

Ανοικτό Πανεπιστήμιο Κύπρου

ΣΧΟΛΗ ΟΙΚΟΝΟΜΙΚΩΝ ΕΠΙΣΤΗΜΩΝ ΚΑΙ ΔΙΟΙΚΗΣΗΣ

Μεταπτυχιακό Πρόγραμμα Σπουδών

Διοίκηση, Τεχνολογία & Ποιότητα

Μεταπτυχιακή Διατριβή



**Το Κοινό Πλαίσιο Αξιολόγησης ως εργαλείο της Διοίκησης
Ολικής Ποιότητας στην στρατηγική της Δημόσιας Διοίκησης -
Πρακτική εφαρμογή στα Κέντρα Εξυπηρέτησης Πολιτών
Δήμου Λαμιέων**

Αργύρης Μίχας

Επιβλέπων

Δρ. Ευανθία Βορριά

ΙΟΥΝΙΟΣ 2016

Ανοικτό Πανεπιστήμιο Κύπρου
Σχολή ΟΙΚΟΝΟΜΙΚΩΝ ΕΠΙΣΤΗΜΩΝ ΚΑΙ ΔΙΟΙΚΗΣΗΣ

Μεταπτυχιακό Πρόγραμμα Σπουδών
Διοίκηση, Τεχνολογία & Ποιότητα

Μεταπτυχιακή Διατριβή

Το Κοινό Πλαίσιο Αξιολόγησης ως εργαλείο της Διοίκησης
Ολικής Ποιότητας στην στρατηγική της Δημόσιας Διοίκησης -
Πρακτική εφαρμογή στα Κέντρα Εξυπηρέτησης Πολιτών
Δήμου Λαμιέων

Αργύρης Μίχας

Επιβλέπων

Δρ. Ευανθία Βορριά

Η παρούσα μεταπτυχιακή διατριβή υποβλήθηκε προς μερική εκπλήρωση των απαιτήσεων για απόκτηση μεταπτυχιακού τίτλου σπουδών στην Διοίκηση, Τεχνολογία και Ποιότητα από τη Σχολή Οικονομικών Επιστημών και Διοίκηση του Ανοικτού Πανεπιστημίου Κύπρου.

ΙΟΥΝΙΟΣ 2016

Ευχαριστίες

Θα ήθελα να ευχαριστήσω την επιβλέπουσα καθηγήτριά μου κα Ευανθία Βορριά για την υπομονή της και το διαρκές ενδιαφέρον της, ώστε να φτάσουμε σε αυτό το αποτέλεσμα. Προσπάθησε να μου μεταδώσει το στοιχείο της τελειομανίας που την χαρακτηρίζει. Η ιστορία θα το κρίνει κατά πόσο εύστοχα...

Επίσης θα ήθελα να ευχαριστήσω την οικογένειά μου για την υπομονή που έχει επιδείξει όλα αυτά τα χρόνια, ώστε να εκπληρώνω, εγώ τους στόχους που θέτω κάθε φορά. Ακόμη θα ήθελα να αφιερώσω όλη αυτή την προσπάθεια, στην σύζυγο μου Μαριάντζελα Μιχελή για την αμέριστη συμπαράσταση της. Τέλος θα ήθελα να αφιερώσω την διπλωματική μου εργασία στο τετράποδο μέλος της οικογένειάς μου Hime –Asahi Hi Ga Noboru για την ανιδιοτελή αγάπη που μου χαρίζει απλόχερα και πάνω από όλα να αφιερώσω όλη την προσπάθειά μου, στον αγέννητο υιό μου Κωνσταντίνο για την χαρά που μου έχει προσφέρει με το άκουσμα του ερχομού του στην ζωή μου .

Περιεχόμενα

Κεφάλαιο 1 Εισαγωγή.....	8
1.1 Σκοπός εργασίας	8
1.2 Περίληψη.....	8
Κεφάλαιο 2 ΑνασκόπησηΒιβλιογραφίας.....	10
2.1 Διοίκηση Ολικής Ποιότητας	10
2.2 Κοινό Πλαίσιο Αξιολόγησης	10
2.3 Κέντρα Εξυπηρέτησης Πολιτών.....	11
2.4 Δομή εργασίας	12
2.5 Μεθοδολογία εργασίας	13
Κεφάλαιο 3 Διοίκηση Ολικής Ποιότητας.....	14
3.1 Ορισμός Διοίκησης Ολικής Ποιότητας	14
3.2 Γενικές αρχές της ΔΟΠ.....	16
3.3 Αντικειμενικοί σκοποί της ΔΟΠ.....	21
3.4 Μοντέλα ΔΟΠ	23
3.5 Εργαλεία της ΔΟΠ	25
3.6 Η ΔΟΠ στη Δημόσια Διοίκηση.....	32
Κεφάλαιο 4 Κοινό Πλαίσιο Αξιολόγησης.....	36
4.1 Ορισμός Κοινού Πλαισίου Αξιολόγησης	36
4.2 Πεδίο Εφαρμογής.....	37
4.2.1 Εφαρμογή στην Ελλάδα	40
4.2.2 Εφαρμογή στην Κύπρο	41
4.2.3 Εφαρμογή στην Ευρώπη	41
4.3 Σκοπός και Βασικά Χαρακτηριστικά.....	42
4.4 Αρχές και Κριτήρια Αξιολόγησης.....	43
4.4.1 Ηγεσία	45
4.4.2 Στρατηγική και προγραμματισμός	46
4.4.3 Ανθρώπινο δυναμικό	46
4.4.4 Συνεργασίες και Πόροι.....	46
4.4.5 Διαδικασίες	47
4.4.6 Αποτελέσματα προσανατολισμένα προς τον πολίτη.....	47
4.4.7 Αποτελέσματα για το Ανθρώπινο Δυναμικό.....	47
4.4.8 Αποτελέσματα σχετικά με την κοινωνία.....	48
4.4.9 Κύρια αποτελέσματα επίδοσης	48

Κεφάλαιο 5 Κέντρο Εξυπηρέτησης Πολιτών	49
5.1 Ορισμός Κέντρου Εξυπηρέτησης Πολιτών	49
5.2 Λειτουργία ΚΕΠ	50
5.3 Υπηρεσίες ΚΕΠ	51
5.4 Αρμοδιότητες ΚΕΠ	54
5.5 ΚΕΠ Δήμου Λαμίας	55
Κεφάλαιο 6 Μελέτη Περίπτωσης του ΚΕΠ Λαμίας	60
6.1 Εισαγωγή	60
6.2 Μεθοδολογία	60
6.3 Μελέτη – Καταγραφή Διαδικασιών	61
6.4 Ανάλυση Διαδικασιών	69
6.5 Ανάλυση Διαδικασιών με εργαλεία της ΔΟΠ	72
Κεφάλαιο 7 Συμπεράσματα	94
Βιβλιογραφία	96
Γλωσσάριο	101
Παράρτημα	102

Ευρετήριο Σχημάτων

Εικόνα 1: Παράδειγμα Φύλλο Ελέγχου Ελαττωμάτων Παραγωγής	26
Εικόνα 2: Παράδειγμα Διαγράμματος Pareto	27
Εικόνα 3: Παράδειγμα Διαγράμματος αιτίου-αποτελέσματος	28
Εικόνα 4: Παράδειγμα Διαγράμματος διασποράς.....	29
Εικόνα 5: Παράδειγμα Ιστογράμματος	30
Εικόνα 6: Σπίτι Ποιότητας πηγή: Οδηγός Μελέτης_Θεματικής Ενότητας_DTP 521.pdf – Ανοικτό Πανεπιστήμιο Κύπρου	32
Εικόνα 7: Παραδοσιακή Vs Νέα Δημόσια Διοίκηση	35
Εικόνα 8: Εγγεγραμμένοι χρήστες ΚΠΑ στη ΒΔ του ΚΠΑ - 7 Σεπτεμβρίου 2011.....	37
Εικόνα 9: Ανασκόπηση του ΚΠΑ από το 1998 έως και το 2010	39
Εικόνα 10: Στάδια για επιτυχή εφαρμογή ΚΠΑ.....	40
Εικόνα 11: Δομή του ΚΠΑ - 9 κριτήρια.....	45
Εικόνα 12: Λογότυπο ΚΕΠ	49
Εικόνα 13: Online ΚΕΠ.....	53
Εικόνα 14: Προτεινόμενη τροποποίηση του Οργανισμού Εσωτερικής Υπηρεσίας του Δήμου Λαμιέων στον τομέα ΚΕΠ	59
Εικόνα 15: (Παράρτημα) Στελέχωση ΚΕΠ Δ. Λαμιέων	103

Κεφάλαιο 1

Εισαγωγή

1.1 Σκοπός εργασίας

Στην παρούσα εργασία θα καταγραφεί και θα αναλυθεί το Κοινό Πλαίσιο Αξιολόγησης το οποίο χρησιμοποιείται ως ένα εργαλείο για την Διοίκηση Ολικής Ποιότητας στα Κέντρα Εξυπηρέτησης Πολιτών. Ο σκοπός της εργασίας είναι η καταγραφή των κριτηρίων του Κοινού Πλαισίου Αξιολόγησης, η εφαρμογή αυτών των κριτηρίων στα Κέντρα Εξυπηρέτησης Πολιτών στον Δήμο Λαμίας, καθώς επίσης και η ανάλυση των αποτελεσμάτων τους.

1.2 Περίληψη

Το Κοινό Πλαίσιο Αξιολόγησης αποτελεί μια διαδικασία αυτοαξιολόγησης των επιδόσεων ενός Δημόσιου Οργανισμού με βάση των τεχνικών δημόσιας διοίκησης. Στην παρούσα εργασία θα καταγραφούν όλες οι διαδικασίες που ακολουθούνται στα Κέντρα Εξυπηρέτησης Πολιτών του Δήμου Λαμίας. Για την ερευνητική διαδικασία θα χρησιμοποιηθεί η μέθοδος της ανάλυσης μελέτης περίπτωσης στην οποία θα μελετήσουμε την εφαρμογή των διαδικασιών για τον δημόσιο οργανισμό του ΚΕΠ του Δήμου Λαμίας. Αρχικά γίνεται η θεωρητική ανάλυση των κυριότερων όρων της εργασίας και στην συνέχεια ακολουθεί η μελέτη περίπτωσης. Τα κυριότερα αποτελέσματα που έχουν προκύψει από την συγκεκριμένη μελέτη είναι

τα ότι καλύπτονται πλήρως οι ανάγκες της Δ/σης ΚΕΠ για την επίτευξη των στόχων της και δεν υπάρχουν ιδιαίτερα και αξιοσημείωτα προβλήματα. Η Δ/ση ΚΕΠ εκτελεί το κύριο έργο της, αποκλειστικά μέσα από τις εφαρμογές που αναπτύσσει το ΥΠ.Δ.Μ.& Η.Δ. e-ker Ermis και οι πολίτες σε γενικές γραμμές είναι ικανοποιημένοι από την εξυπηρέτησή τους στην Δ/ση ΚΕΠ.

Λέξεις Κλειδιά: Κοινό Πλαίσιο Αξιολόγησης, Διοίκηση Ολικής Ποιότητας, Κέντρα Εξυπηρέτησης Πολιτών

Κεφάλαιο 2

Ανασκόπηση Βιβλιογραφίας

2.1 Διοίκηση Ολικής Ποιότητας

Ο όρος Διοίκηση Ολικής Ποιότητας αναφέρθηκε από τον Deming τη δεκαετία του '50 και υιοθετήθηκε από Ιαπωνικούς οργανισμούς. Η φιλοσοφία της διαχωρίζεται σε δύο βασικές κατηγορίες (Wild, 1995):

- Διοίκηση ποιότητας του κύκλου ζωής του προϊόντος/της υπηρεσίας και
- Δέσμευση σε προγράμματα ελέγχου της ποιότητας από τον οργανισμό

Η ΔΟΠ είναι ένα ολοκληρωμένο διοικητικό σύστημα με προοπτικές που στοχεύει στην καλύτερη δυνατή ικανοποίηση του πελάτη όσον αφορά τις απαιτήσεις του, αλλά και στη βελτίωση των επιχειρησιακών και παραγωγικών διαδικασιών. Για να είναι η ποιότητα ολική, θα πρέπει να περιλαμβάνει όλους όσους εμπλέκονται, δηλαδή όλους τους εργαζομένους, είτε κατώτερα είτε ανώτερα διοικητικά στελέχη, και να εφαρμόζεται σε ολόκληρο τον οργανισμό, διατηρώντας την αποτελεσματικότητα της ποιότητας των προϊόντων και των υπηρεσιών, ώστε να ικανοποιούν τις απαιτήσεις του πελάτη (Hradesky, 1995).

2.2 Κοινό Πλαίσιο Αξιολόγησης

Ο όρος Κοινό Πλαίσιο Αξιολόγησης είναι ένα εργαλείο της Διοίκησης Ολικής Ποιότητας. Σύμφωνα με το ΚΠΑ η αποτελεσματικότητα της οργανωτικής απόδοσης,

των πελατών και της κοινωνίας εξαρτάται από την ηγεσία, την στρατηγική, τον προγραμματισμό, το ανθρώπινο δυναμικό, τις συνεργασίες, τους πόρους αλλά και τις διοικητικές διαδικασίες. Το ΚΠΑ αποτελεί ολιστική ανάλυση της οργανωτικής απόδοσης από διάφορες οπτικές προσεγγίσεις.

Η συνεργασία μεταξύ των Υπουργών της Ευρωπαϊκής Ένωσης, οι οποίοι είναι υπεύθυνοι για τη Δημόσια Διοίκηση, έχει ως αποτέλεσμα το ΚΠΑ, το οποίο μοντέλο, σχεδιάστηκε από την Ομάδα Καινοτόμων Δημοσίων Υπηρεσιών (InnovativePublicServicesGroup - IPSG) και αποτελείται από εμπειρογνώμονες και λειτουργεί, ύστερα από συνεννόηση, με απόφαση των Γενικών Διευθυντών των Υπουργείων Δημόσιας Διοίκησης. Ο σκοπός της ομάδας είναι να προωθήσουν ανταλλαγές και να οργανώσουν συνεργασίες στις διοικητικές καινοτομίες και στις παροχές δημοσίων υπηρεσιών προς τους πολίτες των κρατών-μελών της Ευρωπαϊκής Ένωσης (ΥΠΕΣΔΔΑ/ΓΓΔΔ & ΗΔ, 2006).

2.3 Κέντρα Εξυπηρέτησης Πολιτών

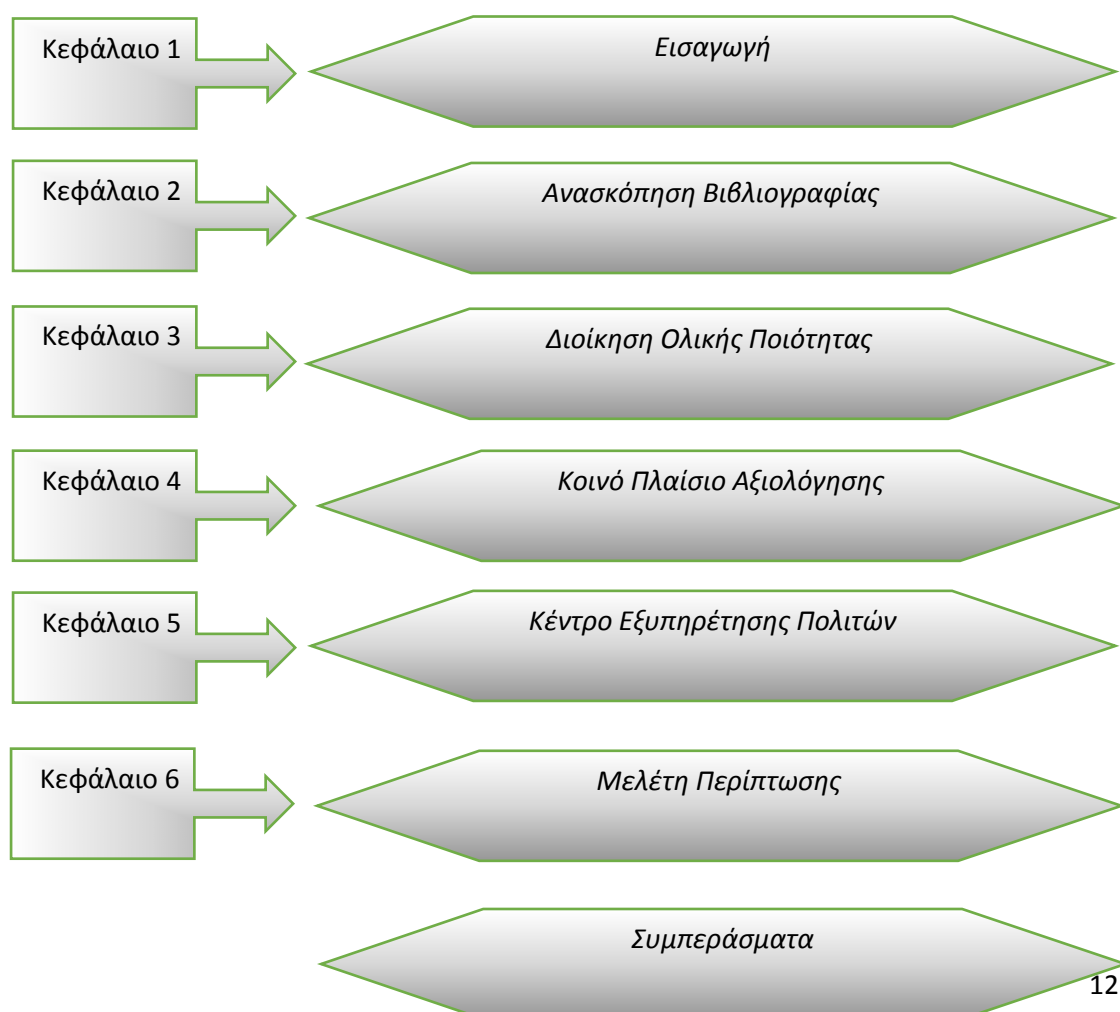
Ο όρος «Κέντρα Εξυπηρέτησης Πολιτών» αποτελεί μια καινοτομία που αφορά τις συναλλαγές του πολίτη με τη δημόσια διοίκηση. Η φιλοσοφία των ΚΕΠ είναι ότι διακινούνται τα έγγραφα και όχι οι ίδιοι οι πολίτες, με αποτέλεσμα να παρεμβαίνουν δυναμικά στο πρόβλημα της εξυπηρέτησης των πολιτών, στις δυσκολίες της συναλλαγής τους όσον αφορά το δημόσιο τομέα, στην μείωση της γραφειοκρατίας και στην απλούστευση των διαδικασιών.

Η καινοτομία του επικεντρώνεται κυρίως στο γεγονός ότι οι πολίτες με μια επίσκεψη ή ένα τηλεφώνημα στα ΚΕΠ μπορούν να λάβουν διάφορες πληροφορίες για οποιοδήποτε θέμα που τους απασχολεί σχετικά με τις συναλλαγές τους με τη Δημόσια Διοίκηση. Έπειτα, μπορούν να υποβάλλουν το αίτημα τους συμπληρώνοντας κάποια σχετική αίτηση - εξουσιοδότηση προς τα ΚΕΠ και προσκομίζοντας τα απαιτούμενα δικαιολογητικά χαρτιά για κάθε είδους περίπτωση, για τα οποία μπορούν να έχουν ενημερωθεί τηλεφωνικώς, προκειμένου να υποβληθούν μέσω ΚΕΠ για την εκτέλεση του αιτήματος.

Με αυτόν τον τρόπο ο πολίτης αποφεύγει τις χρονοβόρες γραφειοκρατικές διαδικασίες και περιορίζει τις μετακινήσεις του, γιατί όπως αναφέρθηκε και παραπάνω στα ΚΕΠ δεν διακινούνται οι πολίτες, αλλά τα έγγραφα. Έτσι δε χρειάζεται να χάνει το χρόνο του για να πηγαίνει αυτοπροσώπως στις υπηρεσίες, καθώς τα ΚΕΠ αναλαμβάνουν την εκτέλεση των υποθέσεών του. Τα Κέντρα Εξυπηρέτησης Πολιτών παρέχουν διάφορες πληροφορίες για ένα μεγάλο πλήθος ζητημάτων που αφορούν την Δημόσια Διοίκηση και κάθε πολίτης μπορεί να πληροφορηθεί για όλα αυτά τα ζητήματα, είτε τηλεφωνικώς για απλά ζητήματα που τον αφορούν, είτε υποβάλλοντας κάποια αίτηση με τα απαιτούμενα δικαιολογητικά χαρτιά, σχετικά με υπηρεσίες από όλη την Ελλάδα (Κ.Ε.Π., <http://www.kep.gov.gr/>).

2.4 Δομή εργασίας

Η παρούσα εργασία αποτελείται από επτά κεφάλαια και η δομή της περιλαμβάνει τα παρακάτω:





2.5 Μεθοδολογία εργασίας

Μία σύντομη βιβλιογραφική ανασκόπηση που πραγματοποιήθηκε, δείχνει ότι το Κοινό Πλαίσιο Αξιολόγησης έχει χρησιμοποιηθεί μερικώς σε διατριβές σε Ελλάδα και Κύπρο για διαφορετικούς δημόσιους οργανισμούς. Παρόλα αυτά δεν έχει σημειωθεί ανάλυση του Πλαισίου αυτού σε ένα Κέντρο Εξυπηρέτησης Πολιτών και για αυτό η παρούσα διατριβή θα ασχοληθεί με το θέμα αυτό.

Η μεθοδολογία στην οποία στηρίχτηκε η εκπόνηση της εργασίας είναι η βιβλιογραφική έρευνα και η μελέτη περίπτωσης. Κατόπιν ενδελεχούς μελέτης βιβλίων και άρθρων που έχουν δημοσιευθεί, έντυπα και ηλεκτρονικά, καθώς και της μελέτης περίπτωσης σε Κέντρο Εξυπηρέτησης Πολιτών, παρατίθενται πληροφορίες έγκυρες και αξιόπιστες προκειμένου να επισημανθεί το ερώτημα κατά πόσο το εργαλείο του Κοινού Πλαισίου Αξιολόγησης θα μπορεί να αξιοποιηθεί στη Δημόσια Διοίκηση ώστε να ανταποκριθεί στις σύγχρονες απαιτήσεις και κατά πόσο βρίσκει πρακτική εφαρμογή στη σύγχρονη Δημόσια Διοίκηση.

Πιο συγκεκριμένα, αναφέρονται η βιβλιογραφία και ανάλυση που έχει γίνει σε Ελλάδα, Κύπρο και Ευρώπη σχετικά με το Κοινό Πλαίσιο Αξιολόγησης, η Δημόσια Διοίκηση με μια εκτεταμένη ανάλυση των Κέντρων Εξυπηρέτησης Πολιτών ως θεσμός της σημερινής Δημόσιας Διοίκησης, τα κριτήρια του Κοινού Πλαισίου Αξιολόγησης σύμφωνα με την εφαρμογή του στη Διεύθυνση ΚΕΠτου Δήμου Λαμιέων καθώς και η ανάλυση των αποτελεσμάτων του από τη μελέτη περίπτωσης.

Κεφάλαιο 3

Διοίκηση Ολικής Ποιότητας

3.1 Ορισμός Διοίκησης Ολικής Ποιότητας

Η έννοια της ποιότητας βρίσκεται στο επίκεντρο πολλών επιχειρήσεων και οργανισμών για την αποτελεσματικότερη διαχείριση και ηγεσία τους. Για την επιτυχή διαχείριση και ηγεσία θα πρέπει η ποιότητα να κατασκευαστεί σε κάθε επίπεδο της επιχείρησης, όπως για παράδειγμα ακόμη και στην τηλεφωνική εξυπηρέτηση των πελατών ώστε να μείνουν ικανοποιημένοι. Το ότι η ποιότητα θεωρείται το κλειδί για την επιτυχία μιας επιχείρησης, αποτελεί μέρος της σύγχρονης φιλοσοφίας της διαχείρισης.

Η παραπάνω σκέψη προήλθε από τον Δρ. W. Edwards Deming, ο οποίος πήγε στην Ιαπωνία και δίδαξε στατιστικό έλεγχο διαχείρισης σε σημαντικές ιαπωνικές επιχειρήσεις. Το μήνυμα που ήθελε να περάσει ήταν ότι βελτιώνοντας την ποιότητα των υπηρεσιών θα μειωθούν οι δαπάνες, καθώς θα αυξηθεί η παραγωγικότητα.

Μετά την εφαρμογή των τεχνικών του Deming, οι ιαπωνικές επιχειρήσεις όπως οι Toyota, Fujiki και Sony σημείωσαν μεγάλη επιτυχία ως προς την ποιότητα τους, η οποία ήταν πολύ καλύτερη από εκείνη των ανταγωνιστών τους, και μάλιστα το κόστος τους ήταν χαμηλότερο. Η ζήτηση των ιαπωνικών προϊόντων/υπηρεσιών αυξήθηκε και από τη δεκαετία του 1970 πολλές από αυτές τις επιχειρήσεις κυριαρχούσαν στην παγκόσμια αγορά. Αμερικάνικες και ευρωπαϊκές εταιρείες συνειδητοποίησαν ότι δεν μπορούσαν πλέον να αγνοήσουν την ποιότητα.

Έτσι, ο επιχειρηματικός κόσμος ανέπτυξε μια άλλη άποψη για την επίδραση της ποιότητας στην παραγωγή και την τιμή. Παρά το γεγονός ότι Deming δεν δημιούργησε τον όρο της «Διοίκηση Ολικής Ποιότητας», αυτός είναι υπεύθυνος για την έναρξη του κινήματος. Ο ίδιος δεν είχε λάβει μεγάλη αναγνώριση για το έργο του μέχρι το 1982, όταν έγραψε το βιβλίο επί του θέματος. Στο βιβλίο του με τίτλο «Out of the Crisis» συνοψίζεται η διάσημη φιλοσοφία του που αφορά τη διαχείριση της ποιότητας σε 14 σημεία.

Επιτυχημένες εταιρείες που εφάρμοσαν τη συγκεκριμένη φιλοσοφία οδηγήθηκαν σε σημαντικές βελτιώσεις. Γι' αυτό το λόγο αυτά τα 14 σημεία έχουν γίνει πρότυπο αναφοράς για το μετασχηματισμό της ποιότητας μέσα σε μια επιχείρηση ή οργανισμό.

Να σημειωθεί ότι η φιλοσοφία αυτή του Deming μπορεί να εφαρμοστεί σε κάθε είδους επιχείρηση και ανεξαρτήτου μεγέθους (Deming, 1986).

Σύμφωνα με τον Deming λοιπόν, ως «Διοίκηση Ολικής Ποιότητας» ορίζεται η φιλοσοφία της διοίκησης των επιχειρήσεων, δηλαδή ένα σύστημα το οποίο στοχεύει στην καλύτερη αξία του προϊόντος ή της υπηρεσίας ώστε να ικανοποιούνται τόσο οι πελάτες όσο και οι επιχειρήσεις. Το σύστημα αυτό περιλαμβάνει όλες εκείνες τις δραστηριότητες και τις μεθόδους που χρησιμοποιεί μια επιχείρηση ώστε να ικανοποιήσει τους πελάτες της και το προσωπικό της, δαπανώντας το ελάχιστο δυνατό κόστος (Deming, 1986).

Η παραπάνω φιλοσοφία του Deming διαχωρίζεται σε δύο βασικές κατηγορίες σύμφωνα με τον Wild (1995), σε αυτή της Διοίκησης ποιότητας του κύκλου ζωής του προϊόντος/της υπηρεσίας και σε αυτή της Δέσμευσης σε προγράμματα ελέγχου της ποιότητας από τον οργανισμό.

Σύμφωνα με τον Westcott (2013) ο όρος της «Διοίκησης Ολικής Ποιότητας» περιγράφει μια προσέγγιση της διαχείρισης της ποιότητας για τη μακροπρόθεσμη επιτυχία μιας επιχείρησης ως προς την ικανοποίηση των πελατών της. Αναφέρει ότι ότα τα μέλη μιας επιχείρησης θα πρέπει να συμμετάσχουν ώστε να βελτιώνονται οι διαδικασίες, τα προϊόντα και οι υπηρεσίες που προσφέρουν (Westcott, 2013).

Συμπερασματικά, η ΔΟΠ είναι ένα ολοκληρωμένο διοικητικό σύστημα με προοπτικές που στοχεύει στην καλύτερη δυνατή ικανοποίηση του πελάτη όσον αφορά τις απαιτήσεις του, αλλά και στη βελτίωση των επιχειρησιακών και παραγωγικών διαδικασιών. Για να είναι η ποιότητα ολική, θα πρέπει να περιλαμβάνει όλους όσους εμπλέκονται, δηλαδή όλους τους εργαζομένους, είτε κατώτερα είτε ανώτερα διοικητικά στελέχη, και να εφαρμόζεται σε ολόκληρο τον οργανισμό, διατηρώντας την αποτελεσματικότητα της ποιότητας των προϊόντων και των υπηρεσιών, ώστε να ικανοποιούν τις απαιτήσεις του πελάτη (Hradesky, 1995).

3.2 Γενικές αρχές της ΔΟΠ

Όπως αναφέρθηκε και παραπάνω, σύμφωνα με τον Deming, η διαχείριση της ποιότητας είναι μια βασική έννοια για την εφαρμογή της συνολικής διαχείρισης της ποιότητας, που αποτελείται από ένα σύνολο πρακτικών διαχείρισης οι οποίες βοηθούν τις επιχειρήσεις να αυξήσουν την ποιότητα και την παραγωγικότητά τους. Η φιλοσοφία αυτή διαχωρίζεται σε 14 σημεία:

1. Δημιουργία ενός σταθερού σκοπού προς βελτίωση

Περιέχει τον σχεδιασμό της ποιότητας σε μακροπρόθεσμη βάση, τη βελτίωση όχι μόνο των ίδιων εργασιών, αλλά και των νέων και την πρόβλεψη και προετοιμασία για τις μελλοντικές προκλήσεις θέτοντας πάντα υψηλούς στόχους.

2. Υιοθέτηση της νέας φιλοσοφίας

Περιέχει τον ορισμό της ποιότητας σε κάθε τμήμα της επιχείρησης, τον βασικό στόχο που είναι οι ανάγκες των πελατών για τα προϊόντα και τις υπηρεσίες ώστε να είναι ικανοποιημένοι, και όχι ο ανταγωνισμός και την προετοιμασία για σημαντικές αλλαγές που μπορεί να συμβούν στον τρόπο κατά την πραγματοποίηση των συναλλαγών.

