΣΗΣ – ΩΦΕΛΕΙΕΣ</b>											
<b>ΥΛΟΠΟΙΗΣΗ ΜΕΤΡΩΝ ΒΕΛΤΙΩΣΗΣ</b>	<b>ΟΦ. 1</b>	<b>ΟΦ. 2</b>	<b>ΟΦ. 3</b>	<b>ΟΦ. 4</b>	<b>ΟΦ. 5</b>	<b>ΟΦ. 6</b>	<b>ΟΦ. 7</b>	<b>ΟΦ. 8</b>	<b>ΟΦ. 9</b>	<b>ΟΦ. 10</b>	<b>ΟΦ. 11</b>
<b>ΝΑΙ</b>	3,24	3,65	3,94	3,18	3,47	3,24	3,35	2,65	3,41	4,18	2,53
<b>ΌΧΙ</b>	2,36	2,36	2,71	2,29	2,43	2,36	2,46	2,00	2,15	2,43	1,93
<b>ΟΡΙΣΜΕΝΑ ΜΟΝΟ</b>	2,74	2,98	3,02	2,61	2,89	2,69	2,87	2,31	2,73	3,19	2,15

### **Υλοποίηση των Μέτρων Βελτίωσης**

Το 16,7% των ερωτηθέντων απάντησαν ότι υλοποιήθηκαν στις Υπηρεσίες τους τα μέτρα βελτίωσης που σχεδιάστηκαν κατά την εφαρμογή του ΚΠΑ, το 64,7% ότι υλοποιήθηκαν μόνο ορισμένα από τα μέτρα και το 16,7% ότι δεν υλοποιήθηκαν καθόλου μέτρα βελτίωσης.

Οι κύριοι λόγοι για τη μη υλοποίηση των μέτρων βελτίωσης που αποφασίσθηκαν και σχεδιάστηκαν από τις Ομάδες Αυτό-αξιολόγησης θεωρήθηκαν (διάγραμμα 5) με σειρά σημαντικότητας: η έλλειψη οικονομικών πόρων, η ύπαρξη άλλων προτεραιοτήτων, η έλλειψη υποστήριξης και η έλλειψη χρόνου. Και οι τέσσερις παραπάνω λόγοι αναφέρονται σε οργανωτικά προβλήματα των υπηρεσιών, γεγονός που τονίζει την ανάγκη εμπλοκής της ηγεσίας στην εφαρμογή του ΚΠΑ. Οι λόγοι που συνδέονται με το ίδιο το εργαλείο θεωρήθηκαν λιγότερο σημαντικοί. Επίσης, όλοι οι λόγοι μη υλοποίησης μέτρων εκτιμήθηκαν με μέσο βαθμό σημαντικότητας κάτω του μετρίου.

**Διάγραμμα 5: Λόγοι μη υλοποίησης των μέτρων βελτίωσης**



### **Τι πέτυχε η Υπηρεσία μετά την εφαρμογή του ΚΠΑ**

Η μέτρηση ή η εκτίμηση των αποτελεσμάτων από την εφαρμογή συστημάτων και εργαλείων ποιότητας στο δημόσιο τομέα παρουσιάζει μια σειρά σημαντικών δυσκολιών, που συνδέονται κυρίως με τη φύση των παρεχομένων από το δημόσιο τομέα υπηρεσιών.

Λαμβάνοντας υπόψη την παραπάνω διαπίστωση, καθώς και τη γενική εκτίμηση ότι «απαιτούνται τουλάχιστον πέντε χρόνια εφαρμογής ενός προγράμματος ποιότητας ώστε να ενσωματωθεί οργανωτικά και να φανεί απτή βελτίωση στην ποιότητα των δημόσιων υπηρεσιών» (Loffer and Vintar 2004), τα αποτελέσματα στον πίνακα 21 αντικατοπτρίζουν μια αρχική εκτίμηση των ερωτώμενων για το τι πέτυχε ή τι αναμένουν να πετύχει η Υπηρεσία τους μετά την εφαρμογή του ΚΠΑ.

<b>ΠΙΝΑΚΑΣ 21: Τι πέτυχε ή θα πετύχει η Υπηρεσία μετά την εφαρμογή του ΚΠΑ</b>		
<b>Επιτεύγματα</b>	<b>Απαντήσεις</b>	
	<b>Συχνότητα απαντήσεων</b>	<b>Ποσοστό</b>
Βελτίωση της ποιότητας των παρεχομένων υπηρεσιών	57	28,2%
Μεγαλύτερη ικανοποίηση των πελατών/πολιτών	29	14,4%
Καλύτερες σχέσεις του προσωπικού με την Ηγεσία	16	7,9%
Καλύτερες σχέσεις του προσωπικού μεταξύ διαφορετικών τμημάτων της Υπηρεσίας	32	15,8%
Βελτίωση της απόδοσης των υπαλλήλων	20	9,9%
Βελτίωση της εικόνας της Υπηρεσίας στην τοπική κοινωνία	26	12,9%
Μείωση του κόστους λειτουργίας	16	7,9%
Άλλο	6	3,0%
<b>Σύνολο</b>	<b>202</b>	<b>100,0%</b>

Η βελτίωση της ποιότητας των παρεχομένων υπηρεσιών, οι καλύτερες σχέσεις του προσωπικού μεταξύ διαφορετικών τμημάτων της Υπηρεσίας και η μεγαλύτερη ικανοποίηση των πελατών/πολιτών (ως αποτέλεσμα της βελτίωσης της ποιότητας των παρεχομένων υπηρεσιών), θεωρήθηκαν τα τρία κύρια επιτεύγματα.

Και στην περίπτωση αυτή, η υλοποίηση των μέτρων βελτίωσης επηρέασε επί το θετικότερο την εκτίμηση των ερωτώμενων.

Το ιεραρχικό επίπεδο διαφοροποίησε την εκτίμηση σχετικά με το τι πέτυχαν οι Υπηρεσίες ως εξής: Οι υπάλληλοι εκτιμούν δεύτερη σε σημαντικότητα τη βελτίωση της εικόνας της Υπηρεσίας, ενώ το 37,5% των Διευθυντών εκτιμούν ότι υπήρξε βελτίωση της απόδοσης των υπαλλήλων.

<b>ΠΙΝΑΚΑΣ 22:Ιεραρχικό επίπεδο - επιτεύγματα</b>								
	<b>Επίτευγμα 1</b>	<b>Επίτευγμα 2</b>	<b>Επίτευγμα 3</b>	<b>Επίτευγμα 4</b>	<b>Επίτευγμα 5</b>	<b>Επίτευγμα 6</b>	<b>Επίτευγμα 7</b>	<b>Επίτευγμα 8</b>
Υπάλληλος	55,93	22,03	11,86	28,81	15,25	27,11	18,64	5,08
Προϊστάμενος Τμήματος	52,97	38,23	23,53	35,29	23,53	23,52	11,76	8,80
Προϊστάμενος Διεύθυνσης	75,00	37,50	12,50	37,50	37,50	25,00	12,50	0,00

### **Παράγοντες για αποτελεσματικότερη εφαρμογή του ΚΠΑ**

Η σύνδεση της εφαρμογής του ΚΠΑ με την επίλυση συγκεκριμένων προβλημάτων της δημόσιας διοίκησης (και όχι μια συνολική εφαρμογή), εκτιμήθηκε ως ο σημαντικότερος παράγον που θα βοηθούσε στη διάδοση και τη μεγαλύτερη αποτελεσματικότητά της.

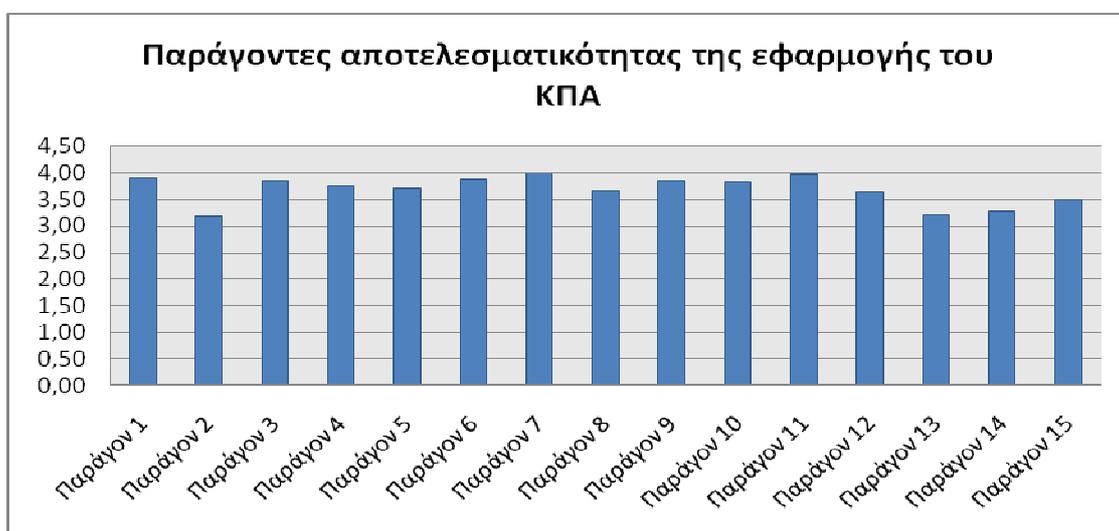
Δεύτερος σε σημαντικότητα παράγον εκτιμήθηκε η διάθεση του αναγκαίου χρόνου ώστε (με τις κατάλληλες ενέργειες), να πεισθούν οι υπάλληλοι για το σκοπό της διαδικασίας αυτό-αξιολόγησης. Η εκτίμηση αυτή εμπεριέχει δύο στοιχεία: την ανάγκη να πεισθούν οι υπάλληλοι και την αναγνώριση ότι απαιτείται χρόνος για να γίνει αυτό.

Στην τρίτη θέση σημαντικότητας εκτιμήθηκε ο σχεδιασμός και η εφαρμογή μιας συνολικής πολιτικής ποιότητας στο δημόσιο τομέα, στο πλαίσιο της οποίας θα έπρεπε να ενταχθεί και η εφαρμογή του ΚΠΑ.

**ΠΙΝΑΚΑΣ 23: Παράγοντες αποτελεσματικότητας της εφαρμογής του ΚΠΑ**

Παράγοντες	Απαντήσεις	Δεν απάντησαν	Μέσος βαθμός σημαντικότητας	Απόκλιση
Παράγον 1	97	5	3,89	0,999
Παράγον 2	98	4	3,17	1,332
Παράγον 3	96	6	3,85	1,306
Παράγον 4	98	4	3,76	1,036
Παράγον 5	94	8	3,69	1,236
Παράγον 6	100	2	3,87	1,125
Παράγον 7	97	5	3,98	1,090
Παράγον 8	93	9	3,65	1,100
Παράγον 9	102	0	3,86	0,944
Παράγον 10	101	1	3,82	1,090
Παράγον 11	101	1	3,97	1,127
Παράγον 12	96	6	3,63	1,216
Παράγον 13	96	6	3,19	1,251
Παράγον 14	94	8	3,29	1,309
Παράγον 15	94	8	3,51	1,134

Όλοι οι παράγοντες έχουν μέσο βαθμό σημαντικότητας πάνω από το μέτριο (3) με τους μισούς περίπου να πλησιάζουν το βαθμό 4 (σημαντικός).

**Διάγραμμα 6: Παράγοντες αποτελεσματικότητας ΚΠΑ.**

Από τον πίνακα 24 προκύπτει ότι οι υπάλληλοι εκπαιδευτικού επιπέδου ΔΕ και ΤΕ θεωρούν ότι για την αποτελεσματικότερη εφαρμογή του ΚΠΑ απαιτείται καλύτερη προετοιμασία και περισσότερος χρόνος ώστε να πεισθούν όλοι οι υπάλληλοι για το σκοπό της όλης διαδικασίας. Αντίθετα οι υπάλληλοι πανεπιστημιακής εκπαίδευσης

θεωρούν σημαντικότερους κάποιους γενικότερους παράγοντες όπως: τη σύνδεση της εφαρμογής του ΚΠΑ με την επίλυση συγκεκριμένων προβλημάτων της δημόσιας διοίκησης, την εισαγωγή κινήτρων για την εφαρμογή του ΚΠΑ, και την περαιτέρω προσαρμογή του μοντέλου στο δημόσιο τομέα.

<b>ΠΙΝΑΚΑΣ 24 : Εκπαιδευτικό επίπεδο - Παράγοντες</b>					
<b>Παράγοντες</b>	<b>Εκπαιδευτικό επίπεδο</b>				
	<b>ΔΕ</b>	<b>ΤΕ</b>	<b>ΠΕ</b>	<b>ΜΕΤΑ-ΠΤΥΧΙΑΚΟ</b>	<b>ΔΙΔΑΚΤΟΡΙΚΟ</b>
Παράγον 1	3,3	3,8	3,9	4,5	3,3
Παράγον 2	2,9	2,6	3,3	3,6	3,0
Παράγον 3	3,9	3,2	4,0	4,0	4,0
Παράγον 4	3,8	3,3	3,8	4,2	3,7
Παράγον 5	3,7	3,0	3,8	4,1	3,7
Παράγον 6	3,6	3,7	4,0	3,9	3,0
Παράγον 7	3,4	3,5	4,2	4,2	3,0
Παράγον 8	3,4	3,4	3,7	4,3	3,3
Παράγον 9	3,7	3,7	3,9	4,1	3,3
Παράγον 10	3,4	3,5	3,9	4,1	3,7
Παράγον 11	3,9	4,0	4,0	3,8	3,7
Παράγον 12	4,0	4,0	3,6	2,9	3,7
Παράγον 13	3,9	3,5	3,1	2,5	2,3
Παράγον 14	3,8	3,7	3,3	2,3	2,7
Παράγον 15	3,6	3,5	3,6	3,2	3,0

Σε ότι αφορά το ιεραρχικό επίπεδο (πίνακας 25), προκύπτει ότι οι Προϊστάμενοι των Τμημάτων εκτιμούν γενικά τους παράγοντες που περιλαμβάνονται στο ερωτηματολόγιο (πλην ελαχίστων εξαιρέσεων), ως σημαντικότερους από ότι τους θεωρούν οι υπάλληλοι και οι Διευθυντές, γεγονός που πιθανότατα συνδέεται αφενός με τη μεγαλύτερη (από τους Διευθυντές) εμπλοκή τους στη διαδικασία εφαρμογής και αφετέρου με το υψηλότερο (σε σχέση με τους υπαλλήλους) επίπεδο ευθυνών και γνώσης που κατέχουν. Οι Διευθυντές θεωρούν σημαντικότερο παράγοντα τη δέσμευση της πολιτικής ηγεσίας της ΠΚΜ για την εφαρμογή του ΚΠΑ.

<b>ΠΙΝΑΚΑΣ 25: Ιεραρχικό επίπεδο - Παράγοντες</b>															
<b>Ιεραρχικό επίπεδο</b>	<b>Παράγοντες</b>														
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15
Υπάλληλος	3,8	3,1	3,8	3,8	3,7	3,7	3,9	3,5	3,8	3,7	3,9	3,6	3,1	3,2	3,4
Προϊστάμ. Τμήματος	4,1	3,2	4,1	3,8	3,6	4,2	4,3	3,8	4,0	4,0	4,2	3,8	3,4	3,5	3,7
Προϊστάμ. Διεύθυνσης	3,6	3,6	3,6	3,8	4,1	3,9	4,0	3,9	3,8	3,9	3,8	3,1	2,7	3,0	3,3

## Συνολική εκτίμηση για το ΚΠΑ

Στην ερώτηση για το αν το ΚΠΑ ανταποκρίνεται στους κύριους σκοπούς για τους οποίους δημιουργήθηκε, η συνολική εκτίμηση, όπως προκύπτει από τον πίνακα 26, είναι ότι σε κανένα από τους πέντε στόχους δεν ανταποκρίνεται πολύ ή πάρα πολύ. Στους τέσσερις από τους πέντε στόχους η ανταπόκριση (μέσος όρος) βρίσκεται λίγο πάνω από το μέτριο (3) και στον ένα (αφορά τη διευκόλυνση της συγκριτικής μάθησης), η ανταπόκριση εκτιμάται κάτω από το μέτριο επίπεδο.

	Συν. εκτιμ. 1	Συν. εκτιμ. 2	Συν. εκτιμ. 3	Συν. εκτιμ. 4	Συν. εκτιμ. 5
Απαντήσεις	100	102	98	101	102
Δεν απάντησαν	2	0	4	1	0
Μέσος βαθμός σημαντικότητας	3,37	3,42	2,83	3,21	3,21
Απόκλιση	0,960	1,066	0,908	1,071	1,197

Διάγραμμα 7: Συνολική εκτίμηση για το ΚΠΑ



Το εκπαιδευτικό επίπεδο των ερωτώμενων δεν διαφοροποιεί σημαντικά τη συνολική εκτίμηση για το ΚΠΑ.

Οι Διευθυντές εκτιμούν ότι το ΚΠΑ ανταποκρίνεται στους στόχους του σε μεγαλύτερο βαθμό από τα άλλα ιεραρχικά επίπεδα. Το ίδιο συμβαίνει και με όσους συμμετείχαν σε ομάδες βελτίωσης (είτε ως επικεφαλείς, είτε ως απλά μέλη). Τέλος θετικότερη συνολική εκτίμηση για το ΚΠΑ έχουν όσοι συμμετείχαν στην όλη διαδικασία εθελοντικά.

<b>ΠΙΝΑΚΑΣ 27: Ιεραρχικό επίπεδο - Συνολική εκτίμηση</b>					
	<b>ΣΥΝ. ΕΚΤΙΜ. 1</b>	<b>ΣΥΝ. ΕΚΤΙΜ. 2</b>	<b>ΣΥΝ. ΕΚΤΙΜ. 3</b>	<b>ΣΥΝ. ΕΚΤΙΜ. 4</b>	<b>ΣΥΝ. ΕΚΤΙΜ. 5</b>
Υπάλληλος	3,35	3,22	2,84	3,22	3,25
Προϊστάμενος Τμήματος	3,35	3,65	2,76	3,18	3,09
Προϊστάμενος Διεύθυνσης	3,75	4,13	3,14	3,50	3,63

<b>ΠΙΝΑΚΑΣ 28 : Ρόλος στην Ομάδα - Συνολική εκτίμηση</b>					
	<b>ΣΥΝ. ΕΚΤΙΜ. 1</b>	<b>ΣΥΝ. ΕΚΤΙΜ. 2</b>	<b>ΣΥΝ. ΕΚΤΙΜ. 3</b>	<b>ΣΥΝ. ΕΚΤΙΜ. 4</b>	<b>ΣΥΝ. ΕΚΤΙΜ. 5</b>
Πρόεδρος της Ομάδας	3,25	3,83	3,08	3,25	3,42
Μέλος της Ομάδας	3,35	3,34	2,77	3,18	3,17
Επικεφαλής Ομ. Βελτ.	3,43	4,00	3,29	3,43	3,00
Μέλος Ομ. Βελτίωσης	3,95	3,95	3,05	3,47	3,47

<b>ΠΙΝΑΚΑΣ 29: Συμμετοχή - Συνολική εκτίμηση</b>					
	<b>ΣΥΝ. ΕΚΤΙΜ. 1</b>	<b>ΣΥΝ. ΕΚΤΙΜ. 2</b>	<b>ΣΥΝ. ΕΚΤΙΜ. 3</b>	<b>ΣΥΝ. ΕΚΤΙΜ. 4</b>	<b>ΣΥΝ. ΕΚΤΙΜ. 5</b>
Εθελοντική	3,71	3,64	3,17	3,63	3,58
Επιβλήθηκε	3,19	3,31	2,67	3,01	3,00

## 8 ΣΥΜΠΕΡΑΣΜΑΤΑ

Η εφαρμογή του ΚΠΑ στην Ελληνική Δημόσια Διοίκηση συνιστούσε την εισαγωγή μιας σημαντικής οργανωσιακής αλλαγής τόσο σαν διαδικασία αυτό-αξιολόγησης, όσο και σαν εργαλείο Διοίκησης Ολικής Ποιότητας. Προκειμένου η εισαγωγή αυτής της οργανωσιακής αλλαγής να είναι αποτελεσματική, σύμφωνα και με τους στόχους που περιγράφονται στο κείμενο του ΚΠΑ, θα έπρεπε να προηγηθεί της υλοποίησης η κατάρτιση ενός επιχειρησιακού προγράμματος που θα περιλάμβανε όλα τα αναγκαία στάδια (κεφ. 2.3), σε μια βήμα - προς βήμα προσέγγιση, με εξασφάλιση των κατάλληλων συνθηκών και των πόρων (ανθρώπινων και υλικών).

Όπως προκύπτει από την περίπτωση της Περιφέρειας Κεντρικής Μακεδονίας, υπήρξαν αδυναμίες και κενά στην προετοιμασία της εφαρμογής του ΚΠΑ:

Αρχικά έλλειπε ένα πλαίσιο συνολικής πολιτικής ποιότητας, στο οποίο θα μπορούσε να ενταχθεί και η εφαρμογή του ΚΠΑ ως μία από ένα σύνολο αλληλοσυμπληρούμενων δράσεων με κοινή στόχευση.

Στη συνέχεια, δεν τέθηκαν συγκεκριμένοι στόχοι για την εφαρμογή, ούτε συνδέθηκε αυτή με την αντιμετώπιση καθορισμένων προβλημάτων των Υπηρεσιών, αλλά ανθέτως έγινε μια γενική εφαρμογή με χαρακτηριστικά μιας δοκιμής «κάτι νέου», χωρίς ουσιαστική σύνδεση με την καθημερινότητα της λειτουργίας των υπηρεσιών. Η προσέγγιση αυτή περιόρισε τη δυνατότητα βελτιώσεων και ωφελειών.

Σημειώνουμε παραδειγματικά, ότι οι πρωτοβουλίες ποιότητας του Urban Institute στις χώρες της Κεντρικής και Ανατολικής Ευρώπης όπως η Ουγγαρία, η Αλβανία και η Γεωργία κατάφεραν να πετύχουν ορατές βελτιώσεις στην ποιότητα υπηρεσιών μέσα σε πολύ λίγο χρόνο. Όλες αυτές οι πρωτοβουλίες είχαν ένα κοινό στοιχείο: Επικεντρώθηκαν σε συγκεκριμένα προβλήματα και όχι σε μια χρονοβόρα συνολική εφαρμογή ενός συστήματος αξιολόγησης της ποιότητας (Loffer and Vintar 2004).

Οι ενέργειες προετοιμασίας που υλοποιήθηκαν, όσο και ο χρόνος που αφιερώθηκε για την προετοιμασία της εφαρμογής δεν ήταν επαρκείς ώστε να πεισθούν οι υπάλληλοι - μέλη των ομάδων αυτοαξιολόγησης για την αναγκαιότητα και τη σκοπιμότητά της. Η σημαντική αυτή αδυναμία, που ήταν σαφώς εντονότερη για το υπόλοιπο προσωπικό των υπηρεσιών (πλην των μελών των ομάδων), επηρέασε τη στάση των συμμετεχόντων στην όλη διαδικασία, αφού η πλειοψηφία τους (67,6%) θεώρησε ότι η συμμετοχή τους επιβλήθηκε (χωρίς τη συμφωνία τους). Η στάση αυτή με τη σειρά

της επηρέασε την εκτίμηση των συμμετεχόντων για τους λόγους εφαρμογής, τις ωφέλειες που προέκυψαν, καθώς και για τη συνολική ανταπόκριση του μοντέλου του ΚΠΑ στους στόχους που το ίδιο θέτει.

**Επί πλέον, οι δυσκολίες που συνάντησαν τα μέλη των Ομάδων κατά την εφαρμογή συνδέονται περισσότερο με τις διαδικασίες εισαγωγής της οργανωσιακής αλλαγής,** όπως μη επαρκής χρόνος για εκπαίδευση και ενημέρωση ώστε να πεισθούν οι υπάλληλοι, κατάλληλη επιλογή του χρόνου εφαρμογής για να μη συμπίπτει με περίοδο αιχμής της υπηρεσίας, σωστή κατανομή του χρόνου και οργάνωση ώστε να μην επιβαρύνονται οι υπάλληλοι με επί πλέον φόρτο εργασίας.

Στην εφαρμογή του το ΚΠΑ, ενώ θεωρήθηκε από τους χρήστες σχετικά εύκολο εργαλείο ως διαδικασία αυτοαξιολόγησης, εντούτοις προκάλεσε σημαντικές δυσκολίες κατανόησης της ορολογίας του (που απαιτούσε βασικές γνώσεις δημόσιου management και Διοίκησης Ολικής Ποιότητας) και αντιστοίχισης του περιεχομένου των κριτηρίων, υποκριτηρίων και των παραδειγμάτων του με τη λειτουργία των υπηρεσιών, όπως αυτή ασκείται στην Ελληνική Δημόσια Διοίκηση.