3. Παύση από τις επιθεωρήσεις για βελτίωση της ποιότητας

Αναφέρεται στην εύρεση της ελλειπής ποιότητας – οι επιθεωρήσεις είναι δαπανηρές και αναξιόπιστες και δεν βελτιώνουν την ποιότητα, στην κατασκευή της διαδικασίας για την καλύτερη ποιότητα, από το αρχικό μέχρι και το τελικό στάδιο, στην αποφυγή εύρεσης ενός μόνο λάθους – εύρεση των λαθών ως σύνολο και στη χρησιμοποίηση μεθόδων στατιστικού ελέγχου και όχι μόνο θεωρητικών, έτσι ώστε να αποδειχθεί ότι η διαδικασία λειτουργεί σωστά.

4. Χρησιμοποίηση ενός μόνο προμηθευτή για κάθε μία υπηρεσία/προϊόν

Οι προμηθευτές πρέπει να θεωρούνται εταίροι στην ποιότητα μιας επιχείρησης. Επίσης, αναφέρεται στην ανάλυση του συνολικού κόστους και όχι μόνο στο αρχικό κόστος της υπηρεσίας/του προϊόντος, καθώς και στη χρησιμοποίηση στατιστικών στοιχείων της ποιότητας ώστε να εξασφαλιστεί ότι οι προμηθευτές πληρούν τα πρότυπα της ποιότητας.

5. Συνεχής βελτίωση επ' αορίστου

Αναφέρεται στη συνεχή βελτίωση των συστημάτων και των διαδικασιών, στην έμφαση προς την κατάρτιση και την εκπαίδευση ώστε όλοι να εκτελούν την εργασία τους καλύτερα, καθώς και στη βελτίωση της παραγωγικότητας, της αποτελεσματικότητας και της ασφάλειας.

6. Εκπαίδευση στην εργασία

Η εκπαίδευση στην εργασία βοηθά τους εργαζομένους να κατανοήσουν τους ρόλους τους και τους ενθαρρύνει να γνωριστούν μεταξύ τους και να αναπτύξουν σχέσεις για αποτελεσματική συνεργασία και ένα υγιές περιβάλλον.

7. Εφαρμογή ηγεσίας

Οι ανώτεροι, όπως οι διευθυντές μια επιχείρησης θα πρέπει να κατανοούν τους εργαζομένους και τις εργασίες που κάνουν και δεν πρέπει απλά να εποπτεύουν τους εργαζομένους αλλά να τους παρέχουν υποστήριξη και πόρους ώστε να δουλεύουν αποτελεσματικότερα.

8. Εξάλειψη του φόβου

Η εξάλειψη του φόβου επιτρέπει στους εργαζομένους να δίνουν τον καλύτερό τους εαυτό χωρίς να φοβούνται να εκφράσουν τις ιδέες ή τις ανησυχίες τους. Όλοι πρέπει να γνωρίζουν ότι ο στόχος είναι η επίτευξη υψηλής ποιότητας εφαρμόζοντας σωστές λύσεις, και όχι να κατηγορούν άλλους όταν συμβαίνουν λάθη. Επίσης, ενθαρρύνει τους εργαζομένους να αναζητούν καλύτερους τρόπους ώστε να υλοποιήσουν την εργασία τους, καθώς θα πρέπει να υπάρχει ειλικρινής επικοινωνία.

9. Αποφυγή φραγμών μεταξύ των υπηρεσιών

Αναφέρεται στην κατασκευή ενός κοινού οράματος και στην έμφαση προς τη συνεργασία και τη συναίνεση και όχι στο συμβιβασμό.

10. Απαλλαγή από ασαφής συνθήματα

Οι λέξεις θα πρέπει να διατυπώνονται σωστά και ξεκάθαρα ώστε όλοι να καταλαβαίνουν την ακριβή σημασία τους.

11. Εξάλειψη της διαχείρισης από τους στόχους

Παροχή υποστήριξης και πόρων ώστε τα επίπεδα της παραγωγής και της ποιότητας να είναι υψηλά και εφικτά. Επίσης, παρέχει μέτρηση της διαδικασίας και όχι των ανθρώπων που βρίσκονται πίσω από αυτήν.

12. Άρση των εμποδίων

Όλοι πρέπει να είναι υπερήφανοι για τη δουλειά τους χωρίς να αξιολογούνται ή να συγκρίνονται και να υπάρχει ισάξια αντιμετώπιση των εργαζομένων χωρίς να αναγκάζονται να ανταγωνιστούν μεταξύ τους, έτσι ώστε να αυξάνεται το επίπεδο των εργασιών τους.

13. Εφαρμογή της εκπαίδευσης και της αυτό-βελτίωσης

Παρέχει βελτίωση των δεξιοτήτων των εργαζομένων και ενθάρρυνση των εργαζομένων για ανάπτυξη νέων δεξιοτήτων ώστε να είναι προετοιμασμένοι για μελλοντικές αλλαγές και προκλήσεις.

14. Ολοκλήρωση του μετασχηματισμού

Αναφέρεται στη βελτίωση της συνολικής ποιότητας της επιχείρησης και στη χρησιμοποίηση αποτελεσματικών αρχών για τη διαχείριση της αλλαγής ώστε να εισαχθεί στην επιχείρηση η νέα φιλοσοφία για την καλύτερη ποιότητα.

Οι παραπάνω αρχές για τη διαχείριση ολικής ποιότητας μπορούν να εφαρμοστούν από κάθε είδους επιχείρηση ή οργανισμό για μια πιο αποτελεσματική ποιότητα (Deming, 1986; Cohen, 2011; Reilly, 1994; Juran&Blanton, 2000).

Αντιθέτως ο Westcott (2013) διαχωρίζει τις αρχές της ΔΟΠ σε οχτώ πρωτογενή στοιχεία:

1. Πελατοκεντρική

Το επίπεδο της ποιότητας μιας υπηρεσίας/ ενός προϊόντος εξαρτάται από τον πελάτη. Από αυτόν καθορίζεται εάν οι προσπάθειες για την υλοποίηση της υπηρεσίας αξίζουν ή όχι και δεν έχει ιδιαίτερη σημασία τι πράξεις εκτελεί η επιχείρηση για την προώθηση της ποιότητας των εργαζομένων, ή για την αναβάθμιση των λογισμικών της ή την αγορά νέων εργαλείων.

2. Συνολική συμμετοχή των εργαζομένων

Όλοι οι εργαζόμενοι συμμετέχουν στις εργασίες και κατευθύνονται προς έναν κοινό στόχο.

3. Η διαδικασία ως επίκεντρο

Βασικό στοιχείο της ΔΟΠ αποτελεί η διαδικασία η οποία είναι μια σειρά από βήματα που λαμβάνουν εισροές από τους προμηθευτές, είτε εσωτερικούς είτε εξωτερικούς, και μετατρέπονται σε υπηρεσίες/προϊόντα τα οποία τελικά παραδίδονται στους πελάτες, είτε εσωτερικούς είτε εξωτερικούς. Τα βήματα που απαιτούνται για τη διεξαγωγή της διαδικασίας που ορίζεται, καθώς και τα μέτρα απόδοσης, παρακολουθούνται συνεχώς.

4. Ολοκληρωμένο σύστημα

Παρά το γεγονός ότι μια επιχείρηση μπορεί να αποτελείται από πολλές διαφορετικές λειτουργικές ειδικότητες, συχνά οργανώνονται σε

καθετοποιημένα τμήματα που ονομάζονται οριζόντιες διαδικασίες διασύνδεσης και αποτελούν το επίκεντρο της ΔΟΠ.

5. Στρατηγική και συστηματική προσέγγιση

Ακόμη ένα βασικό στοιχείο της ΔΟΠ είναι η στρατηγική και η συστηματική προσέγγιση για την επίτευξη των στόχων μιας επιχείρησης ή ενός οργανισμού. Η διαδικασία του στρατηγικού σχεδιασμού ή αλλιώς της στρατηγικής διαχείρισης, περιλαμβάνει τη διαμόρφωση ενός στρατηγικού σχεδίου που ενσωματώνει την ποιότητα ως βασική συνιστώσα.

6. Συνεχής βελτίωση

Σημαντική ώθηση της ΔΟΠ αποτελεί η συνεχής βελτίωση, η οποία βοηθά μια επιχείρηση να γίνει πιο δημιουργική, πιο ανταγωνιστική, καθώς και πιο αποτελεσματική ως προς την εκπλήρωση των προσδοκιών των ενδιαφερομένων.

7. Γεγονότα βασισμένα στη λήψη αποφάσεων

Για να γνωρίζει μια επιχείρηση αν λειτουργεί σωστά θα πρέπει να μετράται η απόδοσή της. Με τη ΔΟΠ απαιτείται να πραγματοποιείται συνεχής συλλογή και ανάλυση των δεδομένων της επιχείρησης, προκειμένου να βελτιώνεται η ακρίβεια λήψης αποφάσεων και να είναι σε θέση να προβλέψει μελλοντικές αλλαγές με βάση το ιστορικό της.

8. Επικοινωνίες

Σε περιόδους οργανωτικών αλλαγών, καθώς και στο μέρος της καθημερινής λειτουργίας, οι αποτελεσματικές επικοινωνίες παίζουν μεγάλο ρόλο στη διατήρηση του ηθικού και στην παρακίνηση των εργαζομένων σε όλα τα επίπεδα. Οι επικοινωνίες αφορούν τις στρατηγικές, τις μεθόδους και την επικαιρότητα.

Από την εφάρμογη της ΔΟΠ έχουν διατυπωθεί πολλές απόψεις που αφορούν τις αρχές της. Σύμφωνα με τον NewtGingrich οι αρχές της ΔΟΠ αποτελούνται από τις απαιτήσεις και τις ανάγκες του πελάτη, από το μηδέν ώστε να θεωρείται πρότυπο

στις ελαττωματικές υπηρεσίες/προϊόντα, από την ολοκλήρωση της εργασίας μέσα στο ελάχιστο δυνατό χρονικό διάστημα, από τη μέτρηση του συστήματος της ποιότητας και όχι των ανθρώπων και από το γεγονός ότι όλοι θα πρέπει να νιώθουν ως μέρος της επιχείρησης (Labovitz, Chang & Rosansky, 1993; Λελίδης et al, 2004-2005).

Οι Evans και Lindsay δίνουν μία άλλη έμφαση στις αρχές της ΔΟΠ που αφορά τόσο τη συνεχή βελτίωση της ποιότητας μιας επιχείρησης, όσο και τη συνεχή ικανοποίηση των πελατών της. Στηρίζουν ότι ο βασικότερος σκοπός είναι να ικανοποιούνται οι πελάτες ή ακόμη και να υπαιρβαίνουν οι προσδοκίες τους. Επίσης, ένας άλλος στόχος είναι να συμμετέχουν όλα τα μέλη μιας επιχείρησης και να μπορούν να συνεισφέρουν μέσα σε αυτήν, καθώς και να συνεργάζονται μεταξύ τους ώστε να υπάρχει αύξηση της παραγωγικότητας της επιχείρησης. Τέλος, γι' αυτούς, σημαντικό κομμάτι της ΔΟΠ αποτελεί η συνεχής βελτίωση και η εκπαίδευση των εργαζομένων μιας επιχείρησης ώστε να γίνεται αποτελεσματικότερη και να ικανοποιούνται οι πελάτες και καυτόχρονα η επιχείρηση να είναι ικανή να υιοθετήσει καινούριες ιδέες ώστε να θέτει νέους στόχους (Evans & Lindsay, 1998; Λελίδης et al, 2004-2005).

3.3 Αντικειμενικοί σκοποί της ΔΟΠ

Τους αντικειμενικούς σκοπούς της Διοίκησης Ολικής Ποιότητας αποτελούν η μείωση των λαθών σε όλους τους τομείς λειτουργίας μιας επιχείρησης ή ενός οργανισμού, η αναγνώριση των λαθών σε αρχικό στάδιο, η πρόληψη των λαθών, η αποφυγή των σπαταλών, η αύξηση της ευελιξίας, η καλύτερη σύλληψη των αναγκών των πελατών, η καλύτερη διαμόρφωση των προϊόντων/υπηρεσιών ως προς τις ανάγκες των πελατών και η ικανοποίηση των πελατών (Evans, 2004; Kumar, 2006; Hradesky, n.d.; Oakland, 2004).

Οι παραπάνω σκοποί αποτελούν σημαντικά σημεία για την εφαρμογή της ΔΟΠ μέσα σε μια επιχείρηση ή οργανισμό. Πιο συγκεκριμένα, όπως έχει προαναφερθεί η

ικανοποίηση των πελατών είναι πολύ σημαντική για τις επιχειρήσεις. Ειδικότερα σε μια καθημερινότητα στην οποία υπάρχει μεγάλος ανταγωνισμός μεταξύ των επιχειρήσεων, κάθε μία από αυτές θα πρέπει να είναι ικανή ώστε να αναπτύσσεται και να διατηρεί τη θέση της στην αγορά. Σημαντικός παράγοντας γι' αυτό αποτελούν οι πελάτες, οι οποίοι θα πρέπει να ικανοποιούνται από την ποιότητα των προϊόντων/υπηρεσιών. Για να κρατήσουν λοιπόν οι επιχειρήσεις τους πελάτες θα πρέπει να βελτιώνονται συνεχώς τόσο ως προς τα χαρακτηριστικά του προϊόντος, όπως η ασφάλεια, η τιμή, η λειτουργία, όσο και την μετέπειτα εξυπηρέτηση των πελατών. Μπορεί ένα προϊόν να είναι άριστης ποιότητας και να βαθμολογείται θετικά από τους πελάτες, αλλά αυτό δε σημαίνει απαραίτητα ότι θα παραμείνει στην αγορά εάν δεν υπάρχει υψηλή ποιότητα ως προς την εξυπηρέτηση, όπως για παράδειγμα η εγκατάσταση ή συντήρηση του προϊόντος (ΧΡΥΣΗ, 2004 – 2005).

Επίσης, σημαντικό είναι για μια επιχείρηση να είναι σε θέση να διασφαλίσει σε μεγάλο βαθμό την αποτελεσματικότητά της ως προς το κόστος της λειτουργίας της. Αυτό πραγματοποιείται με δύο τρόπους, είτε μειώνοντας την οποιαδήποτε σπατάλη που μπορεί να υπάρχει από ελλατωματικά προϊόντα/υπηρεσίες, μέχρι μεταφορές χωρίς λόγο κτλ., είτε περιορίζοντας όλα τα αποθέματα από πρώτες ύλες, καθώς και των τελικών προϊόντων(Αναγνωστόπουλοςetal., 2014).

Επιπλέον, η επιχείρηση θα πρέπει να είναι ικανή για νέες καινοτομίες, καθώς και ευέλικτη ως προς τις αλλαγές που μπορεί να συμβούν, όπως σε αλλαγές των προϊόντων/υπηρεσιών ή αλλαγές στην αγορά (ΧΡΥΣΗ, 2004 – 2005).

Ακόμη και ο χρόνος πραγματοποίησης των παραγγελιών είναι σημαντικός για τις επιχειρήσεις. Η αξία της επιχείρησης αυξάνεται, καθώς αυξάνεται και η ικανοποίηση των παραγγελιών προς τους πελάτες της. Αν οι παραγγελίες καθυστερούν να φτάσουν στον πελάτη τότε υπάρχουν αρνητικές επιπτώσεις και δημιουργούν μια αρνητική εικόνα για την επιχείρηση (Λελίδης et al, 2004-2005).

Σημαντικό παράγοντα στην ανάπτυξη της αποτελεσματικότητας μιας επιχείρησης, αποτελεί το ανθρώπινο δυναμικό, που αποτελεί τον κυριότερο συντελεστή στην παραγωγική διαδικασία της επιχείρησης, καθώς με την ανάπτυξη και τη διαρκή

εκπαίδευση των εργαζομένων παρέχεται ο πιο αποτελεσματικός τρόπος για την ανάπτυξη ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος (Δερβιτσιώτης, 1993).

Τέλος, οι επιχειρήσεις θα πρέπει να αξιοποιούν τις νέες τεχνολογίες ως προς τον εξοπλισμό τους και τα λογισμικά που χρησιμοποιούν, όταν αυτά μπορούν να επιφέρουν ενίσχυση των στρατηγικών τους στόχων. Αναπτύσσοντας το ανθρώπινο δυναμικό, τότε είναι ευκολότερη και η αξιοποίηση των εξοπλισμών με τις νέες τεχνολογίες, με αποτέλεσμα την καλύτερη οργάνωση των εργαζομένων που απασχολεί η επιχείρηση (Juran & Blanton, 2000).

3.4 Μοντέλα ΔΟΠ

Υπάρχουν πολλά μοντέλα της Διοίκησης Ολικής Ποιότητας και δεν είναι απαραίτητο ότι κάθε επιχείρηση ή οργανισμός θα πρέπει να επιλέξει και να εφαρμόσει το ίδιο μοντέλο. Τα παρακάτω αποτελούν μερικά από τα πιο γνωστά μοντέλα της ΔΟΠ:

- Το μοντέλο Deming (από το ομώνυμο ιαπωνικό βραβείο)

Αποτελείται από δεκατέσσερις κατηγορίες οι οποίες είναι η δημιουργία ενός σταθερού σκοπού προς βελτίωση, η υιοθέτηση της νέας φιλοσοφίας, η παύση από τις επιθεωρήσεις για βελτίωση της ποιότητας, η χρησιμοποίηση ενός μόνο προμηθευτή για κάθε μία υπηρεσία/προϊόν, η συνεχής βελτίωση επ' αορίστου, η εκπαίδευση στην εργασία, η εφαρμογή ηγεσίας, η εξάλειψη του φόβου, η αποφυγή φραγμών μεταξύ των υπηρεσιών, η απαλλαγή από ασαφής συνθήματα, η εξάλειψη της διαχείρισης από τους στόχους, η άρση των εμποδίων, η εφαρμογή της εκπαίδευσης και της αυτό-βελτίωσης και η ολοκλήρωση του μετασχηματισμού.

- Το μοντέλο Malcolm Baldrige (από το ομώνυμο αμερικάνικο βιβλίο)

Αποτελείται από επτά κατηγορίες οι οποίες είναι η ηγεσία, ο στρατηγικός σχεδιασμός, η εστίαση στους πελάτες και στην αγορά, η μέτρηση, ανάλυση

& διαχείριση γνώσης, η εστίαση στο εργατικό δυναμικό, η διαχείριση της διαδικασίας και τα αποτελέσματά της επιχείρησης.

Οι βασικές έννοιες των κριτηρίων Baldrige είναι η ηγεσία, η πελατοκεντρική αριστεία, η οργανωτική και προσωπική μάθηση, η αποτίμηση των εργαζομένων και συνεργατών, η ευελιξία, η επικέντρωση στο μέλλον, η διαχείριση της καινοτομίας, η διαχείριση γεγονότων, η κοινωνική ευθύνη, η εστίαση στα αποτελέσματα και τη δημιουργία αξίας και η προοπτική συστημάτων.

- Το μοντέλο του Ευρωπαϊκού Ιδρύματος Διοίκησης Ολικής Ποιότητας (European Foundation for Quality Management-EFQM)

Αποτελείται από εννέα κατηγορίες οι οποίες είναι η ηγεσία, η στρατηγική και προγραμματισμός, το ανθρώπινο δυναμικό, οι συνεργασίες και πόροι, οι διεργασίες, τα αποτελέσματα προσανατολισμένα προς τους πελάτες, τα αποτελέσματα ανθρώπινου δυναμικού, τα αποτελέσματα σχετικά με την κοινωνία και τα βασικά αποτελέσματα απόδοσης/επίδοσης

Οι θεμελιώδεις έννοιες που στηρίζουν το EFQM είναι τα αποτελέσματα προσανατολισμού, η εστίαση στον πελάτη, η ηγεσία και Αφοσίωση στους στόχους, η διοίκηση μέσω διαδικασιών και γεγονότων, η συμμετοχή του ανθρώπινου δυναμικού, η συνεχής μάθηση, καινοτομία και βελτίωση, η αναπτυξιακή σύμπραξη και η εταιρική κοινωνική ευθύνη.

- Το μοντέλο προτύπων Διαχείρισης Ποιότητας ISO

Αποτελείται από δύο κατηγορίες οι οποίες είναι τα Πρότυπα που αφορούν το παραγόμενο προϊόν και αναφέρονται στις τεχνικές απαιτήσεις και τα Πρότυπα που αφορούν το σύστημα διαχείρισης της ποιότητας.

(Zhang, 1997; MSG Experts, n.d.; Αλατζόγλου, 2011)

Απ' την άλλη μεριά, οι Tenner και DeToro θεωρούν ότι με βάση τους ορισμούς που έχουν δώσει οι θεωρητικοί της ποιότητας, μπορεί να δημιουργηθεί ένα μοντέλο της ΔΟΠ. Με αυτό το μοντέλο, το οποίο στοχεύει στη συνεχή βελτίωση της ποιότητας, πιστεύουν ότι πάντα θα πρέπει να έχει άμεση σχέση με τις τρεις βασικές αρχές που έχουν ορίσει οι ίδιοι. Δηλαδή, η επιχείρηση να εστιάζει στους πελάτες, τόσο στους εσωτερικούς όσο και στους εξωτερικούς, η επιχείρηση να εστιάζει στη βελτίωση των διαδικασιών για να μπορούν να παραχθούν τα σωστά προϊόντα και υπηρεσίες και να συμμετέχει όλος ο ανθρώπινος παράγοντας και να εκμεταλλεύεται σωστά τους πελάτες μέσα σε μια επιχείρηση.

(Λελίδης et al, 2004-2005)

3.5 Εργαλεία της ΔΟΠ

Για την καλύτερη συλλογή και ανάλυση των δεδομένων μιας επιχείρησης χρησιμοποιούνται ορισμένα εργαλεία της ΔΟΠ που διευκολύνουν τους εργαζομένους να κατανοήσουν και να ερμηνεύσουν διάφορες πληροφορίες. Τα μοντέλα της ΔΟΠ απαιτούν εκτενή προγραμματισμό και τη συλλογή σχετικών πληροφοριών για τους τελικούς χρήστες. Οι ανάγκες και οι προσδοκίες των πελατών πρέπει να παρακολουθούνται και να αξιολογούνται για την παροχή της υψηλής ποιότητας των προϊόντων/υπηρεσιών. Επίσης, τα εργαλεία της ΔΟΠ βοηθούν τους εργαζομένους να εντοπίζουν τα κοινά προβλήματα που συμβαίνουν κατ' επανάληψη, καθώς και τις βαθύτερες αιτίες τους.

Γενικά τα εργαλεία αποτελούν σημαντικό ρόλο στη βελτίωση της ποιότητας των προϊόντων και των υπηρεσιών. Παρακάτω αναλύονται τα εργαλεία της ΔΟΠ (Zhang, 1997; MSGExperts, n.d.):

- Φύλλα ελέγχου

Είναι χρήσιμα για τη συλλογή δεδομένων και πληροφοριών ως ένας κατάλογος. Βοηθά τους εργαζομένους να διαπιστώνουν τα προβλήματα που

εμποδίζουν την επιχείρηση να παρέχει υψηλή ποιότητα προϊόντων/υπηρεσιών ώστε να ικανοποιούν και να ξεπερνούν τις προσδοκίες των πελατών τους. Τα φύλλα ελέγχου στην ουσία ένας κατάλογος των προσδιορισμένων προβλημάτων που πρέπει να αντιμετωπιστούν. Μόλις βρεθεί μια λύση σε ένα συγκεκριμένο πρόβλημα σημειώνεται αμέσως στον κατάλογο. Οι εργαζόμενοι θα πρέπει να ελέγχουν αυτόν τον κατάλογο ώστε να ξέρουν εάν οι αλλαγές που έχουν ενσωματωθεί στο σύστημά τους, έχουν φέρει μόνιμη βελτίωση στην επιχείρηση ή όχι. Ενδεικτικά τα φύλλα ελέγχου περιλαμβάνουν τα εξής στοιχεία: είδος, χρόνος, αριθμός συμβάντων, κόστος, χαρακτηριστικά διαδικασίας.

ΦΥΛΛΟ ΕΛΕΓΧΟΥ ΕΛΑΤΤΩΜΑΤΩΝ ΠΑΡΑΓΩΓΗΣ			No.
Γραμμή παραγωγής		Ημερομηνία	
Τύπος προϊόντος		Μονάδα παραγωγής	
Αριθμός ελέγχων		Συλλέκτης δεδομένων	
Συνολικός αριθμός		Ομάδα	
Αριθμός παρτίδας		Παρατηρήσεις	
ΕΛΑΤΤΩΜΑ	ΑΡΙΘΜΟΣ ΕΜΦΑΝΙΣΕΩΝ	ΥΠΟΣΥΝΟΛΟ	
Γρατζουιές			38
Ανώμαλη επιφάνεια			15
Σπασμένα μέρη			6
Θραύσματα			22
Ραγίσματα			18
Τραχιιά επιφάνεια			12
Μη καλά χρωματισμένο			7
Άλλο			4

Εικόνα1:Παράδειγμα Φύλλο Ελέγχου Ελαττωμάτων Παραγωγής

Πηγή: http://www.frontistiria-eap.gr/dmdocuments/DEO_42/DEO_42_Simeioseis_Tomos_A-B.pdf

- Διάγραμμα Pareto

Το διάγραμμα Pareto δημιουργήθηκε από τον ομώνυμο Ιταλό οικονομολόγο Vilfredo Pareto και συνδυάζεται με άλλα εργαλεία της ΔΟΠ, όπως για παράδειγμα τα διαγράμματα αιτίου-αποτελέσματος. Το διάγραμμα αυτό βοηθά τους εργαζομένους να εντοπίσουν τα προβλήματα που μπορεί να υπάρχουν και να καθορίσουν τη συχνότητά τους μέσα στο σύστημα. Συνήθως το διάγραμμα Pareto απεικονίζει μπάρες (bars) και μια γραμμή, η οποία προσδιορίζει τις πιο κοινές αιτίες των προβλημάτων, καθώς και αυτές που εμφανίζονται πιο συχνά. Καταγράφονται όλοι οι λόγοι οι οποίοι οδηγούν σε παράπονα των πελατών και τελικά επιτρέπεται στους εργαζομένους να διατυπώσουν τις κατάλληλες στρατηγικές ώστε να διορθώσουν τα κοινά ελαττώματα. Η επαναληπτική χρήση του διαγράμματος μπορεί να οδηγήσει στην ισορροπία μεταξύ των αιτιών.

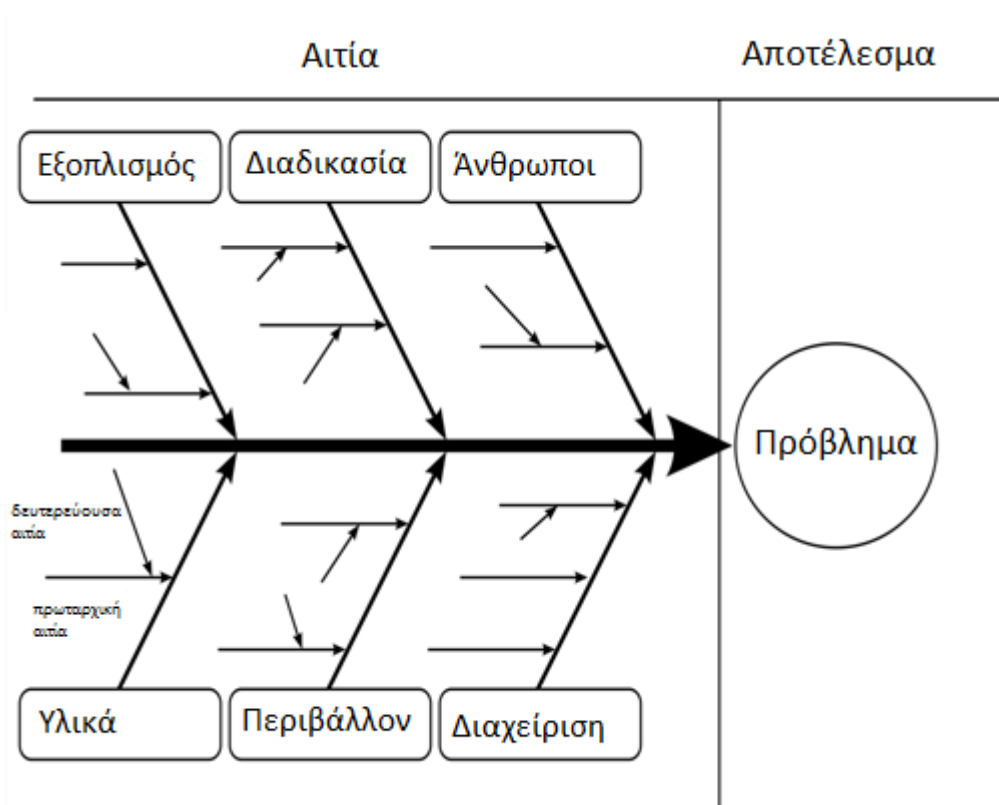


Εικόνα 2: Παράδειγμα Διαγράμματος Pareto

Πηγή: <http://academics.epu.ntua.gr/LinkClick.aspx?fileticket=zxPoufOwtTM%3D&tabid=380&mid=1921>

- Διάγραμμα αιτίου- αποτελέσματος

Το διάγραμμα αιτίου-αποτελέσματος δημιουργήθηκε από τον Ιάπωνα Καουι Ishikawa και αναφέρεται επίσης ως «Fishbone Διάγραμμα» (διάγραμμα ψαροκόκαλου), λόγω του σχήματός του που μοιάζει με την πλάγια όψη ενός σκελετού από ψάρι. Το διάγραμμα αποτελεί σημαντικό παράγοντα για την καταγραφή των αιτιών ενός συγκεκριμένου προβλήματος, καθώς και των πιθανών παραγόντων που δημιουργούν ένα κοινό πρόβλημα.