Αν δούμε π.χ. το σύνολο των παραδειγμάτων, θα διαπιστώσουμε ότι πολλές φορές είναι αδύνατη η ένταξη κάθε ενέργειας που υποδηλώνεται με το παράδειγμα στον κύκλο ποιότητας. Επιπλέον και όταν ακόμη κατανοεί κανείς καλά το περιεχόμενο του παραδείγματος, θα βρεθεί στη δίνη πολλών επιπέδων που δημιουργούν συγχύσεις ανάμεσα σε καθαρά σχεδιαστικές δράσεις που δεν πρέπει να εξετασθούν στο στάδιο της εκτέλεσης (με την κυριολεκτική έννοια του όρου), αλλά μόνο ως εκτελεστικό στάδιο του σχεδιασμού, ενώ εκείνο που πραγματικά έχει σημασία είναι να μπορούν οι οργανώσεις και τα στελέχη να ξεχωρίσουν τι είναι αυτό το συγκεκριμένο που επιβάλλεται να αξιολογήσουν.

Ένα δεύτερο παράδειγμα: Υπάρχουν ορισμένες βασικές θεωρήσεις του ΚΠΑ που φαίνεται να έλκουν την προέλευσή τους από τον ιδιωτικό τομέα, χωρίς να έχει επέλθει η αναγκαία προσαρμογή στα χαρακτηριστικά των δημοσίων οργανώσεων. Μια τέτοια θεώρηση είναι αυτή της αποστολής. Το ΚΠΑ ορίζει ότι η ηγεσία της δημόσιας οργάνωσης διαμορφώνει και αναπτύσσει την αποστολή. Όμως η αποστολή θεωρείται δεδομένη (συνήθως μέσω του θεσμικού πλαισίου), για οποιαδήποτε δημόσια οργάνωση, ανεξάρτητα από το βαθμό που είναι διαδεδομένη στα στελέχη και τους υπαλλήλους. Ο ορισμός της αποστολής δε γίνεται με την εμπλοκή των

«σημαντικών μετόχων», όπως αναφέρεται στο ΚΠΑ αλλά με το θεσμικό πλαίσιο της ίδρυσης της οργάνωσης από την Πολιτεία.

**Η ανάγκη, επομένως, περαιτέρω προσαρμογής και «εκλαΐκευσης» του μοντέλου είναι προφανής.**

Οι ωφέλειες για τις υπηρεσίες που προέκυψαν από την εφαρμογή του ΚΠΑ **δεν εκτιμήθηκαν από τους χρήστες ως σημαντικές**. Το γεγονός αυτό συνδέεται με την διαδικασία εισαγωγής του μοντέλου, όπως αναφέρθηκε παραπάνω και με την υλοποίηση ή μη μέτρων βελτίωσης, αλλά επηρεάζεται και από άλλους σημαντικούς παράγοντες, όπως η σύνδεση της εφαρμογής του ΚΠΑ με την επίλυση συγκεκριμένων προβλημάτων της δημόσιας διοίκησης και ο σχεδιασμός και η εφαρμογή μιας συνολικής πολιτικής ποιότητας στο δημόσιο τομέα.

Η εκτίμηση της καλλιέργειας της ομαδικής εργασίας ως σημαντικότερης ωφέλειας, είναι ενθαρρυντική σε ότι αφορά την εμπέδωση αρχών ολικής ποιότητας, προσδιορίζει όμως και την **ανάγκη καταγραφής απτών ωφελειών** (όπως είναι η ομαδική εργασία).

Αξιοσημείωτο είναι ότι ενώ η εφαρμογή του ΚΠΑ βοήθησε στο σαφή προσδιορισμό των δυνατών και αδύνατων σημείων των υπηρεσιών, αυτό δεν οδήγησε και στον προσδιορισμό ρεαλιστικών στόχων. Η διάγνωση επομένως του υφιστάμενου τρόπου λειτουργίας και η ανάλυση της οργανωτικής απόδοσης, δεν βοήθησε αρκετά στην ποιοτική κυρίως βελτίωση των στόχων και του προγράμματος δράσης των υπηρεσιών και αυτό υποδηλώνει **έλλειψη οργανικής σύνδεσης των διαδικασιών αυτοαξιολόγησης και στοχοθεσίας**.

Αν το θέσουμε από άλλη οπτική γωνία, η εφαρμογή π.χ της στοχοθεσίας κάνει απαραίτητη την εφαρμογή δεικτών για να γίνουν μετρήσιμοι οι στόχοι. Όμως οι στόχοι δεν μπορεί να είναι εφικτοί και ρεαλιστικοί αν δεν έχουν ως βάση τον στρατηγικό σχεδιασμό ή έστω κάποιον προγραμματισμό, που και αυτός με την σειρά του θα βασίζεται σε μία αξιολόγηση της κατάστασης που επικρατεί στο εσωτερικό και εξωτερικό περιβάλλον του οργανισμού. Η ανάλυση του εσωτερικού περιβάλλοντος στην ουσία είναι η ανάλυση των πέντε πρώτων κριτηρίων (τα κριτήρια των προϋποθέσεων) του Κοινού Πλαισίου Αξιολόγησης, και τα κριτήρια των αποτελεσμάτων στην ουσία αναλύουν το εξωτερικό περιβάλλον, στο οποίο λειτουργεί η οργάνωση

Το παραπάνω συμπέρασμα επιβεβαιώνεται και από την ανάλυση του τρόπου σχεδιασμού και υλοποίησης των μέτρων βελτίωσης. Το πολύ χαμηλό ποσοστό αντιμετώπισης των αδύνατων σημείων, που εντοπίστηκαν κατά τη διαδικασία αυτοαξιολόγησης, με σχεδιασμό κατάλληλων βελτιωτικών δράσεων, το επίσης χαμηλό ποσοστό υλοποίησης των δράσεων αυτών και κυρίως, οι λόγοι μη υλοποίησης (δεύτερος σε σειρά σημαντικότητα εκτιμήθηκε η ύπαρξη άλλων προτεραιοτήτων), επιβεβαιώνουν τις αδυναμίες στην ουσιαστική ένταξη της εφαρμογής του ΚΠΑ στην συνολική λειτουργία των υπηρεσιών.

Με δεδομένο ότι ο σχεδιασμός και η υλοποίηση ενός ολοκληρωμένου προγράμματος δράσεων βελτίωσης της λειτουργίας της οργάνωσης είναι ένας από τους κύριους σκοπούς της προσπάθειας αυτό-αξιολόγησης μέσω του ΚΠΑ (Κ.Π.Α. 2008, σελ. 46), είναι αναγκαίο να υπάρξει θεσμική πρόβλεψη για την παραπάνω σύνδεση.

**Η ανάγκη δέσμευσης της ηγεσίας** προκειμένου να υλοποιηθεί αποτελεσματικά μια οργανωσιακή αλλαγή, διαπιστώθηκε και από την έρευνα στην περίπτωση της εφαρμογής του ΚΠΑ στην ΠΚΜ, τόσο στους λόγους για την εφαρμογή του ΚΠΑ, όσο και στους παράγοντες για μια αποτελεσματικότερη εφαρμογή.

Σε ότι αφορά **τη συμβολή του ΚΠΑ στην υποκίνηση του ανθρώπινου δυναμικού**, στην περίπτωση της ΠΚΜ **δεν επιβεβαιώθηκε**, αφού η εκτίμηση των χρηστών ήταν ότι η εφαρμογή σε πολύ μικρό βαθμό αύξησε το ενδιαφέρον των υπαλλήλων για την υπηρεσία τους.

Όπως προαναφέρθηκε δεν έχουμε μετρήσιμα αποτελέσματα από την εφαρμογή του ΚΠΑ στις υπηρεσίες της ΠΚΜ. Έτσι οι καλύτερες σχέσεις που οικοδομήθηκαν μεταξύ των μελών των ομάδων απετέλεσαν το μόνο ορατό επίτευγμα της εφαρμογής, ενώ περισσότερο ως ευχή εκτιμήθηκε η βελτίωση της ποιότητας των παρεχομένων υπηρεσιών που θα οδηγήσει στην μεγαλύτερη ικανοποίηση των πελατών/πολιτών των υπηρεσιών.

Ως συνέπεια της μη καταγραφής σημαντικών ωφελειών από την εφαρμογή του ΚΠΑ, προέκυψε από την έρευνα και η συνολική εκτίμηση για μη ικανοποιητική ανταπόκριση του μοντέλου στους στόχους που το ίδιο θέτει. **Αναγνωρίζεται παρ' όλα αυτά σε σημαντικό βαθμό η συμβολή του στην αυτό-διάγνωση των δημόσιων υπηρεσιών**, ενώ αντίθετα η διαφορετικότητα των συνθηκών εντός των οποίων λειτουργούν οι διάφορες υπηρεσίες, εκτιμήθηκε ότι δεν διευκολύνει να συμβάλλει το ΚΠΑ στη συγκριτική μάθηση.

Για μια αποτελεσματική εφαρμογή του ΚΠΑ δεν θα συνέτεινε τόσο η θεσμική κατοχύρωσή του (και άρα η επιβολή της εφαρμογής), όσο η καταβολή μεγαλύτερης προσπάθειας να πεισθούν οι υπάλληλοι για την σκοπιμότητα και τη χρησιμότητά του, η ένταξή του σε μια συνολική και συνεκτική πολιτική ποιότητας, ο καθορισμός συγκεκριμένων στόχων και άρα προβλημάτων τα οποία καλείται να αντιμετωπίσει, η περαιτέρω προσαρμογή του στις ιδιαιτερότητες του ελληνικού δημόσιου τομέα, η θέσπιση κινήτρων για την εφαρμογή και η ενεργή συμμετοχή των μεσαίων στελεχών. Τέλος, **η επανάληψη της εφαρμογής** συμβάλλει στη μείωση των δυσκολιών που αντιμετωπίζουν οι χρήστες, στη δημιουργία συγκρίσιμων πληροφοριών για τη λειτουργία των υπηρεσιών, στον επαρκέστερο σχεδιασμό μέτρων βελτίωσης και επομένως στη δυνατότητα για επίτευξη περισσότερων ωφελειών.

## 9 ΣΥΓΚΡΙΤΙΚΗ ΘΕΩΡΗΣΗ ΜΕ ΤΑ ΣΥΜΠΕΡΑΣΜΑΤΑ ΑΠΟ ΑΛΛΕΣ ΜΕΛΕΤΕΣ ΣΧΕΤΙΚΑ ΜΕ ΤΟ ΚΠΑ

Το 2010 συμπληρώθηκε η πρώτη δεκαετία εφαρμογής του ΚΠΑ. Θεωρείται επομένως σχετικά νέο εργαλείο και ως εκ τούτου υπάρχουν λίγες μελέτες για τα αποτελέσματα της εφαρμογής του.

Επιλέξαμε τρεις σχετικές έρευνες για τη συγκριτική θεώρηση των συμπερασμάτων μας:

### 1. Μελέτη του Ευρωπαϊκού Ινστιτούτου Δημόσιας Διοίκησης<sup>34</sup> για την εφαρμογή του ΚΠΑ σε 26 χώρες- μέλη.

Τα συμπεράσματα της μελέτης παρουσιάστηκαν στο 2<sup>ο</sup> ευρωπαϊκό CAF event, στο Λουξεμβούργο το 2005. Παραθέτουμε τα σημαντικότερα σημεία των συμπερασμάτων με σχόλια από τα συμπεράσματα της έρευνας στην ΠΚΜ:

- Το ΚΠΑ έχει σαφώς κερδίσει μια θέση ανάμεσα στα TQM εργαλεία που χρησιμοποιούνται στην Ευρώπη.

*Η διαπίστωση αυτή ισχύει και για την Ελλάδα, με τη σημείωση ότι η χρήση είναι ακόμα περιορισμένη.*

- Η πολιτική στήριξη σε ευρωπαϊκές χώρες για τη διάδοση και χρήση αυτών των εργαλείων είναι σημαντική και μάλιστα είναι, γενικά, εντεινόμενη. Η στήριξη αυτή έχει σχεδόν πάντα μια μορφή ενθάρρυνσης και όχι επιβολής. Αυτό ταιριάζει πολύ καλά με το χαρακτήρα του εν λόγω μοντέλου ποιότητας.

*Και στην Ελλάδα η εφαρμογή είναι εθελοντική και προτεινόμενη (όχι υποχρεωτική).*

- Οι λόγοι εφαρμογής του ΚΠΑ αφορούν κυρίως την εσωτερική οργανωτική ανάπτυξη των οργανώσεων. Οι σημαντικότεροι λόγοι - κατά τη δήλωση των συμμετεχόντων στην έρευνα - είναι ο προσδιορισμός των δυνατών και αδύνατων σημείων και η ευαισθητοποίηση του ανθρώπινου δυναμικού σε θέματα ποιότητας.

---

<sup>34</sup> "Study on the use of the Common Assessment Framework in European Public Administrations" Publication realized by the CAF Resource Centre at the European Institute of Public Administration on behalf of the Luxembourg Presidency, November 2005.

*Ο πρώτος λόγος εφαρμογής συμπίπτει με την περίπτωση της ΠΚΜ, όπου όμως δεύτερος σημαντικότερος λόγος είναι «Γιατί το ήθελε η ανώτατη διοικητική και πολιτική ηγεσία»*

- Η προετοιμασία που έγινε ήταν κυρίως: εκπαίδευση και η τεκμηρίωση της εφαρμογής

*Συμφωνεί απόλυτα με την περίπτωση της ΠΚΜ*

- Οι σημαντικότερες δυσκολίες που αντιμετώπισαν οι συμμετέχοντες στην εφαρμογή του ΚΠΑ ήταν: Η έλλειψη μετρήσεων, ο επί πλέον φόρτος εργασίας, το γεγονός ότι τα μέλη των ομάδων αυτό-αξιολόγησης δεν είχαν συνολική εικόνα του οργανισμού και η δυσκολία κατανόησης του περιεχομένου των κριτηρίων.

*Υπάρχει σύμπτωση σε ότι αφορά τις δυσκολίες: επί πλέον φόρτος εργασίας, δυσκολία κατανόησης του περιεχομένου των κριτηρίων, υποκριτηρίων και ερωτημάτων και την έλλειψη μετρήσεων (αν και με διαφορετική κατάταξη σημαντικότητας).*

*Διαπιστώνεται όμως και μια σημαντική διαφορά. Στην περίπτωση της ΠΚΜ δεν θεωρήθηκε σημαντική δυσκολία το γεγονός ότι τα μέλη των ομάδων αυτό-αξιολόγησης δεν είχαν συνολική εικόνα του οργανισμού, ενώ εκτιμήθηκε ως σημαντική δυσκολία η μη κατανόηση από τους υπαλλήλους της ανάγκης για αυτό-αξιολόγηση της λειτουργίας της Υπηρεσίας τους.*

- Οι κύριες ωφέλειες που προέκυψαν από την εφαρμογή του ΚΠΑ ήταν: Η συνειδητοποίηση της ανάγκης ανταλλαγής πληροφοριών και βελτίωσης της επικοινωνίας, ο σαφής προσδιορισμός των δυνατών και αδύνατων σημείων του οργανισμού και η βελτίωση της ικανότητας σχεδιασμού και υλοποίησης βελτιωτικών δράσεων.

*Οι δύο έρευνες συμφωνούν ότι ο προσδιορισμός των δυνατών και αδύνατων σημείων ήταν μια σημαντική ωφέλεια της εφαρμογής του ΚΠΑ . Στην ΠΚΜ όμως σημαντικότερη ωφέλεια εκτιμήθηκε η καλλιέργεια της ομαδικής εργασίας.*

- Οι λόγοι μη υλοποίησης μέτρων βελτίωσης είναι κυρίως η έλλειψη χρόνου, οι διαφορετικές προτεραιότητες και η έλλειψη θέλησης για αλλαγή.

*Η έλλειψη χρόνου και οι διαφορετικές προτεραιότητες αποτελούν και στις δύο περιπτώσεις σημαντικούς λόγους μη υλοποίησης των μέτρων βελτίωσης, όμως η έλλειψη οικονομικών πόρων καταλαμβάνει την πρώτη θέση σημαντικότητας στην ΠΚΜ.*

**2. Οι Elisabeth Dearing, Patrick Staes, Thomas Prorok** (CAF works - better service for the citizens by using CAF, 2006), εξετάζοντας 29 επιλεγμένα παραδείγματα εφαρμογής του ΚΠΑ από 15 χώρες της Ευρώπης, καταλήγουν στα ακόλουθα συμπεράσματα:

- 2.1. Η διαδικασία εφαρμογής του ΚΠΑ οδηγεί σε μετρήσιμη βελτίωση.
- 2.2. Το ΚΠΑ έχει αποτελέσματα μόνο όταν η ηγεσία ενθαρρύνει και υποστηρίζει τη διαδικασία εφαρμογής του.
- 2.3. Όσο συχνότερα εφαρμόζει ένας οργανισμός το ΚΠΑ τόσο καλύτερα αποτελέσματα έχει.
- 2.4. Το ΚΠΑ υποκινεί το ανθρώπινο δυναμικό.
- 2.5. Η εφαρμογή του ΚΠΑ χρειάζεται διαφάνεια και ειλικρίνεια.
- 2.6. Η βαθμολόγηση δεν είναι το σημαντικότερο μέρος της διαδικασίας εφαρμογής του ΚΠΑ. Ο προσδιορισμός των δράσεων βελτίωσης και η συγκριτική μάθηση είναι περισσότερο ουσιαστικά.
- 2.7. Η διοίκηση ποιότητας με τη χρήση του ΚΠΑ είναι μια συνεχής διαδικασία.
- 2.8. Το ΚΠΑ είναι αποκαλυπτικό της σχέσης μεταξύ των προϋποθέσεων και των αποτελεσμάτων στο πλαίσιο του συστήματος ενός οργανισμού.
- 2.9. Το ΚΠΑ απαιτεί τη γνώση και την εισαγωγή κάποιων εννοιών ποιότητας και δημόσιου management στην λειτουργία των υπηρεσιών.

Από τα παραπάνω συμπεράσματα τα 2.3, 2.5, 2.6, 2.7, 2.8, 2.9 και εν μέρει το 2.2, επιβεβαιώνονται και στην περίπτωση της ΠΚΜ, ενώ τα 2.1 και 2.4 δεν επιβεβαιώνονται.

**3. Οι Marian Brandon, Amanda Howe, Valerie Dagle, Charlotte Salter, Catherine Warren and Jane Black**, (“Evaluating the Common Assessment Framework and Lead Professional Guidance and Implementation” 2006), ερευνώντας την εφαρμογή του ΚΠΑ σε Υπηρεσίες για παιδιά με ειδικές ανάγκες, σε δώδεκα περιοχές της Αγγλίας, συμπεραίνουν μεταξύ άλλων ότι:

- 3.1. Το ΚΠΑ απαιτεί διαφορετικό τρόπο εργασίας από προηγούμενα αντίστοιχα συστήματα, περισσότερο χρόνο από τα στελέχη και νέες συναισθηματικές απαιτήσεις από τους εργαζόμενους.
- 3.2. Απαιτείται σαφέστερη περιγραφή της διαδικασίας με προσαρμογή στις τοπικές συνθήκες κάθε υπηρεσίας.

- 3.3. Πρέπει να υπάρξει αποζημίωση (ή κάποιο άλλο κίνητρο) για τον επί πλέον φόρτο εργασίας στους συμμετέχοντες στην διαδικασία.
- 3.4. Θα πρέπει να υπάρξει σύνδεση του ΚΠΑ με τα άλλα συστήματα αξιολόγησης που εφαρμόζονται στους δημόσιους οργανισμούς
- 3.5. Επειδή η διαδικασία εφαρμογής του ΚΠΑ είναι απαιτητική, οι συμμετέχοντες πρέπει να έχουν ένα καλό επίπεδο γνώσεων και ικανοτήτων για την επιτυχή ολοκλήρωσή της.
- 3.6. Το ΚΠΑ «δουλεύει» καλύτερα όταν υλοποιείται άτυπα, χαλαρά και φιλικά με μεγαλύτερη επικέντρωση στις σχέσεις μεταξύ των συμμετεχόντων παρά στη γραφειοκρατική συμπλήρωση των εντύπων.

Όλα τα παραπάνω συμπεράσματα ισχύουν και στην περίπτωση της ΠΚΜ.

## 10 ΠΡΟΤΑΣΕΙΣ

Με βάση την αξιολόγηση:

- α. Των εκθέσεων από την εφαρμογή του ΚΠΑ σε 15 Διευθύνσεις της ΠΚΜ και των εκθέσεων των Διευθύνσεων αυτών για την υλοποίηση των μέτρων βελτίωσης,
- β. Των αποτελεσμάτων της έρευνας των απόψεων στελεχών της ΠΚΜ που συμμετείχαν στις ομάδες αυτοαξιολόγησης των Υπηρεσιών τους και των συμπερασμάτων που προκύπτουν από αυτήν,

θεωρούμε ότι για την αύξηση της συμβολής της εφαρμογής του ΚΠΑ στη βελτίωση της λειτουργίας των ελληνικών δημόσιων υπηρεσιών θα έπρεπε:

❖ Να ενταχθεί η εφαρμογή σε ένα συνολικό πλαίσιο πολιτικής ποιότητας για το δημόσιο τομέα, που θα εξειδικεύεται σε συγκεκριμένο επιχειρησιακό πρόγραμμα εφαρμογής. Στο πλαίσιο αυτού του προγράμματος η εφαρμογή του ΚΠΑ θα πρέπει να συνδέεται με τη χρήση και άλλων συστημάτων και εργαλείων ποιότητας, δρώντας συμπληρωματικά ώστε να μεγιστοποιηθούν τα αποτελέσματα. Το θέμα αυτό συνδέεται άμεσα με τη θεσμική προοπτική του ΚΠΑ.

❖ Να οργανωθεί συστηματικότερα η εφαρμογή, λαμβάνοντας υπόψη όλες τις αναγκαίες προϋποθέσεις και τα βήματα για την εισαγωγή μιας σημαντικής οργανωσιακής αλλαγής, με ιδιαίτερη έμφαση στην κατάλληλη εκπαίδευση και συμμετοχή όλου του προσωπικού

❖ Να υπάρξει περαιτέρω προσαρμογή του μοντέλου στα δεδομένα (κουλτούρα, δομή θεσμών, διοικητική στρατηγική, κλπ) του ελληνικού δημόσιου τομέα και μέριμνα για απλούστευση και σαφή διατύπωση των όρων που χρησιμοποιούνται.

❖ Να σχεδιασθούν και υλοποιηθούν μέτρα διάχυσης των καλών πρακτικών σε ότι αφορά στην εφαρμογή του ΚΠΑ.

# ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΑ

## Ελληνική

Γκοτζαμάνη, Κ., Βούζας, Φ., «Οι Κρίσιμοι Παράγοντες Επιτυχίας Ενός Προγράμματος Διοίκησης Ολικής Ποιότητας: Οι Σημαντικότεροι Λόγοι Αποτυχίας Και Οι Απαραίτητες Προϋποθέσεις Για Επιτυχημένη Εφαρμογή», Πανεπιστήμιο Μακεδονίας, 2007.

Μακρυνδημήτρης Α., Η Διοίκηση σε κρίση, Α.Α. Λιβάνη, 1996.

Μιχαλόπουλος Ν., Από την δημόσια γραφειοκρατία στο Δημόσιο Μάνατζμεντ, εκδ. Παπαζήσης, Αθήνα, 2003.

Μπουραντάς Δ., MANATZMENT, Γ. Μπένου, 2002.

Εηροτύρη – Κουφίδου Σ., «Διοίκηση Ανθρωπίνων Πόρων, Η Πρόκληση του 21<sup>ου</sup> αιώνα στο εργασιακό περιβάλλον», εκδ.3<sup>η</sup>, εκδ. ΑΝΝΙΚΟΥΛΑ, Θεσσαλονίκη, 2001.

Εηροτύρη – Κουφίδου Σ., Οργανωσιακή Θεωρία, έκδοση Πανεπιστημίου Μακεδονίας, 1998).

Στειακάκης, Ε., Κατζός, Ν., MANATZMENT, "Μια σύγχρονη άποψη", εκδόσεις Ζήτη, 2002.

Τσιότρας Γ., Βελτίωση Ποιότητας, Β΄ Έκδοση, εκδ. Μπένου, Αθήνα 2002.

Φαναριώτης Π., Διοίκηση Δημόσιων Υπηρεσιών και Οργανισμών, εκδ. Σταμούλη Α.Ε., 1999.

## Ξενόγλωσση

Argyriadis D., Bureaucracy and Debureaucratization, Handbook of Comperative and Developmental Public administration, 2<sup>nd</sup> ed. Pub. Marcel Dekker, N.Y.