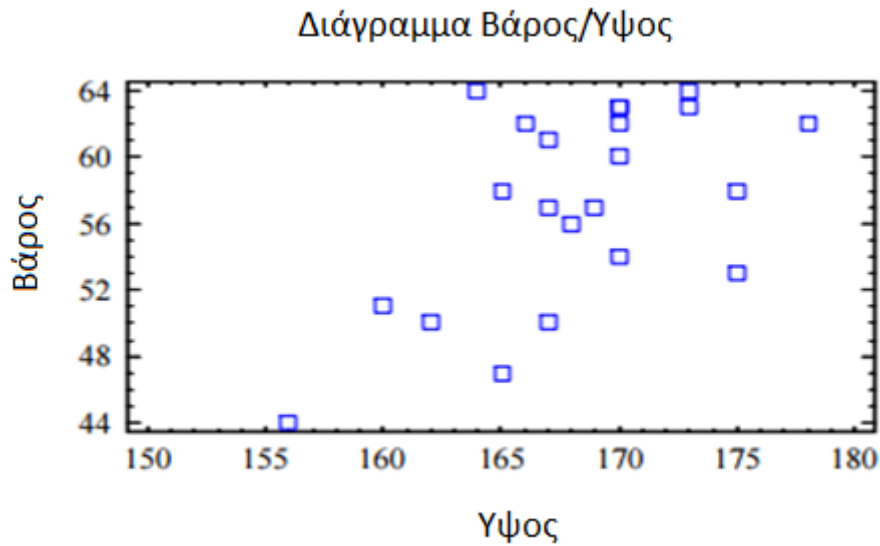
Εικόνα 3: Παράδειγμα Διαγράμματος αιτίου-αποτελέσματος

Πηγή: https://en.wikipedia.org/wiki/Ishikawa_diagram

- Διαγράμματα διασποράς

Τα διαγράμματα διασποράς βοηθούν στην ανάλυση της σχέσης μεταξύ δύο μεταβλητών. Η σχέση μπορεί να είναι είτε θετική είτε αρνητική είτε απροσδιόριστη. Τα δεδομένα απεικονίζονται ως σημεία, όπου κάθε σημείο

υποδηλώνει μία τιμή στον οριζόντιο άξονα και στον κατακόρυφο άξονα και εντοπίζεται η συσχέτιση μεταξύ των δύο μεταβλητών.

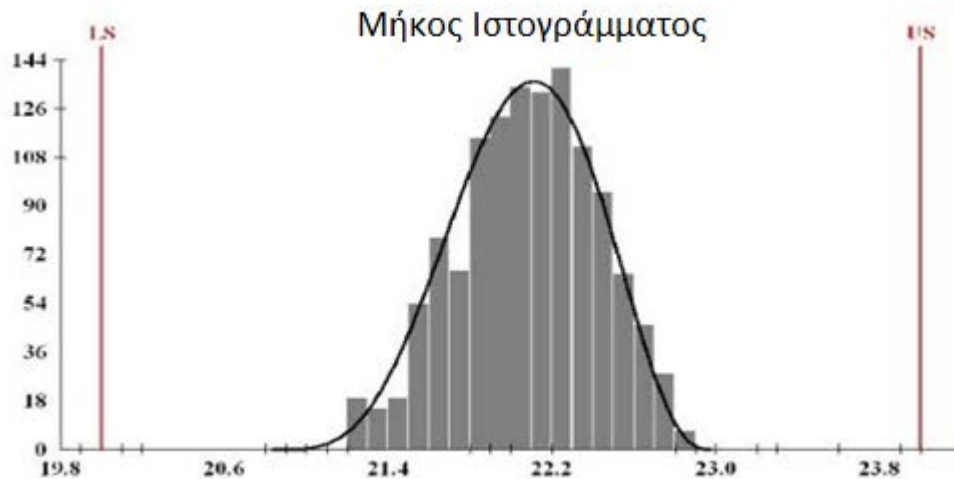


Εικόνα 4: Παράδειγμα Διαγράμματος διασποράς

Πηγή: <http://academics.epu.ntua.gr/LinkClick.aspx?fileticket=zxPoufOwtTM%3D&tabid=380&mid=1921>

- Ιστόγραμμα

Το ιστόγραμμα δημιουργήθηκε από τον Karl Pearson και δεν είναι τίποτα άλλο παρά μια γραφική αναπαράσταση που δείχνει την ένταση ενός συγκεκριμένου προβλήματος. Το ιστόγραμμα βοηθά στον εντοπισμό της αιτίας των προβλημάτων στο σύστημα, από το σχήμα καθώς και το πλάτος της κατανομής.



Εικόνα 5: Παράδειγμα Ιστογράμματος

Πηγή: <http://www.quality-assurance-solutions.com/histogram-examples.html>

- Διαγράμματα

Είναι οι πιο απλές γραφικές παραστάσεις και αυτές που χρησιμοποιούνται πιο συχνά για τη διαχείριση της ποιότητας. Τα γραφήματα αυτά βοηθούν ώστε να προσδιοριστεί εάν οι διαδικασίες και τα συστήματα είναι σύμφωνα με το αναμενόμενο επίπεδο ή όχι και καταγράφεται επίσης και το επίπεδο απόκλισης από τις προδιαγραφές του προτύπου.

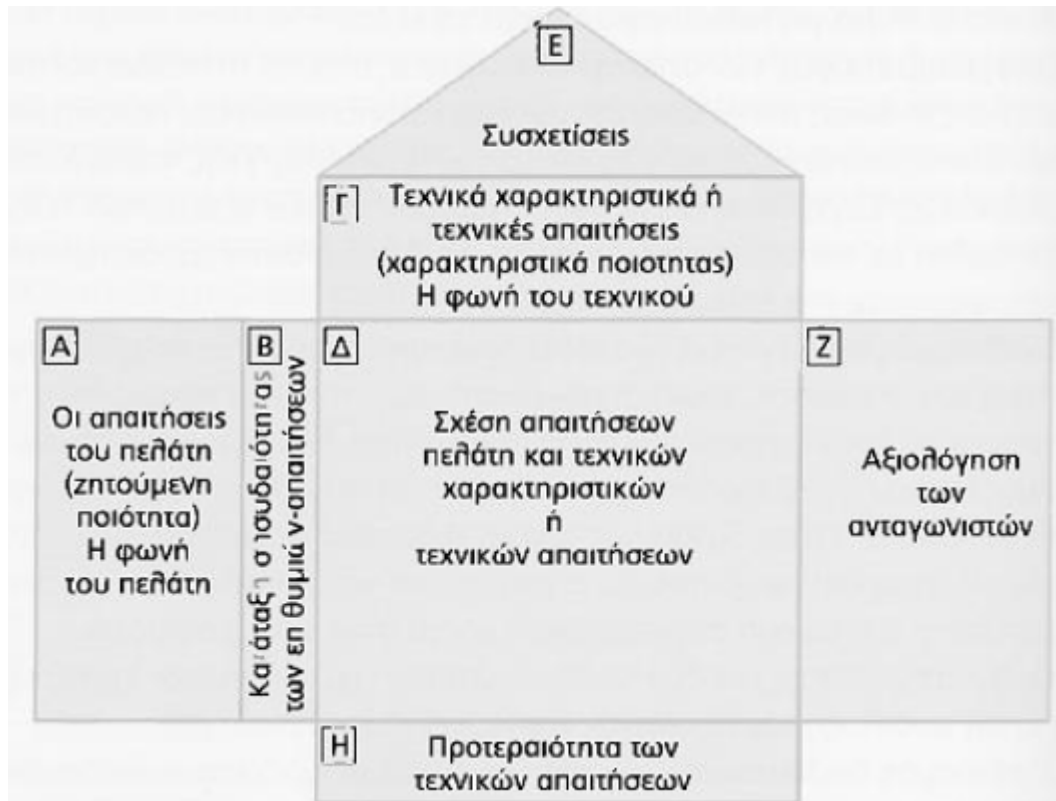
- «Σπίτι της Ποιότητας (HouseofQuality)»

Αποτελεί μια συλλογή διάφορων ανεπτυγμένων ιεραρχιών και πινάκων, το οποίο περιλαμβάνει την Απαιτούμενη Ιεραρχία Ποιότητας, ποιοτικά χαρακτηριστικά της Ιεραρχίας, σχέσεις πίνακα, πίνακα σχεδίου ποιότητας και το σχέδιο του πίνακα. Το σπίτι της ποιότητας έχει την μορφή πίνακα ο οποίος συνδέει την φωνή των πελατών και την φωνή της επιχείρησης. Χρησιμοποιείται από επιστημονικές ομάδες για να καταγράψει τις απαιτήσεις των πελατών με την βοήθεια της έρευνας αγοράς και την σύγκριση των δεδομένων. Αποτελεί ένα είδος εννοιολογικού χάρτη ο οποίος παρέχει τον προγραμματισμό και τον συντονισμό των παρεχόμενων υπηρεσιών καθώς επίσης την βελτίωσή και ανάπτυξή τους. Στη μέθοδο αυτή οι απαιτήσεις των

πελατών σχεδιάζονται ή επανασχεδιάζονται. Ουσιαστικά οι ανάγκες των πελατών βοηθούν την επιχείρηση να επανασχεδιάσει τις υπηρεσίες της με ξεκάθαρους όρους.

Τα βασικά στοιχεία τα οποία περιλαμβάνει το «Σπίτι της ποιότητας» είναι:

1. Απαιτήσεις του Πελάτη: Μια λίστα των απαιτήσεων οι οποίες προκύπτουν από τις δηλώσεις των πελατών.
2. Κατάσταση Σπουδαιότητας
3. Τεχνικές απαιτήσεις: Ένα σύνολο των σχετικών και υπολογισμένων χαρακτηριστικών των υπηρεσιών
4. Σχέση των απαιτήσεων του πελάτη και των τεχνικών απαιτήσεων
5. Συσχετίσεις: Η απεικόνιση των συσχετίσεων μεταξύ των τεχνικών απαιτήσεων
6. Αξιολόγηση των ανταγωνιστών
7. Προτεραιότητα των τεχνικών απαιτήσεων.



Εικόνα 6: Σπίτι Ποιότητας
 πηγή: Οδηγός Μελέτης Θεματικής Ενότητας_DTP 521.pdf – Ανοικτό Πανεπιστήμιο Κύπρου

- Διάγραμμα συνάφειας

Ένα διάγραμμα συνάφειας (Affinity Diagram), χρησιμοποιείται ώστε να ταξινομηθούν και να καταταχθούν σε ομάδες τα σύνθετα θέματα, οι ιδέες και οι απόψεις. Η κατάταξη αυτή των ομάδων είναι βασισμένη στη συνάφεια, για να κατανοείται η συστηματική κατανόηση ενός ευρύτερου θέματος. Τα διαγράμματα συνάφειας χρησιμεύουν για καταστάσεις που είναι δύσκολες και πολύπλοκες, ώστε να οργανωθούν και να συστηματοποιηθούν οι ιδέες για να ληφθούν διοικητικές αποφάσεις και να προάγεται η συνεργασία κατά τη διάρκεια της λειτουργίας της ομάδας έργου (Πεχτελίδου, 2014). <http://eclass.teipat.gr/eclass/modules/document/file.php/589136/%CE%92%CE%BF%CE%B7%CE%B8%CE%B7%CF%84%CE%B9%CE%BA%CE%AD%CF%82%CF%83%CE%B7%CE%BC%CE%B5%CE%B9%CF%8E%CF%83%CE%B5%CE%B9%CF%82%CE%94%CE%9F%CE%A0.pdf>

3.6 Η ΔΟΠ στη Δημόσια Διοίκηση

Ακόμη κι αν η Διοίκηση Ολικής Ποιότητας είναι ένα νέο σύστημα διαχείρισης της ποιότητας για τον δημόσιο τομέα, αυτό δεν σημαίνει ότι η δημόσια διοίκηση δεν ήταν προσανατολισμένη στο παρελθόν, όσον αφορά την ποιότητα. Η ποιότητα ανέκαθεν έπαιζε σημαντικό ρόλο στη δημόσια διοίκηση, τουλάχιστον εμμέσως, αλλά οι έννοιες έχουν αλλάξει με την πάροδο του χρόνου.

Σύμφωνα με τον Beltrami (1992) διακρίνονται τρεις φάσεις στην εξέλιξη της ποιότητας στο δημόσιο τομέα, σε αυτή της ποιότητας με την έννοια του σεβασμού των κανόνων και των διαδικασιών, σε αυτή της ποιότητας με την έννοια της αποτελεσματικότητας και σε αυτή της ποιότητας με την έννοια της ικανοποίησης των πελατών.

Η έννοια της ποιότητας στο δημόσιο τομέα άλλαξε στα τέλη της δεκαετίας του 1960, όταν η διαχείριση από τους στόχους απέκτησε μεγαλύτερη δημοτικότητα στη δημόσια διοίκηση. Η ποιότητα σε γενικές γραμμές περιλάμβανε την απουσία λαθών, καθώς άρχισε να συνδέεται με την έννοια της ποιότητας του προσόντος/υπηρεσίας.

Στις αρχές της δεκαετίας του '80, η "ολική ποιότητα", η οποία αποτελούσε έννοια του ιδιωτικού τομέα μεταφέρθηκε στο δημόσιο τομέα στη Βόρεια Αμερική και τη Δυτική Ευρώπη, καθιστώντας το βαθμό ικανοποίησης του πελάτη για την ποιότητα που έχει επιτευχθεί. Παρ' όλα αυτά, αυτό δεν σημαίνει ότι όλες οι δυτικές χώρες εφαρμόζουν την ίδια έννοια της ποιότητας στο δημόσιο τομέα. Ακόμα κι αν οι περισσότεροι δημόσιοι οργανισμοί είναι εξοικειωμένοι με την επιχειρηματική έννοια της ποιότητας στις επιχειρήσεις της δημόσιας διοίκησης, σε πολλές χώρες εξακολουθούν να μειώνουν την ποιότητα με βάση τους νόμους. Αυτό ισχύει ιδιαίτερα στις χώρες της ηπειρωτικής Ευρώπης, λόγω των νόμων που εφαρμόζουν (Löffler, 2013).

Υπήρξε πολλή συζήτηση για το αν οι έννοιες της ποιότητας μπορούν να μεταφερθούν από τον ιδιωτικό στο δημόσιο τομέα. Οι υποστηρικτές της ΔΟΠ τείνουν να υποστηρίζουν ότι οι μεγάλες ιδιωτικές επιχειρήσεις και οι μεγάλες δημόσιες αρχές αντιμετωπίζουν το ίδιο είδος γραφειοκρατικών προβλημάτων, ενώ

οι εμπειρογνώμονες της ΔΟΠ υποστηρίζουν ότι ο ιδιωτικός και ο δημόσιος τομέας λειτουργούν υπό διαφορετικές συνθήκες (Halachmi, 1995).

Φαίνεται, ωστόσο, ότι αυτή η συζήτηση έχει γίνει κάπως αφηρημένα, δεδομένου ότι η διχοτομία μεταξύ δημόσιου και ιδιωτικού τομέα δεν υπάρχει πλέον σε μεγάλο βαθμό στις περισσότερες δυτικές χώρες.

Ο δημόσιος τομέας παρέχει κυρίως υπηρεσίες (είτε άμεσα είτε έμμεσα μέσω των εργολάβων). Στις περισσότερες περιπτώσεις, τα συστήματα διαχείρισης ποιότητας για την αξιολόγηση και διασφάλιση της ποιότητας των προϊόντων είναι ανεπαρκείς για την αξιολόγηση της ποιότητας των παρεχόμενων υπηρεσιών (Zeithaml, Parasuraman και Berry (1990).

Σύμφωνα με τους Zeithaml, Parasuraman και Berry (1990), αυτή η ανεπάρκεια πηγάζει από τρεις θεμελιώδεις διαφορές μεταξύ υπηρεσιών και προϊόντων. Οι θεμελιώδεις διαφορές είναι ότι οι υπηρεσίες είναι άυλα αγαθά και σπάνια μπορεί να οριστεί η ακριβής προδιαγραφή της δημιουργίας τους, και ειδικότερα, οι υπηρεσίες με υψηλή περιεκτικότητα εργασίας είναι ετερογενείς. Επίσης, η παραγωγή και η κατανάλωση πολλών υπηρεσιών είναι άρρηκτα συνδεδεμένα.

Σύμφωνα με έρευνα που πραγματοποιήθηκε από τους Hazlett και Hill (2000) έδειξε ότι τα χαρακτηριστικά που παρεμποδίζουν την εφαρμογή της ΔΟΠ στο δημόσιο τομέα είναι ο πολιτισμός του δημόσιου τομέα, η έλλειψη σαφούς εστίασης προς τον πελάτη, οι πάρα πολλές διαδικασίες, οι άνθρωποι που εργάζονται σε τμηματικά "σιλό", οι πάρα πολλοί στόχοι, η έλλειψη επίγνωσης της στρατηγικής κατεύθυνσης, η γενική πεποίθηση ότι το προσωπικό είναι κακοπληρωμένο και η κυριαρχία από τα ενδιαφερόμενα μέρη (Vinni, 2007).

Στον παρακάτω πίνακα παρουσιάζεται η παραδοσιακή διοίκηση του δημόσιου τομέα και πως αυτή διαμορφώνεται με την εφαρμογή της ΔΟΠ:

ΑΠΟ Παραδοσιακή δημόσια διοίκηση	ΣΕ Νέα δημόσια διοίκηση
Προάγει την πρόσληψη και προαγωγή στον δημόσιο τομέα με υποκειμενικά κριτήρια	Προσμετράει μόνο την αξία των υπαλλήλων στις προσλήψεις και τις προαγωγές των υπαλλήλων
Δεν δίνει έμφαση στον παράγοντα άνθρωπο	Είναι ανθρωποκεντρική

Χρησιμοποιεί χαρτί και στυλό	Χρησιμοποιεί τις νέες τεχνολογίες
Είναι συγκεντρωτική	Λειτουργεί σε πολλαπλά επίπεδα αποφάσεων
Περιορίζεται στην απλή διεκπεραίωση των υποθέσεων χωρίς αυστηρά χρονικά περιθώρια	Έχει σαφείς στόχους, σχεδιάζει, υλοποιεί, συντονίζει με αποτελεσματικότητα και ταχύτητα
Με το επιχείρημα του απόρρητου απορρίπτει συχνά την επικοινωνία με τον πολίτη	Υπάρχει για να εξυπηρετεί τον πολίτη
Λαμβάνει αποφάσεις εντός των τειχών	Συμβουλευεται οργανώσεις της κοινωνίας των πολιτών
Εξαντλείται σε επικοινωνίες εντός της διοικητικής επικράτειας της χώρας	Διατηρεί καθημερινές επαφές με ευρωπαϊκούς και διεθνείς θεσμούς

Εικόνα 7: Παραδοσιακή Vs Νέα Δημόσια Διοίκηση

Πηγή: <http://repository.edulll.gr/edulll/bitstream/10795/1336/2/1336.pdf>

Κεφάλαιο 4

Κοινό Πλαίσιο Αξιολόγησης

4.1 Ορισμός Κοινού Πλαισίου Αξιολόγησης

Το Κοινό Πλαίσιο Αξιολόγησης (ΚΠΑ) είναι η κοινή ευρωπαϊκή διαχείριση της ποιότητας ενός οργανισμού για το δημόσιο τομέα. Αποτελεί ένα δωρεάν εργαλείο που βοηθά τους οργανισμούς του δημόσιου τομέα να βελτιώσουν τις επιδόσεις τους. Επίσης, βοηθά στην αυτό-αξιολόγηση όλου του προσωπικού, στην ανάπτυξη ενός σχεδίου για βελτίωση με βάση τα αποτελέσματα της αυτο-αξιολόγησης και στην υλοποίηση των δράσεων βελτίωσης. Το μοντέλο *"βασίζεται στην παραδοχή ότι τα άριστα αποτελέσματα προς την οργανωτική απόδοση, τους πελάτες και την κοινωνία, επιτυγχάνονται μέσω της στρατηγικής ηγεσίας και τον προγραμματισμό, των ανθρώπων, των συνεργασιών και των πόρων, καθώς και των διαδικασιών. Εξετάζει την οργάνωση από διαφορετικές οπτικές γωνίες ταυτόχρονα, και την ολιστική προσέγγιση της ανάλυσης απόδοσης της οργάνωσης."* (CAF, 2006).

Να σημειωθεί ότι στις 7 Σεπτεμβρίου 2011, 2382 οργανισμοί του δημόσιου τομέα, από 43 διαφορετικές εθνικότητες και από τα θεσμικά όργανα της Ε.Ε., έχουν εγγραφεί ως χρήστες του ΚΠΑ στη Βάση Δεδομένων του ΚΠΑ (Staesetal., 2011).

Παρακάτω φαίνεται ο αριθμός των εγγεγραμμένων χρηστών για κάθε μία από τις 43 εθνικότητες:

ΕΕ (υποψήφια) Κράτη-Μέλη		
364 Ιταλία	47 Ρουμανία	7 Λατβία
306 Βέλγιο	46 Ισπανία	7 Τουρκία
279 Πολωνία	44 Σλοβακία	7 Ηνωμένο Βασίλειο
248 Δανία	42 Ελλάδα	5 Ιρλανδία
140 Πορτογαλία	19 Κύπρος	5 Σουηδία
105 Ουγγαρία	18 Εσθονία	5 Ολλανδία
92 Φινλανδία	17 Γαλλία	3 Κροατία
91 Αυστρία	14 Λιθουανία	2 Πρώην Γιουγκοσλαβία Μακεδονίας
73 Γερμανία	12 Λουξεμβούργο	1 Ισλανδία
70 Σλοβενία	11 Βουλγαρία	1 Μαυροβούνιο
66 Τσέχικη Δημοκρατία		
9 Θεσμικά όργανα της ΕΕ	(Συμβούλιο της DGA2 της ΕΕ, του Ευρωπαϊκού Ελεγκτικού Συνεδρίου, της Ευγοροί, της Ευρωπαϊκής ΓΔ Προσωπικού και Διοίκησης της Επιτροπής, ΓΔ Συναλλαγής και της ΓΔ Εμπορίου, του Ευρωπαϊκού Οργανισμού Σιδηροδρόμων και του Ευρωπαϊκού Κέντρου Πρόληψης και Ελέγχου Νόσων)	
Πέρα από την ΕΕ		
86 Δομινικανή Δημοκρατία	2 Εκουαδόρ	
85 Νορβηγία	2 Ναμίμπια	
22 Ελβετία	2 Τυνησία	
18 Βοσνία-Ερζεγοβίνη	1 Χιλή	
4 Ρωσία	1 Κόσοβο	
2 Κίνα	1 Σερβία	
Σύνολο: 2382 εγγεγραμμένοι χρήστες		

Εικόνα 8: Εγγεγραμμένοι χρήστες ΚΠΑ στη ΒΔ του ΚΠΑ - 7 Σεπτεμβρίου 2011

Πηγή: http://www.eipa.eu/files/File/CAF/CAF%20Study%202011_v5_2,3%20MB.pdf

4.2 Πεδίο Εφαρμογής

Το 1998, οι συζητήσεις μεταξύ των Γενικών Διευθυντών της Δημόσιας Διοίκησης των κρατών μελών της Ε.Ε. στο Ευρωπαϊκό Δίκτυο Δημόσιας Διοίκησης (EUPAN), αποκάλυψαν ότι υπήρχε ανάγκη για ένα κοινό ευρωπαϊκό πλαίσιο ποιότητας που θα μπορούσαν να χρησιμοποιηθεί σε ολόκληρο τον δημόσιο τομέα ως εργαλείο για την οργανωτική αυτοαξιολόγηση. Ως συνέπεια αυτού, αποφασίστηκε ότι αυτό το πλαίσιο ποιότητας θα πρέπει να αναπτυχθεί από κοινού υπό την αιγίδα της Ομάδας Καινοτόμων Δημοσίων Υπηρεσιών (IPSG), μια άτυπη ομάδα εργασίας των εθνικών εμπειρογνομόνων που συστάθηκε από τους Γενικούς Διευθυντές του δικτύου EUPAN.

Η πρώτη έκδοση του ΚΠΑ στη συνέχεια αναπτύχθηκε το 1998 και το 1999 από την IPSG και με την υποστήριξη του Ευρωπαϊκού Ιδρύματος Διαχείρισης της Ποιότητας (EFQM) , την Ακαδημία Spreyer και το Ευρωπαϊκό Ινστιτούτο Δημόσιας Διοίκησης (EIPA) (Engel, 2002).

Το μοντέλο ΚΠΑ ξεκίνησε το 2000 στο 1ο Ευρωπαϊκό Συνέδριο για την Ποιότητα στη Λισαβόνα. Ένα Ευρωπαϊκό Κέντρο Πληροφόρησης ΚΠΑ ιδρύθηκε το 2001 στο ΕΙΔΔ του Μάαστριχτ, για να χρησιμεύσει ως κέντρο εμπειρογνωμοσύνης για την εφαρμογή του ΚΠΑ, για την παροχή κατάρτισης και συμβουλευτικών υπηρεσιών, για να υποστηρίξει τα κράτη μέλη στην διάδοση του ΚΠΑ και για την περαιτέρω ανάπτυξη του μοντέλου.

Τα δύο πρώτα χρόνια του ΚΠΑ αξιολογήθηκαν με μια μελέτη σχετικά με τη χρήση του. Τα αποτελέσματα οδήγησαν στο “ΚΠΑ 2002”, μια βελτιωμένη έκδοση του μοντέλου, το οποίο παρουσιάστηκε στο 2ο Ευρωπαϊκό Συνέδριο για την Ποιότητα στη Δανία.

Το 2005, διεξήχθη μια νέα μελέτη σχετικά με τη χρήση του ΚΠΑ. Ένας αριθμός των περιοχών στο ΚΠΑ χρειαζόταν περαιτέρω βελτίωση, όπως αύξηση της συνοχής και της απλότητας του μοντέλου, αύξηση της φιλικότητας προς το χρήστη με τη βελτίωση παραδειγμάτων και γλωσσάριου, καλύτερη προσέγγιση της ποιότητας με οδηγίες για τα σχέδια δράσης βελτίωσης και κατευθυντήριες γραμμές για την εκμάθησή τους.

Έτσι, το ΚΠΑ βελτιώθηκε για δεύτερη φορά το 2006. Η νέα έκδοση “ΚΠΑ 2006” παρουσιάστηκε στο 4ο Ευρωπαϊκό Συνέδριο για την Ποιότητα στη Φινλανδία. Το 2009 και το 2010 ακολούθησε μια διαδικασία για την εξωτερική ανάδραση σχετικά με την εφαρμογή του ΚΠΑ στους οργανισμούς καθώς και μια έκδοση του ΚΠΑ για τον τομέα της εκπαίδευσης (Staes et al., 2011).

Παρακάτω φαίνεται η ανασκόπηση του ΚΠΑ από το 1998 έως και το 2010:

Έτος	Συμβάν
1998	Συμφωνία σχετικά με την ανάπτυξη του ΚΠΑ εντός του δικτύου EUPAN
2000	Εκκίνηση του ΚΠΑ
2001	Δημιουργία του Ευρωπαϊκού Κέντρου CAFResource σε EIPA (Ευρωπαϊκό Ινστιτούτο Δημόσιας Διοίκησης) - Μάαστριχτ
2002	Πρώτη αναθεώρηση του μοντέλου: Έναρξη του ΚΠΑ 2002
2006	Δεύτερη αναθεώρηση του μοντέλου: Έναρξη του ΚΠΑ 2006
2009	Έναρξη της διαδικασίας για τις εξωτερικές αξιολογήσεις
2010	Λανσάρισμα της έκδοσης ΚΠΑ για την Παιδεία

Εικόνα 9: Ανασκόπηση του ΚΠΑ από το 1998 έως και το 2010

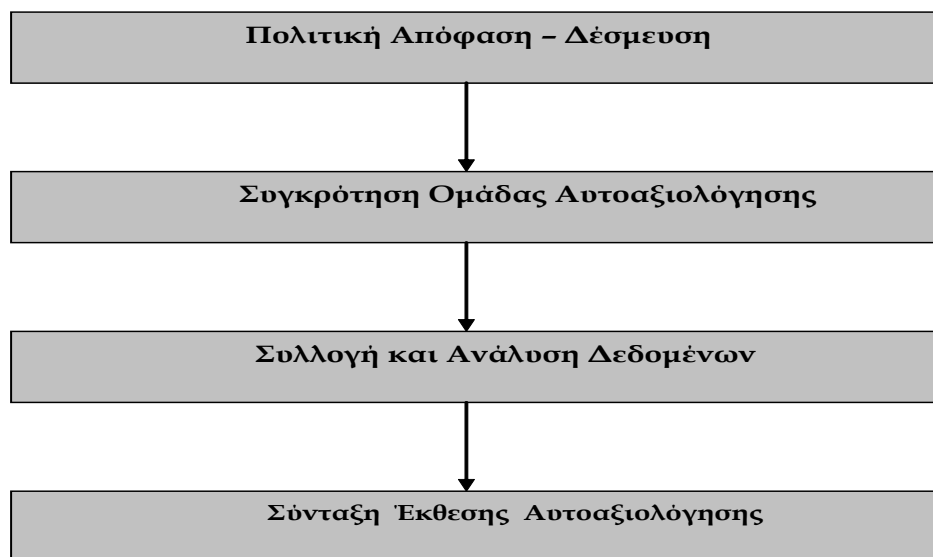
Πηγή: https://en.wikipedia.org/wiki/Common_Assessment_Framework#cite_note-5

Γενικά, η εφαρμογή του ΚΠΑ μπορεί να υλοποιηθεί σε κάθε δημόσια υπηρεσία ή οργανισμό ανεξαρτήτου επιπέδου λειτουργίας, καθώς επίσης και σε ένα πλήθος από συνθήκες, όπως για παράδειγμα σε ένα συστηματικό πρόγραμμα μεταρρύθμισης ή ν' αποτελέσει τη βάση με στόχο τη διοικητική βελτίωση του δημοσίου τομέα. Επιπλέον, σε μεγάλους οργανισμούς, η αυτό-αξιολόγηση μπορεί να εφαρμοστεί σε συγκεκριμένο τομέα, όπως για παράδειγμα σε κάποιο τμήμα ή κάποια διεύθυνση (Γραβάνη, 2007).

4.2.1 Εφαρμογή στην Ελλάδα

Το ΚΠΑ στην Ελλάδα, συνδέεται με το Εθνικό Βραβείο Ποιότητας για την εφαρμογή του σε υπηρεσίες του δημοσίου και αποτελεί κριτήριο αξιολόγησης για τις υποψήφιες υπηρεσίες. Ο φορέας που είναι υπεύθυνος ώστε να εισαχθεί και να εφαρμοστεί το μοντέλο του ΚΠΑ στη Δημόσια Διοίκηση είναι η Δ/ση Ποιότητας και Αποδοτικότητας-Τμήμα Τεκμηρίωσης και Καλύτερων Πρακτικών (ΔΙΠΑ) του ΥΠ.ΕΣ (Υπουργείο Εσωτερικών, <http://www.gspa.gr/>). Η ΔΙΠΑ για να βοηθήσει τις υπηρεσίες του δημοσίου να εφαρμόσουν το ΚΠΑ, υλοποίησε έναν οδηγό που αναλύει πλήρως τον τρόπο με τον οποίο εφαρμόζεται το ΚΠΑ, ενώ στην εγκύκλιο ΔΙΠΑ/Φ.1/οικ.9537/12-4-2007 με θέμα: «Οδηγίες για τη Σύσταση και Λειτουργία της Ομάδας Αυτοαξιολόγησης και το ρόλο του Προέδρου», διευκρινίζεται ο τρόπος για μια σωστή εφαρμογή του ΚΠΑ (Υπουργείο Εσωτερικών, 2007).

Τα στάδια για σωστή εφαρμογή απεικονίζονται παρακάτω:



Εικόνα 10: Στάδια για επιτυχή εφαρμογή ΚΠΑ

Πηγή:

http://www.gspa.gr/%289112478354441298%29/documents/%CE%95%CE%93%CE%9A%CE%A5%CE%9A%CE%9B%CE%99%CE%9F%CE%A3_%CE%9F%CE%BC%CE%AC%CE%B4%CE%B1_%CE%9A%CE%A0%CE%91_%CE%9D%CE%95%CE%91.doc

4.2.2 Εφαρμογή στην Κύπρο

Η εφαρμογή του ΚΠΑ στην Κύπρο πραγματοποιήθηκε πιλοτικά το 2004, μετά από απόφαση που πήρε το Υπουργικό Συμβούλιο, ενώ το 2007 αξιολόγησε τα αποτελέσματα αυτής της εφαρμογής και αποφάσισε τα παρακάτω (Κυπριακή Δημοκρατία, n.d.):

Να ενθαρρύνει τις κρατικές υπηρεσίες ώστε να εφαρμόσουν το ΚΠΑ

Να καλέσει τους Υπουργούς που είναι υπεύθυνοι σε Ημικρατικούς Οργανισμούς και στις Αρχές της Τοπικής Αυτοδιοίκηση, να ενθαρρύνουν με τη σειρά τους τα αντίστοιχα Συμβούλια ώστε να κατευθυνθούν προς την ίδια πορεία

Να εξουσιοδοτήσει τον Υπουργό Οικονομικών ώστε να προβεί σε ενέργειες για την εφαρμογή του ΚΠΑ σε περισσότερα τμήματα του δημοσίου.

Το Τμήμα Δημόσιας Διοίκησης και Προσωπικού μαζί με την Κυπριακή Ακαδημία Δημόσιας Διοίκησης προσπαθούν να προωθήσουν την εφαρμογή του ΚΠΑ στις Δημόσιες Υπηρεσίες της Κύπρου. Έως τώρα το ΚΠΑ έχει εφαρμοστεί σε αρκετά Κυβερνητικά Τμήματα και σε Δήμους. Ταυτόχρονα, προωθούν και τη δικτύωση των χρηστών του ΚΠΑ ως προς την ανταλλαγή γνώσεων και εμπειριών, τα οποία αποκτούν από την εφαρμογή του (CAF, n.d.).

4.2.3 Εφαρμογή στην Ευρώπη

Από το 2000, πάνω από 2000 οργανισμοί του δημοσίου τομέα σε όλη την Ευρώπη έχουν χρησιμοποιήσει το μοντέλο του ΚΠΑ, καθώς ο αριθμός των χρηστών εξακολουθεί να αυξάνεται.

Το 2009, η εξωτερική αναπληρόρηση του ΚΠΑ δημιούργησε μια επιπλέον υποστήριξη για τους οργανισμούς, χρησιμοποιώντας το ΚΠΑ περισσότερο αποτελεσματικά στη μελλοντική διαχείριση της ποιότητας τους. Αυτή η διαδικασία πραγματοποιείται από τους εμπειρογνώμονες της ΔΟΠ και στοχεύει στην παροχή

εξωτερικής αναπληροφόρησης σχετικά με την εισαγωγή της συνολικής διαχείρισης της ποιότητας με τη βοήθεια του ΚΠΑ, και όχι μόνο σχετικά με τη διαδικασία αυτοαξιολόγησης, αλλά και όσον αφορά την οργανωτική πορεία που έχουν επιλέξει για την επίτευξη της αριστείας μακροπρόθεσμα (EIPA, <http://www.eipa.eu/en/topic/show/&tid=191>).

Συμπερασματικά, το ΚΠΑ βρίσκει εφαρμογή σε όλα τα κράτη-μέλη της Ευρωπαϊκής Ένωσης, επιφέροντας μάλιστα θετικά αποτελέσματα. Με την εφαρμογή του επιτρέπονται συγκρίσιμα αποτελέσματα, εφόσον το μοντέλο αποτελεί μέθοδο αξιολόγησης. Επίσης, αποτελεί σημαντικό εργαλείο ως προς την συνεργασία μεταξύ των δημοσίων διοικήσεων των κρατών-μελών της Ευρωπαϊκής Ένωσης. Εκτός από την Ευρώπη, το ΚΠΑ εφαρμόζεται τα τελευταία χρόνια και σε χώρες εκτός, όπως η Κίνα (CAF, n.d.)

4.3 Σκοπός και Βασικά Χαρακτηριστικά

Βασικός σκοπός του ΚΠΑ είναι να εισάγει στη δημόσια διοίκηση τις αρχές της ΔΟΠ και σταδιακά να τους καθοδηγήσει, μέσω της χρήσης και της κατανόησης της αυτοαξιολόγησης, από την τρέχουσα "Plan-Do" ακολουθία δραστηριοτήτων σε ένα πλήρες "Plan-Do-Check-Act (PDCA)"¹ κύκλο. Επίσης, να διευκολυνθεί η αυτοαξιολόγηση μιας δημόσιας οργάνωσης, προκειμένου να καταλήξει σε μια διάγνωση και βελτίωση των ενεργειών, να λειτουργήσει ως γέφυρα μεταξύ των διάφορων μοντέλων που χρησιμοποιούνται στη διαχείριση της ποιότητας, καθώς και να διευκολυνθεί η μάθηση μεταξύ των οργανισμών του δημόσιου τομέα (CAF, 2006).

Η εφαρμογή του ΚΠΑ σε έναν οργανισμό αποτελείται από κάποιες αρχές και διαδικασίες, οι οποίες συμβάλλουν στη διαρκή βελτίωση του. Βασικά χαρακτηριστικά αυτών είναι τα παρακάτω (Γραβάνη, 2007):

¹ Είναι μια επαναληπτική μέθοδος διαχείρισης τεσσάρων σταδίων που χρησιμοποιείται στην επιχείρηση για τον έλεγχο και τη συνεχή βελτίωση των διαδικασιών και των προϊόντων. Είναι επίσης γνωστό ως κύκλος του Deming, κύκλος του Shewhart, ή plan-do-study-act (PDSA).

- Αξιολόγηση που βασίζεται σε πραγματικά στοιχεία. Αποτελείται από διάφορα κριτήρια, τα οποία έχουν αποδεχτεί από τον ευρωπαϊκό δημόσιο τομέα.
- Αποτελεί μέσο διασφάλισης των συνεπειών για τις ενέργειες που πρέπει να πραγματοποιηθούν ώστε να υπάρξει βελτίωση της δημόσιας οργάνωσης.
- Αναγνώριση της προόδου που έχει πραγματοποιηθεί και εντοπισμός των πεδίων με αυξημένη απόδοση.
- Αποτελεί σύνδεσμο ανάμεσα στα αποτελέσματα που επιδιώκονται και των προϋποθέσεων που υποστηρίζονται.
- Αποτελεί μέσο δημιουργίας του ενθουσιασμού του προσωπικού ενός οργανισμού ώστε να συμμετέχουν όλοι στη διαδικασία για βελτίωση.
- Παρέχει ευκαιρίες προώθησης.
- Ενσωματώνει τις πρωτοβουλίες πιότητας στις επιχειρησιακές λειτουργίες που πραγματοποιούνται καθημερινά.
- Αποτελεί μέσο για τη μέτρηση της προόδου του οργανισμού, από αξιολογήσεις που πραγματοποιούνται τακτικά.

4.4 Αρχές και Κριτήρια Αξιολόγησης

Το ΚΠΑ βασίζεται σε οκτώ αρχές, που ονομάζονται «οι αρχές της αριστείας». Αυτές οι οκτώ αρχές είναι οι εξής(CAF, 2010):

1. Αποτελέσματαπροσανατολισμού
2. Εστίαση στους πολίτες/πελάτες
3. Ηγεσία & σταθερότητα του σκοπού
4. Διαχείριση των διαδικασιών και των γεγονότων
5. Συμμετοχή των ατόμων

6. Συνεχής βελτίωση και καινοτομία
7. Αμοιβαία επωφελείς συνεργασίες
8. Εταιρική κοινωνική ευθύνη

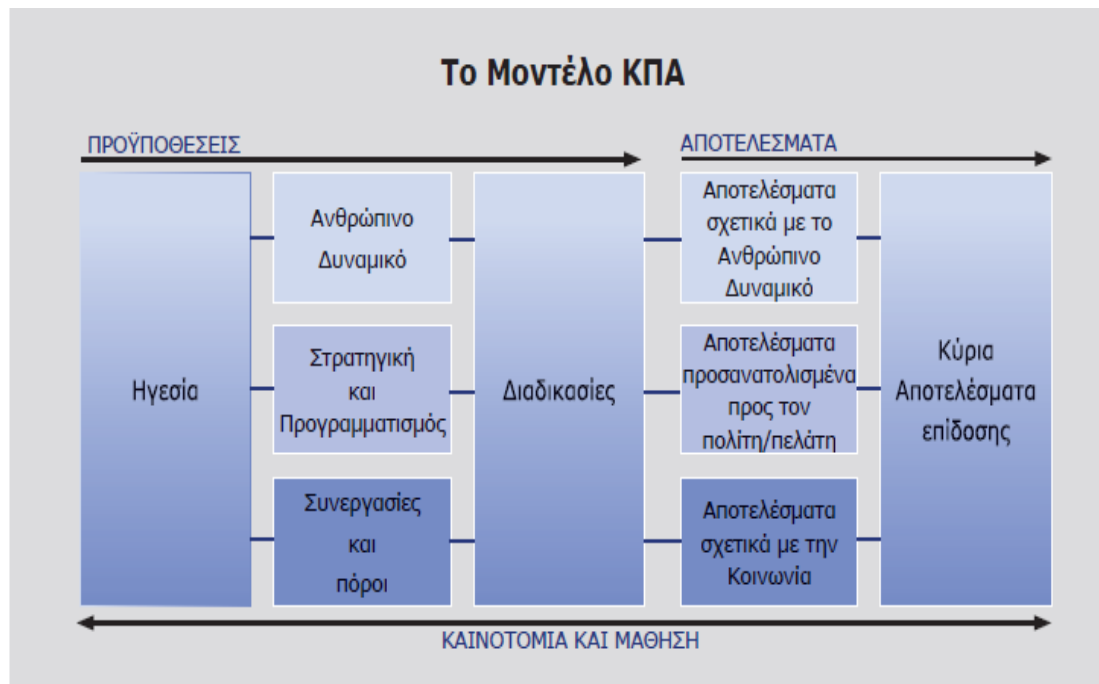
Το ΚΠΑ προέρχεται από το μοντέλο του Ευρωπαϊκού Ιδρύματος Διοίκησης Ολικής Ποιότητας (European Foundation for Quality Management-EFQM) και μοιράζεται τα ίδια εννέα κριτήρια, που εκπροσωπούν τις κύριες πτυχές, οι οποίες απαιτούν εξέταση σε οποιαδήποτε οργανωτική ανάλυση. Υπάρχουν πέντε κριτήρια που αφορούν τις προϋποθέσεις μιας οργάνωσης, οι οποίες καθορίζουν τις ενέργειες της οργάνωσης, ώστε να επιτευχθούν τα επιθυμητά αποτελέσματα. Τα πέντε αυτά κριτήρια είναι η ηγεσία, η στρατηγική και ο προγραμματισμός, το ανθρώπινο δυναμικό, οι συνεργασίες και οι πόροι, και οι διαδικασίες.

Τα επόμενα τέσσερα κριτήρια αφορούν τα αποτελέσματα που επιτυγχάνει μια δημόσια υπηρεσία και είναι, τα αποτελέσματα προσανατολισμένα προς τον πολίτη, τα αποτελέσματα για το ανθρώπινο δυναμικό, τα αποτελέσματα σχετικά με την κοινωνία και τα κύρια αποτελέσματα επίδοσης(CAF, 2006; Γραβάνη, 2007).

Τα παραπάνω αποτελέσματα καλύπτουν οτιδήποτε επιτυγχάνει μια οργάνωση. Εκτελώντας μια αυτό-αξιολόγηση με το ΚΠΑ, οι οργανισμοί του δημοσίου τομέα μπορούν να εντοπίσουν τις περιοχές εκείνες, οι οποίες χρειάζονται βελτίωση ως προς τη λειτουργία τους, καθώς και να επιδιώξουν τα επιθυμητά αποτελέσματα (Tomazevic, 2014).

Τα εννέα κριτήρια του ΚΠΑ που αναφέρθηκαν παραπάνω, αναλύονται περαιτέρω σε 28 επιμέρους κριτήρια. Αυτά τα επιμέρους κριτήρια αναφέρονται στα βασικά ζητήματα τα οποία πρέπει να ληφθούν υπόψη κατά την αξιολόγηση ενός οργανισμού στο δημόσιο τομέα. Κάθε υπο-κριτήριο απεικονίζεται με παραδείγματα που εξηγούν το περιεχόμενο του (CAF, 2006; Γραβάνη, 2007).

Η δομή του ΚΠΑ με τα 9 κριτήρια, τα οποία θα αναλυθούν παρακάτω, φαίνεται στην εικόνα:



Εικόνα11: Δομή του ΚΠΑ - 9 κριτήρια

Πηγή: https://www.eipa.eu/files/File/CAF/Brochure2006/Greek_2006.pdf

Το ΚΠΑ είναι ειδικά σχεδιασμένο για τον δημόσιο τομέα, καθώς η εστίαση είναι αυτή που διακρίνει το ΚΠΑ από το μοντέλο EFQM.

"Η Δημόσια διαχείριση και η ποιότητα στο δημόσιο τομέα έχουν έναν αριθμό ειδικών μοναδικών συνθηκών, σε σύγκριση με τον ιδιωτικό τομέα. Αυτοί θεωρούν βασικές προϋποθέσεις τη νομιμότητα, το δίκαιο του κράτους και της ηθικής συμπεριφοράς που βασίζεται σε κοινές αξίες και αρχές όπως η συμμετοχή, η ποικιλομορφία, η ισότητα, η κοινωνική δικαιοσύνη, η αλληλεγγύη, η συνεργασία και οι εταιρικές σχέσεις" (CAF, 2006).

4.4.1 Ηγεσία

Η ηγεσία είναι ο τρόπος με τον οποίο οι ηγέτες καθοδηγούν έναν οργανισμό, καθώς αναπτύσσουν τις ενέργειες που αποτελούν την αποστολή του, το όραμά του αλλά και τις αξίες που απαιτούνται, ώστε να επιφέρει μια διαρκή επιτυχία ως προς τη λειτουργία του. Επίσης, οι ηγέτες λειτουργούν έτσι, ώστε να αποτελέσουν

πρότυπα για το ανθρώπινο δυναμικό μιας δημόσιας υπηρεσίας, καθώς τους υποστηρίζουν. Επιπλέον, είναι υπεύθυνοι για τις ενέργειες που πραγματοποιούνται μέσα στην υπηρεσία, ώστε να εκπληρώνονται και να βελτιώνεται η συνολική της απόδοση, καθώς και για τις σχέσεις των εμπλεκόμενων μελών ώστε να ικανοποιούνται οι ανάγκες τους (CAF, n.d.; Κατσάνη, 2010; Γραβάνη, 2007).

4.4.2 Στρατηγική και προγραμματισμός

Η στρατηγική και ο προγραμματισμός αναφέρει τον τρόπο κατά τον οποίο διαμορφώνεται η στρατηγική, υλοποιούνται τα προγράμματα και καθορίζονται οι στόχοι για να εφαρμοστούν πολιτικά και καινοτόμα μέτρα, ώστε να υλοποιηθούν οι στόχοι του οργανισμού (CAF, n.d.; Κατσάνη, 2010; Γραβάνη, 2007).

4.4.3 Ανθρώπινο δυναμικό

Το ανθρώπινο δυναμικό αποτελεί το βασικότερο στοιχείο ενός οργανισμού και αναφέρεται στον τρόπο διαχείρισης των ανθρώπων που ανήκουν σε αυτόν, στις μεταξύ τους σχέσεις και αλληλεπιδράσεις και στον τρόπο με τον οποίο αυτοί χειρίζονται τους διαθέσιμους πόρους του οργανισμού (CAF, n.d.; Κατσάνη, 2010; Γραβάνη, 2007).

4.4.4 Συνεργασίες και Πόροι

Οι συνεργασίες και οι πόροι αποτελούν τον τρόπο δημιουργίας και διαχείρισης των συνεργασιών ενός οργανισμού με τρίτους όπως οι πολίτες/πελάτες, καθώς και την αξιοποίηση των πόρων του όπως ο εξοπλισμός, οι τεχνολογίες που χρησιμοποιεί κ.α., με αποτέλεσμα να μπορεί να υποστηρίξει τη στρατηγική του και τον προγραμματισμό του για την καλύτερη λειτουργία των ενεργειών του. Οι

συνεργασίες είναι ο βασικός παράγοντας για την αποτελεσματική λειτουργία του οργανισμού. Για να το επιτύχουν όμως αυτό, εκτός από τις συνεργασίες, θα πρέπει να είναι σε θέση να αξιοποιούν και τους κατάλληλους πόρους που θα στηρίζουν τη στρατηγική του οργανισμού(CAF, n.d.; Κατσάνη, 2010; Γραβάνη, 2007).

4.4.5 Διαδικασίες

Οι διαδικασίες είναι οι τρόποι που χρησιμοποιεί ένας οργανισμός για τον εντοπισμό, τη διαχείριση, τη βελτίωση και την ανάπτυξη των βασικών του ενεργειών, με αποτέλεσμα να υποστηρίζονται η στρατηγική και ο προγραμματισμός του(CAF, n.d.; Κατσάνη, 2010; Γραβάνη, 2007).

4.4.6 Αποτελέσματα προσανατολισμένα προς τον πολίτη

Τα αποτελέσματα που είναι προσανατολισμένα προς τον πολίτη αναφέρονται στην ικανοποίηση των πολιτών ή πελατών για τις υπηρεσίες και τα προϊόντα που τους παρέχονται από έναν δημόσιο οργανισμό (CAF, n.d.; Κατσάνη, 2010; Γραβάνη, 2007).

4.4.7 Αποτελέσματα για το Ανθρώπινο Δυναμικό

Τα αποτελέσματα για το ανθρώπινο δυναμικό ενός οργανισμού αναφέρονται στην ικανοποίηση του ανθρώπινου δυναμικού του. Πιο συγκεκριμένα, τ' αποτελέσματα αναφέρουν το βαθμό επιτυχίας των ικανοτήτων, των κινήτρων, της ικανοποίησης και της απόδοσης του ανθρώπινου δυναμικού(CAF, n.d.; Κατσάνη, 2010; Γραβάνη, 2007).

4.4.8 Αποτελέσματα σχετικά με την κοινωνία

Τα αποτελέσματα σχετικά με την κοινωνία αναφέρονται στην ικανοποίηση των αναγκών που έχει η κοινωνία γενικότερα. Πιο συγκεκριμένα, αναφέρονται τόσο στις ανάγκες της κοινωνίας, όσο και στις προσδοκίες της, αποτελούμενα από την αντίληψη των πολιτών ως προς τον οργανισμό/υπηρεσία για ζητήματα που αφορούν την ποιότητα ζωής τους, το περιβάλλον, και τους παρεχόμενους πόρους, καθώς επίσης και ως προς τις ενέργειες που εκτελεί ο οργανισμός για την καλύτερη συνεισφορά του στην κοινωνία (CAF, n.d.; Κατσάνη, 2010; Γραβάνη, 2007).

4.4.9 Κύρια αποτελέσματα επίδοσης

Τα κύρια αποτελέσματα επίδοσης αποτελούνται από τους στόχους που αφορούν την αποστολή ενός οργανισμού, καθώς και την ικανοποίηση των αναγκών των εμπλεκόμενων μελών που επηρεάζονται από τον οργανισμό. Γενικά, αναφέρονται στη στρατηγική και τον προγραμματισμό μιας δημόσιας υπηρεσίας, καθώς και στους στόχους που έχουν επιτευχθεί όσον αφορά τη διοίκησή της (CAF, n.d.; Κατσάνη, 2010; Γραβάνη, 2007).

Κεφάλαιο 5

Κέντρο Εξυπηρέτησης Πολιτών

5.1 Ορισμός Κέντρου Εξυπηρέτησης Πολιτών

Τα «Κέντρα Εξυπηρέτησης Πολιτών» αποτελούν κρατικά συστήματα, τα οποία πήραν το όνομα τους από το άρθρο 31 του νόμου 3013/2002 (ΦΕΚ 102/Α) (Στεργίου, 2014). Ο όρος αποτελεί μια καινοτομία που αφορά τις συναλλαγές του πολίτη με τη δημόσια διοίκηση, που έχει ως σκοπό να μειώσει τη γραφειοκρατία και να εξυπηρετεί πιο άμεσα τους πολίτες. Η φιλοσοφία των ΚΕΠ είναι ότι διακινούνται τα έγγραφα και όχι οι ίδιοι οι πολίτες (Κ.Ε.Π., <http://www.kep.gov.gr/>; Στεργίου, 2014).



Εικόνα 12: Λογότυπο ΚΕΠ

Πηγή: <http://radio-lehovo.gr/ta-kep-tou-dimou-florinas-sas-enimeronoun-gia-ta-programmata-kinonikou-ke-iamatikou-tourismou-tou-oga/>

Η καινοτομία του επικεντρώνεται κυρίως στο γεγονός ότι οι πολίτες με μια επίσκεψη ή ένα τηλεφώνημα στα ΚΕΠ μπορούν να λάβουν διάφορες πληροφορίες για οποιοδήποτε θέμα που τους απασχολεί σχετικά με τις συναλλαγές τους με τη Δημόσια Διοίκηση. Έπειτα, μπορούν να υποβάλλουν το αίτημα τους συμπληρώνοντας κάποια σχετική αίτηση - εξουσιοδότηση προς τα ΚΕΠ και προσκομίζοντας τα απαιτούμενα δικαιολογητικά χαρτιά για κάθε είδους περίπτωση, για τα οποία μπορούν να έχουν ενημερωθεί τηλεφωνικώς, προκειμένου να υποβληθούν μέσω ΚΕΠ για την εκτέλεση του αιτήματος(Κ.Ε.Π., <http://www.kep.gov.gr/>; Εθνική Πύλη Ερμής).

Έτσι οι πολίτες μπορούν να αποφύγουν τις χρονοβόρες γραφειοκρατικές διαδικασίες και να περιορίσουν τις μετακινήσεις τους, γιατί όπως αναφέρθηκε και παραπάνω στα ΚΕΠ δεν διακινούνται οι πολίτες, αλλά τα έγγραφα. Συνεπώς, δε χρειάζεται να χάνει το χρόνο του για να πηγαίνει αυτοπροσώπως στις υπηρεσίες, καθώς τα ΚΕΠ αναλαμβάνουν την εκτέλεση των υποθέσεων του(Κ.Ε.Π., <http://www.kep.gov.gr/>; Εθνική Πύλη Ερμής).

5.2 Λειτουργία ΚΕΠ

Οι πολίτες, μέσω των ΚΕΠ, μπορούν να διεκπεραιώνουν τις συναλλαγές μεταξύ αυτών και του Δημοσίου, χωρίς να είναι απαραίτητο να πηγαίνουν σε διάφορες υπηρεσίες και να μετακινούνται συνεχώς. Πιο συγκεκριμένα για την διεκπεραίωση των συναλλαγών τους, τα ΚΕΠ παρέχουν τους τρόπους μέσω τηλεφώνου, μέσω του διαδικτύου (ηλεκτρονικά) και μέσω του προσωπικού των ΚΕΠ(Σπαρόπουλος, 2007-2008). Οι παραπάνω τρόποι μπορούν να συνδυαστούν, ανάλογα με τις συναλλαγές του πολίτη.

Τα ΚΕΠ ενημερώνουν τους πολίτες για κάθε είδους ζήτημα της Δημόσιας Διοίκησης, που τους αφορά. Εάν κάποιος πολίτης θέλει να υποβάλει κάποια αίτηση για μια διοικητική διαδικασία, την οποία μπορεί να εκτελέσει το ΚΕΠ, τότε ο πολίτης απευθύνεται σε κάποιον από το προσωπικό του ΚΕΠ και συμπληρώνουν μαζί την

κατάλληλη αίτηση ηλεκτρονικά. Έπειτα, το ΚΕΠ στέλνει την αίτηση στην αρμόδια υπηρεσία ώστε να καταγραφεί το πρωτόκολλο. Το εμπλεκόμενο μέλος που έχει αναλάβει τη συγκεκριμένη αίτηση είναι υπεύθυνο για την παρακολούθησή της μέχρι το τελικό στάδιο, με αποτέλεσμα ο πολίτης να απαλλάσσεται από περριττές μετακινήσεις (Δ.Ιλίου, <http://www.ilion.gr/web/guest/services/kep>).

Αφού ολοκληρωθούν οι διαδικασίες που απαιτούνται, ο πολίτης παραλαμβάνει τα δικαιολογητικά είτε από το ΚΕΠ είτε ταχυδρομικώς στην διεύθυνσή του. Στην ουσία, το ΚΕΠ μεσολαβεί μεταξύ του πολίτη και των άλλων υπηρεσιών, συγκεντρώνοντας τα στοιχεία που χρειάζονται και αποστέλλοντας τα στις αρμόδιες υπηρεσίες (Σπαρόπουλος, 2007-2008).

5.3 Υπηρεσίες ΚΕΠ

Οι υπηρεσίες που παρέχουν τα ΚΕΠ χωρίζονται σε τρεις βασικές κατηγορίες:

1. Πληροφορίες που αφορούν τη Δημόσια Διοίκηση

Τα ΚΕΠ παρέχουν πληροφορίες για ένα πλήθος από ζητήματα τα οποία αφορούν τη Δημόσια Διοίκηση, μέσω της Τράπεζας Διοικητικής Πληροφόρησης. Εάν πρόκειται για πληροφορίες που αφορούν απλά ζητήματα τότε αυτές παρέχονται στον πολίτη κατά τη διάρκεια της πρώτης του επίσκεψης στο ΚΕΠ. Αντιθέτως, εάν πρόκειται για πιο σύνθετα ζητήματα τότε ο πολίτης λαμβάνει τις πληροφορίες αργότερα μέσω του τηλεφώνου. Σε αυτή την περίπτωση το ζήτημα καταγράφεται και γίνεται έρευνα από το ΚΕΠ, έτσι ώστε να πάρει απάντηση ο πολίτης.

2. Άμεση πραγματοποίηση των απλών υποθέσεων

Για την πραγματοποίηση των απλών υποθέσεων τα ΚΕΠ παρέχουν άμεσα υπηρεσίες που αφορούν τη θεώρηση γνησίου υπογραφής, την επικύρωση φωτοαντιγράφων, τη χορήγηση παραβόλων ή άλλων επεύθυνων δηλώσεων και τις αιτήσεις που αφορούν προκυρήξεις από τον ΑΣΕΠ. Επίσης, παρέχουν υπηρεσίες για πιστοποιητικά και για βεβαιώσεις, τα οποία εκδίδονται

σχετικά άμεσα και περιλαμβάνουν αποδεικτικά της φορολογικής ενημερότητας, πιστοποιητικά γεννήσεως, πιστοποιητικά στρατολογικής κατάστασης, ποινικά μητρώα, ληξιαρχικές πράξεις, πιστοποιητικά σπουδών κ.α.

3. Προώθηση σύνθετων αιτημάτων/υποθέσεων

Όσον αφορά τα σύνθετα αιτήματα και υποθέσεις για τα οποία ενδιαφέρεται ένας πολίτης, θα πρέπει να συμπληρώσει την κατάλληλη αίτηση σχετικά με την υπόθεσή του και μια εξουσιοδότηση προς το ΚΕΠ, έτσι ώστε να ξεκινήσει η διαδικασία για την υπόθεσή του. Με την παραπάνω ενέργεια το ΚΕΠ ξεκινά μια διαδικασία με ένα πλήθος από ενέργειες που χρειάζονται προς τις αρμόδιες υπηρεσίες της υπόθεσης, παίρνοντας τη θέση του πολίτη, ώστε να τον εξυπηρετήσει. Πιο συγκεκριμένα, συλλέγει τα διακιολογητικά που απαιτούνται, δημιουργεί τον τελικό φάκελο και τα προωθεί στις αρμόδιες υπηρεσίες ώστε να πραγματοποιηθεί το αίτημα. Για την καλύτερη ανταπόκριση ως προς τις ευθύνες γι' αυτήν την υπηρεσία, το ανθρώπινο δυναμικό των ΚΕΠ περνά από συγκεκριμένη εκπαίδευση από το Υπουργείο Εσωτερικών.