Conti, T., “Αυτο-αξιολόγηση Επιχειρήσεων και Οργανισμών, Η πορεία προς την επιχειρηματική τελειοποίηση», ECO-Q Εκδόσεις Management, Κορωπί, 2001.

Barad, M., Total Quality Management, International Encyclopedia of Business and Management, Warner, M. (Ed.), Vol. 5, ROUTLEDGE, London and New York, 1996.

Beltrami G., Quality and Public Administration, Economics and Law of the tertiary, vol. 3, n.4, p. 669-781, 1992.

Boyne, A.G., Daya, J., “Executive Succession and the Performance of Public Organizations”, Public Administration, Vol.80, no.1, σελ. 179-200, 2002.

Boyne, A.G., “Sources of Public Service Improvement: A Critical Review and Research Agenda”, *Journal of Public Administration Research and Theory*, Vol. 13, no. 3, 2003, σελ. 367-394.

Boyne, A.G., “What is Public Service Improvement?”, *Public Administration: An international quarterly*, Vol. 81, no. 2, 2003, σελ. 211-227.

Dearing, E., Staes, P. (Ed.), “CAF works – better services for the citizens by using CAF”, Austrian Federal Presidency, Vienna, 2006.

Dale B. and Barlow E., "Facilitator Viewpoints on Specific Aspects of Quality Circle Program", *Personnel Review*, Vol. 13 Iss: 4, pp.22 – 29, 1984.

Dale B. and Hayward S., *Quality Circle: Failures in UK manufacturing companies – a study*, Omega, vol.12, No 5, 1984.

Dearing E. , Staes P., Prorok T., *CAF works - better service for the citizens by using CAF*, Austrian Federal Chancellery, 2006.

Doherty, T.L., Horne, T., “Managing Public Services – Implementing Changes, A thoughtful approach to the practice of management”, ROUTLEDGE, London and New York, 2002.

Edvardsson B., *How are Consumer Interests Taken into Consideration when Developing New Products?*, *Livsmedelsteknik* No 7, 1980. Together with Harry Nyström, In Swedish, 1980.

Engel, C., “Common Assessment Framework: The State of Affairs”, *EIPASCOPE*, 2002/1, σελ. 35-39.

Gronroos C., *Service Management and Marketing: Managing the moment of truth in service competition*, Lexington Books, 1990.

Halachmi A., *Measure of Excellence*, in Hill H., Klages H. and Loffler E. (eds), *Quality Innovation and Measurement in the Public Sector*. Peter Lang Verlag, Frankfurt, 1995.

Hill S., *Why quality circles failed but total quality might succeed*, *British Journal of Industrial Relations*, vol. 29, 1991.

Hill S., *From Quality Circles to Total Quality Management*, in Wilkinson A. and Willmot H. (eds), *Making Quality Critical: New perspectives on organizational change*, London Routledge, 1995.

Hill και Jones, *Strategic Management: An integrated approach*, Houghton Mifflin Company, Boston NY, 1998.

Ishikawa K., *What is Total Quality Control; The Japanese Way*, Translated by David J. Lu. Englewood Cliffs, Nj: Prentice – Hall, 1985.

Kufidu S., Petridu E. and Mihail M., *The nature of middle managers' work in the civil service*, Routledge Advances in Management and Business Studies, 1997

McCabe, D. and A. Wilkinson, “The Rise and Fall of TQM: The Vision, Meaning and Operations of Change”, *Industrial Relations Journal* 29, 1, 18–29, 1998.

Morgan C. and Murgatroyd S., *Total Quality Management in the Public Sector*, Buckingham: Open University Press, 1997.

Pollitt, C., “Improvement Strategies”, στο έργο: Pollitt, C., Bouckaert, G., (Ed.) «Quality improvement in European public services, Concepts, Cases and Commentary”, SAGE Publications, London, 1995.

Pollitt, C., Harrison, S., “Handbook of Public Services Management”, BLACKWELL Business, UK, 1992.

Parasuraman, Zeithaml, & Berry, “ A Conceptual Model of Service Quality and Its Implications for Future Research;”, *Journal of Marketing* vol. 49, 1985.

Paré S., Frohn, W., Laurin, M.E., “Diversity Management”, *Public Performance and Management Review*, Vol. 27, no. 4, June 2004, σελ. 91-117.

Ramaswamy R. *Design and Management of Service Processes: Keeping customers for life*, Reading, MA: Addison-Wesley Publishing Co, 1996.

Rosenhoover, D.E., Kuhn, H.W., “Total Quality Management and the Public Sector”, *Public Administration Quarterly*, Vol. 19, no. 4, Winter 1996.

Robbins St., *Organization Theory, the Structure and Design of Organizations*, Prentice Hall, 1983.

Ruggieri A., and Merly P., *Critical factors for the implementation of total quality management in Italy: An empirical analysis*, *Total Quality Management*, vol. 9, No 1, 1998.

Sanderson, I., “Quality, strategic planning and performance review”, στο έργο: Sanderson, I., (Ed.), “Management of Quality in Local Government), *Local Economic and Social Strategy Series*, Longman Group, U.K., 1992.

Van der Wiele, T., Dale, Williams, R., Kolb, F., Luzon, D.M. Schmidt, A., Wallace, M., „State-of-the-art study on self-assessment“, *The Total Quality Management Magazine*, Vol. 7, no. 4, 1995, σελ. 13-17.

Willkinson A., Allen P. and Snape E., *TQM and the management of labour*, *Employee Relations*, Vol. 13, 1991.

Willkinson A., Marchington M., Goodman J., and Ackers P., Total Quality Management and Employee Involvement, *Human Resource management Journal*, vol. 2, 1992.

Yong J.K., A multidimensional and hierarchical model of service quality in the participant sport industry, doctoral dissertation, The Ohio State University, 2000.

Zeithaml V.A. Bitner M.J., "Services Marketing: integrating customer focus across the firm", 2nd Edition. New York : McGraw-Hill, 2000

### **Αρθογραφία**

Κωνσταντόπουλος Ν. και Παπαλεξανδρής Α., «Πλειοψηφικές τάσεις και Δομική αντιφατικότητα: Τα αποτελέσματα έρευνας σχετικά με την αξιολόγηση της απόδοσης στο δημόσιο τομέα», *Διοικητική Ενημέρωση*, τ. 27.

Χυτήρης Λ., Αξιολόγηση Απόδοσης και Διοίκηση Ολικής Ποιότητας, *Διοικητική Ενημέρωση*, τεύχος 21.

Ψυχογιός Α., Restructuring the employment relationship in South Eastern Europe, *Employee Relations*, v.32,3.

Ψυχογιός Α., Διοίκηση Ολικής Ποιότητας και Εμπιστοσύνη: Ο ρόλος των ηγετικών στελεχών στη δημιουργία κουλτούρας εμπιστοσύνης στις οργανώσεις, *Διοικητική ενημέρωση*, τ. 19.

Berry, Parasuraman, & Zeithaml, SERVQUAL: A Multiple-Item Scale for Measuring Consumer Perceptions of Service Quality", *Journal of Retailing*, Vol. 64, No 1, pp 12–37,1988.

Claudia Carvalho, Carlos Brito, Jose Sarsfield Cabral, Assessing the Quality of Public Services: A Conceptual Model, *Research Work in Progress* N, 345, 2009.

Cronin J.J. & Taylor S.A., Measuring service quality: A reexamination, and extension, *Journal of Marketing*, 56(July), 1992.

Reeves C. A. & Bednar D. A., Defining quality: Alternatives and implications, *Academy of Management Review*, 19, 1994.

Shergold, K., Reed, D.M., "Striving for excellence: how self-assessment using the Business Excellence Model can result in step improvements in all areas of business activities", *The Total Quality Management Magazine*, Vol. 8, no. 6, 1996, σελ. 48-52.

Shostack G. L., Breaking free from product marketing, *Journal of Marketing*, 41, 1997.

Tata J. and Prasad S., Cultural and structural constrains of total quality management implementation, *total Quality Management*, vol.9 No8, 1998.

Thijs, N., Staes, P., “Report on the State of Affairs of the Common Assessment Framework (CAF) after Five Years”, EIPASCOPE 2005/3, σελ. 41-49.

### **Συνέδρια**

Elke Löffler, Defining Quality in Public Administration, NISPAcee Conference, Riga, 2001.

European Institute Of Public Administration, “Study on the use of the Common Assessment Framework in European Public Administrations”, 2<sup>nd</sup> European CAF event, Luxembourg, 2005.

Pollitt C., «Από το εκεί στο εδώ, από το τώρα στο μετά: Αγοράζοντας και δανείζοντας μεταρρυθμίσεις στη δημόσια διοίκηση», 9<sup>ο</sup> Συνέδριο δικτύου CLAD, Μαδρίτη, 2004.

Pollit C., Bouckaert G., Loffler E., Το ταξίδι της Ποιότητας στον Ευρωπαϊκό Δημόσιο Τομέα: Από το εκεί στο εδώ και μετά που; 3<sup>ο</sup> Συνέδριο Ποιότητας για τη Δημόσια Διοίκηση στην Ευρωπαϊκή Ένωση, Ρότερνταμ, 2004, Μετάφραση Όλγα Γραβάνη.

### **Ιστοσελίδες**

[www.gspa.gr](http://www.gspa.gr)

[www.eipa.eu](http://www.eipa.eu)

[www.worldbank.org](http://www.worldbank.org)

# ΠΑΡΑΡΤΗΜΑ 1

# ΕΡΩΤΗΜΑΤΟΛΟΓΙΟ ΕΡΕΥΝΑΣ

(για τα μέλη των Ομάδων Αυτό - αξιολόγησης)

Το ερωτηματολόγιο που ακολουθεί αποτελεί εργαλείο έρευνας που πραγματοποιείται από το Τμήμα Ποιότητας και Αποδοτικότητας της Περιφέρειας Κεντρικής Μακεδονίας, με στόχο τη διερεύνηση των αποτελεσμάτων της εφαρμογής του **ΚΟΙΝΟΥ ΠΛΑΙΣΙΟΥ ΑΞΙΟΛΟΓΗΣΗΣ (ΚΠΑ) στις Υπηρεσίες της ΠΚΜ**

Παρακαλούμε να συμπληρώσετε τις απαντήσεις σχετικά με την εφαρμογή του Κ.Π.Α. στην Υπηρεσία σας.

## Α. Γενικά Στοιχεία

### 1. Εκπαιδευτικό Επίπεδο:

ΔΕ  Μεταπτυχιακό

ΤΕ  Διδακτορικό

ΠΕ

### 2. Ιεραρχικό Επίπεδο:

Υπάλληλος/ Εισηγητής.....

Προϊστάμενος Τμήματος.....

Προϊστάμενος Διεύθυνσης.....

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

Επικεφαλής (Πρόεδρος) της ομάδας αυτο-αξιολόγησης.....

Μέλος της ομάδας αυτο-αξιολόγησης.....

Επικεφαλής (Project Leader) ομάδας βελτίωσης.....

Μέλος ομάδας βελτίωσης.....

## Β. ΕΦΑΡΜΟΓΗ ΤΟΥ ΚΠΑ

**1. Για ποιους από τους παρακάτω λόγους πιστεύετε ότι αποφάσισε η Υπηρεσία σας να εφαρμόσει το Κ.Π.Α.;**

(Σημειώστε πόσο σημαντικός ήταν καθένας από τους παρακάτω λόγους για τη λήψη της απόφασης εφαρμογής του ΚΠΑ)

Λόγος	Καθόλου Σημαντικός → Πολύ Σημαντικός				
	1	2	3	4	5
Για να εντοπίσει τα δυνατά και αδύνατα σημεία της					
Για ευαισθητοποίηση των υπαλλήλων σε θέματα ποιότητας					
Για να συγκεντρώσει τις απόψεις του προσωπικού σχετικά με τη διοικητική λειτουργία					
Για να προωθήσει την αλλαγή νοοτροπίας και συμπεριφοράς των υπαλλήλων της					
Για να συγκεντρώσει πληροφορίες χρήσιμες για τον επανασχεδιασμό των διαδικασιών					
Για σχεδιασμό ενεργειών βελτίωσης					
Για εισαγωγή ενός νέου συστήματος μέτρησης της απόδοσης					
Γιατί το ήθελε η ανώτατη διοικητική και πολιτική ηγεσία					
Για προβολή - βελτίωση της εικόνας της Υπηρεσίας					
Άλλος λόγος (παρακαλώ διευκρινίστε και βαθμολογήστε)					
.....					
.....					
.....					

**2. Τι είδους προετοιμασία έγινε;**

- α) Απλή παρουσίαση του ΚΠΑ.....
- γ) Ανάλυση των ερωτημάτων του ΚΠΑ.....
- δ) Εκπαίδευση των μελών της Ομάδας.....
- ε) Ανταλλαγή εμπειριών με άλλες Υπηρεσίες.....
- στ) Εκπαίδευση όλων των εργαζομένων της Υπηρεσίας.....
- ζ) Άλλο.....

**3. Τι θα έπρεπε να γίνει επί πλέον κατά τη γνώμη σας, για την καλύτερη προετοιμασία της εφαρμογής;**

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

**4) Η συμμετοχή σας στην Ομάδα Αυτό-αξιολόγησης ήταν εθελοντική ή σας επιβλήθηκε;**

Εθελοντική   
 Επιβλήθηκε

**6. Ποιες δυσκολίες συναντήσατε κατά την εφαρμογή του ΚΠΑ;**

(Σημειώστε τη σημαντικότητα στις δυσκολίες που συναντήσατε σε όλες τις παρακάτω ομάδες)

α) Δυσκολίες που αφορούσαν το ίδιο το ΚΠΑ και κυρίως:

Δυσκολία	Καθόλου σημαντική → πολύ σημαντική				
	1	2	3	4	5
Δυσκολία κατανόησης του περιεχομένου των κριτηρίων, υποκριτηρίων και ερωτημάτων					
Δυσκολία κατανόησης της ορολογίας και της γλώσσας του κειμένου του ΚΠΑ					
Δυσκολία αντιστοίχισης του περιεχομένου των κριτηρίων, υποκριτηρίων και ερωτημάτων με τη λειτουργία της Υπηρεσίας					
Δυσκολία κατανόησης του τρόπου βαθμολόγησης					

Καμία δυσκολία	
----------------	--

β) Δυσκολίες που αφορούσαν το επίπεδο ωριμότητας του Φορέα και κυρίως:

Δυσκολία	Καθόλου σημαντική → πολύ σημαντική				
	1	2	3	4	5
Δυσκολία ειλικρινούς έκφρασης των απόψεων των μελών της Ομάδας Αυτοαξιολόγησης					
Έλλειψη εμπιστοσύνης (από την ηγεσία ή το προσωπικό του φορέα) στην Ομάδα Αυτοαξιολόγησης					
Μη επαρκής υποστήριξη από το αρμόδιο Τμήμα (Τμήμα Ποιότητας)					
Δυσκολία πρόσβασης σε πληροφορίες σχετικά με τη λειτουργία της Υπηρεσίας, από τα μέλη της Ομάδας					
Έλλειψη μετρήσεων για το έργο και τη λειτουργία της Υπηρεσίας					

Καμία δυσκολία	
----------------	--

γ) Δυσκολίες που αφορούσαν την εισαγωγή ενός νέου εργαλείου διοίκησης και κυρίως:

Δυσκολία	Καθόλου σημαντική → πολύ σημαντική				
	1	2	3	4	5
Μη υποστήριξη της όλης διαδικασίας από την ηγεσία του Φορέα					
Μη ενεργή υποστήριξη της εφαρμογής από τα μεσαία στελέχη (κυρίως Διευθυντές)					
Μη επαρκής χρόνο που διατέθηκε για ενημέρωση και εκπαίδευση των υπαλλήλων					
Μη κατανόηση από τους υπαλλήλους της ανάγκης για αυτοαξιολόγηση της λειτουργίας της Υπηρεσίας τους					
Το γεγονός ότι η εφαρμογή του ΚΠΑ επιβλήθηκε από τα πάνω					

Καμία δυσκολία	
----------------	--

δ) Δυσκολίες που αφορούσαν την Ομάδα Αυτό-αξιολόγησης και κυρίως:

Δυσκολία	Καθόλου σημαντική → πολύ σημαντική				
	1	2	3	4	5
Έλλειψη συνολικής εικόνας της Υπηρεσίας από τα μέλη της Ομάδας Αυτό-αξιολόγησης					
Αβεβαιότητα των μελών της Ομάδας σχετικά με το σκοπό και τη χρησιμότητα της αυτό-αξιολόγησης					
Μη επαρκής εκπαίδευση των μελών της ομάδας					
Επί πλέον φόρτος εργασίας στα μέλη της ομάδας					
Μη αντιπροσωπευτική σύνθεση της ομάδας					
Αδυναμία της ομάδας να σχεδιάσει αποτελεσματικά μέτρα βελτίωσης					

Καμία δυσκολία	
----------------	--

ε) Δυσκολίες που αφορούσαν το γενικότερο πλαίσιο άσκησης της δημόσιας διοίκησης και κυρίως:

Δυσκολία	Καθόλου σημαντική → πολύ σημαντική				
	1	2	3	4	5
Αντίδραση των υπαλλήλων στην αλλαγή					
Μη άσκηση από τα μεσαία στελέχη του ηγετικού τους ρόλου					
Απαξίωση της έννοιας της αξιολόγησης συνολικά					
Έλλειψη εμπιστοσύνης των υπαλλήλων προς την ηγεσία συνολικά					

Καμία δυσκολία	
----------------	--

**Γ. ΩΦΕΛΕΙΕΣ- ΑΠΟΤΕΛΕΣΜΑΤΑ**

**7. Ποιες θεωρείτε ότι ήταν οι κύριες ωφέλειες από την εφαρμογή του ΚΠΑ στην Υπηρεσία σας;**  
(Σημειώστε το βαθμό στον οποίο υλοποιήθηκαν τα παρακάτω στην υπηρεσία σας)

Κύριες ωφέλειες	Καθόλου <span style="float:right">→ πάρα πολύ</span>				
	1	2	3	4	5
Σε βάθος διάγνωση του τρόπου λειτουργίας της Υπηρεσίας					
Καλύτερη κατανόηση των προβλημάτων της Υπηρεσίας					
Σαφής προσδιορισμός των δυνατών και αδύνατων σημείων της Υπηρεσίας					
Προσδιορισμός σημαντικών και ρεαλιστικών στόχων για την Υπηρεσία					
Εξοικείωση των στελεχών της Υπηρεσίας με τα θέματα ποιότητας					
Εισαγωγή αρχών Διοίκησης Ολικής Ποιότητας στην Υπηρεσία					
Ευκαιρία για διατύπωση νέων ιδεών και νέου τρόπου σκέψης					
Αύξηση του ενδιαφέροντος των υπαλλήλων για την Υπηρεσία τους					
Κατανόηση του τρόπου σχεδιασμού μέτρων βελτίωσης					
Καλλιέργεια της ομαδικής εργασίας					
Διευκόλυνση της συγκριτικής μάθησης μεταξύ των δημόσιων υπηρεσιών					

Δεν είδαμε κανένα όφελος	
--------------------------	--

**8. Μετά την ολοκλήρωση της αυτο-αξιολόγησης υλοποιήθηκαν τα Μέτρα βελτίωσης που σχεδιάστηκαν;**

- ΝΑΙ.....
- ΟΧΙ.....
- ΟΡΙΣΜΕΝΑ ΜΟΝΟ.....

**9. Ποιοι ήταν οι λόγοι για τη μη υλοποίηση όλων ή ορισμένων Μέτρων Βελτίωσης;**

Σημειώστε (μόνο για τους λόγους που ισχύουν στην Υπηρεσία σας) το βαθμό σημαντικότητας

Λόγος	Καθόλου σημαντικός → πολύ σημαντικός				
	1	2	3	4	5
Έλλειψη χρόνου					
Άλλες προτεραιότητες					
Έλλειψη υποστήριξης					
Έλλειψη οικονομικών πόρων					
Έλλειψη πραγματικής θέλησης για αλλαγή και βελτίωση					
Τα αποτελέσματα της αυτοαξιολόγησης δεν ήταν αρκετά συγκεκριμένα					
Τα αποτελέσματα της αυτοαξιολόγησης δεν έγιναν αποδεκτά από την ηγεσία της Υπηρεσίας					
Τα Μέτρα Βελτίωσης που αποφασίσθηκαν δεν ανταποκρίνονταν στις πραγματικές ανάγκες της Υπηρεσίας					
Τα Μέτρα Βελτίωσης που αποφασίσθηκαν δεν σχεδιάσθηκαν σωστά					
Δεν συμμετείχαν πρόσωπα κλειδιά (προϊστάμενοι, στελέχη)					
Άλλος λόγος					

**10. Μετά την ολοκλήρωση της αυτοαξιολόγησης και του προγράμματος βελτίωσης, τι πιστεύετε ότι πέτυχε ή θα πετύχει η Υπηρεσία σας;**

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

**Δ. ΣΥΝΟΛΙΚΕΣ ΕΚΤΙΜΗΣΕΙΣ - ΠΡΟΤΑΣΕΙΣ**

**11. Ποιοι παράγοντες εκτιμάτε ότι θα βοηθούσαν στη διάδοση και τη μεγαλύτερη αποτελεσματικότητα της εφαρμογής του ΚΠΑ;** (σημειώστε τη σημαντικότητα του κάθε παράγοντα)

	Καθόλου σημαντικό πολύ σημαντικό				
	1	2	3	4	5
Σχεδιασμός και εφαρμογή μιας συνολικής πολιτικής ποιότητας στο Δημόσιο Τομέα					
Θεσμική κατοχύρωση του ΚΠΑ					
Εισαγωγή κινήτρων για την εφαρμογή του ΚΠΑ					
Καλύτερη οργάνωση, συντονισμός και παρακολούθηση της εφαρμογής					
Δέσμευση της Πολιτικής Ηγεσίας της ΠΚΜ για την εφαρμογή του ΚΠΑ					
Περαιτέρω προσαρμογή του μοντέλου στο δημόσιο τομέα					
Σύνδεση της εφαρμογής του ΚΠΑ με την επίλυση συγκεκριμένων προβλημάτων της δημόσιας διοίκησης					
Σύνδεση της εφαρμογής του ΚΠΑ με την εφαρμογή άλλων εργαλείων και συστημάτων ποιότητας (π.χ. Διοίκηση με Στόχους, Στρατηγική Διοίκηση)					
Επιμόρφωση των μεσαίων στελεχών					
Μεγαλύτερη προσπάθεια για να πεισθούν τα μεσαία στελέχη για τη χρησιμότητα της αυτό-αξιολόγησης					
Περισσότερος χρόνος για να πεισθούν οι υπάλληλοι για το σκοπό της όλης διαδικασίας					
Καλύτερη προετοιμασία					
Μεγαλύτερη εξωτερική βοήθεια					
Επιλογή κατάλληλου χρόνου για την εφαρμογή					
Υλοποίηση ενεργειών διάδοσης καλών πρακτικών					
Άλλο.....					
.....					
.....					