(Δ.Ιλίου, <http://www.ilion.gr/web/guest/services/kep>; Σπαρόπουλος, 2007-2008)

Οι πολίτες μέσω των ΚΕΠ μπορούν να παρακολουθούν διάφορες διαδικασίες όπως την έκδοση αντιγράφου του πιστοποιητικού γέννησης και οικογενειακής κατάστασης, την έκδοση ενός ποινικού μητρώου, πιστοποιητικά γάμου, την έκδοση μιας δημόσιας μεταφοράς για τα άτομα με ειδικές ανάγκες, την αίτηση για το εποχικό επίδομα ανεργίας, τις αιτήσεις του ΟΑΕΔ για οικογενειακές επιδοτήσεις, την έκδοση της άδειας ενός οδηγού, την αίτηση για την αλλαγή σε επιβατικό όχημα κ.α. (Αθήνα, <https://www.cityofathens.gr/en/citizen-service-centres-kep-0>).

Ορισμένες διαδικασίες των ΚΕΠ, οι οποίες υπολογίζονται σε πάνω από 2.000 και είναι πιστοποιημένες, μπορούν να διεκπεραιωθούν και ηλεκτρονικά σε ψηφιακή μορφή (https://el.wikipedia.org/wiki/Κέντρο_Εξυπηρέτησης_Πολιτών#cite_note-2).



Εικόνα 13: OnlineΚΕΠ

Πηγή: <http://www.newsbomb.gr/ellada/news/story/492754/poies-ypiresies-erhontai-sta-kep-online>

Μερικές από αυτές είναι οι παρακάτω (Ελληνική Δημοκρατία, 2013):

- Χορήγηση αντιγράφου πιστοποιητικού γέννησης
- Χορήγηση πιστοποιητικού οικογενειακής κατάστασης
- Χορήγηση βεβαίωσης ποσού σύνταξης ΟΑΕΕ (πρώην ΤΕΒΕ)
- Χορήγηση βεβαίωσης βαθμολογίας εξετάσεων πιστοποίησης επαγγελματικής κατάρτισης (Ι.Ε.Κ.)
- Χορήγηση βεβαίωσης επιτυχούς συμμετοχής σε εξετάσεις πιστοποίησης επαγγελματικής κατάρτισης (Ι.Ε.Κ.)
- Χορήγηση βεβαίωσης περί μη ασφάλισης στον ΟΓΑ
- Χορήγηση πιστοποιητικού εγγραφής στα μητρώα αρρένων
- Χορήγηση βεβαίωσης προϋπηρεσίας Αστυνομικών Υπαλλήλων
- Χορήγηση βεβαίωσης αναπηρίας

- Βεβαίωση χορήγησης οικονομικής ενίσχυσης σε άτομα με βαριά αναπηρία
- Βεβαίωση χορήγησης επιδόματος καυσίμων
- Πιστοποιητικό Σπουδών (ΙΕΚ, ΚΕΚ, Μαθητείας, ΤΕΕ Α' Κύκλου, ΤΕΕ Β' Κύκλου)
- Βεβαίωση για το χρόνο επιδότησης ανεργίας από τον ΟΑΕΔ
- Διεκπεραίωση αίτησης - δήλωσης μερισματούχου για έκδοση βεβαίωσης χορήγησης μερίσματος

5.4 Αρμοδιότητες ΚΕΠ

Στα Κέντρα Εξυπηρέτησης Πολιτών οι πολίτες μπορούν να λαμβάνουν πληροφορίες σχετικά με το τι πρέπει να κάνουν ώστε να διαχειρίζονται τις συναλλαγές τους με το Δήμο και να υποβάλουν αιτήσεις για την επεξεργασία των θεμάτων που αφορούν την πόλη τους, καθώς και κρατικές υπηρεσίες, σύμφωνα με τις κοινές αποφάσεις που εκδίδονται από τον Υπουργό Εσωτερικών ή άλλο αρμόδιο υπουργό. Τα ΚΕΠ διαχειρίζονται τις αιτήσεις αυτές και είναι υπεύθυνα για την κοινοποίηση της απάντησης ή της απόφασης προς τον αιτούντα (Αθήνα, <https://www.cityofathens.gr/en/citizen-service-centres-kep-0>).

Οι αρμοδιότητες των ΚΕΠ αφορούν την παροχή διοικητικών πληροφοριών και τη διεκπεραίωση των υποθέσεων που υποβάλλουν οι πολίτες, από το πρώτο τους στάδιο μέχρι και το τελικό, σε συνεργασία με τις αρμόδιες υπηρεσίες που απαιτούνται για κάθε υπόθεση. Τα ΚΕΠ αποτελούνται από δύο βασικά τμήματα, αυτό της Εξυπηρέτησης των Πολιτών και αυτό της Εσωτερικής Ανταπόκρισης.

Το τμήμα Εξυπηρέτησης Πολιτών είναι υπεύθυνο να ενημερώνει και να παρέχει πληροφορίες στους πολίτες για τις ενέργειες που χρειάζονται ώστε να πραγματοποιηθεί μια διοικητική υπόθεση. Επίσης, παραλαμβάνει τις αιτήσεις των πολιτών από τις αρμόδιες υπηρεσίες, για να πραγματοποιηθεί η υπόθεση, και καταχωρεί τα στοιχεία ώστε να πρωτοκολληθούν. Επιπλέον, ελέγχει την πληρότητα των αιτήσεων που καταβάλλουν οι πολίτες και εάν χρειάζονται επιπλέον

δικαιολογητικά για την υπόθεση, τα οποία ο πολίτης δεν έχει στην αίτησή του, τότε το ΚΕΠ έρχεται σε επικοινωνία με τις αρμόδιες υπηρεσίες ώστε να παραλάβει τις πληροφορίες που χρειάζεται. Η παραπάνω διαδικασία πραγματοποιείται μετά από εξουσιοδότηση του πολίτη προς το ΚΕΠ. Συμπερασματικά, το συγκεκριμένο τμήμα, διαβιβάζει του φακέλους από τις υποθέσεις των πολιτών μαζί με τα σχετικά δικαιολογητικά στις αρμόδιες υπηρεσίες, από τις οποίες παραλαμβάνουν τα τελικά έγγραφα και τα προωθούν στον πολίτη αυτοπροσώπως ή στη διεύθυνση κατοικίας του. Ακόμη, το τμήμα είναι υπεύθυνο για την επικύρωση διοικητικών εγγράφων και τη θεώρηση του ιδιόχειρου της υπογραφής, την χορήγηση παραβόλων, κινητών επισήμων και υπευθύνων δηλώσεων, την χορήγηση του αποδεικτικού φορολογικής ενημερότητας, αλλά και άλλων πιστοποιητικών που καθορίζονται από Υπουργικές Αποφάσεις.

Από την άλλη, το τμήμα Εσωτερικής Ανταπόκρισης είναι υπεύθυνο για την παραλαβή των αιτήσεων που πραγματοποιούν οι πολίτες, οι οποίες εμπίπτουν στις αρμοδιότητες του οικείου ΟΤΑ α΄ ή β΄ βαθμού. Στη συνέχεια, προωθεί τις παραπάνω αιτήσεις στις αρμόδιες υπηρεσίες, παρακολουθεί την εξέλιξη της υπόθεσης, τηρεί τις χρονικές προθεσμίες του νόμου, παραλαμβάνει τα σχετικά έγγραφα και αποστέλλει στο ΚΕΠ την αρχική υποβολή του αιτήματος. Επίσης, είναι υπεύθυνο για τη σωστή λειτουργία και συντήρηση του τεχνολογικού εξοπλισμού της Διεύθυνσης, καθώς και για την τήρηση των στατιστικών στοιχείων που αφορούν τις αιτήσεις των πολιτών. Επιπλέον, στις αρμοδιότητες του συγκεκριμένου τμήματος ανήκουν και οι αιτήσεις των πολιτών που σχετίζονται με τη βελτίωση των διοικητικών υπηρεσιών μέσα από παράπονα και προτάσεις. Τέλος, το τμήμα ανακοινώνει και αναρτά τις προκυρήξεις και τα αποτελέσματα του ΑΣΕΠ και άλλων φορέων του δημοσίου προς ενημέρωση των πολιτών (Ελληνική Δημοκρατία, http://www.achaia.gr/ach/index.php?option=com_contact&view=category&catid=212).

5.5 ΚΕΠ Δήμου Λαμίας

Στον Δήμο Λαμιέων λειτουργούν πέντε Κέντρα Εξυπηρέτησης Πολιτών, από τα οποία τα δύο βρίσκονται στην έδρα του Δήμου, στο Πολιτιστικό Κέντρο οδού Λεωνίδου και νέο Δημαρχείο στην οδό Ερ.Σταυρού & Φλέμιγκ, αντίστοιχα, ενώ τα υπόλοιπα τρία στις έδρες των Δημοτικών Ενοτήτων Γοργοποτάμου, Λιανοκλαδίου και Υπάτης. Τα παραπάνω ΚΕΠ παρέχουν ένα εύρος από υπηρεσίες προς πολίτες, όπως η θεώρηση του γνησίου υπογραφής, η έκδοση της φορολογικής ενημερότητας, η έκδοση και ανανέωση των διαβατηρίων, η έκδοση των πιστοποιητικών οικογενειακής κατάστασης και γέννησης κ.α. Όλα τα ΚΕΠ είναι στελεχωμένα με ένα ικανοποιητικό αριθμό υπαλλήλων, καθώς λειτουργούν και απογεύματα για την αποτελεσματικότερη εξυπηρέτηση των πολιτών του Δήμου (Δήμος Λαμιέων, <http://www.lamia-city.gr/article.php?c=9&a=102>).

Η παρούσα εργασία επικεντρώνεται στο ΚΕΠ που βρίσκεται επί της οδού Ερυθρού Σταυρού & Φλέμιγκ το οποίο εισηγήθηκε για την εύρυθμη λειτουργία της υπηρεσίας ΚΕΠ του Δήμου Λαμιέων και για την καλύτερη εξυπηρέτηση των πολιτών που επιδιώκεται, κρίνοντας απαραίτητη την τροποποίηση της Εσωτερικής Υπηρεσίας του Δήμου Λαμιέων προκειμένου να ανταποκρίνεται στις σύγχρονες ανάγκες των ΚΕΠ που αναμένεται να μετατραπούν σε ΚΕΝΤΡΑ ΟΛΟΚΛΗΡΩΜΕΝΩΝ ΔΙΟΙΚΗΤΙΚΩΝ ΣΥΝΑΛΛΑΓΩΝ σύμφωνα με τις κατευθύνσεις του Υπουργείου Διοικητικής Μεταρύθμισης, και να επιλύει προβλήματα που ανακύπτουν από την σημερινή διάρθρωση της υπηρεσίας ΚΕΠ στον υπάρχοντα Οργανισμό Εσωτερικής Υπηρεσίας Δήμου Λαμιέων (ΔΙΕΥΘΥΝΣΗ ΚΕΠ ΤΜΗΜΑ ΚΕΠ 0133, 2014).

Πιο συγκεκριμένα, για το Επιχειρησιακό Πρόγραμμα, η θέσπιση νέων συστημάτων οργάνωσης και διοίκησης απαιτούν αλλαγή και προσαρμογής της λειτουργίας των υπηρεσιών. Τα προβλήματα που κυρίως ανακύπτουν στο Δήμο Λαμιέων αφορούν στην καθημερινότητα του πολίτη και στο περιβάλλον μέσα στο οποίο ζει και εργάζεται. Η μετακίνηση για την εξυπηρέτηση των αναγκών των πολιτών γίνεται μέσω των υφιστάμενων οδικών υποδομών την έντονη χρήση των Ι.Χ αυτοκινήτων και λιγότερο την χρήση των μέσων μαζικής μεταφοράς. Λόγω αυτών, οι στενοί δρόμοι της πόλης αποτελούν κύρια πηγή ατμοσφαιρικής ρύπανσης, η δε δυσκολία να εξευρεθούν θέσης στάθμευσης σε δρόμους πλησίον του κέντρου του Δήμου,

όπου συγκεντρώνονται τόσο οι υπηρεσίες, όσο και οι εμπορικές δραστηριότητες επιδεινώνουν την κατάσταση των κυκλοφοριακών προβλημάτων της πόλης.

Με δεδομένο ότι η πόλη της Λαμίας αποτελεί κατά κύριο λόγο, ένα μεγάλο παραγωγικό οικονομικό και πολιτιστικό κέντρο όχι μόνο του Δήμου και του Νομού, και είναι έδρα της Περιφέρειας Στερεάς, παίζει εκ των πραγμάτων τον πρωταγωνιστικό ρόλο ως Περιφερειακό Κέντρο. Στην πόλη της Λαμίας (έδρα του ομώνυμου Δήμου) παρατηρείται υπερσυγκέντρωση πληθυσμού και δραστηριοτήτων σε αντίθεση με το υπόλοιπο τμήμα του Δήμου που χαρακτηρίζεται από διασπορά πληθυσμού και δραστηριοτήτων. Συνεπώς προκύπτει αδήριτη ανάγκη συγκράτησης του πληθυσμού στις Δημοτικές και Τοπικές Κοινότητες, στα πλαίσια μιας ισοροπημένης ανάπτυξης του Δήμου Λαμιέων και την εξοικονόμηση κόστους (είτε σε επίπεδο χρημάτων, είτε σε επίπεδο χρόνου, είτε σε επίπεδο ταλαιπωρίας των μετακινουμένων).

Η Δ/ση ΚΕΠ μπορεί να συμβάλλει στην κατεύθυνση αυτή μέσα από την καλύτερη εξυπηρέτηση των πολιτών σε καθημερινή βάση. Αυτό μπορεί να επιτευχθεί λειτουργώντας τα ΚΕΠ με διασπορά στη χωρική αρμοδιότητα του Δήμου, πλησίον των τόπων κατοικίας των πολιτών και αναπτύσσοντας συγχρόνως ηλεκτρονικές εφαρμογές υλοποιώντας στο Δήμο ένα ουσιαστικό βήμα προς την ηλεκτρονική διακυβέρνηση και ο υπάλληλος των ΚΕΠ μπορεί με αποτελεσματικό τρόπο να ανταποκριθεί σε αυτό, γιατί σχεδόν όλη η εργασία τους εκτελείται ηλεκτρονικά στα πλαίσια των ΚΥΑ που εκδίδει το Υπουργείο Διοικητικής Μεταρρύθμισης και Ηλεκτρονικής Διακυβέρνησης και των θεματικών αρμόδιων Υπουργείων (ΔΙΕΥΘΥΝΣΗ ΚΕΠ ΤΜΗΜΑ ΚΕΠ 0133, 2014).

Με βάση όλα τα προηγούμενα και την πραγματική απογραφή του πληθυσμού του Δήμου Λαμιέων έτους 2011 που ανέρχεται συνολικά σε 75122 κατοίκους και κατά Δημοτική Ενότητα ως εξής (ΔΙΕΥΘΥΝΣΗ ΚΕΠ ΤΜΗΜΑ ΚΕΠ 0133, 2014):

- α) Δ.Ε Λαμιέων 64.238 κατοίκους
- β) Δ.Ε Γοργοποτάμου 3.393 κατοίκους
- γ) Δ.Ε Λειανοκλαδίου 2.194 κατοίκους

δ) Δ.Ε Υπάτης 4.701 κατοίκους

ε) Δ.Ε Παύλιανης 596 κατοίκους

Η διατήρηση τουλάχιστον των υπαρχόντων τεσσάρων ΚΕΠ είναι επιβεβλημένη, ήτοι:

1) ΚΕΠ 0613 <<Τμήμα Εξυπηρέτησης Πολιτών>>

Επί της οδού Λεωνίδου

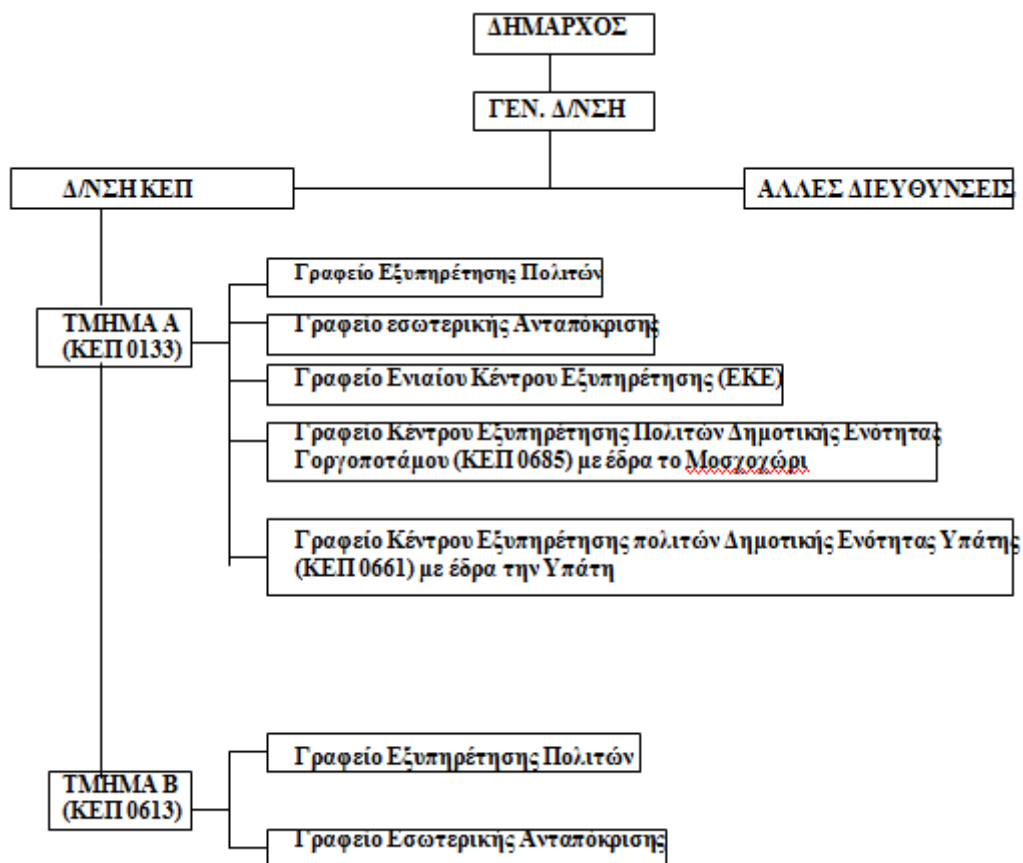
2) ΚΕΠ 0133 <<Τμήμα Εσωτερικής Ανταπόκρισης>>

στο κτήριο του Δημαρχείου (Φλέμιγκ και Ερυθρού Σταυρού)

3) ΚΕΠ 0685 Γραφείο Δ.Ε Γοργοποτάμου , στην Τοπική Κοινότητα Μοσχοχωρίου

4) ΚΕΠ 0661 Γραφείο Δ.Ε Υπάτης στην Τοπική Κοινότητα Υπάτης

Έτσι η παραπάνω εισήγηση για τις ανάγκες δημιουργίας ενός νέου οργανισμού διαμορφώνεται και παρακάτω με δεδομένη την αρνητική θέση της Δημοτικής Αρχής για επέκταση του οργανισμού των ΚΕΠ όπως έχει προκύψει από τις σχετικές συζητήσεις (ΔΙΕΥΘΥΝΣΗ ΚΕΠ ΤΜΗΜΑ ΚΕΠ 0133, 2014).



Εικόνα 14: Προτεινόμενη τροποποίηση του Οργανισμού Εσωτερικής Υπηρεσίας του Δήμου Λαμιέων στον τομέα ΚΕΠ

Πηγή: ΔΙΕΥΘΥΝΣΗ ΚΕΠ ΤΜΗΜΑ ΚΕΠ 0133

Κεφάλαιο 6

Μελέτη Περίπτωσης του ΚΕΠ Λαμίας

6.1 Εισαγωγή

Στο κεφάλαιο αυτό θα γίνει η αναλυτική περιγραφή των διαδικασιών που ακολουθούνται στην Διεύθυνση ΚΕΠ Λαμίας με την μέθοδο της ανάλυσης της μελέτης περίπτωσης. Ο στόχος αυτής της μελέτης περίπτωσης είναι η καταγραφή και η διαπίστωση του κατά πόσο εκτελούνται οι προβλεπόμενες αρμοδιότητες οι οποίες έχουν αναλυθεί στα προηγούμενα κεφάλαια. Η ανάλυση αυτή αφορά στην συμμόρφωση των διαδικασιών αυτών ως προς τις προβλεπόμενες από την νομιθεσία και τις υπουργικές αποφάσεις.

Εκτός από την καταγραφή των διαδικασιών της Διεύθυνσης θα γίνει και η ανάλυση των διαδικασιών αυτών από την οποία θα εξαχθούν συμπεράσματα ως προς την συμμόρφωσή τους, καθώς επίσης και ως προς την ικανοποίηση των πολιτών από τις παρεχόμενες υπηρεσίες των ΚΕΠ.

6.2 Μεθοδολογία

Στην παρούσα εργασία για την ερευνητική διαδικασία χρησιμοποιήθηκε η μέθοδος της ανάλυσης μελέτης περίπτωσης στην οποία μελετάται η εφαρμογή των διαδικασιών για τον δημόσιο οργανισμό του ΚΕΠ του Δήμου Λαμίας. Η μελέτη

πραγματοποιήθηκε μετά από επικοινωνία με το ΚΕΠ του Δήμου Λαμίας που βρίσκεται επί της οδού Ερυθρού Σταυρού & Φλέμιγκ, και λαμβάνοντας από το ΚΕΠ σχετικά έγγραφα και απαντήσεις σε ερωτήσεις που αφορούν τη λειτουργία του ΚΕΠ σε κάθε τομέα, τα τμήματα που περιλαμβάνει, την οργανωτική του δομή, τη στελέχωσή του, καθώς και τις αρμοδιότητες των τμημάτων. Παρακάτω καταγράφεται αναλυτικά η μελέτη.

6.3 Μελέτη – Καταγραφή Διαδικασιών

Στόχος είναι να διαπιστωθεί το κατά πόσον ασκούνται όλες οι, προβλεπόμενες από τη νομοθεσία, αρμοδιότητες και από ποιές ιδιαιτερότητες χαρακτηρίζονται, σε λειτουργικό επίπεδο.

Το ΚΕΠ απασχολεί στο σύνολο 14 υπαλλήλους. Όσον αφορά τις απαιτήσεις των δραστηριοτήτων της Δ/σης ως προς τον αριθμό των υπαλλήλων απαιτείται μεγαλύτερος αριθμός για την αλληλοκάλυψη αντικειμένων και τις ανάγκες απογευματινής βάρδιας και Σαββάτων. Ως προς το επίπεδο της εκπαίδευσής τους, συνολικά το 71% του Ανθρώπινου δυναμικού της Δ/σης ΚΕΠ είναι πτυχιούχοι τριτοβάθμιας εκπαίδευσης (57% ΠΕ-14% ΤΕ) και το 29% απόφοιτους Μέσης Εκπαίδευσης. Τέλος, ως προς τις δεξιότητές τους, διαθέτει όλο το απαιτούμενο δυναμικό της Δ/σης ΚΕΠ την δεξιότητα χρήσης Η/Υ, δεξιότητα που απαιτούν τα περιγράμματα θέσεων εργασίας των Εργαζομένων στα ΚΕΠ (ΔΗΜΟΣ ΛΑΜΙΕΩΝ, Διεύθυνση Σχεδιασμού, Οργάνωσης και Πληροφορικής, 2014).

Όσον αφορά την οργανωτική δομή η Διεύθυνση ΚΕΠ του Δήμου μας δημιουργήθηκε σύμφωνα με τις διατάξεις του άρθρου 31 του Ν.3013/2002 (ΦΕΚ 102/Α) περί «Αναβάθμιση της Πολιτικής Προστασίας και λοιπές διατάξεις» και άρχισε την λειτουργία της στο κτήριο της οδού Λεωνίδου 9-11, με αριθμό ηλεκτρονικής έγκρισης του ΥΠ.Δ.Μ.& Η.Δ 0613 με δύο Τμήματα, οι αρμοδιότητες των οποίων περιγράφονται στον ως άνω ιδρυτικό νόμο:

- α) Τμήμα Εξυπηρέτησης Πολιτών και

β) Τμήμα Εσωτερικής Ανταπόκρισης.

Το ως άνω οργανωτικό αυτό σχήμα, σχεδιάστηκε στην εποχή του με τις επικρατούσες τότε συνθήκες και μπορεί σήμερα να είναι λειτουργικό μόνο στην περίπτωση που τα δύο αυτά Τμήματα της Διεύθυνσης λειτουργούν στον ίδιο χώρο και το ένα συμπληρώνει το άλλο.

Σήμερα μετά και τον Ν.3852/2010 για την Οργανωτική Μονάδα ΚΕΠ του Δήμου Λαμιέων ισχύουν τα παρακάτω:

α) Τμήμα Α ΚΕΠ (0133) Δημοτικής Ενότητας ΛΑΜΙΑΣ

- i. Γραφείο Εξυπηρέτησης Πολιτών
- ii. Γραφείο Εσωτερικής Ανταπόκρισης
- iii. Γραφείο Ενιαίου Κέντρου Εξυπηρέτησης (ΕΚΕ)
- iv. Γραφείο Κέντρου Εξυπηρέτησης Πολιτών Δημοτικής Ενότητας Γοργοποτάμου (ΚΕΠ 0685) με έδρα το Μοσχοχώρι
- v. Γραφείο Κέντρου Εξυπηρέτησης Πολιτών Δημοτικής Ενότητας Υπάτης (ΚΕΠ 0661) με έδρα την Υπάτη

β) Τμήμα Β ΚΕΠ (0613) Δημοτικής Ενότητας ΛΑΜΙΑΣ

- i. Γραφείο Εξυπηρέτησης Πολιτών
- ii. Γραφείο Εσωτερικής Ανταπόκρισης

Η Διεύθυνση Κέντρων Εξυπηρέτησης Πολιτών (Κ.Ε.Π.) είναι αρμόδια για την παροχή διοικητικών πληροφοριών και τη διεκπεραίωση των υποθέσεων των πολιτών από την υποβολή της αίτησης μέχρι την έκδοση της τελικής πράξης, σε συνεργασία με τις καθ' ύλη αρμόδιες υπηρεσίες και σύμφωνα με τον κεντρικό σχεδιασμό του Υπουργείου Διοικητικής Μεταρρύθμισης και Ηλεκτρονικής Διακυβέρνησης ή του εκάστοτε αρμόδιου Υπουργείου. Στη Διεύθυνση υπάγονται, απευθείας, διοικητικά και τα αποκεντρωμένα Τμήματα και Γραφεία Κ.Ε.Π. των επιμέρους δημοτικών ενοτήτων. Ο Διευθυντής του Κέντρου Εξυπηρέτησης Πολιτών προϊστάται όλων των

υπηρεσιών της Διεύθυνσης αυτής, δίνοντας προς αυτές τις απαιτούμενες κατευθύνσεις και εντολές.