## **ΠΑΡΑΡΤΗΜΑ 2**

**ΚΑΤΑΧΩΡΗΜΕΝΟΙ ΣΤΗΝ ΒΑΣΗ ΤΟΥ CAF CENTER ΧΡΗΣΤΕΣ ΤΟΥ ΚΠΑ ΑΝΑ  
ΧΩΡΑ**

<b>Α/Α</b>	<b>ΧΩΡΑ</b>	<b>ΑΡΙΘΜΟΣ ΚΑΤΑΧΩΡΗΜΕΝΩΝ ΕΦΑΡΜΟΓΩΝ</b>
1.	ΑΥΣΤΡΙΑ	89
2.	ΒΕΛΓΙΟ	293
3.	ΒΟΥΛΓΑΡΙΑ	10
4.	ΕΛΛΑΔΑ	39
5.	ΕΣΘΟΝΙΑ	18
6.	ΙΣΠΑΝΙΑ	44
7.	ΙΤΑΛΙΑ	324
8.	ΙΡΛΑΝΔΙΑ	5
9.	ΚΥΠΡΟΣ	19
10.	ΤΣΕΧΙΑ	64
11.	ΔΑΝΙΑ	248
12.	ΦΙΛΛΑΝΔΙΑ	53
13.	ΓΑΛΛΙΑ	16
14.	ΓΕΡΜΑΝΙΑ	69
15.	ΟΥΓΓΑΡΙΑ	104
16.	ΛΕΤΟΝΙΑ	6
17.	ΛΙΘΟΥΑΝΙΑ	10
18.	ΛΟΥΞΕΜΒΟΥΡΓΟ	12
19.	ΜΑΛΤΑ	0
20.	ΠΟΛΩΝΙΑ	164
21.	ΠΟΡΤΟΓΑΛΙΑ	112
22.	ΡΟΥΜΑΝΙΑ	34
23.	ΣΛΟΒΑΚΙΑ	39
24.	ΣΛΟΒΕΝΙΑ	50
25.	ΣΟΥΗΔΙΑ	5
26.	ΟΛΛΑΝΔΙΑ	2
27.	ΑΓΓΛΙΑ	7
28.	ΚΡΟΑΤΙΑ	3
29.	ΤΟΥΡΚΙΑ	7
30.	ΝΟΡΒΗΓΙΑ	85
31.	ΕΛΒΕΤΙΑ	21
32.	ΒΟΣΝΙΑ-ΕΡΖΕΓΟΒΙΝΗ	18
33.	FYROM	2
34.	ΜΑΥΡΟΒΟΥΝΙΟ	0
35.	ΚΙΝΑ	2
36.	ΔΟΜΙΝΙΚΑΝΗ ΔΗΜΟΚΡΑΤΙΑ	55
37.	NAMIMΠΙΑ	2
38.	ΡΩΣΣΙΑ	0
39.	ΟΥΚΡΑΝΙΑ	0
40.	ΝΟΤΙΑ ΚΟΡΕΑ	0
	ΣΥΝΟΛΟ	2034

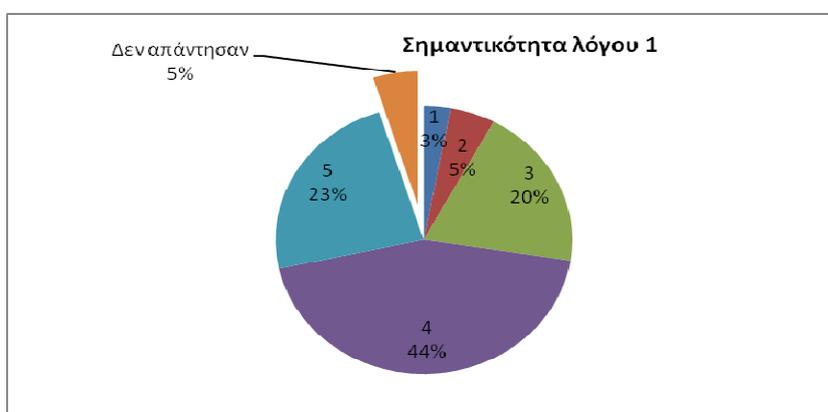
## **ΠΑΡΑΡΤΗΜΑ 3**

## ΑΠΟΤΕΛΕΣΜΑΤΑ ΕΡΕΥΝΑΣ

### ΛΟΓΟΙ ΕΦΑΡΜΟΓΗΣ ΤΟΥ ΚΠΑ ΣΤΗΝ ΠΚΜ

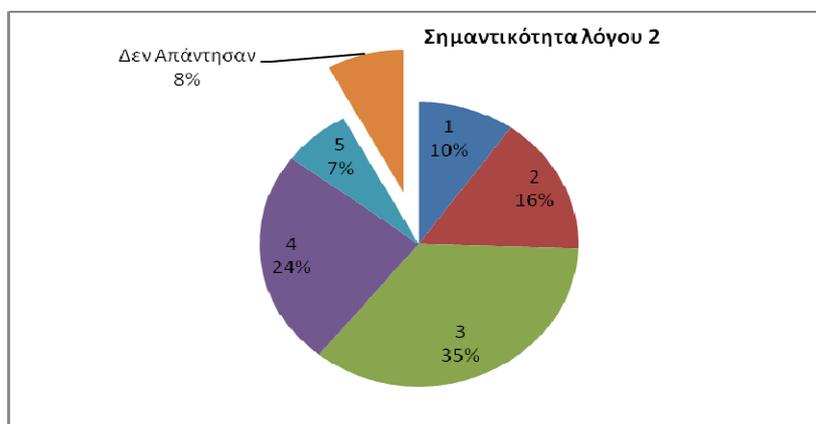
#### 1. Για να εντοπίσει τα δυνατά και αδύνατα σημεία της

Βαθμός σημαντικότητας	Συχνότητα απαντήσεων	Ποσοστό επί του συνόλου	Ποσοστό επί των απαντήσεων
1	3	2,9	3,1
2	5	4,9	5,2
3	20	19,6	20,6
4	45	44,1	46,4
5	24	23,5	24,7
Σύνολο απαντήσεων	97	95,1	100,0
Δεν απάντησαν	5	4,9	
Σύνολο ερωτηματολογίων	102	100,0	



#### 2. Για ευαισθητοποίηση των υπαλλήλων σε θέματα ποιότητας

Βαθμός σημαντικότητας	Συχνότητα απαντήσεων	Ποσοστό επί του συνόλου	Ποσοστό επί των απαντήσεων
1	10	9,8	10,6
2	16	15,7	17,0
3	36	35,3	38,3
4	25	24,5	26,6
5	7	6,9	7,4
Σύνολο απαντήσεων	94	92,2	100,0
Δεν απάντησαν	8	7,8	
Σύνολο ερωτηματολογίων	102	100,0	



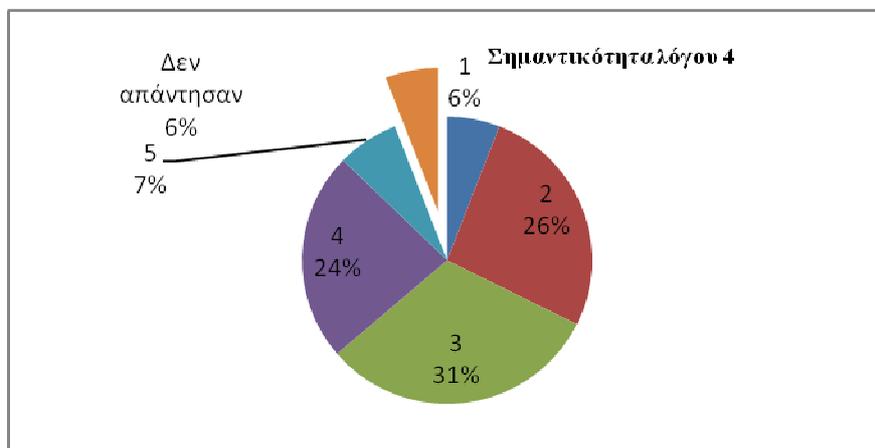
**3. Για να συγκεντρώσει τις απόψεις του προσωπικού σχετικά με τη διοικητική λειτουργία**

Βαθμός σημαντικότητας	Συχνότητα απαντήσεων	Ποσοστό επί του συνόλου	Ποσοστό επί των απαντήσεων
1	9	8,8	9,5
2	26	25,5	27,4
3	32	31,4	33,7
4	21	20,6	22,1
5	7	6,9	7,4
Σύνολο απαντήσεων	95	93,1	100,0
Δεν απάντησαν	7	6,9	
Σύνολο ερωτηματολογίων	102	100,0	



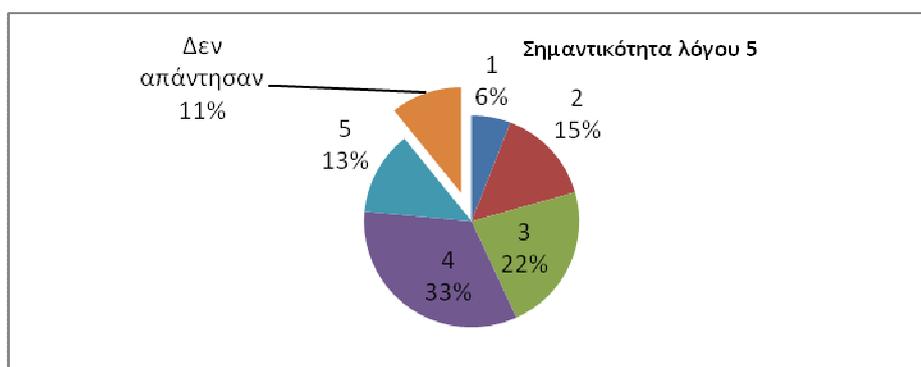
**4. Για να προωθήσει την αλλαγή νοοτροπίας και συμπεριφοράς των υπαλλήλων της**

Βαθμός σημαντικότητας	Συχνότητα απαντήσεων	Ποσοστό επί του συνόλου	Ποσοστό επί των απαντήσεων
1	6	5,9	6,3
2	27	26,5	28,1
3	32	31,4	33,3
4	24	23,5	25,0
5	7	6,9	7,3
Σύνολο απαντήσεων	96	94,1	100,0
Δεν απάντησαν	6	5,9	
Σύνολο ερωτηματολογίων	102	100,0	



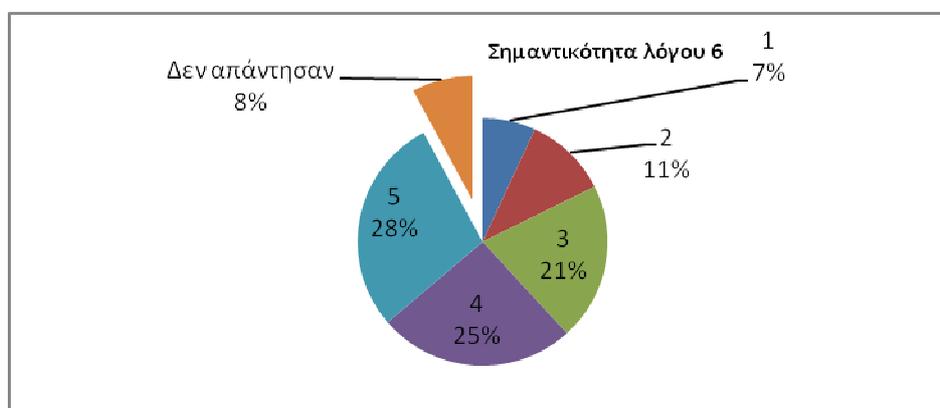
**5. Για να συγκεντρώσει πληροφορίες χρήσιμες για τον επανασχεδιασμό των διαδικασιών**

Βαθμός σημαντικότητας	Συχνότητα απαντήσεων	Ποσοστό επί του συνόλου	Ποσοστό επί των απαντήσεων
1	6	5,9	6,6
2	15	14,7	16,5
3	23	22,5	25,3
4	34	33,3	37,4
5	13	12,7	14,3
Σύνολο απαντήσεων	91	89,2	100,0
Δεν απάντησαν	11	10,8	
Σύνολο ερωτηματολογίων	102	100,0	



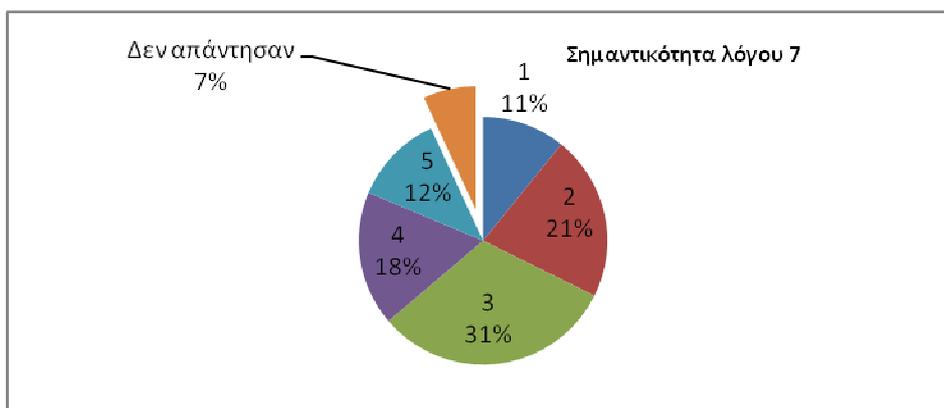
**6. Για σχεδιασμό ενεργειών βελτίωσης**

Βαθμός σημαντικότητας	Συχνότητα απαντήσεων	Ποσοστό επί του συνόλου	Ποσοστό επί των απαντήσεων
1	7	6,9	7,4
2	11	10,8	11,7
3	21	20,6	22,3
4	26	25,5	27,7
5	29	28,4	30,9
Σύνολο απαντήσεων	94	92,2	100,0
Δεν απάντησαν	8	7,8	
Σύνολο ερωτηματολογίων	102	100,0	



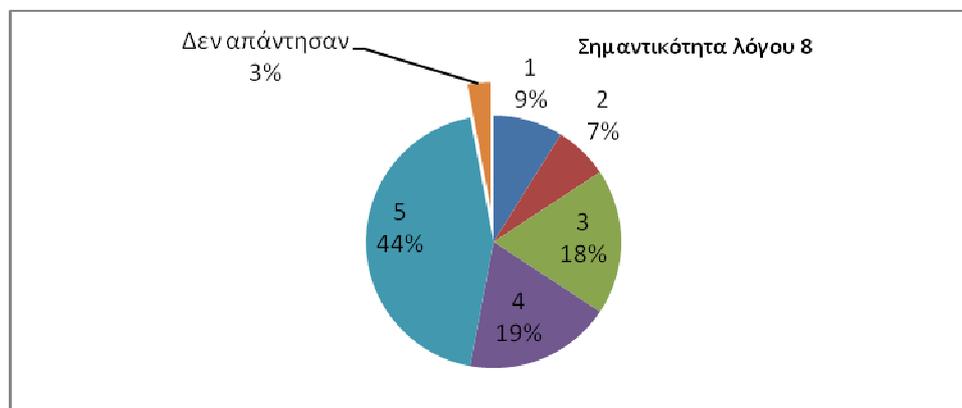
### 7. Για εισαγωγή ενός συστήματος μέτρησης της απόδοσης

Βαθμός σημαντικότητας	Συχνότητα απαντήσεων	Ποσοστό επί του συνόλου	Ποσοστό επί των απαντήσεων
1	11	10,8	11,6
2	22	21,6	23,2
3	32	31,4	33,7
4	18	17,6	18,9
5	12	11,8	12,6
Σύνολο απαντήσεων	95	93,1	100,0
Δεν απάντησαν	7	6,9	
Σύνολο ερωτηματολογίων	102	100,0	



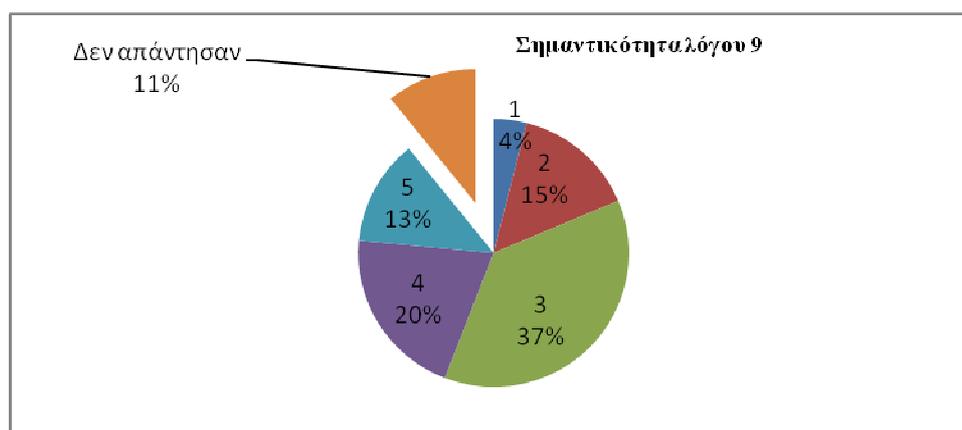
### 8. Γιατί το ήθελε η ανώτατη διοικητική και πολιτική ηγεσία

Βαθμός σημαντικότητας	Συχνότητα απαντήσεων	Ποσοστό επί του συνόλου	Ποσοστό επί των απαντήσεων
1	9	8,8	9,1
2	7	6,9	7,1
3	19	18,6	19,2
4	19	18,6	19,2
5	45	44,1	45,5
Σύνολο απαντήσεων	99	97,1	100,0
Δεν απάντησαν	3	2,9	
Σύνολο ερωτηματολογίων	102	100,0	



**9. Για προβολή - βελτίωση της εικόνας της Υπηρεσίας**

Βαθμός σημαντικότητας	Συχνότητα απαντήσεων	Ποσοστό επί του συνόλου	Ποσοστό επί των απαντήσεων
1	4	3,9	4,4
2	15	14,7	16,5
3	38	37,3	41,8
4	21	20,6	23,1
5	13	12,7	14,3
Σύνολο απαντήσεων	91	89,2	100,0
Δεν απάντησαν	11	10,8	
Σύνολο ερωτηματολογίων	102	100,0	



## ΔΥΣΚΟΛΙΕΣ ΣΤΗΝ ΕΦΑΡΜΟΓΗ ΤΟΥ ΚΠΑ

<b>α. Δυσκολίες που αφορούσαν το ίδιο το ΚΠΑ</b>					
	Δυσκολία α.1	Δυσκολία α.2	Δυσκολία α.3	Δυσκολία α.4	Καμμία δυσκολία
Απαντήσεις	90	93	93	89	102
Δεν απάντησαν	12	9	9	13	0
Μέσος βαθμός σημαντικότητας	3,30	3,37	3,84	2,63	
Απόκλιση	1,231	1,223	1,086	1,152	

<b>α.1. Δυσκολία κατανόησης του περιεχομένου των κριτηρίων, υποκριτηρίων και ερωτημάτων</b>			
Σημαντικότητα	Απαντήσεις	Ποσοστό επί των απαντήσεων	Ποσοστό επί του συνόλου
1	8	7,8	8,9
2	18	17,6	20,0
3	19	18,6	21,1
4	29	28,4	32,2
5	16	15,7	17,8
Σύνολο απαντήσεων	90	88,2	100,0
Δεν απάντησαν	12	11,8	
Σύνολο ερωτηματολογίων	102	100,0	100,0

<b>α.2. Δυσκολία κατανόησης της ορολογίας και της γλώσσας του κειμένου του ΚΠΑ</b>			
Σημαντικότητα	Απαντήσεις	Ποσοστό επί των απαντήσεων	Ποσοστό επί του συνόλου
1	9	8,8	9,7
2	15	14,7	16,1
3	18	17,6	19,4
4	35	34,3	37,6
5	16	15,7	17,2
Σύνολο απαντήσεων	93	91,2	100,0
Δεν απάντησαν	9	8,8	
Σύνολο ερωτηματολογίων	102	100,0	

<b>α.3. Δυσκολία αντιστοίχισης του περιεχομένου των κριτηρίων, υποκριτηρίων και ερωτημάτων με τη λειτουργία της Υπηρεσίας</b>			
Σημαντικότητα	Απαντήσεις	Ποσοστό επί των απαντήσεων	Ποσοστό επί του συνόλου
1	3	2,9	3,2
2	9	8,8	9,7
3	18	17,6	19,4
4	33	32,4	35,5
5	30	29,4	32,3
Σύνολο απαντήσεων	93	91,2	100,0
Δεν απάντησαν	9	8,8	
Σύνολο ερωτηματολογίων	102	100,0	

<b>α.4. Δυσκολία κατανόησης του τρόπου βαθμολόγησης</b>			
Σημαντικότητα	Απαντήσεις	Ποσοστό επί των απαντήσεων	Ποσοστό επί του συνόλου
1	16	15,7	18,0
2	26	25,5	29,2
3	29	28,4	32,6
4	11	10,8	12,4
5	7	6,9	7,9
Σύνολο απαντήσεων	89	87,3	100,0
Δεν απάντησαν	13	12,7	
Σύνολο ερωτηματολογίων	102	100,0	

<b>α.5. Καμία δυσκολία</b>			
	Απαντήσεις	Ποσοστό επί των απαντήσεων	Ποσοστό επί του συνόλου
ΝΑΙ	10	9,8	9,8
ΟΧΙ	92	90,2	90,2
Σύνολο	102	100,0	100,0

<b>β. Δυσκολίες που αφορούσαν το επίπεδο ωριμότητας του Φορέα</b>				
	Απαντήσεις	Δεν απάντησαν	Μέσος βαθμός σημαντικότητας	Απόκλιση
Δυσκολία β.1	85	17	2,60	1,187
Δυσκολία β.2	82	20	2,60	1,048
Δυσκολία β.3	83	19	1,98	0,975
Δυσκολία β.4	82	20	2,01	1,036
Δυσκολία β.5	85	17	3,44	1,190

<b>β.1. Δυσκολία ειλικρινούς έκφρασης των απόψεων των μελών της Ομάδας Αυτοαξιολόγησης</b>			
Σημαντικότητα	Απαντήσεις	Ποσοστό επί των απαντήσεων	Ποσοστό επί του συνόλου
1	17	16,7	20,0
2	26	25,5	30,6
3	22	21,6	25,9
4	14	13,7	16,5
5	6	5,9	7,1
Σύνολο απαντήσεων	85	83,3	100,0
Δεν απάντησαν	17	16,7	
Σύνολο ερωτηματολογίων	102	100,0	

<b>β.2. Έλλειψη εμπιστοσύνης (από την ηγεσία ή το προσωπικό του φορέα) στην Ομάδα Αυτό-αξιολόγησης</b>			
Σημαντικότητα	Απαντήσεις	Ποσοστό επί των απαντήσεων	Ποσοστό επί του συνόλου
1	41	40,2	50,0
2	23	22,5	28,0
3	9	8,8	11,0
4	8	7,8	9,8
5	1	1,0	1,2
Σύνολο απαντήσεων	82	80,4	100,0
Δεν απάντησαν	20	19,6	
Σύνολο ερωτηματολογίων	102	100,0	

<b>β.3. Μη επαρκής υποστήριξη από το αρμόδιο Τμήμα (Τμήμα Ποιότητας)</b>			
Σημαντικότητα	Απαντήσεις	Ποσοστό επί των απαντήσεων	Ποσοστό επί του συνόλου
1	34	33,3	41,0
2	23	22,5	27,7
3	20	19,6	24,1
4	6	5,9	7,2
Σύνολο απαντήσεων	83	81,4	100,0
Δεν απάντησαν	19	18,6	
Σύνολο ερωτηματολογίων	102	100,0	

<b>β.4. Δυσκολία πρόσβασης σε πληροφορίες σχετικά με τη λειτουργία της Υπηρεσίας, από τα μέλη της Ομάδας</b>			
Σημαντικότητα	Απαντήσεις	Ποσοστό επί των απαντήσεων	Ποσοστό επί του συνόλου
1	36	35,3	43,9
2	16	15,7	19,5
3	23	22,5	28,0
4	7	6,9	8,5
Σύνολο απαντήσεων	82	80,4	100,0
Δεν απάντησαν	20	19,6	
Σύνολο ερωτηματολογίων	102	100,0	

<b>β.5. Έλλειψη μετρήσεων για το έργο και τη λειτουργία της Υπηρεσίας</b>			
Σημαντικότητα	Απαντήσεις	Ποσοστό επί των απαντήσεων	Ποσοστό επί του συνόλου
1	6	5,9	7,1
2	12	11,8	14,1
3	25	24,5	29,4
4	23	22,5	27,1
5	19	18,6	22,4
Σύνολο απαντήσεων	85	83,3	100,0
Δεν απάντησαν	17	16,7	
Σύνολο ερωτηματολογίων	102	100,0	

<b>β. Καμία δυσκολία</b>			
	Απαντήσεις	Ποσοστό επί των απαντήσεων	Ποσοστό επί του συνόλου
ΝΑΙ	15	14,7	14,7
ΟΧΙ	87	85,3	85,3
Σύνολο	102	100,0	100,0

<b>γ. Δυσκολίες που αφορούσαν την εισαγωγή ενός νέου εργαλείου διοίκησης</b>				
	Απαντήσεις	Δεν απάντησαν	Μέσος βαθμός σημαντικότητας	Απόκλιση
Δυσκολία γ.1	82	20	2,29	1,138
Δυσκολία γ.2	84	18	2,21	1,109
Δυσκολία γ.3	89	13	3,11	1,327
Δυσκολία γ.4	93	9	3,62	1,031
Δυσκολία γ.5	88	14	3,16	1,212

<b>γ.1. Μη υποστήριξη της όλης διαδικασίας από την ηγεσία του Φορέα</b>			
Σημαντικότητα	Απαντήσεις	Ποσοστό επί των απαντήσεων	Ποσοστό επί του συνόλου
1	23	22,5	28,0
2	28	27,5	34,1
3	20	19,6	24,4
4	6	5,9	7,3
5	5	4,9	6,1
Σύνολο απαντήσεων	82	80,4	100,0
Δεν απάντησαν	20	19,6	
Σύνολο ερωτηματολογίων	102	100,0	

<b>γ.2. Μη ενεργή υποστήριξη της εφαρμογής από τα μεσαία στελέχη (κυρίως Διευθυντές)</b>			
Σημαντικότητα	Απαντήσεις	Ποσοστό επί των απαντήσεων	Ποσοστό επί του συνόλου
1	28	27,5	33,3
2	24	23,5	28,6
3	20	19,6	23,8
4	10	9,8	11,9
5	2	2,0	2,4
Σύνολο απαντήσεων	84	82,4	100,0
Δεν απάντησαν	18	17,6	
Σύνολο ερωτηματολογίων	102	100,0	