Οι αρμοδιότητες των τμημάτων της Διεύθυνσης Κ.Ε.Π. είναι οι εξής (ΔΗΜΟΣ ΛΑΜΙΕΩΝ, Διεύθυνση Σχεδιασμού, Οργάνωσης και Πληροφορικής, 2014):

α) Τμήμα Α ΚΕΠ (0133) Δημοτικής Ενότητας Λαμίας

ΠΡΟΪΣΤΑΜΕΝΟΣ

Ο προϊστάμενος έχει την ευθύνη της λειτουργίας του Τμήματός του και του καταμερισμού εργασίας και αναθέτει καθήκοντα στους υπαλλήλους ανάλογα με τις αρμοδιότητες των επιμέρους Γραφείων. Ελέγχει όλα τα εισερχόμενα και υπογράφει όλα τα εξερχόμενα έγγραφα του Τμήματος. Επίσης, ευθύνεται έναντι του αμέσως υπερκείμενου διοικητικού επιπέδου για την αποτελεσματική και αποδοτική εκτέλεση των λειτουργιών της ενότητας, προγραμματίζοντας, οργανώνοντας, στελεχώνοντας, συντονίζοντας και ελέγχοντας τις επιμέρους δραστηριότητες. Εποπτεύει, αξιολογεί και προσανατολίζει το προσωπικό της διοικητικής ενότητας, μεριμνώντας για την ανάπτυξη και επιμόρφωσή του, τη βελτίωση των συνθηκών εργασίας και τη διατήρηση αρμονικών εργασιακών σχέσεων. Επιπλέον, μεριμνά για την κατάρτιση του κανονισμού λειτουργίας της διοικητικής ενότητας, εισηγείται μεταβολές των διατάξεών του και παρακολουθεί την κανονική εφαρμογή των εγκεκριμένων κανονισμών. Και τέλος, έχει την ευθύνη ελέγχου και θεώρησης όλων των εγγράφων των υπαλλήλων της διοικητικής μονάδας που εποπτεύει καθώς και των εισηγήσεών τους προς τα ανώτερα ιεραρχικά επίπεδα.

i. Γραφείο Εξυπηρέτησης Πολιτών

Το γραφείο εξυπηρέτησης πολιτών ενημερώνει και πληροφορεί τους πολίτες για τις ενέργειες που απαιτούνται για τη διεκπεραίωση διοικητικών υποθέσεων. Παραλαμβάνει αιτήσεις πολιτών, για τη διεκπεραίωση υποθέσεών τους από τις υπηρεσίες του Δημοσίου, ελέγχει την πληρότητα των αιτήσεων των πολιτών και σε περίπτωση που για τη διεκπεραίωση της υπόθεσης απαιτούνται δικαιολογητικά, που δεν υποβάλλονται μαζί με την αίτηση, τα αναζητά και τα

παραλαμβάνει με οποιονδήποτε πρόσφορο τρόπο από τις αρμόδιες υπηρεσίες, μετά από σχετική εξουσιοδότηση των πολιτών. Επίσης, παραλαμβάνει τα τελικά έγγραφα που έχουν ζητηθεί από τους πολίτες και μεριμνά για την παράδοσή τους, είτε με αποστολή , είτε μέσω του ΚΕΠ. Επιπλέον, παρέχει διάφορες υπηρεσίες στους πολίτες σύμφωνα με τον γενικό σχεδιασμό των ΚΕΠ (επικύρωση εγγράφων, θεώρηση γνησίου υπογραφής, χορήγηση παράβολων, χορήγηση αποδεικτικών φορολογικής και ασφαλιστικής ενημερότητας κ.λ.π.). Τέλος, υποδέχεται και διαχειρίζεται τα παράπονα και τις προτάσεις των πολιτών για βελτιώσεις των διοικητικών διαδικασιών

ii. Γραφείο Εσωτερικής Ανταπόκρισης

Το γραφείο εσωτερικής ανταπόκρισης προωθεί τα αιτήματα των πολιτών στις αρμόδιες για την διεκπεραίωσή τους υπηρεσίες και παρακολουθεί τη διαδικασία της διεκπεραίωσης και την τήρηση των νόμιμων χρονικών προθεσμιών. Επίσης, υποδέχεται από άλλα Κ.Ε.Π. αιτήσεις πολιτών η διεκπεραίωση των οποίων εμπίπτει στις αρμοδιότητες του Δήμου και τα προωθεί στις αρμόδιες υπηρεσίες. Παραλαμβάνει τα σχετικά έγγραφα από τις υπηρεσίες και τα προωθεί στο γραφείο εξυπηρέτησης πολιτών για την παραλαβή από τον πολίτη ή τα αποστέλλει στα ΚΕΠ της αρχικής υποβολής των αιτήσεων. Επιπλέον, τηρεί αρχεία και τα σχετικά με την δράση του ΚΕΠ στατιστικά στοιχεία και συγκεντρώνει και επεξεργάζεται στατιστικά στοιχεία από την δράση των ΚΕΠ του Δήμου

iii Γραφείο ΕΝΙΑΙΟΥ ΚΕΝΤΡΟΥ ΕΞΥΠΗΡΕΤΗΣΗΣ (ΕΚΕ)

Το γραφείο ενιαίου κέντρου εξυπηρέτησης διεκπεραιώνει διαδικασίες αδειοδότησης επαγγελματιών και σύμφωνα με τον κεντρικό σχεδιασμό του Υπουργείου Εσωτερικών ανάθεσης αρμοδιότητας ως ΕΚΕ. Επίσης, λειτουργεί ως «ΥΠΗΡΕΣΙΑ ΠΑΡΟΧΗΣ ΥΠΗΡΕΣΙΩΝ ΜΙΑΣ ΣΤΑΣΗΣ» αρμόδια για την έναρξη, διεκπεραίωση και ολοκλήρωση των διαδικασιών σύστασης ομόρρυθμων και ετερορρυθμων εταιριών (κάθε μορφής), που δεν απαιτούν συμβολαιογραφικό έγγραφο

iv.Γραφείο Κέντρου Εξυπηρέτησης Πολιτών Δημοτικής Ενότητας Γοργοποτάμου (ΚΕΠ 0685) με έδρα το Μοσχοχώρι

Το γραφείο κέντρου εξυπηρέτησης πολιτών δημοτικής ενότητας Γοργοποτάμου ενημερώνει και πληροφορεί τους πολίτες για τις ενέργειες που απαιτούνται για τη διεκπεραίωση διοικητικών υποθέσεων. Παραλαμβάνει αιτήσεις πολιτών, για τη διεκπεραίωση υποθέσεών τους από τις υπηρεσίες του Δημοσίου, ελέγχει την πληρότητα των αιτήσεων των πολιτών και σε περίπτωση που για τη διεκπεραίωση της υπόθεσης απαιτούνται δικαιολογητικά, που δεν υποβάλλονται μαζί με την αίτηση, τα αναζητά και τα παραλαμβάνει με οποιονδήποτε πρόσφορο τρόπο από τις αρμόδιες υπηρεσίες, μετά από σχετική εξουσιοδότηση των πολιτών. Επίσης, προωθεί τα αιτήματα των πολιτών στις αρμόδιες για τη διεκπεραίωσή τους υπηρεσίες και παρακολουθεί τη διαδικασία της διεκπεραίωσης και την τήρηση των νόμιμων χρονικών προθεσμιών. Υποδέχεται από άλλα Κ.Ε.Π. αιτήσεις πολιτών η διεκπεραίωση των οποίων εμπίπτει στις αρμοδιότητες του Δήμου και τα προωθεί στις αρμόδιες υπηρεσίες. Επιπλέον, παραλαμβάνει από τις αρμόδιες υπηρεσίες τα τελικά έγγραφα που έχουν ζητηθεί από τους πολίτες και μεριμνά για την παράδοσή τους, είτε με αποστολή είτε μέσω του ΚΕΠ. Παρέχει διάφορες υπηρεσίες στους πολίτες σύμφωνα με τον γενικό σχεδιασμό των ΚΕΠ (επικύρωση εγγράφων, θεώρηση γνησίου υπογραφής χορήγηση παράβολων, χορήγηση αποδεικτικών φορολογικής και ασφαλιστικής ενημερότητας κ.λ.π.). Τέλος, υποδέχεται τα παράπονα και τις προτάσεις των πολιτών για βελτιώσεις των διοικητικών διαδικασιών και τηρεί αρχεία και τα σχετικά με την δράση του ΚΕΠ στατιστικά στοιχεία.

ν.Γραφείο Κέντρου Εξυπηρέτησης Πολιτών Δημοτικής Ενότητας Υπάτης (ΚΕΠ 0661) με έδρα την Υπάτη

Το γραφείο κέντρου εξυπηρέτησης πολιτών δημοτικής ενότητας Υπάτης ενημερώνει και πληροφορεί τους πολίτες για τις ενέργειες που απαιτούνται για τη διεκπεραίωση διοικητικών υποθέσεων. Επίσης, παραλαμβάνει αιτήσεις πολιτών, για τη διεκπεραίωση υποθέσεών τους από τις υπηρεσίες του Δημοσίου, ελέγχει την πληρότητα των αιτήσεων των πολιτών και σε περίπτωση που για τη διεκπεραίωση της υπόθεσης απαιτούνται δικαιολογητικά, που δεν υποβάλλονται μαζί με την αίτηση, τα αναζητά και τα παραλαμβάνει με οποιονδήποτε πρόσφορο τρόπο από τις αρμόδιες υπηρεσίες, μετά από σχετική εξουσιοδότηση των πολιτών. Προωθεί τα

αιτήματα των πολιτών στις αρμόδιες για τη διεκπεραίωσή τους υπηρεσίες και παρακολουθεί τη διαδικασία της διεκπεραίωσης και την τήρηση των νόμιμων χρονικών προθεσμιών. Υποδέχεται από άλλα Κ.Ε.Π. αιτήσεις πολιτών η διεκπεραίωση των οποίων εμπίπτει στις αρμοδιότητες του Δήμου και τα προωθεί στις αρμόδιες υπηρεσίες. Επιπλέον, παραλαμβάνει από τις αρμόδιες υπηρεσίες τα τελικά έγγραφα που έχουν ζητηθεί από τους πολίτες και μεριμνά για την παράδοσή τους, είτε με αποστολή είτε μέσω του ΚΕΠ. Παρέχει διάφορες υπηρεσίες στους πολίτες σύμφωνα με τον γενικό σχεδιασμό των ΚΕΠ (επικύρωση εγγράφων, θεώρηση γνησίου υπογραφής, χορήγηση παράβολων, χορήγηση αποδεικτικών φορολογικής και ασφαλιστικής ενημερότητας κ.λ.π.). Τέλος, υποδέχεται τα παράπονα και τις προτάσεις των πολιτών για βελτιώσεις των διοικητικών διαδικασιών και τηρεί αρχεία και τα σχετικά με την δράση του ΚΕΠ στατιστικά στοιχεία.

β). Τμήμα Β ΚΕΠ (0613) Δημοτικής Ενότητας Λαμίας

ΠΡΟΪΣΤΑΜΕΝΟΣ

Ο προϊστάμενος έχει την ευθύνη της λειτουργίας του Τμήματός του. Έχει την ευθύνη καταμερισμού εργασίας και αναθέτει καθήκοντα στους υπαλλήλους ανάλογα με τις αρμοδιότητες των επιμέρους Γραφείων. Ελέγχει όλα τα εισερχόμενα και υπογράφει όλα τα εξερχόμενα έγγραφα του Τμήματος. Επίσης, ευθύνεται έναντι του αμέσως υπερκείμενου διοικητικού επιπέδου για την αποτελεσματική και αποδοτική εκτέλεση των λειτουργιών της ενότητας, προγραμματίζοντας, οργανώνοντας, στελεχώνοντας, συντονίζοντας και ελέγχοντας τις επιμέρους δραστηριότητες. Εποπτεύει, αξιολογεί και προσανατολίζει το προσωπικό της διοικητικής ενότητας, μεριμνώντας για την ανάπτυξη και επιμόρφωσή του, τη βελτίωση των συνθηκών εργασίας και τη διατήρηση αρμονικών εργασιακών σχέσεων. Επιπλέον, μεριμνά για την κατάρτιση του κανονισμού λειτουργίας της

διοικητικής ενότητας, εισηγείται μεταβολές των διατάξεών του και παρακολουθεί την κανονική εφαρμογή των εγκεκριμένων κανονισμών. Τέλος, έχει την ευθύνη ελέγχου και θεώρησης όλων των εγγράφων των υπαλλήλων της διοικητικής μονάδας που εποπτεύει καθώς και των εισηγήσεών τους προς τα ανώτερα ιεραρχικά επίπεδα.

i. Γραφείο Εξυπηρέτησης Πολιτών

Το γραφείο εξυπηρέτησης πολιτών ενημερώνει και πληροφορεί τους πολίτες για τις ενέργειες που απαιτούνται για τη διεκπεραίωση διοικητικών υποθέσεων. Παραλαμβάνει αιτήσεις πολιτών, για τη διεκπεραίωση υποθέσεών τους από τις υπηρεσίες του Δημοσίου, ελέγχει την πληρότητα των αιτήσεων των πολιτών και σε περίπτωση που για τη διεκπεραίωση της υπόθεσης απαιτούνται δικαιολογητικά, που δεν υποβάλλονται μαζί με την αίτηση, τα αναζητά και τα παραλαμβάνει με οποιονδήποτε πρόσφορο τρόπο από τις αρμόδιες υπηρεσίες, μετά από σχετική εξουσιοδότηση των πολιτών. Επίσης, παραλαμβάνει τα τελικά έγγραφα που έχουν ζητηθεί από τους πολίτες και μεριμνά για την παράδοσή τους, είτε με αποστολή , είτε μέσω του ΚΕΠ. Τέλος, παρέχει διάφορες υπηρεσίες στους πολίτες σύμφωνα με το γενικό σχεδιασμό των ΚΕΠ (επικύρωση εγγράφων, θεώρηση γνησίου υπογραφής, χορήγηση παράβολων, χορήγηση αποδεικτικών φορολογικής και ασφαλιστικής ενημερότητας κ.λ.π.) και υποδέχεται και διαχειρίζεται τα παράπονα και τις προτάσεις των πολιτών για βελτιώσεις των διοικητικών διαδικασιών.

ii. Γραφείο Εσωτερικής Ανταπόκρισης

Το γραφείο εσωτερικής ανταπόκρισης προωθεί τα αιτήματα των πολιτών στις αρμόδιες για τη διεκπεραίωσή τους υπηρεσίες και παρακολουθεί τη διαδικασία της διεκπεραίωσης και την τήρηση των νόμιμων χρονικών προθεσμιών . Υποδέχεται από άλλα Κ.Ε.Π. αιτήσεις πολιτών η διεκπεραίωση των οποίων εμπίπτει στις αρμοδιότητες του Δήμου και τα προωθεί στις αρμόδιες υπηρεσίες. Επίσης, παραλαμβάνει τα σχετικά έγγραφα από τις υπηρεσίες και τα προωθεί στο γραφείο εξυπηρέτησης πολιτών για την παραλαβή από τον πολίτη ή τα αποστέλλει στα ΚΕΠ της αρχικής υποβολής των αιτήσεων. Τέλος, τηρεί αρχεία και τα σχετικά με την

δράση του ΚΕΠ στατιστικά στοιχεία και συγκεντρώνει και επεξεργάζεται στατιστικά στοιχεία από την δράση των ΚΕΠ του Δήμου

Όσον αφορά τη λειτουργικότητα του ΚΕΠ, το σύστημα έχει σχεδιαστεί και αναπτυχθεί από το υπουργείο Διοικητικής Μεταρρύθμισης και Ηλεκτρονικής Διακυβέρνησης και εξυπηρετεί ακριβώς τις ανάγκες ένεκα για τις οποίες δημιουργήθηκε. Κατεξοχήν αξιοποιούνται οι δυνατότητες της τεχνολογίας στην λειτουργία της Δ/σης, αφού κατά κύριο λόγο η εξυπηρέτηση των πολιτών πραγματοποιείται με ηλεκτρονικές εφαρμογές.

Όλα τα στελέχη της Δ/σης ΚΕΠ ασκούν τα ίδια καθήκοντα όπως αυτά προσδιορίζονται από τις εκάστοτε ΚΥΑ του Υπ.Δ.Μ&Η.Δ.. Η άμεση συνεργασία, ανταλλαγή απόψεων και πληροφοριών κλπ., οδηγούν με σιγουριά στη διάχυση και μεταφορά γνώσεων και εμπειρίας μεταξύ των στελεχών.

Ακολουθείται η οργάνωση που έχει εισάγει το Υπ.Δ.Μ.&Η.Δ. και όλη η αξιολόγηση των δράσεων των ΚΕΠ παρακολουθείται κεντρικά από το άνω Υπουργείο, με ηλεκτρονικό τρόπο μέσα από την ηλεκτρονική πλατφόρμα e-kerERMIS.

Υπάρχουν οπωσδήποτε ανάγκες υποστήριξης των λειτουργιών της Δ/σης ΚΕΠ από άλλες υπηρεσιακές μονάδες του Δήμου και ιδιαίτερα από αυτές που συμβάλλουν στην ετοιμότητά της και έχουν να κάνουν με τον εφοδιασμό τους με αναλώσιμα υλικά συντηρήσεως μηχανολογικού εξοπλισμού και λογισμικών εφαρμογών

Δεν υπάρχουν προβλήματα συνεργασίας με τις άλλες υπηρεσιακές μονάδες του Δήμου αφού σε αιτήματά που έχουν να κάνουν με την ετοιμότητα των υπηρεσιών υπάρχει άμεση ανταπόκριση, είτε σε αναλώσιμα υλικά, είτε σε συντήρηση μηχανολογικού εξοπλισμού κλπ.

Η Δ/ση ΚΕΠ από την φύση της συνεργάζεται με πάρα πολλές άλλες υπηρεσίες και γενικά συνεργάζεται καλά. Υπάρχουν όμως και μερικές περιπτώσεις υπηρεσιών που παραπέμπουν τους πολίτες αδικαιολόγητα στα ΚΕΠ, αν και μπορούν να ενεργήσουν τα δέοντα για την εξυπηρέτηση του πολίτη επικαλούμενοι κυρίως έλλειψη προσωπικού κλπ(ΔΗΜΟΣ ΛΑΜΙΕΩΝ, Διεύθυνση Σχεδιασμού, Οργάνωσης και Πληροφορικής, 2014).

6.4 Ανάλυση Διαδικασιών

Με βάση την καταγραφή και μελέτη των παραπάνω διαδικασιών, συμπεραίνεται ότι καλύπτονται πλήρως οι ανάγκες της Δ/σης ΚΕΠ για την επίτευξη των στόχων της. Δεν υπάρχουν ιδιαίτερα και αξιοσημείωτα προβλήματα και γενικά η ανάπτυξη των δραστηριοτήτων της Δ/σης γίνεται απρόσκοπτα.

Η Δ/ση ΚΕΠ εκτελεί το κύριο έργο της, αποκλειστικά μέσα από τις εφαρμογές που αναπτύσσει το ΥΠ.Δ.Μ.& Η.Δ. e-ker Ermis.

Οι παρερχόμενες υπηρεσίες της Δ/σης ΚΕΠ ανταποκρίνονται σε μεγάλο βαθμό στις ανάγκες των αποδεκτών και υπάρχουν σαφές περιθώρια παρεχομένων υπηρεσιών αρκεί να αναληφθούν προς την κατεύθυνση αυτή σχετικών Υπουργικών αποφάσεων.

Όλα τα στοιχεία δείχνουν ότι η ζήτηση των παρερχομένων υπηρεσιών της Δ/σης ΚΕΠ προς τους πολίτες θα αυξηθεί, όπως προκύπτει από το προς κατάρτιση Σχέδιο Δράσης Ηλεκτρονικής Διακυβέρνησης του ΥΠ.Δ.Μ.& Η.Δ. 2014-2020 με το οποίο τα ΚΕΠ να μετεξελιχθούν σε κέντρα ολοκληρωμένων ηλεκτρονικών συναλλαγών.

Πιο συγκεκριμένα η Διεύθυνση ΚΕΠ του Δήμου αποτελείται από δύο βασικά τμήματα, το τμήμα Α ΚΕΠ δημοτικής ενότητας Λαμίας και το τμήμα Β ΚΕΠ δημοτικής ενότητας Λαμίας, καθένα από τα οποία περιλαμβάνει επιμέρους γραφεία. Το τμήμα Α ΚΕΠ περιλαμβάνει το γραφείο εξυπηρέτησης πολιτών, το γραφείο εσωτερικής ανταπόκρισης, το γραφείο ενιαίου κέντρου εξυπηρέτησης, το γραφείο κέντρου εξυπηρέτησης πολιτών δημοτικής ενότητας Γοργοποτάμου και τέλος το γραφείο κέντρου εξυπηρέτησης πολιτών δημοτικής ενότητας Υπάτης. Όσον αφορά το τμήμα Β ΚΕΠ αυτό περιλαμβάνει το γραφείο εξυπηρέτησης πολιτών και το γραφείο εσωτερικής ανταπόκρισης.

Ο προϊστάμενος του Α τμήματος ΚΕΠ, έχει την κύρια ευθύνη για την λειτουργία του τμήματος καθώς επίσης αναθέτει καθήκοντα στους υπαλλήλους, τους εποπτεύει και τους αξιολογεί. Το γραφείο εξυπηρέτησης πολιτών ενημερώνει και πληροφορεί τους πολίτες για τις ενέργειες που απαιτούνται για την διεκπεραίωση διοικητικών υποθέσεων επίσης παραλαμβάνει τις αιτήσεις των πολιτών και ελέγχει για την

ορθότητα των αιτήσεων. Το γραφείο εσωτερικής ανταπόκρισης προωθεί τα αιτήματα των πολιτών στις αρμόδιες υπηρεσίες και παρακολουθεί την διαδικασία διεκπεραίωσης και την τήρηση των νόμιμων χρονικών προθεσμιών. Για την διεκπεραίωση των διαδικασιών αδειοδότησης επαγγελμάτων είναι υπεύθυνο το γραφείο ενιαίου κέντρου εξυπηρέτησης. Τέλος το γραφείο κέντρου εξυπηρέτησης πολιτών Δημοτικής ενότητας Γοργοποτάμου καθώς επίσης και της Υπάτης ενημερώνει και πληροφορεί τους πολίτες για τις ενέργειες που απαιτούνται για την διεκπεραίωση διοικητικών υποθέσεων.

Ο προϊστάμενος του Β τμήματος ΚΕΠ έχει και αυτός την ευθύνη λειτουργίας του τμήματος και την ευθύνη καταμερισμού εργασιών. Το γραφείο εξυπηρέτησης πολιτών του Β τμήματος ΚΕΠ ενημερώνει και πληροφορεί τους πολίτες για τις απαιτούμενες ενέργειες των διοικητικών αποφάσεων. Τέλος το γραφείο εσωτερικής ανταπόκρισης προωθεί τα αιτήματα των πολιτών στις αρμόδιες υπηρεσίες και παρακολουθεί τη διαδικασία της διεκπεραίωσης.

Στον παρακάτω πίνακα φαίνεται η αντιστοίχιση αυτών των διαδικασιών από το ΚΕΠ, με τα κριτήρια και τα υπο-κριτήρια του ΚΠΑ:

Τμήμα/Υπηρεσία	Λειτουργίες/Διαδικασίες	Υποκριτήριο	Κριτήριο
Προϊστάμενος του τμήματος	κύρια ευθύνη για τη λειτουργία του τμήματος	3.1 Προγραμματίζει, διοικεί και βελτιώνει το ανθρώπινο δυναμικό με διαφάνεια σε σχέση με τη στρατηγική και τον προγραμματισμό της	3. Ανθρώπινο Δυναμικό
	αναθέτει καθήκοντα στους υπαλλήλους	3.2 Προσδιορίζει, αναπτύσσει και χρησιμοποιεί τις ικανότητες των υπαλλήλων εναρμονίζοντας άτομα και ομάδες με τους σκοπούς και τους στόχους της υπηρεσίας	
	εποπτεύει και αξιολογεί τους υπαλλήλους	3.3 Ενεργοποιεί το προσωπικό μέσω της ανάπτυξης του ανοιχτού διαλόγου και της ενδυνάμωσής του	
Γραφείο εξυπηρέτησης πολιτών	ενημερώνει και πληροφορεί τους πολίτες για τις ενέργειες που απαιτούνται για την διεκπεραίωση των υποθέσεων	6.1 Αποτελέσματα των μετρήσεων ικανοποίησης των πολιτών	6. Αποτελέσματα προσανατολισμένα προς τον πολίτη/πελάτη
	παραλαμβάνει τις αιτήσεις των πολιτών	6.2 Δείκτες που αφορούν μετρήσεις για τον πολίτη/πελάτη	
	ελέγχει την ορθότητα των αιτήσεων		
Γραφείο εσωτερικής ανταπόκρισης	προωθεί τα αιτήματα των πολιτών στις αρμόδιες υπηρεσίες	4.1 Αναπτύσσει και υλοποιεί βασικές σχέσεις συνεργασίας	4. Συνεργασίες και Πόροι
	παρακολουθεί τη διαδικασία διεκπεραίωσης των υποθέσεων	4.4 Διαχειρίζεται τις πληροφορίες και τις γνώσεις	
	παρακολουθεί την τήρηση των νομικών χρονικών περιθωρίων		

Οι πολίτες σε γενικές γραμμές είναι ικανοποιημένοι από την εξυπηρέτησή τους στην Δ/ση ΚΕΠ. Είναι πολύ λίγες οι περιπτώσεις πολιτών που έχουν βάσεις οι τυχόν διαμαρτυρίες τους. Οι περισσότερες από αυτές εδράζονται στη μη σωστή πληροφόρηση τους και έτσι εγείρουν αιτήματα έξω από την αρμοδιότητα των ΚΕΠ. Ταιριάζει στην περίπτωση και το αναφέρουμε ενδεικτικά στα αιτήματα των πολιτών που έχουν να κάνουν με την συστηματική παραγωγή φωτοαντιγράφων που δεν μπορεί να ικανοποιηθούν για πολλούς λόγους που δεν είναι του παρόντος να αναλυθούν. Ορισμένοι πολίτες όμως έχουν την εντύπωση ότι η υπηρεσία και πρέπει να τους εξυπηρετήσει «απαιτώντας ουσιαστικά» η υπηρεσία ΚΕΠ να υποκαταστήσει τους επαγγελματίες του κλάδου αυτού.

Αναμφισβήτητα ένα από τα μεγαλύτερα προβλήματα που αναδεικνύεται από τους πολίτες είναι η έλλειψη προσωπικού στα Κ.Ε.Π. που δημιουργεί λειτουργικά προβλήματα και μειώνει την ταχύτητα εξυπηρέτησής τους από το υπάρχον προσωπικό. Παράλληλα θα πρέπει να αναδιαμορφωθούν οι χώροι στους οποίους στεγάζονται τα ΚΕΠ έτσι ώστε λόγω της συνεχώς με γεωμετρική πρόοδο αυξανόμενες απαιτήσεις των πολιτών, να μπορούν να καλύπτονται οι ανάγκες για την εύρυθμη λειτουργία τηρώντας τις συνθήκες υγιεινής, ασφαλείας και λειτουργικότητας. Κατά την άποψή τους θα πρέπει να λειτουργούν τα ΚΕΠ στα πρότυπα τραπεζικών καταστημάτων με αίθουσα αναμονής, μηχανήματα σειράς προτεραιότητας και ασφάλειας τόσο για τους πολίτες όσο και για τους εργαζόμενους.

6.5 Ανάλυση Διαδικασιών με εργαλεία της ΔΟΠ

Με βάση τα παραπάνω προβλήματα που αναφέρθηκαν ότι προβληματίζουν τους πολίτες αλλά και τους εργαζόμενους του ΚΕΠ Λαμίας θα αναλυθούν παρακάτω με ορισμένα εργαλεία της ΔΟΠ.

Πιο συγκεκριμένα, όσον αφορά το πρόβλημα εξυπηρέτησης των πολιτών, αναφέρουν ότι δεν είναι αρκετά ικανοποιημένοι ως προς την εξυπηρέτησή τους από το ΚΕΠ λόγω του χώρου στον οποίο στεγάζεται το ΚΕΠ, καθώς οι απαιτήσεις και οι ανάγκες των πολιτών αυξάνονται συνεχώς. Οι πολίτες περιμένουν στον χώρο του ΚΕΠ χωρίς κάποιο πρότυπο για την εύρυθμη λειτουργία.

Τα αίτια απ' τα οποία αποτελείται αυτό το πρόβλημα οφείλονται κυρίως στο χώρο της αίθουσας του ΚΕΠ, στον οποίο υπάρχει ανεπαρκής εξοπλισμός, καθώς υπάρχει έλλειψη μηχανημάτων σειράς προτεραιότητας, με αποτέλεσμα η εξυπηρέτηση των πολιτών από το προσωπικό του ΚΕΠ να έχει χαμηλή ποιότητα. Η αύξηση λοιπόν της ποιότητας για την καλύτερη λειτουργικότητα του ΚΕΠ ως προς την εξυπηρέτηση των πολιτών, μπορεί να πραγματοποιηθεί με την πρόταση να αναδιαμορφωθεί ο χώρος και να εισαχθούν μηχανήματα σειράς προτεραιότητας, εφόσον και αυτό επιθυμούν οι πολίτες του ΚΕΠ για την καλύτερη εξυπηρέτησή τους. Ο επιπλέον εξοπλισμός του χώρου θα ικανοποιήσει τόσο τους πολίτες που θα ανεμένουν στον χώρο για την διεκπαιρέωση των υποθέσεων τους όσο και τους εργαζομένους που θα μπορούν να τους εξυπηρετήσουν με μεγαλύτερη ευκολία. Έτσι προτείνεται, το ΚΕΠ να λειτουργεί όπως και μία τράπεζα. Δηλαδή να γίνει η κατάλληλη διαμόρφωση του χώρου ως μια αίθουσα αναμονής και να τοποθετηθούν μηχανήματα που θα αναγράφουν τη σειρά προτεραιότητας των πολιτών

Ένα άλλο πρόβλημα που αντιμετωπίζουν οι πολίτες του ΚΕΠ Λαμίας είναι η ταχύτητα με την οποία εξυπηρετούνται, η οποία είναι χαμηλή λόγω έλλειψης προσωπικού. Το πρόβλημα αυτό οφείλεται στα λειτουργικά προβλήματα που αντιμετωπίζει το ΚΕΠ, στην έλλειψη του προσωπικού, στο μεγάλο πλήθος των υπηρεσιών που πρέπει να παρέχονται από το ΚΕΠ, στο αυξημένο πλήθος των πολιτών που εξυπηρετούνται από αυτό, στις αυξημένες απαιτήσεις των πολιτών αλλά και στον εξοπλισμό παραγωγής φωτοαντιγράφων. Για να αυξηθεί λοιπόν η ταχύτητα εξυπηρέτησης των πολιτών αλλά και η ποιότητα, θα πρέπει να αυξηθεί και το προσωπικό, έτσι ώστε να μπορούν να εξυπηρετούνται περισσότεροι πολίτες ταυτόχρονα και να μην καταναλώνεται ο χρόνος τους στην αίθουσα περιμένοντας για τη σειρά τους, διότι και το πλήθος των πολιτών Λαμίας είναι μεγάλο. Επίσης, μεγάλο είναι και το πλήθος των υπηρεσιών που παρέχει ένα ΚΕΠ, οπότε και οι πολίτες έχουν αυξημένες απαιτήσεις από αυτό. Ακόμη, οι πολίτες καταβάλλουν παράπονα ως προς την παραγωγή φωτοαντιγράφων. Με μεγαλύτερο αριθμό προσωπικού αλλά και μηχανημάτων παραγωγής αντιγράφων η ποιότητα της εξυπηρέτησης θα μπορούσε να αυξηθεί, και να μειωθούν τα λειτουργικά προβλήματα.