<b>γ.3. Μη επαρκής χρόνος που διατέθηκε για ενημέρωση και εκπαίδευση των υπαλλήλων</b>			
Σημαντικότητα	Απαντήσεις	Ποσοστό επί των απαντήσεων	Ποσοστό επί του συνόλου
1	17	16,7	19,1
2	9	8,8	10,1
3	23	22,5	25,8
4	27	26,5	30,3
5	13	12,7	14,6
Σύνολο απαντήσεων	89	87,3	100,0
Δεν απάντησαν	13	12,7	
Σύνολο ερωτηματολογίων	102	100,0	

<b>γ.4. Μη κατανόηση από τους υπαλλήλους της ανάγκης για αυτό-αξιολόγηση της λειτουργίας της Υπηρεσίας τους</b>			
Σημαντικότητα	Απαντήσεις	Ποσοστό επί των απαντήσεων	Ποσοστό επί του συνόλου
1	3	2,9	3,2
2	7	6,9	7,5
3	34	33,3	36,6
4	27	26,5	29,0
5	22	21,6	23,7
Σύνολο απαντήσεων	93	91,2	100,0
Δεν απάντησαν	9	8,8	
Σύνολο ερωτηματολογίων	102	100,0	

<b>γ.5. Το γεγονός ότι η εφαρμογή του ΚΠΑ επιβλήθηκε από τα πάνω</b>			
Σημαντικότητα	Απαντήσεις	Ποσοστό επί των απαντήσεων	Ποσοστό επί του συνόλου
1	11	10,8	12,5
2	12	11,8	13,6
3	30	29,4	34,1
4	22	21,6	25,0
5	13	12,7	14,8
Σύνολο απαντήσεων	88	86,3	100,0
Δεν απάντησαν	14	13,7	
Σύνολο ερωτηματολογίων	102	100,0	

<b>γ. Καμία δυσκολία</b>			
	Απαντήσεις	Ποσοστό επί των απαντήσεων	Ποσοστό επί του συνόλου
ΝΑΙ	9	8,8	8,8
ΟΧΙ	93	91,2	91,2
Σύνολο	102	100,0	100,0

<b>δ. Δυσκολίες που αφορούσαν την Ομάδα Αυτό-αξιολόγησης</b>							
	Δυσκολία δ.1	Δυσκολία δ.2	Δυσκολία δ.3	Δυσκολία δ.4	Δυσκολία δ.5	Δυσκολία δ.6	Καμμία δυσκολία
Απαντήσεις	89	94	90	93	89	88	102
Δεν απάντησαν	13	8	12	9	13	14	0
Μέσος βαθμός σημαντικότητας	2,47	3,13	3,07	3,83	2,00	2,36	
Απόκλιση	1,159	1,109	1,261	1,185	1,098	1,205	

<b>δ.1. Έλλειψη συνολικής εικόνας της Υπηρεσίας από τα μέλη της Ομάδας Αυτό-αξιολόγησης</b>			
Σημαντικότητα	Απαντήσεις	Ποσοστό επί των απαντήσεων	Ποσοστό επί του συνόλου
1	22	21,6	24,7
2	25	24,5	28,1
3	24	23,5	27,0
4	14	13,7	15,7
5	4	3,9	4,5
Σύνολο απαντήσεων	89	87,3	100,0
Δεν απάντησαν	13	12,7	
Σύνολο ερωτηματολογίων	102	100,0	

<b>δ.2. Αβεβαιότητα των μελών της Ομάδας σχετικά με το σκοπό και τη χρησιμότητα της αυτό-αξιολόγησης</b>			
Σημαντικότητα	Απαντήσεις	Ποσοστό επί των απαντήσεων	Ποσοστό επί του συνόλου
1	8	7,8	8,5
2	16	15,7	17,0
3	38	37,3	40,4
4	20	19,6	21,3
5	12	11,8	12,8
Σύνολο απαντήσεων	94	92,2	100,0
Δεν απάντησαν	8	7,8	
Σύνολο ερωτηματολογίων	102	100,0	

<b>δ.3. Μη επαρκής εκπαίδευση των μελών της ομάδας</b>			
Σημαντικότητα	Απαντήσεις	Ποσοστό επί των απαντήσεων	Ποσοστό επί του συνόλου
1	12	11,8	13,3
2	18	17,6	20,0
3	26	25,5	28,9
4	20	19,6	22,2
5	14	13,7	15,6
Σύνολο απαντήσεων	90	88,2	100,0
Δεν απάντησαν	12	11,8	
Σύνολο ερωτηματολογίων	102	100,0	

<b>δ.4. Επί πλέον φόρτος εργασίας στα μέλη της ομάδας</b>			
Σημαντικότητα	Απαντήσεις	Ποσοστό επί των απαντήσεων	Ποσοστό επί του συνόλου
1	5	4,9	5,4
2	9	8,8	9,7
3	17	16,7	18,3
4	28	27,5	30,1
5	34	33,3	36,6
Σύνολο απαντήσεων	93	91,2	100,0
Δεν απάντησαν	9	8,8	
Σύνολο ερωτηματολογίων	102	100,0	

<b>δ.5. Μη αντιπροσωπευτική σύνθεση της ομάδας</b>			
Σημαντικότητα	Απαντήσεις	Ποσοστό επί των απαντήσεων	Ποσοστό επί του συνόλου
1	36	35,3	40,4
2	30	29,4	33,7
3	14	13,7	15,7
4	5	4,9	5,6
5	4	3,9	4,5
Σύνολο απαντήσεων	89	87,3	100,0
Δεν απάντησαν	13	12,7	
Σύνολο ερωτηματολογίων	102	100,0	

<b>δ.6. Αδυναμία της ομάδας να σχεδιάσει αποτελεσματικά μέτρα βελτίωσης</b>			
Σημαντικότητα	Απαντήσεις	Ποσοστό επί των απαντήσεων	Ποσοστό επί του συνόλου
1	24	23,5	27,3
2	30	29,4	34,1
3	19	18,6	21,6
4	8	7,8	9,1
5	7	6,9	8,0
Σύνολο απαντήσεων	88	86,3	100,0
Δεν απάντησαν	14	13,7	
Σύνολο ερωτηματολογίων	102	100,0	

<b>δ. Καμία δυσκολία</b>			
	Απαντήσεις	Ποσοστό επί των απαντήσεων	Ποσοστό επί του συνόλου
ΝΑΙ	7	6,9	6,9
ΟΧΙ	95	93,1	93,1
Σύνολο	102	100,0	100,0

<b>ε. Δυσκολίες που αφορούσαν το γενικότερο πλαίσιο άσκησης της δημόσιας διοίκησης</b>					
	Δυσκολία ε.1	Δυσκολία ε.2	Δυσκολία ε.3	Δυσκολία ε.4	Καμία δυσκολία
Απαντήσεις	93	90	92	90	102
Δεν απάντησαν	9	12	10	12	0
Μέσος βαθμός σημαντικότητας	3,27	2,90	3,48	3,02	
Απόκλιση	1,270	1,218	1,236	1,245	

<b>ε.1. Αντίδραση των υπαλλήλων στην αλλαγή</b>			
Σημαντικότητα	Απαντήσεις	Ποσοστό επί των απαντήσεων	Ποσοστό επί του συνόλου
1	8	7,8	8,6
2	21	20,6	22,6
3	22	21,6	23,7
4	22	21,6	23,7
5	20	19,6	21,5
Σύνολο απαντήσεων	93	91,2	100,0
Δεν απάντησαν	9	8,8	
Σύνολο ερωτηματολογίων	102	100,0	

<b>ε.2. Μη άσκηση από τα μεσαία στελέχη του ηγετικού τους ρόλου</b>			
Σημαντικότητα	Απαντήσεις	Ποσοστό επί των απαντήσεων	Ποσοστό επί του συνόλου
1	14	13,7	15,6
2	21	20,6	23,3
3	23	22,5	25,6
4	24	23,5	26,7
5	8	7,8	8,9
Σύνολο απαντήσεων	90	88,2	100,0

Δεν απάντησαν	12	11,8	
Σύνολο ερωτηματολογίων	102	100,0	
<b>ε.3. Απαξίωση της έννοιας της αξιολόγησης συνολικά</b>			
Σημαντικότητα	Απαντήσεις	Ποσοστό επί των απαντήσεων	Ποσοστό επί του συνόλου
1	8	7,8	8,7
2	14	13,7	15,2
3	16	15,7	17,4
4	34	33,3	37,0
5	20	19,6	21,7
Σύνολο απαντήσεων	92	90,2	100,0
Δεν απάντησαν	10	9,8	
Σύνολο ερωτηματολογίων	102	100,0	

<b>ε.4. Έλλειψη εμπιστοσύνης των υπαλλήλων προς την ηγεσία συνολικά</b>			
Σημαντικότητα	Απαντήσεις	Ποσοστό επί των απαντήσεων	Ποσοστό επί του συνόλου
1	13	12,7	14,4
2	18	17,6	20,0
3	24	23,5	26,7
4	24	23,5	26,7
5	11	10,8	12,2
Σύνολο απαντήσεων	90	88,2	100,0
Δεν απάντησαν	12	11,8	
Σύνολο ερωτηματολογίων	102	100,0	

<b>ε. Καμμία δυσκολία</b>			
	Απαντήσεις	Ποσοστό επί των απαντήσεων	Ποσοστό επί του συνόλου
ΝΑΙ	8	7,8	7,8
ΟΧΙ	94	92,2	92,2
Σύνολο	102	100,0	100,0

## ΩΦΕΛΕΙΕΣ ΑΠΟ ΤΗΝ ΕΦΑΡΜΟΓΗ ΤΟΥ ΚΠΑ

<b>Ωφέλεια 1: Σε βάθος διάγνωση του τρόπου λειτουργίας της Υπηρεσίας</b>			
Βαθμός υλοποίησης	Απαντήσεις	Ποσοστό επί των απαντήσεων	Ποσοστό επί του συνόλου
1	17	16,7	18,1
2	22	21,6	23,4
3	25	24,5	26,6
4	26	25,5	27,7
5	4	3,9	4,3
Σύνολο απαντήσεων	94	92,2	100,0
Δεν απάντησαν	8	7,8	
Σύνολο ερωτηματολογίων	102	100,0	

<b>Ωφέλεια 2: Καλύτερη κατανόηση των προβλημάτων της Υπηρεσίας</b>			
Βαθμός υλοποίησης	Απαντήσεις	Ποσοστό επί των απαντήσεων	Ποσοστό επί του συνόλου
1	15	14,7	15,5
2	18	17,6	18,6
3	25	24,5	25,8
4	30	29,4	30,9
5	9	8,8	9,3
Σύνολο απαντήσεων	97	95,1	100,0
Δεν απάντησαν	5	4,9	
Σύνολο ερωτηματολογίων	102	100,0	

<b>Ωφέλεια 3: Σαφής προσδιορισμός των δυνατών και αδύνατων σημείων της Υπηρεσίας</b>			
Βαθμός υλοποίησης	Απαντήσεις	Ποσοστό επί των απαντήσεων	Ποσοστό επί του συνόλου
1	10	9,8	10,3
2	16	15,7	16,5
3	32	31,4	33,0
4	31	30,4	32,0
5	8	7,8	8,2
Σύνολο απαντήσεων	97	95,1	100,0
Δεν απάντησαν	5	4,9	
Σύνολο ερωτηματολογίων	102	100,0	

<b>Ωφέλεια 4: Προσδιορισμός σημαντικών και ρεαλιστικών στόχων για την Υπηρεσία</b>			
Βαθμός υλοποίησης	Απαντήσεις	Ποσοστό επί των απαντήσεων	Ποσοστό επί του συνόλου
1	13	12,7	13,4
2	32	31,4	33,0
3	31	30,4	32,0
4	17	16,7	17,5
5	4	3,9	4,1
Σύνολο απαντήσεων	97	95,1	100,0
Δεν απάντησαν	5	4,9	
Σύνολο ερωτηματολογίων	102	100,0	

<b>Ωφέλεια 5: Εξοικείωση των στελεχών της Υπηρεσίας με τα θέματα ποιότητας</b>			
Βαθμός υλοποίησης	Απαντήσεις	Ποσοστό επί των απαντήσεων	Ποσοστό επί του συνόλου
1	9	8,8	9,5
2	25	24,5	26,3
3	36	35,3	37,9
4	16	15,7	16,8
5	9	8,8	9,5
Σύνολο απαντήσεων	95	93,1	100,0
Δεν απάντησαν	7	6,9	
Σύνολο ερωτηματολογίων	102	100,0	

<b>Ωφέλεια 6: Εισαγωγή αρχών Διοίκησης Ολικής ποιότητας στη Υπηρεσία</b>			
Βαθμός υλοποίησης	Απαντήσεις	Ποσοστό επί των απαντήσεων	Ποσοστό επί του συνόλου
1	9	8,8	9,5
2	34	33,3	35,8
3	30	29,4	31,6
4	16	15,7	16,8
5	6	5,9	6,3
Σύνολο απαντήσεων	95	93,1	100,0
Δεν απάντησαν	7	6,9	
Σύνολο ερωτηματολογίων	102	100,0	

<b>Ωφέλεια 7: Ευκαιρία για διατύπωση νέων ιδεών και νέου τρόπου σκέψης</b>			
Βαθμός υλοποίησης	Απαντήσεις	Ποσοστό επί των απαντήσεων	Ποσοστό επί του συνόλου
1	7	6,9	7,4
2	29	28,4	30,9
3	28	27,5	29,8
4	27	26,5	28,7
5	3	2,9	3,2
Σύνολο απαντήσεων	94	92,2	100,0
Δεν απάντησαν	8	7,8	
Σύνολο ερωτηματολογίων	102	100,0	

<b>Ωφέλεια 8: Αύξηση του ενδιαφέροντος των υπαλλήλων για την Υπηρεσία τους</b>			
Βαθμός υλοποίησης	Απαντήσεις	Ποσοστό επί των απαντήσεων	Ποσοστό επί του συνόλου
1	21	20,6	22,3
2	30	29,4	31,9
3	35	34,3	37,2
4	6	5,9	6,4
5	2	2,0	2,1
Σύνολο απαντήσεων	94	92,2	100,0
Δεν απάντησαν	8	7,8	
Σύνολο ερωτηματολογίων	102	100,0	

<b>Ωφέλεια 9: Κατανόηση του τρόπου σχεδιασμού μέτρων βελτίωσης</b>			
Βαθμός υλοποίησης	Απαντήσεις	Ποσοστό επί των απαντήσεων	Ποσοστό επί του συνόλου
1	12	11,8	12,8
2	25	24,5	26,6
3	33	32,4	35,1
4	21	20,6	22,3
5	3	2,9	3,2
Σύνολο απαντήσεων	94	92,2	100,0
Δεν απάντησαν	8	7,8	
Σύνολο ερωτηματολογίων	102	100,0	

<b>Ωφέλεια 10: Καλλιέργεια της ομαδικής εργασίας</b>			
Βαθμός υλοποίησης	Απαντήσεις	Ποσοστό επί των απαντήσεων	Ποσοστό επί του συνόλου
1	10	9,8	10,5
2	14	13,7	14,7
3	28	27,5	29,5
4	29	28,4	30,5
5	14	13,7	14,7
Σύνολο απαντήσεων	95	93,1	100,0
Σύνολο ερωτηματολογίων	7	6,9	
Σύνολο ερωτηματολογίων	102	100,0	

<b>Ωφέλεια 11: Διευκόλυνση της συγκριτικής μάθησης μεταξύ των δημόσιων υπηρεσιών</b>			
Βαθμός υλοποίησης	Απαντήσεις	Ποσοστό επί των απαντήσεων	Ποσοστό επί του συνόλου
1	34	33,3	36,6
2	22	21,6	23,7
3	23	22,5	24,7
4	12	11,8	12,9
5	2	2,0	2,2
Σύνολο απαντήσεων	93	91,2	100,0
Σύνολο ερωτηματολογίων	9	8,8	
Σύνολο ερωτηματολογίων	102	100,0	

<b>Κανένα Ωφέλιμο</b>			
	Απαντήσεις	Ποσοστό επί των απαντήσεων	Ποσοστό επί του συνόλου
ΝΑΙ	9	8,8	8,8
ΟΧΙ	93	91,2	91,2
Σύνολο	102	100,0	100,0

## ΛΟΓΟΙ ΓΙΑ ΤΗ ΜΗ ΥΛΟΠΟΙΗΣΗ ΤΩΝ ΜΕΤΡΩΝ ΒΕΛΤΙΩΣΗΣ

<b>9.1: Έλλειψη χρόνου</b>			
Σημαντικότητα	Απαντήσεις	Ποσοστό επί των απαντήσεων	Ποσοστό επί του συνόλου
1	9	8,8	11,8
2	16	15,7	21,1
3	18	17,6	23,7
4	9	8,8	11,8
5	24	23,5	31,6
Σύνολο απαντήσεων	76	74,5	100,0
Σύνολο ερωτηματολογίων	26	25,5	
Σύνολο ερωτηματολογίων	102	100,0	

<b>9.2: Άλλες προτεραιότητες</b>			
Σημαντικότητα	Απαντήσεις	Ποσοστό επί των απαντήσεων	Ποσοστό επί του συνόλου
1	5	4,9	6,6
2	17	16,7	22,4
3	14	13,7	18,4
4	12	11,8	15,8
5	28	27,5	36,8
Σύνολο απαντήσεων	76	74,5	100,0
Σύνολο ερωτηματολογίων	26	25,5	
Σύνολο ερωτηματολογίων	102	100,0	

<b>9.3: Έλλειψη υποστήριξης</b>			
Σημαντικότητα	Απαντήσεις	Ποσοστό επί των απαντήσεων	Ποσοστό επί του συνόλου
1	8	7,8	10,7
2	10	9,8	13,3
3	23	22,5	30,7
4	15	14,7	20,0
5	19	18,6	25,3
Σύνολο απαντήσεων	75	73,5	100,0
Σύνολο ερωτηματολογίων	27	26,5	
Σύνολο ερωτηματολογίων	102	100,0	

<b>9.4: Έλλειψη οικονομικών πόρων</b>			
Σημαντικότητα	Απαντήσεις	Ποσοστό επί των απαντήσεων	Ποσοστό επί του συνόλου
1	10	9,8	13,0
2	8	7,8	10,4
3	13	12,7	16,9
4	16	15,7	20,8
5	30	29,4	39,0
Σύνολο απαντήσεων	77	75,5	100,0
Σύνολο ερωτηματολογίων	25	24,5	
Σύνολο ερωτηματολογίων	102	100,0	

<b>9.5: Έλλειψη πραγματικής θέλησης για αλλαγή και βελτίωση</b>			
Σημαντικότητα	Απαντήσεις	Ποσοστό επί των απαντήσεων	Ποσοστό επί του συνόλου
1	13	12,7	17,6
2	18	17,6	24,3
3	21	20,6	28,4
4	12	11,8	16,2
5	10	9,8	13,5
Σύνολο απαντήσεων	74	72,5	100,0
Σύνολο ερωτηματολογίων	28	27,5	
Σύνολο ερωτηματολογίων	102	100,0	

<b>9.6: Τα αποτελέσματα της αυτοαξιολόγησης δεν ήταν αρκετά συγκεκριμένα</b>			
Σημαντικότητα	Απαντήσεις	Ποσοστό επί των απαντήσεων	Ποσοστό επί του συνόλου
1	7	6,9	9,5
2	26	25,5	35,1
3	22	21,6	29,7
4	10	9,8	13,5
5	9	8,8	12,2
Σύνολο απαντήσεων	74	72,5	100,0
Σύνολο ερωτηματολογίων	28	27,5	
Σύνολο ερωτηματολογίων	102	100,0	

<b>9.7: Τα αποτελέσματα της αυτοαξιολόγησης δεν έγιναν αποδεκτά από την ηγεσία της Υπηρεσίας</b>			
Σημαντικότητα	Απαντήσεις	Ποσοστό επί των απαντήσεων	Ποσοστό επί του συνόλου
1	27	26,5	38,0
2	28	27,5	39,4
3	8	7,8	11,3
4	8	7,8	11,3
Σύνολο απαντήσεων	71	69,6	100,0
Σύνολο ερωτηματολογίων	31	30,4	
Σύνολο ερωτηματολογίων	102	100,0	

<b>9.8: Τα Μέτρα Βελτίωσης που αποφασίσθηκαν δεν ανταποκρίνονταν στις πραγματικές ανάγκες της Υπηρεσίας</b>			
Σημαντικότητα	Απαντήσεις	Ποσοστό επί των απαντήσεων	Ποσοστό επί του συνόλου
1	11	10,8	15,1
2	23	22,5	31,5
3	20	19,6	27,4
4	11	10,8	15,1
5	8	7,8	11,0
Σύνολο απαντήσεων	73	71,6	100,0
Σύνολο ερωτηματολογίων	29	28,4	
Σύνολο ερωτηματολογίων	102	100,0	

<b>9.9: Τα Μέτρα Βελτίωσης που αποφασίσθηκαν δεν σχεδιάσθηκαν σωστά</b>			
Σημαντικότητα	Απαντήσεις	Ποσοστό επί των απαντήσεων	Ποσοστό επί του συνόλου
1	21	20,6	29,6
2	18	17,6	25,4
3	20	19,6	28,2
4	7	6,9	9,9
5	5	4,9	7,0
Σύνολο απαντήσεων	71	69,6	100,0

Σύνολο ερωτηματολογίων	31	30,4	
Σύνολο ερωτηματολογίων	102	100,0	
<b>9.10: Δεν συμμετείχαν πρόσωπα κλειδιά (προϊστάμενοι, στελέχη)</b>			
Σημαντικότητα	Απαντήσεις	Ποσοστό επί των απαντήσεων	Ποσοστό επί του συνόλου
1	30	29,4	41,1
2	14	13,7	19,2
3	11	10,8	15,1
4	10	9,8	13,7
5	8	7,8	11,0
Σύνολο απαντήσεων	73	71,6	100,0
Σύνολο ερωτηματολογίων	29	28,4	
Σύνολο ερωτηματολογίων	102	100,0	

<b>9.11: Άλλος λόγος</b>			
Σημαντικότητα	Απαντήσεις	Ποσοστό επί των απαντήσεων	Ποσοστό επί του συνόλου
2	2	2,0	18,2
3	1	1,0	9,1
4	1	1,0	9,1
5	7	6,9	63,6
Σύνολο απαντήσεων	11	10,8	100,0
Σύνολο ερωτηματολογίων	91	89,2	
Σύνολο ερωτηματολογίων	102	100,0	

## ΠΑΡΑΓΟΝΤΕΣ ΜΕΓΑΛΥΤΕΡΗΣ ΑΠΟΤΕΛΕΣΜΑΤΙΚΟΤΗΤΑΣ ΚΠΑ

<b>11.1: Σχεδιασμός και εφαρμογή μιας συνολικής πολιτικής ποιότητας στο Δημόσιο Τομέα</b>			
Σημαντικότητα	Απαντήσεις	Ποσοστό επί των απαντήσεων	Ποσοστό επί του συνόλου
1	3	2,9	3,1
2	5	4,9	5,2
3	21	20,6	21,6
4	39	38,2	40,2
5	29	28,4	29,9
Σύνολο απαντήσεων	97	95,1	100,0
Δεν απάντησαν	5	4,9	
Σύνολο ερωτηματολογίων	102	100,0	

<b>11.2: Θεσμική κατοχύρωση του ΚΠΑ</b>			
Σημαντικότητα	Απαντήσεις	Ποσοστό επί των απαντήσεων	Ποσοστό επί του συνόλου
1	11	10,8	11,2
2	25	24,5	25,5
3	19	18,6	19,4
4	22	21,6	22,4
5	21	20,6	21,4
Σύνολο απαντήσεων	98	96,1	100,0

Δεν απάντησαν	4	3,9	
Σύνολο ερωτηματολογίων	102	100,0	

<b>11.3: Εισαγωγή κινήτρων για την εφαρμογή του ΚΠΑ</b>			
Σημαντικότητα	Απαντήσεις	Ποσοστό επί των απαντήσεων	Ποσοστό επί του συνόλου
1	8	7,8	8,3
2	8	7,8	8,3
3	17	16,7	17,7
4	20	19,6	20,8
5	43	42,2	44,8
Σύνολο απαντήσεων	96	94,1	100,0
Δεν απάντησαν	6	5,9	
Σύνολο ερωτηματολογίων	102	100,0	

<b>11.4: Καλύτερη οργάνωση, συντονισμός και παρακολούθηση της εφαρμογής</b>			
Σημαντικότητα	Απαντήσεις	Ποσοστό επί των απαντήσεων	Ποσοστό επί του συνόλου
1	3	2,9	3,1
2	8	7,8	8,2
3	25	24,5	25,5
4	36	35,3	36,7
5	26	25,5	26,5
Σύνολο απαντήσεων	98	96,1	100,0
Δεν απάντησαν	4	3,9	
Σύνολο ερωτηματολογίων	102	100,0	

<b>11.5: Δέσμευση της Πολιτικής Ηγεσίας της ΠΚΜ για την εφαρμογή του ΚΠΑ</b>			
Σημαντικότητα	Απαντήσεις	Ποσοστό επί των απαντήσεων	Ποσοστό επί του συνόλου
1	4	3,9	4,3
2	18	17,6	19,1
3	12	11,8	12,8
4	29	28,4	30,9
5	31	30,4	33,0
Σύνολο απαντήσεων	94	92,2	100,0
Δεν απάντησαν	8	7,8	
Σύνολο ερωτηματολογίων	102	100,0	

<b>11.6: Περαιτέρω προσαρμογή του μοντέλου στο δημόσιο τομέα</b>			
Σημαντικότητα	Απαντήσεις	Ποσοστό επί των απαντήσεων	Ποσοστό επί του συνόλου
1	6	5,9	6,0
2	2	2,0	2,0
3	28	27,5	28,0
4	27	26,5	27,0
5	37	36,3	37,0
Σύνολο απαντήσεων	100	98,0	100,0
Δεν απάντησαν	2	2,0	
Σύνολο ερωτηματολογίων	102	100,0	

<b>11.7: Σύνδεση της εφαρμογής του ΚΠΑ με την επίλυση συγκεκριμένων προβλημάτων της δημόσιας διοίκησης</b>			
Σημαντικότητα	Απαντήσεις	Ποσοστό επί των απαντήσεων	Ποσοστό επί του συνόλου
1	3	2,9	3,1
2	5	4,9	5,2
3	25	24,5	25,8
4	22	21,6	22,7
5	42	41,2	43,3
Σύνολο απαντήσεων	97	95,1	100,0
Δεν απάντησαν	5	4,9	
Σύνολο ερωτηματολογίων	102	100,0	

<b>11.8: Σύνδεση της εφαρμογής του ΚΠΑ με την εφαρμογή άλλων εργαλείων και συστημάτων ποιότητας</b>			
Σημαντικότητα	Απαντήσεις	Ποσοστό επί των απαντήσεων	Ποσοστό επί του συνόλου
1	2	2,0	2,2
2	10	9,8	10,8
3	36	35,3	38,7
4	16	15,7	17,2
5	29	28,4	31,2
Σύνολο απαντήσεων	93	91,2	100,0
Δεν απάντησαν	9	8,8	
Σύνολο ερωτηματολογίων	102	100,0	

<b>11.9: Επιμόρφωση των μεσαίων στελεχών</b>			
Σημαντικότητα	Απαντήσεις	Ποσοστό επί των απαντήσεων	Ποσοστό επί του συνόλου
1	1	1,0	1,0
2	9	8,8	8,8
3	20	19,6	19,6
4	45	44,1	44,1
5	27	26,5	26,5
Σύνολο	102	100,0	100,0

<b>11.10: Μεγαλύτερη προσπάθεια για να πεισθούν τα μεσαία στελέχη για τη χρησιμότητα της αυτοαξιολόγησης</b>			
Σημαντικότητα	Απαντήσεις	Ποσοστό επί των απαντήσεων	Ποσοστό επί του συνόλου
1	2	2,0	2,0
2	15	14,7	14,9
3	13	12,7	12,9
4	40	39,2	39,6
5	31	30,4	30,7
Σύνολο απαντήσεων	101	99,0	100,0
Δεν απάντησαν	1	1,0	
Σύνολο ερωτηματολογίων	102	100,0	

<b>11.11: Περισσότερος χρόνος για να πεισθούν οι υπάλληλοι για το σκοπό της όλης διαδικασίας</b>			
Σημαντικότητα	Απαντήσεις	Ποσοστό επί των απαντήσεων	Ποσοστό επί του συνόλου
1	3	2,9	3,0
2	12	11,8	11,9
3	11	10,8	10,9
4	34	33,3	33,7
5	41	40,2	40,6
Σύνολο απαντήσεων	101	99,0	100,0
Δεν απάντησαν	1	1,0	
Σύνολο ερωτηματολογίων	102	100,0	

<b>11.12: Καλύτερη προετοιμασία</b>			
Σημαντικότητα	Απαντήσεις	Ποσοστό επί των απαντήσεων	Ποσοστό επί του συνόλου
1	8	7,8	8,3
2	8	7,8	8,3
3	23	22,5	24,0
4	30	29,4	31,3
5	27	26,5	28,1
Σύνολο απαντήσεων	96	94,1	100,0
Δεν απάντησαν	6	5,9	
Σύνολο ερωτηματολογίων	102	100,0	

<b>11.13: Μεγαλύτερη εξωτερική βοήθεια</b>			
Σημαντικότητα	Απαντήσεις	Ποσοστό επί των απαντήσεων	Ποσοστό επί του συνόλου
1	10	9,8	10,4
2	19	18,6	19,8
3	28	27,5	29,2
4	21	20,6	21,9
5	18	17,6	18,8
Σύνολο απαντήσεων	96	94,1	100,0
Δεν απάντησαν	6	5,9	
Σύνολο ερωτηματολογίων	102	100,0	

<b>11.14: Επιλογή κατάλληλου χρόνου για την εφαρμογή</b>			
Σημαντικότητα	Απαντήσεις	Ποσοστό επί των απαντήσεων	Ποσοστό επί του συνόλου
1	13	12,7	13,8
2	11	10,8	11,7
3	26	25,5	27,7
4	24	23,5	25,5
5	20	19,6	21,3
Σύνολο απαντήσεων	94	92,2	100,0
Δεν απάντησαν	8	7,8	
Σύνολο ερωτηματολογίων	102	100,0	

<b>11.16: Υλοποίηση ενεργειών διάδοσης καλών πρακτικών</b>			
Σημαντικότητα	Απαντήσεις	Ποσοστό επί των απαντήσεων	Ποσοστό επί του συνόλου
1	7	6,9	7,4
2	8	7,8	8,5
3	28	27,5	29,8
4	32	31,4	34,0
5	19	18,6	20,2
Σύνολο απαντήσεων	94	92,2	100,0
Δεν απάντησαν	8	7,8	
Σύνολο ερωτηματολογίων	102	100,0	

## ΣΥΝΟΛΙΚΗ ΕΚΤΙΜΗΣΗ ΓΙΑ ΤΟ ΚΠΑ

### 12.1: Συμβάλλει στην εισαγωγή στη Δημόσια Διοίκηση των αρχών της Διοίκησης Ολικής Ποιότητας;

Βαθμός συμβολής	Απαντήσεις	Ποσοστό επί των απαντήσεων	Ποσοστό επί του συνόλου
1	2	2,0	2,0
2	17	16,7	17,0
3	34	33,3	34,0
4	36	35,3	36,0
5	11	10,8	11,0
Σύνολο απαντήσεων	100	98,0	100,0
Δεν απάντησαν	2	2,0	
Σύνολο ερωτηματολογίων	102	100,0	

### 12.2: Συμβάλλει στην αυτό-διάγνωση των δημόσιων υπηρεσιών;

Βαθμός συμβολής	Απαντήσεις	Ποσοστό επί των απαντήσεων	Ποσοστό επί του συνόλου
1	5	4,9	4,9
2	12	11,8	11,8
3	38	37,3	37,3
4	29	28,4	28,4
5	18	17,6	17,6
Σύνολο	102	100,0	100,0

### 12.3: Διευκολύνει τη συγκριτική μάθηση;

Βαθμός συμβολής	Απαντήσεις	Ποσοστό επί των απαντήσεων	Ποσοστό επί του συνόλου
1	5	4,9	5,1
2	32	31,4	32,7
3	39	38,2	39,8
4	19	18,6	19,4
5	3	2,9	3,1
Σύνολο απαντήσεων	98	96,1	100,0
Δεν απάντησαν	4	3,9	
Σύνολο ερωτηματολογίων	102	100,0	

<b>12.4: Συμβάλλει στη βελτίωση της λειτουργίας των δημόσιων υπηρεσιών;</b>			
Βαθμός συμβολής	Απαντήσεις	Ποσοστό επί των απαντήσεων	Ποσοστό επί του συνόλου
1	6	5,9	5,9
2	19	18,6	18,8
3	36	35,3	35,6
4	28	27,5	27,7
5	12	11,8	11,9
Σύνολο απαντήσεων	101	99,0	100,0
Δεν απάντησαν	1	1,0	
Σύνολο ερωτηματολογίων	102	100,0	

<b>12.5: Είναι κατάλληλο εργαλείο ποιότητας για τη δημόσια διοίκηση;</b>			
Βαθμός συμβολής	Απαντήσεις	Ποσοστό επί των απαντήσεων	Ποσοστό επί του συνόλου
1	9	8,8	8,8
2	21	20,6	20,6
3	28	27,5	27,5
4	28	27,5	27,5
5	16	15,7	15,7
Σύνολο	102	100,0	100,0

**ΠΙΝΑΚΑΣ: ΕΚΠΑΙΔΕΥΤΙΚΟ ΕΠΙΠΕΔΟ – ΟΦΕΛΕΙΕΣ**

ΕΚΠ. ΕΠΙΠΕΔΟ	ΟΦ. 1	ΟΦ. 2	ΟΦ. 3	ΟΦ. 4	ΟΦ. 5	ΟΦ. 6	ΟΦ. 7	ΟΦ. 8	ΟΦ. 9	ΟΦ. 10	ΟΦ. 11
Δ.Ε.	2,83	2,75	3,08	2,83	3,08	3,00	3,08	2,75	2,42	3,75	2,25
Τ.Ε.	2,15	2,4	2,73	2,20	2,21	2,50	2,43	2,23	2,57	2,79	2,23
Π.Ε.	2,76	3,08	3,12	2,67	2,95	2,68	2,95	2,30	2,87	3,29	2,15
ΜΕΤΑΠΤΥΧ.	3,3	3,5	3,40	2,80	3,10	2,90	2,80	1,90	2,90	2,90	2,40
ΔΙΔΑΚΤΟΡ.	3,33	3,33	4,00	3,67	4,00	3,67	3,67	3,33	2,67	3,67	2,33

**ΠΙΝΑΚΑΣ: ΙΕΡΑΡΧΙΚΟ ΕΠΙΠΕΔΟ – ΩΦΕΛΕΙΕΣ**

ΙΕΡΑΡΧΙΚΟ ΕΠΙΠΕΔΟ	ΟΦ. 1	ΟΦ. 2	ΟΦ. 3	ΟΦ. 4	ΟΦ. 5	ΟΦ. 6	ΟΦ. 7	ΟΦ. 8	ΟΦ. 9	ΟΦ. 10	ΟΦ. 11
ΥΠΑΛ.	2,90	3,02	3,11	2,74	2,94	2,83	2,98	2,50	2,76	3,17	2,31
ΠΡΟΪΣΤ. ΤΜΗΜΑΤΟΣ	2,76	3,15	3,21	2,68	2,85	2,68	2,79	2,15	2,74	3,38	2,13
ΠΡΟΪΣΤ. ΔΙΕΥΘΥΝΣΗΣ	2,13	2,50	3,00	2,25	2,88	2,50	2,88	2,25	3,13	3,25	2,00

**ΠΙΝΑΚΑΣ: ΣΥΜΜΕΤΟΧΗ – ΩΦΕΛΕΙΕΣ**

ΣΥΜΜΕΤΟΧΗ	ΟΦ. 1	ΟΦ. 2	ΟΦ. 3	ΟΦ. 4	ΟΦ. 5	ΟΦ. 6	ΟΦ. 7	ΟΦ. 8	ΟΦ. 9	ΟΦ. 10	ΟΦ. 11
ΕΘΕΛΟΝΤΙΚΗ	2,97	3,22	3,38	3,03	3,23	2,93	3,28	2,63	3,03	3,57	2,40
ΕΠΙΒΑΗΘΗΚΕ	2,65	2,91	2,97	2,45	2,75	2,63	2,73	2,21	2,64	3,09	2,10

**ΠΙΝΑΚΑΣ: ΡΟΛΟΣ ΣΤΗΝ ΟΜΑΔΑ – ΩΦΕΛΕΙΕΣ**

ΡΟΛΟΣ	ΟΦ. 1	ΟΦ. 2	ΟΦ. 3	ΟΦ. 4	ΟΦ. 5	ΟΦ. 6	ΟΦ. 7	ΟΦ. 8	ΟΦ. 9	ΟΦ. 10	ΟΦ. 11
ΠΡΟΕΔΡΟΣ ΟΜΑΔΑΣ	2,67	3,17	3,33	2,50	3,00	2,58	2,92	2,33	3,00	3,75	2,33
ΜΕΛΟΣ ΟΜΑΔΑΣ	2,78	2,98	3,08	2,67	2,89	2,75	2,75	2,33	2,74	3,17	2,16
ΕΠΙΚΕΦΑΛΗΣ Ο.Β.	2,57	3,14	3,14	2,29	2,29	2,57	2,57	2,57	2,57	3,43	2,67
ΜΕΛΟΣ Ο.Β.	2,95	3,26	3,21	2,68	3,11	2,95	3,11	2,42	3,06	3,53	2,05

ΥΛΟΠΟΙΗΣΗ ΜΕΤΡΩΝ ΒΕΛΤΙΩΣΗΣ - ΣΥΝΟΛΙΚΗ ΕΚΤΙΜΗΣΗ ΚΠΑ					
	ΣΥΝ. ΕΚΤΙΜ. 1	ΣΥΝ. ΕΚΤΙΜ. 2	ΣΥΝ. ΕΚΤΙΜ. 3	ΣΥΝ. ΕΚΤΙΜ. 4	ΣΥΝ. ΕΚΤΙΜ. 5
ΝΑΙ	4,12	4,12	3,18	3,82	3,94
ΌΧΙ	3,00	2,94	2,59	2,71	3,12
ΟΡΙΣΜΕΝΑ ΜΟΝΟ	3,28	3,36	2,79	3,17	3,02

Ιεραρχικό επίπεδο - συνολική εκτίμηση					
	ΣΥΝ. ΕΚΤΙΜ. 1	ΣΥΝ. ΕΚΤΙΜ. 2	ΣΥΝ. ΕΚΤΙΜ. 3	ΣΥΝ. ΕΚΤΙΜ. 4	ΣΥΝ. ΕΚΤΙΜ. 5
Υπάλληλος	3,35	3,22	2,84	3,22	3,25
Προϊστάμενος Τμήματος	3,35	3,65	2,76	3,18	3,09
Προϊστάμενος Διεύθυνσης	3,75	4,13	3,14	3,50	3,63

Εκπαιδευτικό επίπεδο - επιτεύγματα								
	Επίτευγ 1	Επίτευγ 2	Επίτευγ 3	Επίτευγ 4	Επίτευγ 5	Επίτευγ 6	Επίτευγ 7	Επίτευγμ 8
ΔΕ	50,00%	58,33%	8,33%	58,33%	16,67%	41,67%	33,33%	
ΤΕ	40,00%	13,33%	6,67%	33,33%	6,67%	33,33%	26,67%	6,67%
ΠΕ	55,74%	24,59%	21,31%	29,51%	22,95%	19,67%	9,84%	6,56%
ΜΕΤΑΠΤΥ-ΧΙΑΚΟ	72,73%	27,27%	9,09%	18,18%	18,18%	18,18%	9,09%	9,09%
ΔΙΔΑΚΤΟΡ	100,00%	66,67%			33,33%	66,67%	33,33%	

## **ΠΑΡΑΡΤΗΜΑ 4**

## ΥΛΟΠΟΙΗΣΗ ΜΕΤΡΩΝ ΒΕΛΤΙΩΣΗΣ ΑΝΑ ΚΡΙΤΗΡΙΟ ΤΟΥ ΚΠΑ

ΔΙΣΑ(2006)

ΚΡΙΤΗΡΙΟ	ΑΔΥΝΑΤΑ ΣΗΜΕΙΑ	ΜΕΤΡΑ ΒΕΛΤΙΩΣΗΣ	ΥΛΟΠΟΙΗΣΗ ΜΕΤΡΩΝ	ΠΑΡΑΤΗΡΗΣΕΙΣ
1	-	-		
2	3	1	υλοποιήθηκε	
3	4	2	1.Εν μέρει υλοποίηση 2. υλοποιήθηκε	
4	4	1	υλοποιήθηκε	
5	4	1	υλοποιήθηκε	
6	2	-		
7	7	1	υλοποιήθηκε	
8	3	-		
9	3	-		
ΣΥΝΟΛΟ	30	6		

ΔΓΑ(2006)

ΚΡΙΤΗΡΙΟ	ΑΔΥΝΑΤΑ ΣΗΜΕΙΑ	ΜΕΤΡΑ ΒΕΛΤΙΩΣΗΣ	ΥΛΟΠΟΙΗΣΗ ΜΕΤΡΩΝ	ΠΑΡΑΤΗΡΗΣΕΙΣ
1	6	1	Εν μέρει υλοποίηση	Σχεδιάστηκε αλλά δεν προχώρησε η εφαρμογή του
2	2	1	Απλός σχεδιασμός	
3	3	-		
4	2	-		
5	2	1	Δεν υλοποιήθηκε	
6	3	-		
7	5	-		
8	6	-		
9	1	-		
ΣΥΝΟΛΟ	30	3		

ΔΔΕ 1<sup>η</sup> εφαρμογή(2006)

ΚΡΙΤΗΡΙΟ	ΑΔΥΝΑΤΑ ΣΗΜΕΙΑ	ΜΕΤΡΑ ΒΕΛΤΙΩΣΗΣ	ΥΛΟΠΟΙΗΣΗ ΜΕΤΡΩΝ	ΠΑΡΑΤΗΡΗΣΕΙΣ
1	6	1	Υλοποιήθηκε εν μέρει	Δεν καταγράφηκε σημαντική βελτίωση
2	1			
3	1			
4	3			
5	4	1	Υλοποιήθηκε	Σχετική βελτίωση
6	2			
7	6			
8	2			
9	5			
ΣΥΝΟΛΟ	30	2		

ΔΑΑ(2006)

ΚΡΙΤΗΡΙΟ	ΑΔΥΝΑΤΑ ΣΗΜΕΙΑ	ΜΕΤΡΑ ΒΕΛΤΙΩΣΗΣ	ΥΛΟΠΟΙΗΣΗ ΜΕΤΡΩΝ	ΠΑΡΑΤΗΡΗΣΕΙΣ
1	-			
2	3			
3	5			
4	-			
5	7	2	1.Υλοποιήθηκε 2.Δεν υλοποιήθηκε	
6	6	2	1.Υλοποιήθηκε 2.Δεν υλοποιήθηκε	
7	5			
8	2			
9	2			
ΣΥΝΟΛΟ	30	4		

ΔΔ (2006)

ΚΡΙΤΗΡΙΟ	ΑΔΥΝΑΤΑ ΣΗΜΕΙΑ	ΜΕΤΡΑ ΒΕΛΤΙΩΣΗΣ	ΥΛΟΠΟΙΗΣΗ ΜΕΤΡΩΝ	ΠΑΡΑΤΗΡΗΣΕΙΣ
1	1			
2	2			
3	3	2	1.υλοποιήθηκε	
4	5	1	υλοποιήθηκε	
5	4	1	υλοποιήθηκε	
6	2	1	Δεν υλοποιήθηκε	
7	4	1	υλοποιήθηκε	
8	5			
9	4			
ΣΥΝΟΛΟ	30	6		

ΔΙΠΕΧΩ (2006)

ΚΡΙΤΗΡΙΟ	ΑΔΥΝΑΤΑ ΣΗΜΕΙΑ	ΜΕΤΡΑ ΒΕΛΤΙΩΣΗΣ	ΥΛΟΠΟΙΗΣΗ ΜΕΤΡΩΝ	ΠΑΡΑΤΗΡΗΣΕΙΣ
1	4	1	Ποσοστό υλοποίησης 33%	
2	1			
3	3			
4	6	2	Υλοποιήθηκαν σε ποσοστό 80%	
5	1			
6	4			
7	6			
8	3			
9	2			
ΣΥΝΟΛΟ	30	3		

ΔΕΚΕ (2007)

ΚΡΙΤΗΡΙΟ	ΑΔΥΝΑΤΑ ΣΗΜΕΙΑ	ΜΕΤΡΑ ΒΕΛΤΙΩΣΗΣ	ΥΛΟΠΟΙΗΣΗ ΜΕΤΡΩΝ	ΠΑΡΑΤΗΡΗΣΕΙΣ
1	6	1	υλοποιήθηκε	
2				
3	9	2	1.Δεν υλοποιήθηκε 2.Εν μέρει υλοποίηση	
4				
5				
6				
7	6	1	υλοποιήθηκε	
8	6	1	Δεν υλοποιήθηκε	
9	3			
ΣΥΝΟΛΟ	30	5		

ΔΕΣΕ (2007)

ΚΡΙΤΗΡΙΟ	ΑΔΥΝΑΤΑ ΣΗΜΕΙΑ	ΜΕΤΡΑ ΒΕΛΤΙΩΣΗΣ	ΥΛΟΠΟΙΗΣΗ ΜΕΤΡΩΝ	ΠΑΡΑΤΗΡΗΣΕΙΣ
1	2			
2	2			
3	7	1	Εν μέρει υλοποίηση	
4	3			
5	1			
6	1			
7	12	2	1.Εν μέρει υλοποίηση 2.Δεν υλοποιήθηκε	
8	1			
9	1			
ΣΥΝΟΛΟ	30	3		

Δ/ΝΣΗ ΥΔΑΤΩΝ (2007)

ΚΡΙΤΗΡΙΟ	ΑΔΥΝΑΤΑ ΣΗΜΕΙΑ	ΜΕΤΡΑ ΒΕΛΤΙΩΣΗΣ	ΥΛΟΠΟΙΗΣΗ ΜΕΤΡΩΝ	ΠΑΡΑΤΗΡΗΣΕΙΣ
1	1			
2	5	1	Σε μικρό βαθμό	Δεν υλοποιήθηκε το κύριο αντικείμενο του μέτρου
3	2	1	Υλοποιήθηκε	Καλά αποτελέσματα
4	3			
5	4			
6	4	2	Εν μέρει υλοποίηση	Δεν μετρήθηκαν τα αποτελέσματα
7	4	1	Εν μέρει υλοποίηση	Δεν μετρήθηκαν τα αποτελέσματα
8	2			
9	5			
ΣΥΝΟΛΟ	30	5		

Δ/ΝΣΗ ΔΑΣΩΝ ΠΚΜ (2007)

ΚΡΙΤΗΡΙΟ	ΑΔΥΝΑΤΑ ΣΗΜΕΙΑ	ΜΕΤΡΑ ΒΕΛΤΙΩΣΗΣ	ΥΛΟΠΟΙΗΣΗ ΜΕΤΡΩΝ	ΠΑΡΑΤΗΡΗΣΕΙΣ
1	2			
2				
3	2	1	υλοποιήθηκε	Ικανοποιητική εφαρμογή
4	5			
5	6			
6	1			
7	7	1	υλοποιήθηκε	Ικανοποιητική εφαρμογή
8	1			
9	6	1	υλοποιήθηκε	Απλή διεκπεραίωση
ΣΥΝΟΛΟ	30	3		

Δ/ΝΣΗ ΔΑΣΩΝ ΘΕΣΣΑΛΟΝΙΚΗΣ (2007)

ΚΡΙΤΗΡΙΟ	ΑΔΥΝΑΤΑ ΣΗΜΕΙΑ	ΜΕΤΡΑ ΒΕΛΤΙΩΣΗΣ	ΥΛΟΠΟΙΗΣΗ ΜΕΤΡΩΝ	ΠΑΡΑΤΗΡΗΣΕΙΣ
1	1			
2	1	1	Δεν υλοποιήθηκε	Κρίθηκε άστοχο μέτρο
3	4			
4	6	2	Δεν υλοποιήθηκαν	
5	3	2	Υλοποιήθηκαν εν μέρει	Από την έρευνα προέκυψαν οικονομικά προβλήματα για την υλοποίηση του μέτρου
6	4	1	Δεν υλοποιήθηκε	Από την έρευνα προέκυψαν οικονομικά προβλήματα για την υλοποίηση του μέτρου
7	2			
8	4			
9	5	1	Δεν υλοποιήθηκε	
ΣΥΝΟΛΟ	30	7		

Δ/ΝΣΗ ΔΑΣΩΝ ΠΙΕΡΙΑΣ (2007)