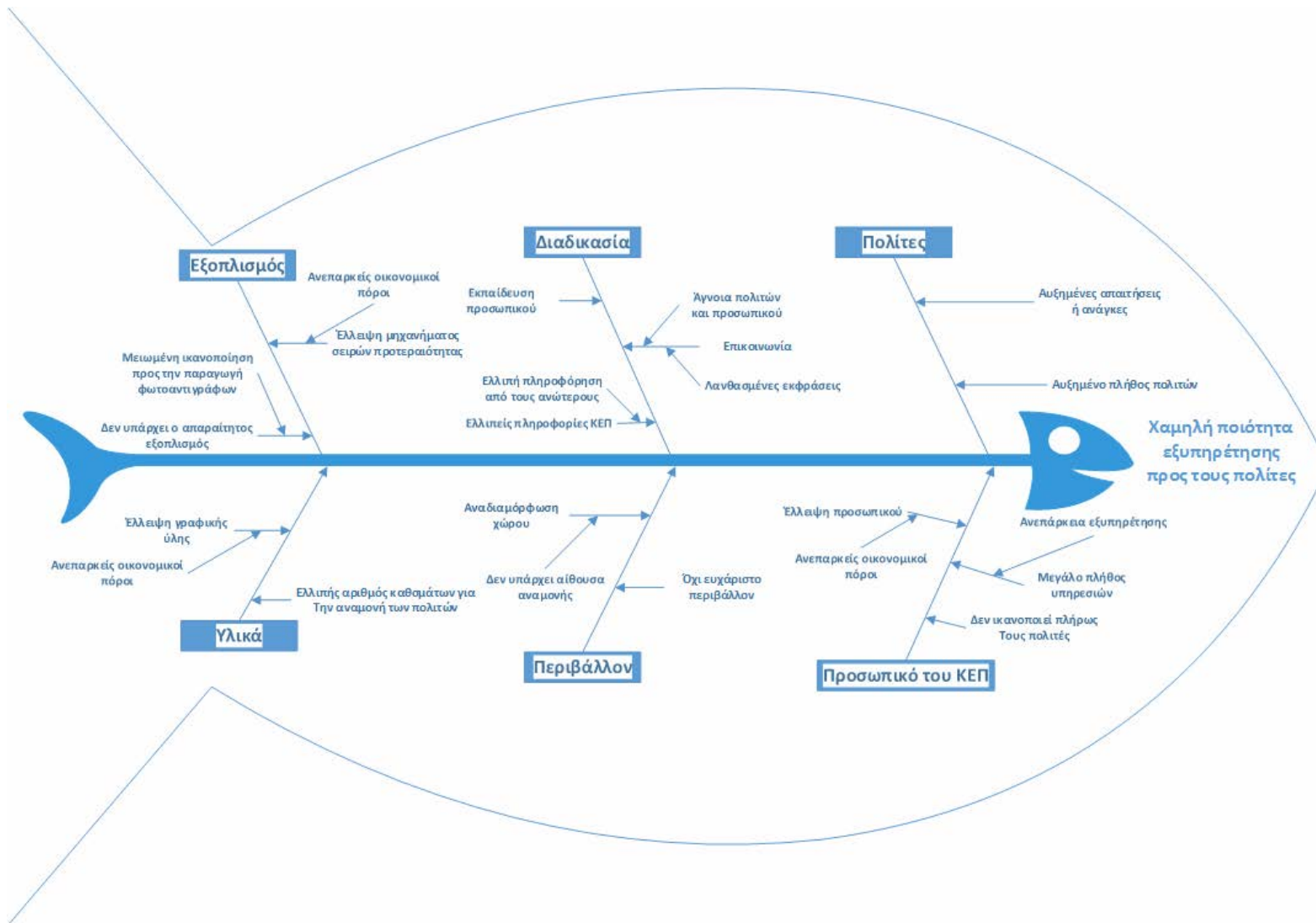
Τέλος, υπάρχουν περιπτώσεις πολιτών που αναφέρουν και διαμαρτύρονται ότι δεν πληροφορούνται σωστά από το ΚΕΠ και έτσι πραγματοποιούν τα αιτήματά τους έξω από την αρμοδιότητα των ΚΕΠ. Αυτό μπορεί να οφείλεται σε διάφορα αίτια, όπως

για παράδειγμα η άγνοια του προσωπικού ή ακόμα και του πολίτη. Δηλαδή, όταν ένας πολίτης καταβάλλει ένα αίτημα μπορεί ο ίδιος για οποιονδήποτε λόγο να μη γνωρίζει επ ακριβώς αυτό που θέλει να μάθει από το ΚΕΠ και να δίνει λάθος πληροφορίες για το πρόβλημά/αίτημά του προς το προσωπικό, ή το προσωπικό να μη γνωρίζει τι ακριβώς αφορά η υπόθεση που θέλει να διεκπεραιώσει ο πολίτης. Όσον αφορά το πρόβλημα από την πλευρά του προσωπικού, αυτό μπορεί να οφείλεται στις ελλειπείς πληροφορίες του προσωπικού από τους ανωτέρους του ΚΕΠ για τις παροχές και τις αρμοδιότητες τους, με αποτέλεσμα να δίνουν λάθος πληροφορίες προς τους πολίτες.

Ως πρόταση για το παραπάνω πρόβλημα, θα πρέπει το προσωπικό του ΚΕΠ να εκπαιδεύεται κατάλληλα για τις αρμοδιότητές του, καθώς και να πληροφορείται πλήρως για κάθε είδους υπηρεσία που παρέχεται, έτσι ώστε να αυξηθεί η ποιότητα πληροφόρησης προς τους πολίτες και να λαμβάνουν τις σωστές πληροφορίες για τις υποθέσεις τους. Επίσης, θα πρέπει η επικοινωνία μεταξύ προσωπικού και πολιτών να είναι ξεκάθαρη και ακριβής. Τόσο οι πολίτες, όσο και οι υπάλληλοι θα πρέπει να συνεννοούνται και να κατανοούν πλήρως τις πληροφορίες που απαιτούνται για μια υπόθεση/αίτημα, καθώς και για την διαδικασία διεκπεραίωσής τους.

Συμπερασματικά, οι κυριότερες αιτίες παραπόνων και διαμαρτυριών των πολιτών προς το ΚΕΠ, αφορούν περιπτώσεις ανάρμοστης συμπεριφοράς, αδικαιολόγητης μη εξυπηρέτησης, μη έγκαιρης διεκπεραίωσης υποθέσεων, άρνησης συνεργασίας των υπηρεσιών και μη εφαρμογής των ισχυουσών διαδικασιών για την καταπολέμηση της γραφειοκρατίας.

Τα παραπάνω προβλήματα αναπτύσσονται στο παρακάτω διάγραμμα αιτίου-αποτελέσματος:



Από το παραπάνω σχήμα φαίνεται ότι το βασικό πρόβλημα που αντιμετωπίζει το ΚΕΠ είναι η χαμηλή ποιότητα της εξυπηρέτησης προς τους πολίτες. Αυτό το πρόβλημα οφείλεται σε διάφορες αιτίες, τόσο πρωταρχικές όσο και δευτερεύουσες. Οι αιτίες αυτές αφορούν κυρίως τον αυξημένο πλήθος των πολιτών Λαμίας και τις αυξημένες απαιτήσεις και ανάγκες τους και στην έλλειψη του προσωπικού το οποίο δεν μπορεί να εξυπηρετήσει όλο το πλήθος και μάλιστα δεν μπορεί να αυξηθεί λόγω ανεπαρκών οικονομικών πόρων. Επίσης, το προσωπικό του ΚΕΠ δεν ικανοποιεί πλήρως τους πολίτες λόγω της έλλειψης αλλά και του μεγάλου πλήθους των υπηρεσιών που παρέχονται από το ΚΕΠ. Οι ελλειπείς πληροφορίες του ΚΕΠ είναι μια ακόμη αιτία για τη χαμηλή ποιότητα της εξυπηρέτησης, λόγω της ελλιπής πληροφόρησης από τους ανωτέρους, όπως και το ανεκπαιδευτο προσωπικό αλλά και η επικοινωνία κατά την οποία μπορεί να υπάρχουν λανθασμένες εκφράσεις ή άγνοια των πολιτών ή του προσωπικού ως προς τις πληροφορίες. Ακόμη, το περιβάλλον συμβάλει στο αποτέλεσμα του προβλήματος, αφού στον χώρο του ΚΕΠ δεν υπάρχει ο κατάλληλος σχεδιασμός και ένα ευχάριστο περιβάλλον για την παραμονή των πολιτών εκεί. Επιπλέον, βασική αιτία του προβλήματος αποτελεί και ο εξοπλισμός της υπηρεσίας, ο οποίος είναι ανεπαρκής, καθώς υπάρχουν ανεπαρκείς οικονομικοί πόροι. Τέλος για τον ίδιο λόγο, αυτό των οικονομικών πόρων, υπάρχει και έλλειψη της γραφικής ύλης του ΚΕΠ, αλλά και των υλικών που αφορούν την αίθουσα αναμονής των πολιτών, όπως για παράδειγμα τα καθίσματα τα οποία είναι μικρά σε πλήθος.

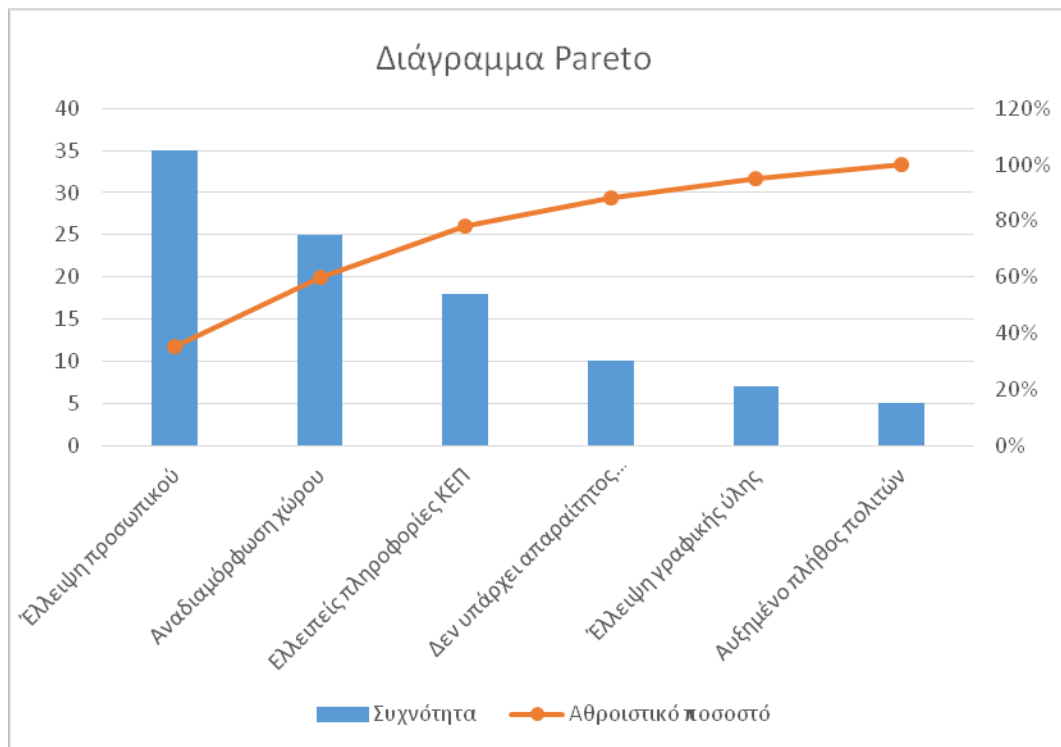
Για να λυθεί πλήρως ή μερικώς το παραπάνω πρόβλημα θα πρέπει να βελτιωθούν ορισμένες διαδικασίες που αφορούν τις αιτίες του προβλήματος, ώστε να βελτιωθεί και η ποιότητα της εξυπηρέτησης των πολιτών. Το προσωπικό θα πρέπει να αυξηθεί για να μπορούν να εξυπηρετούνται περισσότεροι πολίτες ταυτόχρονα και οι πληροφορίες που ανταλλάσσονται μεταξύ τους να είναι επαρκής. Δηλαδή, και το προσωπικό να είναι καλά εκπαιδευμένο ώστε να γνωρίζει πλήρως τις υπηρεσίες που μπορεί να παρέχει αλλά και οι πολίτες να γνωρίζουν τις ακριβείς πληροφορίες για την υπόθεση που τους απασχολεί, ώστε να υπάρχει μεταξύ τους μια απλή και κόσμια επικοινωνία. Επίσης, θα πρέπει να γίνει αναβάθμιση του εξοπλισμού για την καλύτερη εξυπηρέτηση, όπως για παράδειγμα περισσότερα μηχανήματα φωτοαντιγράφων για εξοικονόμηση χρόνου εφόσον θα εξυπηρετούνται περισσότεροι ταυτόχρονα ή μηχανήματα σειράς προτεραιότητας για την ομαλή αναμονή και

εξυπηρέτηση των πολιτών στο χώρο του ΚΕΠ. Τέλος, για ένα καλύτερο και ευχάριστο περιβάλλον θα πρέπει να γίνει αναδιαμόρφωση του χώρου, εφόσον αυτό αποτελεί βασικό αίτιο παραπόνων των πολιτών προς το ΚΕΠ, ώστε να υπάρχει η κατάλληλη αίθουσα αναμονής αλλά και τα απαραίτητα υλικά όπως για παράδειγμα περισσότερα καθίσματα για την εξυπηρέτηση περισσότερων πολιτών.

Με βάση τα παραπάνω αίτια παροπόνων των πολιτών, μετά τη συγκέντρωσή τους και την καταγραφή της συχνότητάς τους από τους πολίτες, επιλέγοντας τα κυριότερα από αυτά, δημιουργείται ο παρακάτω πίνακας συχνοτήτων για την υλοποίηση του διαγράμματος Pareto:

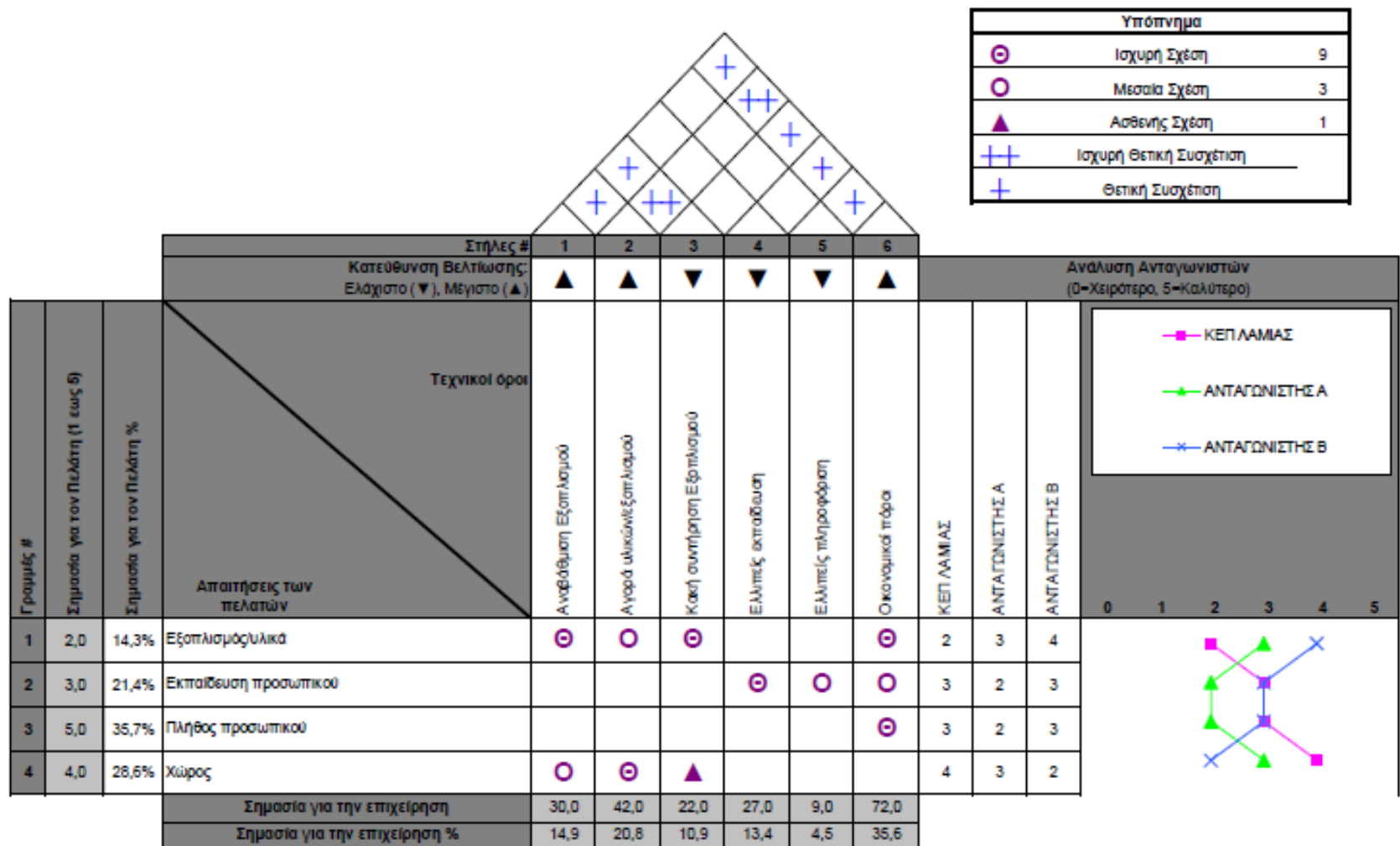
Διαταγμένες αθροιστικές συχνότητες για τις κύριες αιτίες παραπόνων				
Διάταξη αιτίων παραπόνων	Συχνότητα	Ποσοστό	Αθροιστικές συχνότητες	Αθροιστικό ποσοστό
Έλλειψη προσωπικού	35	35%	35	35%
Αναδιαμόρφωση χώρου	25	25%	60	60%
Ελλειπείς πληροφορίες ΚΕΠ	18	18%	78	78%
Δεν υπάρχει απαραίτητος εξοπλισμός	10	10%	88	88%
Έλλειψη γραφικής ύλης	7	7%	95	95%
Αυξημένο πλήθος πολιτών	5	5%	100	100%
Σύνολο	100	100%		

Από τον πίνακα παρατηρείται ότι τα βασικότερα αίτια στα οποία οφείλεται το πρόβλημα της χαμηλής ποιότητας εξυπηρέτησης των πολιτών είναι με σειρά προτεραιότητας η έλλειψη του προσωπικού του ΚΕΠ, η αναδιαμόρφωση του χώρου, οι ελλειπείς πληροφορίες από το ΚΕΠ, η έλλειψη του απαραίτητου εξοπλισμού, η έλλειψη γραφικής ύλης και το αυξημένο πλήθος των πολιτών που εξυπηρετεί το ΚΕΠ. Η κατανομή των βασικών αιτιών φαίνεται παρακάτω στο διάγραμμα Pareto.



Ένα άλλο εργαλείο της ΔΟΠ είναι το «Σπίτι της Ποιότητας (HouseofQuality)» που αποτελεί μια συλλογή διάφορων ανεπτυγμένων ιεραρχιών και πινάκων, το οποίο περιλαμβάνει την Απαιτούμενη Ιεραρχία Ποιότητας, ποιοτικά χαρακτηριστικά της Ιεραρχίας, σχέσεις πίνακα, πίνακα σχεδίου ποιότητας και το σχέδιο του πίνακα.

Το «Σπίτι της Ποιότητας» για την παρούσα εργασία καθώς και η ανάλυσή του παρατίθεται παρακάτω:



Στο αριστερό μέρος του πίνακα στις απαιτήσεις των πελατών έχουν καταγραφεί τα κυριότερα παράπονα των πολιτών, τα οποία είναι πως δεν υπάρχει ο απαραίτητος εξοπλισμός και υλικά, πως υπάρχει μειωμένη εκπαίδευση στο προσωπικό και πως το πλήθος των υπαλλήλων είναι μικρό και τέλος πως δεν υπάρχει ο σωστός χώρος για την αναμονή των πελατών. Σύμφωνα με τους πολίτες, ως κύρια απαίτηση έχουν το πλήθος του προσωπικού, όπως φαίνεται στον πίνακα με ποσοστό 35,7% καθώς έχει βαθμολογία 5. Στην συνέχεια με βαθμολογία 4 και ποσοστό 28,6% είναι η έλλειψη του απαραίτητου χώρου για την αναμονή των πολιτών και στην συνέχεια είναι η Εκπαίδευση του προσωπικού και ο Εξοπλισμός/Υλικά με ποσοστό 21,4% και 14,3% αντίστοιχα.

Όσον αφορά τους τεχνικούς όρους αυτοί είναι η αναβάθμιση του εξοπλισμού, η αγορά υλικών/εξοπλισμού, η κακή συντήρηση του εξοπλισμού, η ελλιπής εκπαίδευση των υπαλλήλων και η ελλιπής πληροφόρησή τους και τέλος οι οικονομικοί πόροι. Αυτά αποτελούν τις «λύσεις» στις απαιτήσεις των πολιτών. Στην «στέγη» του σχήματος υπάρχει η συσχέτιση των τεχνικών όρων. Για παράδειγμα η αναβάθμιση του εξοπλισμού με την αγορά υλικών/εξοπλισμού έχουν μια θετική συσχέτιση. Επίσης η αγορά υλικών και εξοπλισμού έχει πολύ ισχυρή συσχέτιση μεταξύ των οικονομικών πόρων κ.ο.κ.

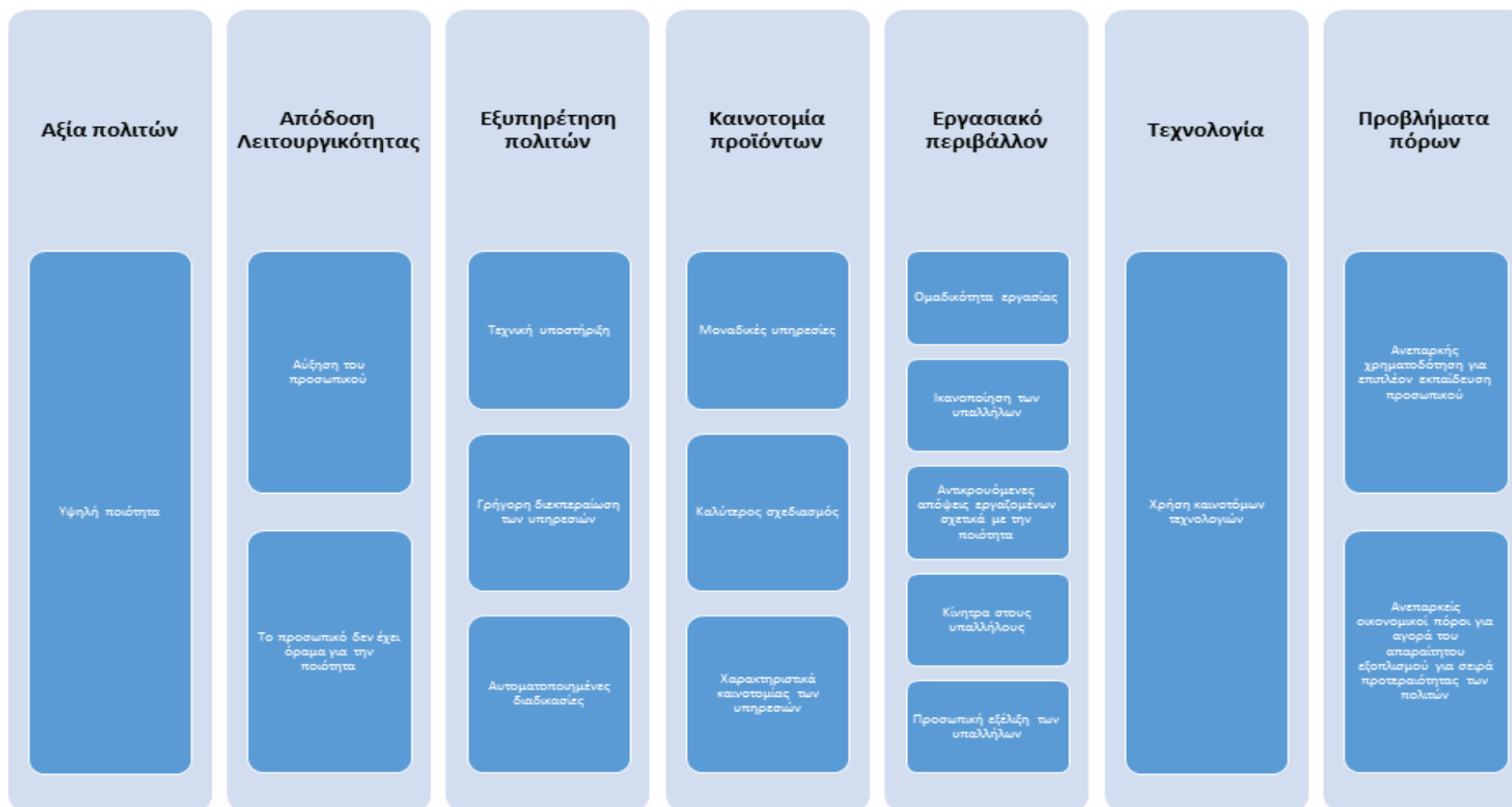
Στο δεξί μέρος του πίνακα αναφέρεται η βαθμολογία των απαιτήσεων των πολιτών τόσο στο ΚΕΠ Λαμίας όσο και σε άλλους δύο ανταγωνιστές του (ΚΕΠ σε άλλες περιοχές, Κατερίνη και Καρδίτσα, αντίστοιχα) . Τέλος στο κάτω μέρος φαίνονται οι προτεραιότητες της επιχείρησης ΚΕΠ για την κάλυψη των απαιτήσεων των πολιτών. Για παράδειγμα οι οικονομικοί πόροι πρέπει να είναι η πιο υψηλή προτεραιότητα την οποία πρέπει να θέσει η υπηρεσία. Με την αύξηση των οικονομικών πόρων θα μπορούν να καλύψουν τρεις από τις τέσσερις απαιτήσεις των πολιτών.

Ορισμένες προτάσεις απόψεων και ιδεών προς τα ΚΕΠ είναι οι εξής:

- Χαρακτηριστικά καινοτομίας των υπηρεσιών
- Χρήση καινοτόμων τεχνολογιών
- Υψηλή ποιότητα
- Κίνητρα στους υπαλλήλους

- Μοναδικές υπηρεσίες
- Καλύτερος σχεδιασμός
- Προσωπική εξέλιξη των υπαλλήλων
- Τεχνική υποστήριξη
- Ομαδικότητα εργασίας
- Γρήγορη διεκπεραίωση των υπηρεσιών
- Ικανοποίηση των υπαλλήλων
- Αύξηση του προσωπικού
- Αυτοματοποιημένες διαδικασίες
- Αντικρουόμενες απόψεις εργαζομένων σχετικά με την ποιότητα
- Το προσωπικό δεν έχει όραμα για την ποιότητα
- Ανεπαρκής χρηματοδότηση για επιπλέον εκπαίδευση προσωπικού
- Ανεπαρεκείς οικονομικοί πόροι για αγορά του απαραίτητου εξοπλισμού για σειρά προτεραιότητας των πολιτών
- Ανεπαρκείς οικονομικοί πόροι για αναδιαμόρφωση του χώρου αναμονής

Οι παραπάνω προτάσεις παρουσιάζονται και με την τεχνική του διαγράμματος συνάφειας στο οποίο φαίνονται τα εμπλεκόμενα μέρη, καθώς και οι προσδοκίες τους:



Αυτοαξιολόγηση ΚΕΠ με τα υποκριτήρια του ΚΠΑ

Ύστερα από αναζήτηση των αποδεικτικών στοιχείων για τα δυνατά και τα αδύνατα σημεία κάθε φάσης της υπηρεσίας ΚΕΠ, δόθηκε η συνολική βαθμολογία στα αντίστοιχα κελιά του πίνακα. Στη συνέχεια υπολογίστηκε το σύνολο των επιδόσεων από τις τέσσερις φάσεις και βρέθηκε η επίδοση σε κλίμακα από 0 έως και 100 για τέσσερα υποκριτήρια του ΚΠΑ, τρία των προϋποθέσεων και ένα των αποτελεσμάτων. Η επιλογή για την αυτοαξιολόγηση των συγκεκριμένων υποκριτηρίων έγινε μετά από αναζήτηση στοιχείων και τομέων, στα οποία η υπηρεσία παρουσιάζει χαμηλή ποιότητα, ώστε να αξιολογηθούν και να δοθούν λύσεις για την αύξησή της. Τα συγκεκριμένα υποκριτήρια αφορούν κυρίως το ανθρώπινο δυναμικό της υπηρεσίας, καθώς και την υπηρεσία ως σύνολο, εφόσον εκεί παρουσιάζονται και τα περισσότερα προβλήματα. Παρακάτω παρατίθενται οι αυτοαξιολογήσεις των υποκριτηρίων.

Αυτοαξιολόγηση 3.1

Βαθμολόγηση του ΚΕΠ με τον αναλυτικό-παραμετροποιημένο τρόπο: Προϋποθέσεις – υποκριτήριο 3.1.:

«Προγραμματίζει, διοικεί και βελτιώνει το ανθρώπινο δυναμικό με διαφάνεια σε σχέση με τη στρατηγική και τον προγραμματισμό της.»

Ομάδα αξιολόγησης Προϋποθέσεων-Βαθμολογώντας το 3.1								
ΦΑΣΗ ΚΥΚΛΟΥ ΠΟΙΟΤΗΤΑΣ	ΒΑΘΜΟΛΟΓΙΚΗ ΚΛΙΜΑΚΑ	0-10	11 - 30	31 - 50	51 - 70	71 - 90	91 - 100	
	Επίπεδο ύπαρξης αποδείξεων	Καμία απόδειξη ή απλά ορισμένες ιδέες	Λίγες αποδείξεις σχετικά με ορισμένους τομείς	Επαρκείς αποδείξεις για τους βασικούς/σημαντικούς / κύριους τομείς	Αρκετές αποδείξεις σχετικά με τους περισσότερους τομείς	Εξαιρετικές αποδείξεις σχετικά με όλους τους τομείς	Άριστες αποδείξεις σε όλους τους τομείς συγκριτικά με ομοειδείς οργανώσεις	
ΠΡΟΓΡΑΜΜΑΤΙΣΜΟΣ	Βασισμένος στις ανάγκες και προσδοκίες των		1.β	1.α				
			1.δ	1.γ				

	μετόχων. Εφαρμόζεται στα βασικά/ κύρια τμήματα της δημόσιας οργάνωσης σε τακτική βάση							
								ΣΥΝΟ ΛΟ
	ΒΑΘΜΟΛΟΓΙΑ		15	40				30
ΕΚΤΕΛΕΣΗ	Η εκτέλεση γίνεται μέσα από προκαθορισμένες διαδικασίες και αρμοδιότητες οι οποίες κατανέμονται στα βασικά/ κύρια τμήματα της δημόσιας οργάνωσης σε τακτική βάση	1.γ		1.α				
		1.δ		1.β				
								ΣΥΝΟ ΛΟ
	ΒΑΘΜΟΛΟΓΙΑ	5		35				20
ΕΛΕΓΧΟΣ	Οι προκαθορισμένες διαδικασίες παρακολουθούνται με ανάλογους δείκτες μέτρησης και αναθεωρούνται στα βασικά/ κύρια τμήματα της δημόσιας οργάνωσης σε τακτική βάση		1.δ					
								ΣΥΝΟ ΛΟ
	ΒΑΘΜΟΛΟΓΙΑ		20					20
ΑΝΑΔΡΑΣΗ	Διορθώσεις και βελτιωτικές δράσεις ενεργούνται βάσει των αποτελεσμάτων του ελέγχου στα βασικά/ κύρια τμήματα της δημόσιας οργάνωσης σε τακτική βάση		1.δ					
								ΣΥΝΟ ΛΟ
	ΒΑΘΜΟΛΟΓΙΑ		20					20
								M.O.
							Σύνολο/400	90
							Βαθμός/100	22,5

Τα αποδεικτικά στοιχεία που ενσωματώθηκαν στις αυτό-αξιολογήσεις ήταν τα ακόλουθα:

3.1.α Αναλύονται συχνά οι τρέχουσες και οι μελλοντικές ανάγκες σε ανθρώπινο δυναμικό σύμφωνα και με τις ανάγκες των πολιτών. Δημιουργία ειδικής φόρμας συμπλήρωσης για τους υπαλλήλους/πολίτες.