ΚΡΙΤΗΡΙΟ	ΑΔΥΝΑΤΑ ΣΗΜΕΙΑ	ΜΕΤΡΑ ΒΕΛΤΙΩΣΗΣ	ΥΛΟΠΟΙΗΣΗ ΜΕΤΡΩΝ	ΠΑΡΑΤΗΡΗΣΕΙΣ
1	1	1	Εν μέρει υλοποίηση	
2	5	1	Μόνο σχεδιασμός	
3	5	2	Μόνο σχεδιασμός	
4	2			
5	2			
6	5	1	Μόνο σχεδιασμός	
7	6	1	Μόνο σχεδιασμός	
8	2			
9	2	1	Μόνο σχεδιασμός	
ΣΥΝΟΛΟ	30	7		

ΔΑΣΑΡΧΕΙΟ ΘΕΣΣΑΛΟΝΙΚΗΣ (2008)

ΚΡΙΤΗΡΙΟ	ΑΔΥΝΑΤΑ ΣΗΜΕΙΑ	ΜΕΤΡΑ ΒΕΛΤΙΩΣΗΣ	ΥΛΟΠΟΙΗΣΗ ΜΕΤΡΩΝ	ΠΑΡΑΤΗΡΗΣΕΙΣ
1	2	1	υλοποιήθηκε	
2	2	2	1.υλοποιήθηκε 2. Δεν υλοποιήθηκε	
3	3	4	1.υλοποιήθηκε 2.Δεν υλοποιήθηκε 3. υλοποιήθηκε 4.Δεν υλοποιήθηκε	
4	4	4	1.Δεν υλοποιήθηκε	
5	8	2	1.υλοποιήθηκε 2. υλοποιήθηκε	
6	4			
7	5	2	1.υλοποιήθηκε 2. υλοποιήθηκε	
8	1	1	Δεν υλοποιήθηκε	
9	1			
ΣΥΝΟΛΟ	30	16		

ΔΑΣΑΡΧΕΙΟ ΣΕΡΡΩΝ (2008)

ΚΡΙΤΗΡΙΟ	ΑΔΥΝΑΤΑ ΣΗΜΕΙΑ	ΜΕΤΡΑ ΒΕΛΤΙΩΣΗΣ	ΥΛΟΠΟΙΗΣΗ ΜΕΤΡΩΝ	ΠΑΡΑΤΗΡΗΣΕΙΣ
1	7			
2	2	1	Δεν Υλοποιήθηκε	
3	5	3	Δεν Υλοποιήθηκε	
4	1	3	Δεν Υλοποιήθηκε	
5	10	3	Δεν Υλοποιήθηκε	
6	3	3	Δεν Υλοποιήθηκε	
7	1	2	Δεν Υλοποιήθηκε	
8				
9	1			
ΣΥΝΟΛΟ	30	15		

Δ/ΝΣΗ ΤΟΠΙΚΗΣ ΑΥΤ/ΣΗΣ ΚΑΙ ΔΙΟΙΚΗΣΗΣ Ν. ΣΕΡΡΩΝ (2008)

ΚΡΙΤΗΡΙΟ	ΑΔΥΝΑΤΑ ΣΗΜΕΙΑ	ΜΕΤΡΑ ΒΕΛΤΙΩΣΗΣ	ΥΛΟΠΟΙΗΣΗ ΜΕΤΡΩΝ	ΠΑΡΑΤΗΡΗΣΕΙΣ
1	7	1	Δεν Υλοποιήθηκε	
2	2	2	1.Υλοποιήθηκε 2.Υλοποιήθηκε	
3	4	2	1.Δεν Υλοποιήθηκε 2. Υλοποιήθηκε	
4	6	1	Υλοποιήθηκε	
5	5	2	Υλοποιήθηκε Υλοποιήθηκε	
6	2			
7	1	2	1.Δεν Υλοποιήθηκε 2. Δεν Υλοποιήθηκε	
8	1			

9	2		
ΣΥΝΟΛΟ	30	10	

ΔΔΕ (2009- 2<sup>Η</sup> ΕΦΑΡΜΟΓΗ)

ΚΡΙΤΗΡΙΟ	ΑΔΥΝΑΤΑ ΣΗΜΕΙΑ	ΜΕΤΡΑ ΒΕΛΤΙΩΣΗΣ	ΥΛΟΠΟΙΗΣΗ ΜΕΤΡΩΝ	ΠΑΡΑΤΗΡΗΣΕΙΣ
1	-			
2	3	2	1.Δεν υλοποιήθηκε 2.Δεν υλοποιήθηκε	
3	2	1	1.Δεν υλοποιήθηκε	
4	3	5	1.Δεν υλοποιήθηκε 2.Δεν υλοποιήθηκε 3.Δεν υλοποιήθηκε 4.Εν μέρει υλοποιήθηκε 5.Υλοποιήθηκε	
5	6	1	Δεν υλοποιήθηκε	
6	4			
7	5	2	1.Δεν υλοποιήθηκε 2.Δεν υλοποιήθηκε	
8	3	1	Δεν υλοποιήθηκε	
9	4	2	1.Δεν υλοποιήθηκε 2.Εν μέρει υλοποιήθηκε	
ΣΥΝΟΛΟ	30	14		

Δ/ΝΣΗ ΔΙΟΙΚΗΣΗΣ (2009 - 2<sup>Η</sup> ΕΦΑΡΜΟΓΗ)

ΚΡΙΤΗΡΙΟ	ΑΔΥΝΑΤΑ ΣΗΜΕΙΑ	ΜΕΤΡΑ ΒΕΛΤΙΩΣΗΣ	ΥΛΟΠΟΙΗΣΗ ΜΕΤΡΩΝ	ΠΑΡΑΤΗΡΗΣΕΙΣ
1	2	1		Δεν έχει ξεκινήσει ακόμα η υλοποίηση των μέτρων πλην ενός που βρίσκεται στη φάση σχεδιασμού
2	4	2		
3	5	5		
4	7	7		
5	3	1		
6	2	1		
7	3	2		
8	2	2		
9	2	1		
ΣΥΝΟΛΟ	30	22		

## **ΠΑΡΑΡΤΗΜΑ 5**

**ΤΑ ΜΕΤΡΑ ΒΕΛΤΙΩΣΗΣ ΠΟΥ ΣΧΕΔΙΑΣΘΗΚΑΝ ΑΝΑ ΥΠΗΡΕΣΙΑ**

<b>A/A</b>	<b>ΕΤΟΣ</b>	<b>ΥΠΗΡΕΣΙΑ</b>	<b>ΜΕΤΡΟ ΒΕΛΤΙΩΣΗΣ</b>	<b>ΚΡΙΤΗΡΙΟ</b>	<b>ΣΤΟΧΟΙ</b>
<b>1</b>	<b>2006</b>	<b>ΔΙΕΥΘΥΝΣΗ ΔΗΜΟΣΙΩΝ ΕΡΓΩΝ</b>	1. Μελέτη & Σχεδιασμός προϋπολογισμού ΔΔΕ	5	1.Γνώση των απαιτούμενων οικονομικών πόρων 2.Διευκόλυνση της διάθεσης των οικονομικών πόρων από την υπερκείμενη αρχή 3.Αντιμετώπιση των λειτουργικών δαπανών για την υλοποίηση των διαδικασιών αλλαγής 4.Προσδιορισμός των διαδικασιών αλλαγής
			2. Βελτίωση της δημόσιας εικόνας της ΔΔΕ	1	1. Διευκόλυνση του έργου της ΔΔΕ 2. Προβολή του έργου και καταξίωση της ΔΔΕ 3. Μείωση αναγνωρισιμότητας της ΔΔΕ
<b>2</b>		<b>ΔΙΕΥΘΥΝΣΗ ΑΥΤΟΔΙΟΙΚΗΣΗΣ &amp; ΑΠΟΚΕΝΤΡΩΣΗΣ</b>	1. Αξιοποίηση ηλεκτρονικών μέσων για την αμφίδρομη επικοινωνία με τους πελάτες/πολίτες	5,6	1. Εξοικονόμηση ανθρώπινων πόρων 2. Βελτίωση της ταχύτητας επικοινωνίας 3. Εξοικονόμηση χρημάτων
			2. Απλούστευση και βελτίωση πιλοτικά της διαδικασίας αναζήτησης στοιχείων επί ειδικών διοικητικών προσφυγών	5	1. Μείωση χρόνου συλλογής στοιχείων φακέλου 2. Ταχύτερη εξυπηρέτηση του πολίτη
			3. Διαχείριση και παρακολούθηση εσωτερικών προγραμμάτων κατάρτισης	6	1. Βελτίωση της απόδοσης του ανθρώπινου δυναμικού 2. Εξοικονόμηση ανθρωποωρών 3.Βελτίωση εξυπηρέτησης πελατών
<b>3</b>		<b>ΔΙΕΥΘΥΝΣΗ ΣΧΕΔΙΑΣΜΟΥ &amp; ΑΝΑΠΤΥΞΗΣ</b>	1. Περιγραφή διαδικασιών και καθηκόντων	3,5	1. Ομογενοποίηση της συμπεριφοράς της υπηρεσίας 2.Απλούστευση διαδικασιών 3.Μείωση του χρόνου 4.Μείωση λαθών και παραπόνων 5. Μη συσχέτιση εγγράφων με πρωτόκολλο

			2. Ορθότητα, αξιοπιστία και ασφάλεια πληροφοριών	4	1. Αποφυγή απώλειας στοιχείων 2. Υποστήριξη της εργασίας 3. Μείωση λαθών 4. Ομογενοποίηση εγγράφων 5. Αύξηση απόδοσης
			3. Αξιολόγηση, αναγνώριση και επιβράβευση της απόδοσης των υπαλλήλων	2,3,7,	1. Βελτίωση της απόδοσης 2. Βελτίωση της υποκίνησης 3. Βελτίωση εργασιακού κλίματος
4		<b>ΔΙΕΥΘΥΝΣΗ ΔΙΟΙΚΗΣΗΣ</b>	1. Εξασφάλιση καλών συνθηκών εργασίας	3,7	1. Βελτίωση της εργασίας και των αποτελεσμάτων 2. Καλύτερη συνεργασία σε επίπεδο τμήματος και Διεύθυνσης 3. Βελτίωση της ποιοτικής απόδοσης 4. Συντόμευση χρόνου διεκπεραίωσης διαδικασιών
4	2006	<b>ΔΙΕΥΘΥΝΣΗ ΔΙΟΙΚΗΣΗΣ</b>	2. Αξιοποίηση τεχνολογίας και καινοτομιών	4,5	1. Βελτίωση της αμφίδρομης επικοινωνίας με πελάτες/πολίτες. 2. Μείωση χρόνου διακίνησης εγγράφων 3. Μείωση χρόνου εξυπηρέτησης πελατών 4. Άμεση ανταπόκριση διάθεσης στατιστικών στοιχείων
			3. Σχεδιασμός προγραμμάτων επιμόρφωσης και κατάρτισης	3,6	1. Κατάρτιση 2. Αξιοποίηση υποδομών
5		<b>ΔΙΕΥΘΥΝΣΗ ΓΕΩΡΓΙΚΗΣ ΑΝΑΠΤΥΞΗΣ</b>	1. Δημιουργία ενός πλαισίου αξιών και κωδικών συμπεριφοράς	1	1. Βελτίωση της αξιοκρατικής αντιμετώπισης των εργαζομένων της ΔΓΑ 2. Βελτίωση της αντιμετώπισης των πελατών/πολιτών 3. Βελτίωση της επικοινωνίας και συνεργασίας των εργαζομένων της ΔΓΑ
			2. Εξασφάλιση πόρων για την ολοκλήρωση των διαδικασιών αλλαγής	5	1. Προσαρμογή της ΔΓΑ στις τεχνολογικές εξελίξεις 2. Βελτίωση των συνθηκών εργασίας 3. Βελτίωση εξυπηρέτησης πελατών
			3. Συστηματική ανάλυση των εσωτερικών δυνατών και αδύνατων σημείων της ΔΓΑ	2	1. Βελτίωση αποδοτικότητας και αποτελεσματικότητας της ΔΓΑ

6		<b>ΔΙΕΥΘΥΝΣΗ ΠΕΡΙΒΑΛΛΟΝΤΟΣ &amp; ΧΩΡΟΤΑΞΙΑΣ</b>	1. Ανάπτυξη οργανωτικών δομών και διοικητικών διαδικασιών	1	1. Άσκηση του συνόλου των αρμοδιοτήτων 2. Ενίσχυση της απόδοσης 3. Προσαρμογή των διαδικασιών 4. Διάχυση της πληροφορίας 5. Ενίσχυση του ρόλου της υπηρεσίας (βελτίωση της λειτουργίας σε σχέση με την αποστολή της)
			2. Παρακολούθηση και αξιοποίηση τεχνολογίας	4	1. Ηλεκτρονική οργάνωση της πληροφορίας 2. Χρήση Γεωγραφικών Συστημάτων Πληροφοριών (G.I.S.) 3. Χρήση ηλεκτρονικού ταχυδρομείου 4. Αξιοποίηση της τεχνολογίας στο έργο της υπηρεσίας
			3. Διαχείριση και διατήρηση της γνώσης	4	1. Βελτίωση της απόδοσης 2. Βελτίωση της ποιότητας του παραγόμενου έργου
7	2007	<b>ΔΙΕΥΘΥΝΣΗ ΕΛΕΓΧΟΥ ΚΑΤΑΣΚΕΥΗΣ ΕΡΓΩΝ</b>	1. Οργάνωση συστήματος επιβράβευσης προσωπικού	1,7	1. Υποκίνηση του προσωπικού 2. Αύξηση της ικανοποίησης του προσωπικού 3. Αύξηση της αποδοτικότητας
			2. Βελτίωση ικανοποίησης προσωπικού εργασίας – Υγιεινή/Ασφάλεια(Πρόληψη ατυχημάτων)	3,8	1. Αύξηση ικανοποίησης του Προσωπικού 2. Αύξηση ικανοποίησης των πολιτών/πελατών 3. Αύξηση της αποδοτικότητας 4. Απομάκρυνση αμιάντου
7	2007	<b>ΔΙΕΥΘΥΝΣΗ ΕΛΕΓΧΟΥ ΚΑΤΑΣΚΕΥΗΣ ΕΡΓΩΝ</b>	3. Επιμόρφωση στην καινοτομία	3	1. Αύξηση του αριθμού συμμετοχών σε επιμορφωτικά προγράμματα (στελεχικό, υπαλληλικό προσωπικό) 2. Αύξηση διάθεσης για καινοτομία 3. Αύξηση διάθεσης για αποδοχή αλλαγών
8		<b>ΔΙΕΥΘΥΝΣΗ ΔΑΣΩΝ Π.Κ.ΜΑΚΕΔΟΝΙΑΣ</b>	1. Βελτίωση των παρεχομένων υπηρεσιών της Διεύθυνσης	9	1. Επίλυση χρόνιων προβλημάτων 2. Βελτίωση της διαχείρισης των δασών της Π.Κ.Μ. 3. Βελτίωση της διαχείρισης των δασών της Π.Κ.Μ.
			2. Δημιουργία πλαισίου συλλογής και αξιολόγησης προτάσεων προσωπικού	3,7	1. Βελτίωση παρεχομένων υπηρεσιών 2. Βελτίωση της λειτουργίας της υπηρεσίας για την παρακολούθηση της επίτευξης των στόχων 3. Ποσοστό προτάσεων που υλοποιήθηκαν σε σχέση με αυτές που υιοθετήθηκαν

9	ΔΙΕΥΘΥΝΣΗ ΛΑΣΩΝ Ν. ΘΕΣΣΑΛΟΝΙΚΗΣ	1. Ανάπτυξη συστήματος διαχείρισης πληροφορίας και γνώσης	4	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Βελτίωση της εγκυρότητας των αποφάσεων</li> <li>2. Βελτίωση του όγκου και της ποιότητας εισερχόμενων πληροφοριών</li> <li>3. Διάχυση της γνώσης στο σύνολο του προσωπικού</li> <li>4. Αύξηση της αποτελεσματικότητας του ελέγχου των υφιστάμενων υπηρεσιών (δασαρχείων)</li> <li>5. Αύξηση της αποδοτικότητας</li> </ol>
		2. Εφαρμογή καινοτόμων τεχνολογικών μέσων για την επικοινωνία με τους πολίτες/πελάτες	5,6,9	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Βελτίωση της διαφάνειας των εκδιδόμενων αποφάσεων</li> <li>2. Δημοσιοποίηση των δράσεων στο κοινό (κοινή γνώμη)</li> <li>3. Αύξηση της συμμετοχής των μετόχων, πολιτών/πελατών στη δημιουργία, βελτίωση υπηρεσιών</li> <li>4. Δημιουργία συστήματος διαχείρισης παραπόνων, προτάσεων, κλπ</li> <li>5. Βελτίωση της ικανοποίησης των μετόχων, πολιτών/πελατών</li> </ol>
		3. Εξασφάλιση πόρων για βελτιστοποίηση της εφαρμογής της αποστολής της διεύθυνσης	2,4,5	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Εξορθολογίκευση διαχείρισης ανθρωπίνων πόρων για υποστήριξη των διαδικασιών</li> <li>2. Αμεσότητα αντίδρασης σε απαιτούμενες αλλαγές</li> <li>3. Αύξηση της αποδοτικότητας και αποτελεσματικότητας δράσεων</li> <li>4. Υλοποίηση ετήσιου προγράμματος έργου-δράσεων</li> </ol>
10	ΔΙΕΥΘΥΝΣΗ ΥΔΑΤΩΝ	1. Σχεδιασμός και υλοποίηση προγράμματος επιμορφωτικών – μετεκπαιδευτικών σεμιναρίων και αξιοποίηση της γνώσης	3,6,7	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Βελτίωση γνώσεων, δεξιοτήτων του προσωπικού για την καθημερινή εργασία</li> <li>2. Αύξηση της αποδοτικότητας</li> </ol>
		2. Αξιολόγηση υφιστάμενων έργων στη βάση συστηματικής ανάλυσης δυνατών και αδύνατων σημείων, ευκαιριών και απειλών και υποστήριξη από τεχνολογία υπολογιστών	2	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Ποιοτική και ποσοτική αναβάθμιση των έργων και υπηρεσιών της Διεύθυνσης</li> <li>2. Ενίσχυση του τεχνικού εξοπλισμού της Διεύθυνσης</li> <li>3. Βελτίωση της αποτελεσματικότητας υλοποίησης της αποστολής της Διεύθυνσης</li> <li>4. Παρακολούθηση και αναβάθμιση της ποσότητας και ποιότητας υδάτων</li> <li>5. Δημιουργία βάσης δεδομένων (GIS)</li> </ol>

10	2007	<b>ΔΙΕΥΘΥΝΣΗ ΥΛΑΤΩΝ</b>	3. Προληπτική δράση για την αντιμετώπιση των αναγκών των πελατών/πολιτών	6	1. Ορθολογική διαχείριση αρδευτικού νερού μέσω οργανωμένων δικτύων 2. Αποτύπωση των υδρευτικών αναγκών των οικισμών σε επίπεδο ΟΤΑ της ΠΚΜ
11		<b>ΔΙΕΥΘΥΝΣΗ ΕΛΕΓΧΟΥ ΣΥΝΤΗΡΗΣΗ ΕΡΓΩΝ</b>	1. Βελτίωση και μέτρηση της συμμετοχής των υπαλλήλων στην οργάνωση και αποστολή της Διεύθυνσης	7	1. Βέλτιστος καταμερισμός αρμοδιοτήτων 2. Αξιοποίηση όλου του ανθρώπινου δυναμικού 3. Βελτίωση ταχύτητας διεκπεραίωσης των εργασιών
			2. Εξασφάλιση επαρκούς και κατάλληλου ανθρώπινου δυναμικού	3	1. Ταχύτερη και καλύτερη αντιμετώπιση θεμάτων της Υπηρεσίας 2. Αξιοποίηση μηχανικού εξοπλισμού και κτιριακών εγκαταστάσεων 3. Βελτίωση των συνθηκών εργασίας
			3. Επιβράβευση των ατομικών και συλλογικών προσπαθειών	7	1. Ικανοποίηση εργαζομένων 2. Αύξηση αποδοτικότητας
12		<b>ΔΙΕΥΘΥΝΣΗ ΔΑΣΩΝ Ν. ΠΙΕΡΙΑΣ</b>	1. Ενθάρρυνση των υπαλλήλων της Διεύθυνσης για υποβολή προτάσεων βελτίωσης των λειτουργιών της	1,3,7	1. Ικανοποίηση των υπαλλήλων από τη συμμετοχή τους στη λειτουργία της Διεύθυνσης 2. Βελτίωση της λειτουργίας της Διεύθυνσης 3. Ευκολότερη αποδοχή των αλλαγών – απόκτηση κουλτούρας αποδοχής αλλαγών 4. Βελτίωση της αποτελεσματικότητας της Διεύθυνσης
			2. Βελτίωση της αξιοπιστίας των παρεχόμενων συμβουλών προς τους πελάτες/πολίτες	6,9	1. Περιορισμός των συγκρούσεων/αντιδράσεων των πελατών/πολιτών 2. Βελτίωση της αποδοχής της Διεύθυνσης από την κοινωνία 3. Βελτίωση της εξυπηρέτησης των πολιτών
	3. Εξασφάλιση των απαραίτητων πόρων (ανθρώπινου δυναμικού και χρηματοδότησης) για την υλοποίηση των προγραμμάτων και των αλλαγών		2,3	1. Ανταπόκριση στην αποστολή και στους στρατηγικούς στόχους της Υπηρεσίας 2. Υλοποίηση προγράμματος και αλλαγών	

13	2008	<b>ΔΙΕΥΘΥΝΣΗ ΤΟΠΙΚΗΣ ΑΥΤΟΔΙΟΙΚΗΣΗΣ &amp; ΔΙΟΙΚΗΣΗΣ Ν. ΣΕΡΡΩΝ</b>	1. Εντοπισμός και ανάλυση των απειλών που αφορούν την ποιότητα και αποτελεσματικότητα του έργου της Υπηρεσίας και σχεδιασμός και εφαρμογή των μέτρων για την αντιμετώπιση των απειλών αυτών (π.χ. ζητήματα που σχετίζονται με τροποποιήσεις του τεχνικού προγράμματος καθώς και με τη νομιμότητα των πράξεων των Ο.Τ.Α.)	2	1. Συγκρότηση ομάδας για τον εντοπισμό – καταγραφή – ανάλυση των απειλών και τη διαμόρφωση πρότασης για το σχεδιασμό μέτρων αντιμετώπισης των απειλών2. Συζήτηση στην ομάδα Αυτοαξιολόγησης (κατά προτίμηση λόγω της γνώσης και εμπειρίας που έχει αποκτήσει). Σύμφωνα ως προς τις απειλές. Κατάληξη ως προς τα ενδεικνυόμενα μέτρα αντιμετώπισης3. Εφαρμογή των μέτρων (θα περιλαμβάνει και διαδικασίες ενημέρωσης – εκπαίδευσης των υπαλλήλων)
13	2008	<b>ΔΙΕΥΘΥΝΣΗ ΤΟΠΙΚΗΣ ΑΥΤΟΔΙΟΙΚΗΣΗΣ &amp; ΔΙΟΙΚΗΣΗΣ Ν. ΣΕΡΡΩΝ</b>	2. Προώθηση της εσωτερικής κινητικότητας των υπαλλήλων  3. Προτροπή προς τους Ο.Τ.Α. να εκφράσουν, μέσω κατάλληλα διαμορφωμένου ερωτηματολογίου, τις ανάγκες τους προς τη Διεύθυνση Τοπ. Αυτοδιοίκησης και Διοίκησης σε ό,τι αφορά τα θέματα που χειρίζεται η Διεύθυνση	3	1. Συγκρότηση ομάδας για τη μελέτη του θέματος με κατεύθυνση ώστε η προτεινόμενη λύση να περιλαμβάνει δυνατότητα άσκησης από τους υπαλλήλους και άλλων καθηκόντων πλην αυτών του κύριου αντικειμένου 2. Εισήγηση της παραπάνω ομάδας στην ομάδα Αυτοαξιολόγησης 3. Έκδοση των απαραίτητων εγγράφων της Προϊσταμένης  1. Συγκρότηση τριμελούς ομάδας για μελέτη – σύνταξη του ερωτηματολογίου (συμβουλευτική ενίσχυση από το Τμήμα Ποιότητας και Αποδοτικότητας της Περιφέρειας, λόγω σχετικής εμπειρίας για καλύτερο αποτέλεσμα 2. Κατάληξη σε συνεδρίαση της ομάδας Αυτοαξιολόγησης ως προ; Το δόκιμο Ερωτηματολόγιο 3. Αποστολή τους Ο.Τ.Α. 4. Συμπλήρωση σε τακτό χρονικό διάστημα (π.χ. 15 – 20 ημέρας) εξετάζοντας τις απαιτούμενες διαδικασίες – διεργασίες των Ο.Τ.Α. προκειμένου να απαντήσουν

				2,5	<p>5. Παραλαβή των απαντήσεων από την ομάδα διαμόρφωσης του ερωτηματολογίου</p> <p>6. Επεξεργασία στοιχείων – συμπεράσματα</p> <p>7. Μελέτη από την ίδια την ομάδα των ενδεχόμενων αλλαγών που μπορούν και πρέπει να κάνει αποδεκτές η Υπηρεσία</p> <p>8. Κατάληξη από την ομάδα Αυτοαξιολόγησης</p> <p>9. Εφαρμογή των αλλαγών μετά από γνωστοποίησή τους στους Ο.Τ.Α.</p>
			4. Εξασφάλιση, κατά το δυνατό, των σημαντικότερων πληροφοριών και γνώσεων που κατέχουν οι υπάλληλοι της Διεύθυνσης, ώστε να είναι διαθέσιμες στην Υπηρεσία και μετά την καθ' οιονδήποτε τρόπο αποχώρησής του	4	<p>1. Συγκρότηση τριμελούς ομάδας μελέτης του θέματος</p> <p>2. Διερεύνηση, εντοπισμός και καταγραφή των διαδικασιών για την επίτευξη του παραπάνω αναφερόμενου</p> <p>3. Εισήγηση στη Διεύθυνση για εφαρμογή</p> <p>4. Έκδοση των απαραίτητων αποφάσεων και οδηγιών προς τους υπαλλήλους</p>
			5. Αναγνώριση και επιβράβευση των προσπαθειών των ομάδων και των ατόμων (δευτερεύον μέτρο)	1,7	<p>1. Συγκρότηση τριμελούς ομάδας για τη μελέτη του θέματος</p> <p>2. Συζήτηση στην ομάδα Αυτοαξιολόγησης (κατά προτίμηση λόγω της γνώσης και εμπειρίας που έχει αποκτήσει). Συμφωνία ως προς τις απειλές. Κατάληξη ως προς τα ενδεικνυόμενα μέτρα αντιμετώπισης.</p> <p>3. Εφαρμογή των μέτρων (θα περιλαμβάνει και διαδικασίες ενημέρωσης – εκπαίδευσης των υπαλλήλων)</p>

13	2008	ΔΙΕΥΘΥΝΣΗ ΤΟΠΙΚΗΣ ΑΥΤΟΔΙΟΙΚΗΣΗΣ & ΔΙΟΙΚΗΣΗΣ Ν. ΣΕΡΡΩΝ	6. Αξιολόγηση των επιπτώσεων της επιμόρφωσης και των προγραμμάτων ανάπτυξης σε σχέση με το κόστος των δραστηριοτήτων μέσω της παρακολούθησης και της εφαρμογής αναλύσεων κόστους/οφέλους (δευτερεύον μέτρο)	3	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Συγκρότηση τριμελούς ομάδας για την παρακολούθηση του θέματος</li> <li>2. Υποβολή έκθεσης και περίληψη αυτών που διδάχθηκε</li> <li>3. Ανάλυση προφορική της διδαχθείσας ύλης στους συναδέλφους</li> <li>4. Εφ' όσον είναι εφικτό αναπαραγωγή της ύλης και διανομή στους συναδέλφους</li> <li>5. Ενέργειες της Διεύθυνσης για την ενασχόλησή τους σε αντίστοιχο αντικείμενο</li> </ol>
14		ΔΑΣΑΡΧΕΙΟ ΘΕΣΣΑΛΟΝΙΚΗΣ	1. Διενέργεια συσκέψεων ηγεσίας – τμημάτων και τμημάτων λοιπού προσωπικού	1,2,3,5,7	<p>1. Έγγραφο ενημέρωση από την ηγεσία προς τους προϊσταμένους των τμημάτων για επαναλαμβανόμενες συσκέψεις σε συγκεκριμένες ημερομηνίες. Στην ενημέρωση θα αναγράφεται το αντικείμενο των συσκέψεων 2. Έγγραφο ενημέρωση από τους προϊσταμένους των τμημάτων στο λοιπό προσωπικό για επαναλαμβανόμενες συσκέψεις σε συγκεκριμένες ημερομηνίες. Στην ενημέρωση θα αναγράφεται το αντικείμενο των συσκέψεων 3. Καταγραφή όλων των προτάσεων που τίθενται 4. Υλοποίηση των προτάσεων που είναι εφικτές από την ηγεσία 5. Προώθηση των προτάσεων που είναι εφικτές από τις Προϊστάμενες Υπηρεσίες 6. Καταγραφή και υλοποίηση των προληπτικών δράσεων στην καθημερινή εργασία σε εβδομαδιαίο ή μηνιαίο πρόγραμμα κατά την κρίση του προϊσταμένου 7. Ενημέρωση των υπαλλήλων μέσω των συσκέψεων για τις αλλαγές που προτίθεται να προωθήσει η ηγεσία και κοινή συνεργασία</p>
			2. Σύσταση γραφείου τύπου	4,8	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Συγκρότηση ομάδας υπαλλήλων η οποία θα αναλάβει την προβολή του έργου της Υπηρεσίας με την υποβολή δελτίων τύπου στο Γραφείο Τύπου της Π.Κ.Μ.</li> <li>2. Δημοσιοποίηση του έργου της Υπηρεσίας στην ιστοσελίδα της Περιφέρειας Κ.Μ.</li> </ol>

			3. Ανάλυση των ΔΑΕΑ	2	<p>1. Ανάλυση του εσωτερικού περιβάλλοντος της Υπηρεσίας, σημειώνοντας τις δυνατότητες και τις αδυναμίες</p> <p>2. Ανάλυση του εξωτερικού περιβάλλοντος της Υπηρεσίας, σημειώνοντας τις ευκαιρίες και τις απειλές</p> <p>3. Ταίριασμα των δυνατοτήτων με τις ευκαιρίες, των αδυναμιών με τις απειλές, των δυνατοτήτων με τις αδυναμίες και των ευκαιριών με τις απειλές</p> <p>4. Διαμόρφωση στρατηγικής για τα ταιριάσματα που πιστεύουμε ότι είναι σημαντικότερα για την Υπηρεσία</p> <p>5. Εκμετάλλευση των ευκαιριών εκείνων όπου η Υπηρεσία έχει δύναμη να αμυνθεί σε εκείνες τις απειλές όπου έχει αδυναμία</p>
14	2008	<b>ΔΑΣΑΡΧΕΙΟ ΘΕΣΣΑΛΟΝΙΚΗΣ</b>	4. Δημιουργία προϋποθέσεων για την προώθηση παρακολούθησης σεμιναρίων	3	1. Καταγραφή των ατομικών αναγκών των υπαλλήλων για επιμόρφωση 2. Ενημέρωση του ΠΙΝΕΠΕΘ και των Προϊσταμένων Υπηρεσιών 3. Εξασφάλιση των κατάλληλων εισηγητών από το Υ.Α.Α.Τ και την Περιφέρεια για επιμορφωτικά σεμινάρια εντός του χώρου εργασίας
			5. Προώθηση μιας διαδικασίας για τη μεταβίβαση των αποκτηθεισών γνώσεων από τα επιμορφωτικά σεμινάρια	3	1. Υποχρέωση των υπαλλήλων που συμμετέχουν σε σεμινάρια της ενημέρωσης των άλλων συναδέλφων μέσω συζητήσεων, έντυπου υλικού και σχετικής επίδειξης
			6. Διαμόρφωση στρατηγικής για την ανάπτυξη των ικανοτήτων	3	1. Ανάπτυξη προγράμματος επιμόρφωσης και ενημέρωσης του Τμήματος Διοίκησης της Περιφέρειας για την προώθησή του
			7. Δημιουργία μηχανισμών για τη συλλογή προτάσεων, ιδεών και παραπόνων των πολιτών		1. Τοποθέτηση κυτίου παραπόνων στο Γραφείο Πρωτοκόλλου 2. Συγκρότηση ομάδας υπαλλήλων που θα αναλάβει τη συλλογή των παραπόνων και επεξεργασία τους

				4	<p>3. Σύνταξη ερωτηματολογίου προς τους πολίτες και τοποθέτησή του στο Γραφείο Πρωτοκόλλου</p> <p>4. Έγγραφη ενημέρωση των πολιτών για τη συμπλήρωση του ερωτηματολογίου και τον σκοπό για τον οποίο συμπληρώνεται</p> <p>5. Συλλογή και επεξεργασία των στοιχείων από την ομάδα των υπαλλήλων</p> <p>6. Προώθηση των ιδεών και των προτάσεων των πολιτών που είναι εφικτές από την Υπηρεσία μας</p>
		8. Εξασφάλιση κατά το δυνατό των σημαντικών πληροφοριών και γνώσεων που κατέχουν οι υπάλληλοι της Υπηρεσίας, ώστε να είναι διαθέσιμοι στους επόμενους υπαλλήλους		4	<p>1. Συγκρότηση τριμελούς ομάδας μελέτης</p> <p>2. Διερεύνηση, εντοπισμός και καταγραφή των διαδικασιών για την επίτευξη</p> <p>3. Εισηγήση για εφαρμογή στην Υπηρεσία</p> <p>4. Έκδοση απαραίτητων αποφάσεων και οδηγιών στους υπαλλήλους για εφαρμογή</p>
		9. Εξασφάλιση της συμμετοχής των πολιτών στο σχεδιασμό και τη βελτίωση της Υπηρεσίας		5,7	<p>1. Τοποθέτηση κυτίου παραπόνων στο Γραφείο Πρωτοκόλλου</p> <p>2. Συγκρότηση ομάδας υπαλλήλων που θα αναλάβει τη συλλογή των παραπόνων και επεξεργασία τους</p> <p>3. Σύνταξη ερωτηματολογίου προς τους πολίτες και τοποθέτησή του στο Γραφείο Πρωτοκόλλου</p> <p>4. Έγγραφη ενημέρωση των πολιτών για τη συμπλήρωση του ερωτηματολογίου και τον σκοπό για τον οποίο συμπληρώνεται</p> <p>5. Συλλογή και επεξεργασία των στοιχείων από την ομάδα των υπαλλήλων</p> <p>6. Προώθηση των ιδεών και των προτάσεων των πολιτών που είναι εφικτές από την Υπηρεσία μας</p>

14	2008	ΔΑΣΑΡΧΕΙΟ ΘΕΣΣΑΛΟΝΙΚΗΣ	10. Εξασφάλιση της βελτιωμένης χρήσης της τεχνολογίας πληροφορικής	4	1. Ορισμός υπαλλήλου με τις απαραίτητες γνώσεις στη χρήση Η/Υ - Πληροφορικής και εφαρμογών αυτής για εξειδικευμένα προγράμματα για τις ανάγκες της Υπηρεσίας μας. 2. Ορισμός υπαλλήλου εξειδικευμένου στη χρήση εφαρμογών διαδικτύου και ηλεκτρονικής αλληλογραφίας. (Εκκρεμεί η διασύνδεση της Υπηρεσίας μας με την Περιφέρεια Κ.Μ.)
15	2009	ΔΑΣΑΡΧΕΙΟ ΣΕΡΡΩΝ	1. Υποβολή προτάσεων από υπαλλήλους για βελτίωση και καινοτομία	3,7	
			2. Συστηματική ανάλυση των ΔΑΕΑ	2	
			3. Διαμόρφωση ολοκληρωμένου προγράμματος επιμόρφωσης των υπαλλήλων	3	
			4. Αξιοποίηση της γνώσης που αποκτούν οι υπάλληλοι στα σεμινάρια	3,7	
			5. Οργάνωση της υποβολής προτάσεων από φορείς και Ομάδες πολιτών	4,5,6	
15	2009	ΔΑΣΑΡΧΕΙΟ ΣΕΡΡΩΝ	6. Οργάνωση της διαδικασίας συλλογής και διαχείρισης παραπόνων	4,6	
			7. Συμμετοχή των πολιτών στο σχεδιασμό και τη βελτίωση των υπηρεσιών	4,5,6	
			8. Συμμετοχή των υπαλλήλων στο σχεδιασμό και την ανάπτυξη των κύριων διαδικασιών	5	

16		<b>ΔΙΕΥΘΥΝΣΗ ΔΗΜΟΣΙΩΝ ΕΡΓΩΝ</b>	1. Δημιουργία βάσης δεδομένων από τις πληροφορίες των μελετών περιβαλλοντικών επιπτώσεων	2	1. Δημιουργία ηλεκτρονικής βάσης δεδομένων με όλες τις πληροφορίες που αφορούν κοινωνικές, οικολογικές, οικονομικές, νομικές και δημογραφικές μεταβλητές που προκύπτουν από τις ΜΠΕ, ώστε να χρησιμοποιούνται στον προγραμματισμό έργων της ΔΔΕ
			2. Συστηματικός σχεδιασμός – παρακολούθηση επιμόρφωσης υπαλλήλων	3	1. Να προγραμματιστεί στη διάρκεια των επόμενων 2 ετών να επιμορφωθούν όσοι υπάλληλοι δεν έχουν παρακολουθήσει τα βασικά σεμινάρια για την ειδικότητάς τους 2. Να δημιουργηθεί σύστημα συστηματικής καταγραφής θεμάτων και αναγκών σε επίπεδο γνώσης των υπαλλήλων της Υπηρεσίας 3. Να αξιοποιηθούν οι αποκτημένες γνώσεις των υπαλλήλων για τη βελτίωση της Υπηρεσίας 4. Προώθηση σύγχρονων μεθόδων επιμόρφωσης (π.χ. με πολυμέσα, ηλεκτρονική μάθηση)
			3. Πραγματοποίηση ετήσιου προϋπολογισμού και δημοσιοποίησή του	4	1. Έλεγχος υλοποίησης του ΠΔΕ των ΔΔΕ, ΔΕΚΕ & ΔΕΣΣΕ για τους εθνικούς πόρους και τα συγχρηματοδοτούμενα 2. Ο εντοπισμός των αδύνατων σημείων στην υλοποίηση του ΠΔΕ 3. Ο έλεγχος υλοποίησης των ενταγμένων έργων (ΕΣΠΑ) σύμφωνα με τα εγκεκριμένα χρονοδιαγράμματα ώστε να ανταποκριθεί η υπηρεσία ως Τελικός Δικαιούχος στις απορροφήσεις για την πραγματοποίηση του στόχου n+3 και n+2 4. Η αποτύπωση του πραγματοποιηθέντος έργου δίδει κατευθύνσεις για τη σύνταξη του επόμενου ΠΔΕ 5. Οι απολογισμοί λειτουργούν στην αποτύπωση του έργου μιας υπηρεσίας και στην παροχή σημαντικών πληροφοριών στους επόμενους χειριστές των έργων και των μελετών καθώς επίσης και στους ιστορικούς μελετητές
16	2009	<b>ΔΙΕΥΘΥΝΣΗ ΔΗΜΟΣΙΩΝ ΕΡΓΩΝ</b>	4. Συστηματική διεξαγωγή έρευνας μετόχων & πελατών - πολιτών	4,9	1. Συλλογή προτάσεων – ιδεών – παραπόνων συνεργαζόμενων φορέων 2. Συλλογή προτάσεων – ιδεών – παραπόνων πελατών – πολιτών 3. Αξιοποίηση στοιχείων και σχεδιασμός αναγκαίων βελτιωτικών μέτρων 4. Αξιολόγηση εφαρμογής μέτρων

		5. Βελτίωση ιστοσελίδας σε (ότι αφορά την Υπηρεσία) και τη δημιουργία ηλεκτρονικού τύπου	4,8	1. Να εμπλουτιστεί η ιστοσελίδα ώστε να προβληθεί το έργο της υπηρεσίας μας 2. Συνεχή τροφοδότηση στοιχείων, πληροφοριών Ηλεκτρονική δυνατότητα παραπόνων από τους πολίτες, συνεργάτες
		6. Μέτρηση – αξιολόγηση κόστους έργων	4,9	1. Να γίνει αξιολόγηση κόστους έργων ΔΔΕ και συγκριτική αξιολόγηση με άλλες Υπηρεσίες 2. Να εντοπιστούν δυνατά – αδύνατα σημεία
		7. Δημιουργία συστήματος διατήρησης της γνώσης	4	1. Να εξασφαλιστεί ότι οι σημαντικές πληροφορίες και η γνώση που κατέχουν οι υπάλληλοι παραμένουν στην Υπηρεσία ακόμα και όταν αυτοί αποχωρούν
		8. Βελτίωση διαδικασιών βάσει μετρήσεων της αποτελεσματικότητάς τους	5	1. Να εντοπιστεί βάσει μετρήσεων η αποτελεσματικότητα και η αποδοτικότητα των διαδικασιών που εφαρμόζονται 2. Να βελτιωθούν οι διαδικασίες σύμφωνα με τα αποτελέσματα των παραπάνω μετρήσεων
		9. Ανάπτυξη καινοτομίας με συμμετοχή των μετόχων (επιμόρφωση – δράσεις	1,2,7	1. Η ανάπτυξη καινοτόμων δράσεων να βοηθήσει και να αναδείξει το έργο της Υπηρεσίας
		10. Έρευνα ικανοποίησης υπαλλήλων	7	1. Καταγραφή των αποτελεσμάτων ικανοποίησης του ανθρώπινου δυναμικού 2. Αξιοποίηση αποτελεσμάτων προς επίτευξη των προσδοκιών και αναγκών του ανθρώπινου δυναμικού
17	ΔΙΕΥΘΥΝΣΗ ΔΙΟΙΚΗΣΗΣ	1. Συμμετοχή των υπαλλήλων σε συσκέψεις διαλόγου και στη λήψη αποφάσεων	3	1. Η συνυπευθυνότητα υπαλλήλων και προϊσταμένων, ανάληψη πρωτοβουλιών και ευθυνών από τους υπαλλήλους, ενεργοποίηση της συμμετοχής και του ενδιαφέροντος για την υπηρεσία και ποιοτικότερα αποτελέσματα
		2. Επίτευξη καλύτερου συντονισμού και συνεργασίας μεταξύ των Τμημάτων της Διεύθυνσης.	1	1. Βελτίωση της λειτουργίας της Διεύθυνσης και του παραγόμενου έργου.

			3. Δραστηριοποίηση όλων των γραφείων που έχουν στελεχωθεί ,δηλ. ΑΜΕΑ, γραφείο κίνησης οχημάτων, γραφείο εξυπηρέτησης πολιτών.	8,9	1. Καλύτερη και ολοκληρωμένη εξυπηρέτηση των πελατών/πολιτών από υπαλλήλους πρώτης γραμμής, μέσω του γραφείου εξυπηρέτησης πολιτών. Βελτίωση της εικόνας της ΠΚΜ, κυρίως στους πολίτες που έρχονται σε πρώτη επαφή με την υπηρεσία και αντιστροφή της αρνητικής άποψης για τις δημόσιες υπηρεσίες. 2. Επίσης, αποδοτικότερος και αποτελεσματικότερος συντονισμός της κίνησης οχημάτων, της συντήρησής τους, μέσω του γραφείου κίνησης οχημάτων και καλύτερη κάλυψη των αναγκών μετακίνησης.
17	2009	ΔΙΕΥΘΥΝΣΗ ΔΙΟΙΚΗΣΗΣ	4.α. Η κατάλληλη αξιοποίηση των μετεκπαιδευθέντων υπαλλήλων της ΠΚΜ. 4.β. Η κατάλληλη αξιοποίηση του ανθρώπινου δυναμικού της Διεύθυνσης Διοίκησης. 5. Εξασφάλιση ότι οι σημαντικές πληροφορίες και η γνώση που κατέχουν οι υπάλληλοι παραμένουν στην υπηρεσία ακόμα κι όταν αυτοί έχουν αποχωρήσει 6.1.Εύρος προσπαθειών για τη βελτίωση της διαθεσιμότητας, ακρίβειας και διαφάνειας της πληροφορίας , όσον αφορά τα προϊόντα και τις υπηρεσίες της Διεύθυνσης. 6.2.Βαθμός κάλυψης από τα μέσα μαζικής ενημέρωσης. 7.1.Αποδοτική αξιοποίηση των κτιριακών εγκαταστάσεων.	7 3 4 6 8 4	1. Αποδοτικότερη και αποτελεσματικότερη διεκπεραίωση εργασιών από το προσωπικό , καθώς και αξιοποίηση των πραγματικών προσόντων τους. Να σημειωθεί ότι για την βασική εκπαίδευση των νεοδιόριστων και την παρακολούθηση μεταπτυχιακών προγραμμάτων δαπανάται ένα αξιόλογο κονδύλι από την Υπηρεσία. 1. Εξασφάλιση ότι οι πληροφορίες και οι γνώσεις παραμένουν στην υπηρεσία και υπάρχει μια ομοιόμορφη και σταθερή διαδικασία για όλες τις εργασίες των τμημάτων 1. Στόχος μας είναι οι Υπηρεσίες της ΠΚΜ να παρέχουν περισσότερες και ακριβέστερες πληροφορίες για τις παρεχόμενες υπηρεσίες τους. 2.Επίσης, στόχος είναι η εξασφάλιση της διαφάνειας στη λειτουργία των Υπηρεσιών της ΠΚΜ. 1. Εξασφάλιση μιας ασφαλούς και κατάλληλης εργονομικά χρήσης των κτιριακών εγκαταστάσεων για την Διεύθυνση Διοίκησης.

			7.2.Εξασφάλιση μιας ασφαλούς, αποδοτικής ως προς το κόστος και εργονομικά κατάλληλης χρήσης των εγκαταστάσεων.	4	
			7.3.Εξασφάλιση μιας αποδοτικής και αποτελεσματικής συντήρησης κτιρίων και εξοπλισμού, βάσει σχεδίου.	4	
			8.1.Εξασφάλιση κατάλληλης πρόσβασης σε άτομα ΑΜΕΑ	4	1. Η κάλυψη των αναγκών των ΑΜΕΑ και των μειονεκτούντων υπαλλήλων
			8.2.Μέριμνα για τις ανάγκες των ΑΜΕΑ και των μειονεκτούντων υπαλλήλων.	3	
17	2009	ΔΙΕΥΘΥΝΣΗ ΔΙΟΙΚΗΣΗΣ	9.1.Συστηματική διεξαγωγή ερευνών, στάσεων και αντιλήψεων προσωπικού.	3	1. Να υπάρχει πληροφόρηση της πολιτικής και διοικητικής ηγεσίας για τον βαθμό ικανοποίησης του προσωπικού από την Υπηρεσία του και την εργασία του, ώστε να αντιμετωπίζονται κατάλληλα τα θέματα των υπαλλήλων.
			9.2.Δείκτες που αφορούν την ικανοποίηση προσωπικού.	7	
			10.1.Δημιουργία μιας ανοικτής διοίκησης σε ιδέες, προτάσεις και παράπονα των πολιτών/πελατών (Υπηρεσιών) και ανάπτυξη και χρησιμοποίηση των κατάλληλων μηχανισμών για τη συλλογή τους (π.χ. με τη βοήθεια ερευνών, ομάδων συσκέψεων, ερωτηματολογίων, κυτίων παραπόνων, σφυγμομετρήσεων της κοινής γνώμης, κτλ.)	4	1. Δημιουργία μιας ανοικτής διοίκησης σε ιδέες, προτάσεις και παράπονα των προϊσταμένων και υπαλλήλων των υπηρεσιών. Μέσω της συμμετοχής τους επιτυγχάνεται πολλαπλασιασμός των δυνατοτήτων εξεύρεσης αποτελεσματικών λύσεων για την αντιμετώπιση προβλημάτων , αλλά και την πρόληψη τους.

		10.2.Συμμετοχή των πολιτών/πελατών (Υπηρεσιών) στον σχεδιασμό και την βελτίωση των υπηρεσιών και προϊόντων.	5	
		11.Προγραμματισμός των αλλαγών που οδηγούν σε καινοτομία και εκσυγχρονισμό.	2	1. Η Διεύθυνση Διοίκησης να εφαρμόσει μια ενιαία πολιτική προγραμματισμού αλλαγών για τον εκσυγχρονισμό και την καινοτομία.
		12.Ενεργοποίηση και οργάνωση των συνεργασιών για συγκεκριμένο έργο και ανάπτυξη και εφαρμογή κοινών προγραμμάτων με άλλες δημόσιες υπηρεσίες.	4	1. Ανάπτυξη συνεργασιών για την ολόπλευρη επίτευξη της αποστολής της υπηρεσίας και της αποτελεσματικότητάς της.
		13.Προώθηση της εσωτερικής και εξωτερικής κινητικότητας των υπαλλήλων της Διεύθυνσης.	3	1. Η απόκτηση της ικανότητας χειρισμού όλων των θεμάτων της υπηρεσίας, ενδυνάμωση του ενδιαφέροντος των υπαλλήλων και βελτίωση της αποδοτικότητας. Δυνατότητα εναλλαγής αντικειμένου για την αποφυγή ρουτίνας.
		14.Βελτίωση της διαδικασίας της στοχοθεσίας.	2	1. Βελτίωση του προγραμματισμού και της εφαρμογής του και επομένως του παραγόμενου έργου της Διεύθυνσης.