3.1.βΕξασφάλιση καλής υγιεινής και ασφάλειας των εργαζομένων της υπηρεσίας. Πραγματοποίηση συχνού καθαρισμού του χώρου και ύπαρξη ατόμων ασφαλείας.

3.1.γ Διασφάλιση επαρκών υπαλλήλων για την επιτυχή διεκπεραίωση των υποθέσεων/αναγκών προς τους πολίτες.

3.1.δ Μέριμνα για τις ανάγκες των ΑΜΕΑ και των μειονεκτούντων υπαλλήλων.

Στον παραπάνω πίνακα φαίνονται οι βαθμολογίες της αυτοαξιολόγησης για το υποκριτήριο 3.1 του ΚΠΑ, και τα αποδεικτικά στοιχεία με τις αντίστοιχες βαθμολογίες για την υπηρεσία ΚΕΠ.

Αυτοαξιολόγηση 3.2

Βαθμολόγηση του ΚΕΠ με τον αναλυτικό-παραμετροποιημένο τρόπο: Προϋποθέσεις – υποκριτήριο 3.2.:

«Προσδιορίζει, αναπτύσσει και χρησιμοποιεί τις ικανότητες των υπαλλήλων εναρμονίζοντας άτομα και ομάδες με τους σκοπούς και τους στόχους της υπηρεσίας.»

Ομάδα αξιολόγησης Προϋποθέσεων-Βαθμολογώντας το 3.1								
ΦΑΣΗ ΚΥΚΛΟΥ ΠΟΙΟΤΗΤΑΣ	ΒΑΘΜΟΛΟΓΙΚΗ ΚΛΙΜΑΚΑ	0-10	11 - 30	31 - 50	51 - 70	71 - 90	91 - 100	
	Επίπεδο ύπαρξης αποδείξεων	Καμία απόδειξη ή απλά ορισμένες ιδέες	Λίγες αποδείξεις σχετικά με ορισμένους τομείς	Επαρκείς αποδείξεις για τους βασικούς/σημαντικούς / κύριους τομείς	Αρκετές αποδείξεις σχετικά με τους περισσότερους τομείς	Εξαιρετικές αποδείξεις σχετικά με όλους τους τομείς	Άριστες αποδείξεις σε όλους τους τομείς συγκριτικά με ομοειδείς οργανώσεις	
ΠΡΟΓΡΑΜΜΑ ΤΙΣΜΟΣ	Βασισμένος στις ανάγκες και προσδοκίες των	2.γ		2.β	2.α			
				1.γ				

	μετόχων. Εφαρμόζεται στα βασικά/ κύρια τμήματα της δημόσιας οργάνωσης σε τακτική βάση							
								ΣΥΝΟ ΛΟ
	ΒΑΘΜΟΛΟΓΙΑ	5		40	55			35
ΕΚΤΕΛΕΣΗ	Η εκτέλεση γίνεται μέσα από προκαθορισμένες διαδικασίες και αρμοδιότητες οι οποίες κατανέμονται στα βασικά/ κύρια τμήματα της δημόσιας οργάνωσης σε τακτική βάση	2.γ		2.α				
				2.β				
								ΣΥΝΟ ΛΟ
	ΒΑΘΜΟΛΟΓΙΑ	5		40				25
ΕΛΕΓΧΟΣ	Οι προκαθορισμένες διαδικασίες παρακολουθούνται με ανάλογους δείκτες μέτρησης και αναθεωρούνται στα βασικά/ κύρια τμήματα της δημόσιας οργάνωσης σε τακτική βάση		2.α					
			2.δ					
								ΣΥΝΟ ΛΟ
	ΒΑΘΜΟΛΟΓΙΑ		20					20
ΑΝΑΔΡΑΣΗ	Διορθώσεις και βελτιωτικές δράσεις ενεργούνται βάσει των αποτελεσμάτων του ελέγχου στα βασικά/ κύρια τμήματα της δημόσιας οργάνωσης σε τακτική βάση	2.δ						
								ΣΥΝΟ ΛΟ
	ΒΑΘΜΟΛΟΓΙΑ	10						10
							Σύνολο/400	90
							Βαθμός/100	22,5

Τα αποδεικτικά στοιχεία που ενσωματώθηκαν στις αυτό-αξιολογήσεις ήταν τα ακόλουθα:

3.2.α Υποστήριξη και βοήθεια προς τους νέους υπαλλήλους

3.2.β Προσδιορισμός των τρεχουσών ικανοτήτων σε γνώσεις, δεξιότητες και συμπεριφορές σε ατομικό και οργανωτικό επίπεδο.

3.2.γ Ανάπτυξη και προώθηση σύγχρονων μεθόδων επιμόρφωσης, όπως για παράδειγμα με πολυμέσα, ή ηλεκτρονική μάθηση.

3.2.δ Συζήτηση, διαμόρφωση και γνωστοποίηση της στρατηγικής για την ανάπτυξη των ικανοτήτων.

Στον παραπάνω πίνακα φαίνονται οι βαθμολογίες της αυτοαξιολόγησης για το υποκριτήριο 3.2 του ΚΠΑ, και τα αποδεικτικά στοιχεία με τις αντίστοιχες βαθμολογίες για την υπηρεσία ΚΕΠ.

Αυτοαξιολόγηση 4.4

Βαθμολόγηση του ΚΕΠ με τον αναλυτικό-παραμετροποιημένο τρόπο: Προϋποθέσεις – υποκριτήριο 4.4.:

«Διαχειρίζεται τις πληροφορίες και τις γνώσεις.»

Ομάδα αξιολόγησης Προϋποθέσεων-Βαθμολογώντας το 3.1								
ΦΑΣΗ ΚΥΚΛΟΥ ΠΟΙΟΤΗΤΑΣ	ΒΑΘΜΟΛΟΓΙΚΗ ΚΛΙΜΑΚΑ	0-10	11 - 30	31 - 50	51 - 70	71 - 90	91 - 100	
	Επίπεδο ύπαρξης αποδείξεων	Καμία απόδειξη ή απλά ορισμένες ιδέες	Λίγες αποδείξεις σχετικά με ορισμένους τομείς	Επαρκείς αποδείξεις για τους βασικούς/σημαντικούς / κύριους τομείς	Αρκετές αποδείξεις σχετικά με τους περισσότερους τομείς	Εξαιρετικές αποδείξεις σχετικά με όλους τους τομείς	Άριστες αποδείξεις σε όλους τους τομείς συγκριτικά με ομοειδείς οργανώσεις	
ΠΡΟΓΡΑΜΜΑ ΤΙΣΜΟΣ	Βασισμένος στις ανάγκες και προσδοκίες των μετόχων. Εφαρμόζεται στα βασικά/ κύρια τμήματα της δημόσιας οργάνωσης σε τακτική βάση			4.α				
				4.β				
			4.γ					
			4.δ					
								ΣΥΝΟΛΟ
	ΒΑΘΜΟΛΟΓΙΑ		30	40				35

ΕΚΤΕΛΕΣΗ	Η εκτέλεση γίνεται μέσα από προκαθορισμένες διαδικασίες και αρμοδιότητες οι οποίες κατανέμονται στα βασικά/ κύρια τμήματα της δημόσιας οργάνωσης σε τακτική βάση	4.δ	4.α	4.β				
			4.γ					
								ΣΥΝΟΛΟ
	ΒΑΘΜΟΛΟΓΙΑ	10	20	40				25
ΕΛΕΓΧΟΣ	Οι προκαθορισμένες διαδικασίες παρακολουθούνται με ανάλογους δείκτες μέτρησης και αναθεωρούνται στα βασικά/ κύρια τμήματα της δημόσιας οργάνωσης σε τακτική βάση	4.δ	4.β					
								ΣΥΝΟΛΟ
	ΒΑΘΜΟΛΟΓΙΑ	10	30					20
ΑΝΑΔΡΑΣΗ	Διορθώσεις και βελτιωτικές δράσεις ενεργούνται βάσει των αποτελεσμάτων του ελέγχου στα βασικά/ κύρια τμήματα της δημόσιας οργάνωσης σε τακτική βάση		4.β					
								ΣΥΝΟΛΟ
	ΒΑΘΜΟΛΟΓΙΑ		20					20
							Σύνολο/400	100
							Βαθμός/100	25

Τα αποδεικτικά στοιχεία που ενσωματώθηκαν στις αυτό-αξιολογήσεις ήταν τα ακόλουθα:

4.4.α Εξασφάλιση ότι η απόκτηση και η χρησιμοποίηση των εξωτερικών διαθέσιμων σημαντικών πληροφοριών γίνεται με αποδοτικό τρόπο.

4.4.β Ανάπτυξη των εσωτερικών διαύλων, για τη διάχυση της πληροφορίας σε όλη την υπηρεσία και εξασφάλιση ότι όλοι οι εργαζόμενοι έχουν πρόσβαση στην

πληροφορία και τη γνώση που είναι σχετική με τις αρμοδιότητες και τα αντικείμενά τους.

4.4.γ Εξασφάλιση της πρόσβασης και της ανταλλαγής των σημαντικών πληροφοριών με όλα τα εμπλεκόμενα μέρη και παρουσίαση της πληροφορίας και των δεδομένων με έναν φιλικό τρόπο.

4.4.δ Εξασφάλιση, όσο είναι εφικτό, ότι οι σημαντικές πληροφορίες και η γνώση που κατέχουν οι υπάλληλοι, παραμένουν στην υπηρεσία ακόμα και όταν αυτοί αποχωρούν.

Στον παραπάνω πίνακα φαίνονται οι βαθμολογίες της αυτοαξιολόγησης για το υποκριτήριο 4.4 του ΚΠΑ, και τα αποδεικτικά στοιχεία με τις αντίστοιχες βαθμολογίες για την υπηρεσία ΚΕΠ.

Προκειμένου να πραγματοποιηθεί ο μελλοντικός προγραμματισμός έχει σχεδιαστεί ένα πρότυπο σύνθεσης των αποδεικτικών στοιχείων όπου παρουσιάζεται η αξιολόγηση της υπηρεσίας για το υποκριτήριο 6.1. του ΚΠΑ:

«Αποτελέσματα των μετρήσεων ικανοποίησης των πολιτών».

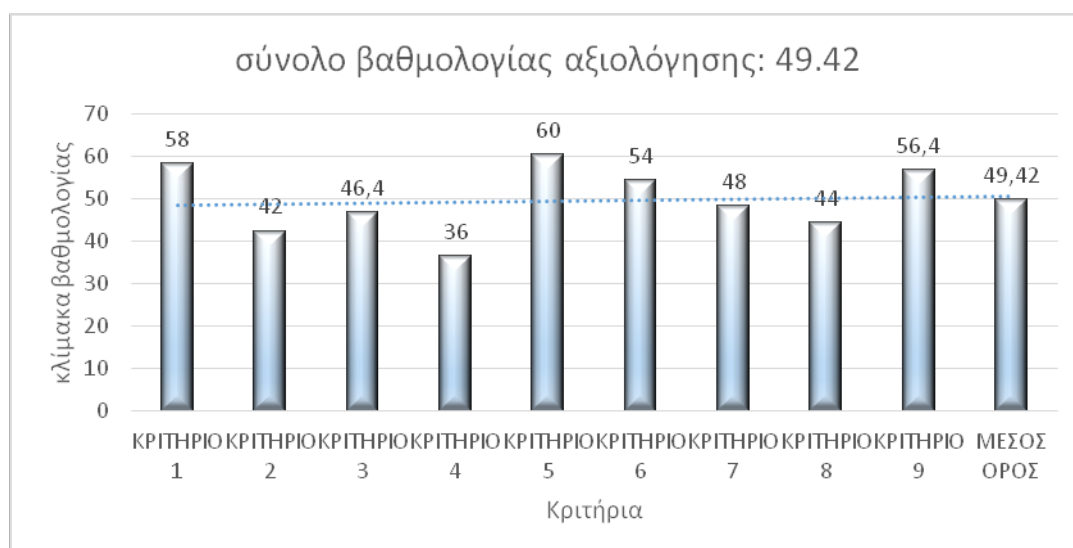
Ομάδα αξιολόγησης αποτελεσμάτων - Βαθμολογώντας το 6.1						
ΒΑΘΜΟΛΟΓΙΑ ΚΗ ΚΛΙΜΑΚΑ	0-10	11 - 30	31 - 50	51 - 70	71 - 90	91 - 100
ΚΑΤΕΥΘΥΝΣΗ ΤΑΣΕΩΝ	Καμία μέτρηση	Αρνητική τάση	Σταθερή τάση ελαφρά πρόοδος	Σταθερά ανοδική πορεία	Σημαντική πρόοδος	Θετικές συγκρίσεις με όμοιους οργανισμούς σε όλα τα αποτελέσματα
ΒΑΘΜΟΛΟΓΙΑ Α			35			

ΕΠΙΠΕΔΟ ΥΛΟΠΟΙΗΣΗ Σ ΣΤΟΧΩΝ	Καμία ή ελλιπής πληροφορί α	Αποτελέσματα που δεν επιτυγχάνουν τους στόχους	Ελάχιστοι στόχοι επιτυγχάνον ται	Μερικοί κύριοι/ βασικοί στόχοι επιτυγχάνον ται	Οι περισσότεροι κύριοι/ βασικοί στόχοι επιτυγχάνονται	Όλοι οι στόχοι επιτυγχάνονται
ΒΑΘΜΟΛΟΓΙΑ A				55		
Σύνολο/200						90
Βαθμός/100						45

Τα στοιχεία του πίνακα δείχνουν ότι οι στόχοι της υπηρεσίας όσον αφορά τα αποτελέσματα των μετρήσεων ικανοποίησης των πολιτών, δεν επιτεύχθηκαν (<50%).

Εφαρμογή του ΚΠΑ

Από την καταγραφή των 9 κριτηρίων του ΚΠΑ για την ποιότητα εξυπηρέτησης των πολιτών από την υπηρεσία του ΚΕΠI συγκεντρώθηκε συνολική βαθμολογία 49,42. Δηλαδή, αξιολογήθηκε το κάθε ένα από τα εννέα κριτήρια με βαθμό κλίμακας μεταξύ 0 έως και 100 όπως αυτή ορίζεται από το ΚΠΑ, για το πρόβλημα της χαμηλής ποιότητας της εξυπηρέτησης των πολιτών, ώστε να βρεθούν οι αιτίες που το προκαλούν με βάση τα κριτήρια και να γίνουν προτάσεις για τη βελτίωσή τους. Στο παρακάτω διάγραμμα φαίνονται αναλυτικά οι βαθμολογίες των 9 κριτηρίων και ο μέσος όρος αυτών:



Από τη βαθμολογία αξιολόγησης των εννέα κριτηρίων για το πρόβλημα της ποιότητας στην εξυπηρέτηση, φαίνεται ότι ορισμένα κριτήρια συγκέντρωσαν βαθμό μεγαλύτερο του μέσου (0=χαμηλότερη βαθμολογία, 100=υψηλότερη βαθμολογία, 50= μέσο), που σημαίνει ότι στους συγκεκριμένους τομείς δεν χρειάζονται ιδιαίτερες αλλαγές/προτάσεις για τη βελτίωσή τους, αφού οι τομείς που επηρεάζουν περισσότερο τη συνολική βαθμολογία είναι εκείνοι που βρίσκονται κάτω από το μέσο. Συμπερασματικά με βάση τον πίνακα προκύπτει ότι η συνολική βαθμολογία, δηλαδή ο μέσος όρος των εννέα κριτηρίων είναι 49,42. Φαίνεται ότι σε γενικές γραμμές η ποιότητα εξυπηρέτησης του ΚΕΠ αλλά και η ικανοποίηση των πολιτών, είναι αρκετά ικανοποιητική, αλλά παρόλα αυτά διακρίνονται ορισμένοι τομείς όπου οι δείκτες μέτρησης υστερούν και χρειάζονται βελτίωση για την καλύτερη λειτουργία και αποτελεσματικότητα της υπηρεσίας.

Πιο συγκεκριμένα παρακάτω αναλύονται ορισμένες προτάσεις βελτίωσης για κάθε ένα από τα εννέα κριτήρια του ΚΠΑ.

Κριτήριο 1: Ηγεσία

- Ανά διαστήματα οι ηγέτες της υπηρεσίας θα πρέπει να παρακολουθούν τους στόχους τους κ την υλοποίηση αυτών, ώστε να εξετάζουν την απόκλιση επιθυμητών και πραγματικών αποτελεσμάτων και αν τα αποτελέσματα είναι αρνητικά τότε να επανακαθορίζουν τους στόχους.
- Θα πρέπει η υπηρεσία να επιδιώξει την πρόσληψη επιπλέον προσωπικού ώστε η παροχή των υπηρεσιών να είναι αποδοτικότερη.
- Να πραγματοποιούνται ενημερώσεις σχετικά με τις δραστηριότητες της υπηρεσίας.

Κριτήριο 2: Στρατηγική και προγραμματισμός

- Ανά τακτά χρονικά διαστήματα να συλλέγονται και να αξιολογούνται τα οικονομικά και κοινωνικά στοιχεία της υπηρεσίας ώστε να ικανοποιούνται οι ανάγκες και οι προσδοκίες των πολιτών αλλά και όλων των εμπλεκόμενων μερών.
- Να εξασφαλιστεί το απαραίτητο προσωπικό για την καλύτερη ικανοποίηση των πολιτών.

- Να αναπτυχθούν μέθοδοι για τη μέτρηση της αποδοτικότητας των υπηρεσιών.
- Να βελτιωθούν οι υπηρεσίες που παρέχονται.
- Να εφαρμοστούν μέθοδοι της ΔΟΠ.

Κριτήριο 3: Ανθρώπινο δυναμικό

- Να προστεθεί επιπλέον προσωπικό.
- Να υπάρξουν κίνητρα για την καλύτερη αποδοτικότητα των εργαζομένων.
- Να γίνεται συχνή εκπαίδευση του προσωπικού τόσο για τις υπάρχουσες όσο και για τις μελλοντικές ανάγκες της υπηρεσίας.
- Να πραγματοποιούνται μελέτες για την ικανοποίηση των εργαζομένων ώστε να βρεθούν τα στοιχεία που συμβάλλουν είτε στην αύξηση είτε στη μείωση της αποδοτικότητάς τους.

Κριτήριο 4: Συνεργασίες και Πόροι

- Να δημιουργηθούν κατάλληλοι σχεδιασμοί για τη διαχείριση παραπόνων των πολιτών, είτε από βιβλίο παραπόνων, είτε από ερωτηματολόγια κτλ.
- Να αξιοποιούνται καλύτερα οι νέες τεχνολογίες που αφορούν την επικοινωνία.
- Αναδιαμόρφωση του χώρου αναμονής για μεγαλύτερη ικανοποίηση των πολιτών τις ώρες που περιμένουν να εξυπηρετηθούν.

Κριτήριο 5: Διαδικασίες

- Όλες οι αρχειοθετήσεις να γίνονται ηλεκτρονικά για πιο άμεση πρόσβαση των εργαζομένων.
- Να εφαρμοστούν δείκτες μέτρησης για την αποτελεσματικότητα της διοίκησης.

Κριτήριο 6: Αποτελέσματα προσανατολισμένα προς τον πολίτη

- Να εφαρμοστούν δείκτες μέτρησης για την ικανοποίηση των πολιτών ως προς την υπηρεσία.

- Να τοποθετηθεί βιβλίο παραπόνων για τους πολίτες στην αίθουσα της υπηρεσίας.
- Να καταγράφονται οι προτάσεις των πολιτών που αφορούν τη βελτίωση της υπηρεσίας.

Κριτήριο 7: Αποτελέσματα για το Ανθρώπινο Δυναμικό

- Να εφαρμοστούν δείκτες μέτρησης για την αποδοτικότητα των εργαζομένων της υπηρεσίας.
- Αναδιαμόρφωση του χώρου για καλύτερη κατανομή των εργαζομένων σε γραφεία κτλ.
- Να σχεδιαστεί μέθοδος αξιολόγησης για τις δεξιότητες των εργαζομένων.

Κριτήριο 8: Αποτελέσματα σχετικά με την κοινωνία

- Να υπάρχει οργανωμένη αντιμετώπιση όλων των πολιτών.

Κριτήριο 9: Κύρια αποτελέσματα επίδοσης

- Η πιστοποίηση της υπηρεσίας ως προς την ποιότητα των παρεχόμενων εργασιών.

Κεφάλαιο 7

Συμπεράσματα

Οι Δημόσιοι Οργανισμοί ως μέσω για την διαδικασία αυτοαξιολόγησης των επιδόσεών τους, χρησιμοποιούν το Κοινό Πλαίσιο Αξιολόγησης με βάση τις τεχνικές δημόσιας διοίκησης. Η Διοίκηση Ολικής Ποιότητας είναι ένα ολοκληρωμένο διοικητικό σύστημα με προοπτικές οι οποίες έχουν ως στόχο την ικανοποίηση των απαιτήσεων των πελατών καθώς επίσης και την βελτίωση των επιχειρησιακών και παραγωγικών διαδικασιών. Το Κοινό Πλαίσιο Αξιολόγησης αποτελεί ένα εργαλείο της Διοίκησης Ολικής Ποιότητας και αναφέρει πως η αποτελεσματικότητα της οργανωτικής απόδοσης των πελατών και την κοινωνίας εξαρτάται από την ηγεσία, την στρατηγική, τον προγραμματισμό κ.α. Τέλος τα Κέντρα Εξυπηρέτησης Πολιτών αποτελούν μια καινοτομία η οποία πορεύεται με την φιλοσοφία πως «διακινούνται τα έγγραφα και όχι οι πολίτες»

Στόχος της παρούσας εργασίας είναι η καταγραφή και η ανάλυση του Κοινού Πλαισίου Αξιολόγησης καθώς επίσης και η καταγραφή των κριτηρίων του ΚΠΑ, η εφαρμογή τους στα ΚΕΠ και η ανάλυση των αποτελεσμάτων.

Η μεθοδολογία της παρούσας εργασίας πραγματοποιήθηκε με την βιβλιογραφική έρευνα και την μελέτη περίπτωσης. Οι πληροφορίες που έχουν συλλεχθεί και καταγραφεί στην εργασία έχουν προέλθει ύστερα από την μελέτη βιβλίων και άρθρων, καθώς επίσης και έντυπα και ηλεκτρονικά. Για την μελέτη περίπτωσης έχει επισημανθεί το ερώτημα κατά πόσο το εργαλείο του Κοινού Πλαισίου Αξιολόγησης μπορεί να αξιοποιηθεί στην Δημόσια Διοίκηση. Επίσης έχει μελετηθεί η εφαρμογή των διαδικασιών του ΚΕΠ Λαμίας, ύστερα από επικοινωνία με το ΚΕΠ.

Συμπερασματικά οι ανάγκες της Δ/σης ΚΕΠ για την επίτευξη των στόχων που έχουν τεθεί αρχικά καλύπτονται, και αυτό με βάση την καταγραφή και την μελέτη των

διαδικασιών που έχουν αναλυθεί στα προηγούμενα κεφάλαια. Η ανάπτυξη των δραστηριοτήτων της γίνεται χωρίς ιδιαίτερα προβλήματα.

Οι υπηρεσίες οι οποίες παρέχονται στα ΚΕΠ ανταποκρίνονται στις ανάγκες των πολιτών, όμως υπάρχουν ακόμα πολλά περιθώρια όσον αφορά της παρεχόμενες υπηρεσίες, οι οποίες κατευθύνονται από τις υπουργικές αποφάσεις.

Η ζήτηση των υπηρεσιών των ΚΕΠ προς του πολίτες της Λαμίας φαίνεται πως θα παρουσιάσει αύξηση ύστερα από μελέτες και σχέδια τα οποία έχουν καταρτιστεί.

Η Διεύθυνση ΚΕΠ αποτελείται από δύο βασικά τμήματα τα οποία ξεχωριστά περιλαμβάνουν επιμέρους γραφεία. Τα γραφεία αυτά εξυπηρετούν τους πολίτες στα διάφορα θέματα και στις διαδικασίες που χρειάζονται.

Όσον αφορά τους πολίτες αισθάνονται ικανοποιημένοι από την εξυπηρέτηση που δέχονται από τα ΚΕΠ ενώ λίγοι είναι αυτοί οι οποίοι έχουν διαμαρτυρηθεί, και οι περισσότερες από αυτές τις διαμαρτυρίες, αφορούν την μη σωστή πληροφόρηση των πολιτών.

Ένα από τα μεγαλύτερα προβλήματα που αντιμετωπίζεται είναι η έλλειψη του προσωπικού στα ΚΕΠ το οποίο έχει ως αποτέλεσμα λειτουργικά προβλήματα και μείωση της ταχύτητας εξυπηρέτησης των πολιτών.

Επίσης, απαραίτητη ενέργεια αποτελεί η αναδιαμόρφωση του χώρου προκειμένου να καλύπτονται οι ανάγκες οι οποίες θα προκύψουν από την αύξηση των απαιτήσεων των πολιτών προς τα ΚΕΠ. Επιπλέον, η αναδιαμόρφωση του χώρου απαιτείται για καλύτερες συνθήκες υγιεινής, ασφάλειας και λειτουργικότητας.

Τέλος, από την αυτοαξιολόγηση των τεσσάρων υποκριτηρίων που πραγματοποιήθηκε στην υπηρεσία, συμπεραίνεται ότι οι στόχοι της υπηρεσίας δεν επιτυγχάνονται σε μεγάλο βαθμό (<50%), γι' αυτό η υπηρεσία θα πρέπει να επανεξετάσει τους στόχους και τις ικανότητες της και να προταθούν λύσεις για τη βελτίωσή τους τόσο ως προς το προσωπικό και ως προς τους πολίτες, όσο και ως προς την υπηρεσία ως σύνολο.

Μελλοντικό στόχο αποτελεί η έρευνα για την ολοκληρωμένη εφαρμογή του ΚΠΑ στο ΚΕΠ.

Βιβλιογραφία

- [1] “Νέες ηλεκτρονικές υπηρεσίες προς τον πολίτη”, διαθέσιμο στο: (ydmed.gov.gr)
- [2] BELTRAMI, M., “*Qualità e pubblica amministrazione. In: Economia e Diritto del Terziano.*” No. 3, 1992. pp. 669. ISSN 1654–9911., 1992
- [3] CAF Resource Centre, “*CAF 2006*”, Maastricht: EIPA. p. 49., 2006
- [4] CAF Resource Centre, “*CAF External Feedback*” Maastricht: EIPA. p. 64., 2010
- [5] CAF, “*Κοινό Πλαίσιο Αξιολόγησης- ΚΠΑ*”,n.d., διαθέσιμο στο: ([http://www.mof.gov.cy/mof/papd/papd.nsf/0/B429DC238A4AEFADC2257AFE003CED89/\\$file/CAF.pdf](http://www.mof.gov.cy/mof/papd/papd.nsf/0/B429DC238A4AEFADC2257AFE003CED89/$file/CAF.pdf))
- [6] Cohen, Phil., “*Deming's 14 Points*”. Realisation. Retrieved June 25, 2011
- [7] Deming, W. Edwards, “*Out of the Crisis.*”MIT Press, 1986
- [8] EIPA, “*A common European quality management instrument for the public sector developed by the public sector.*”, διαθέσιμο στο: (<http://www.eipa.eu/en/topic/show/&tid=191>)
- [9] Elke Löffler, Defining Quality in Public Administration, “*Quality in Public Administration: Basic Concepts and Comparative Perspective*”, Paper for the Session onNISPACE Conference, Riga, Latvia, May 10-2013
- [10] Engel C, “*Common Assessment Framework: The State of affairs*”, Eipascope 1: 35–39, 2002
- [11] Evans, James R., “*Total Quality Management*”, Thomson Learning, 2004

- [12] Evans, James R., William M. Lindsay, *“The Management and Control of Quality”*, 4th ed., Cincinnati, OH: South-Western College Publishing, 1998
- [13] Halachmi A., ‘Measure of Excellence’, in Hill, H. ,Klages, H. and Löffler, E. (eds.), *“Quality, Innovation and Measurement in the Public Sector”*, Peter Lang Verlag, Frankfurt a.M: 9-23, 1995
- [14] Hazlett S.-A. and Hill F., *“Policy and Practice: An Investigation of Organizational Change for Service Quality in the Public Sector in Northern Ireland.”*Total Quality Management 11 (4-6): 515-520, 2000
- [15] Hradesky, John, *“Total Quality Management Handbook McGraw-Hill-Professional”*, ISBN 978-0070305113
- [16] John L.Hradesky, *“Total Quality Management Handbook”*, Εκδόσεις“Mc Graw-Hill”, January 1995
- [17] Juran Joseph & Godfrey Blanton , *“Juran’s Quality Handbook, 5th Edition”*, Mc Graw- Hill, AV Pareto Analysis, 2000
- [18] Kumar, S., *“Total Quality Management”*, Laxmi Publications, 2006
- [19] Labovitz G., Chang Y.S. & Rosansky V., *“Making Quality Work: a Leadership Guide for the Results-Driven Manager”*, Harper Collins Publishers. U.S.A., 1993
- [20] Management Study Guide - MSG Experts, *“Total Quality Management Models”*, n.d., διαθέσιμο στο: (<http://www.managementstudyguide.com/total-quality-management-models.htm>)
- [21] Oakland, John, *“TQM. Text with Cases”*, Butterworth Heinemann, 2004
- [22] Rauno Vinni, *“TOTAL QUALITY MANAGEMENT AND PARADIGMS OF PUBLIC ADMINISTRATION”*, 2007
- [23] Ray Wild, *“Production and Operations Management: Text and Cases”*, 1995
- [24] Reilly, Norman B., *“Quality: What Makes it Happen?”*, Van Nostrand Reinhold. p. 31. ISBN 0-442-01635-2., 1994

- [25] Russell T. Westcott, “*The Certified Manager of Quality/Organizational Excellence Handbook, Fourth Edition*”, ASQ Quality Press, 7 Οκτ 2013
- [26] Staes P., N. thijs, A. Stoffels & S. Geldof, “Five Years of CAF 2006: From Adolescence to Maturity - What Next? A study on the use, the support and the future of the Common Assessment Framework”, Maastricht: EIPA. p. 160., 2011
- [27] Tomazevic N., Seljak, J. & Aristovnik A., “*The impact of CAF enablers on job satisfaction: the case of the Slovenian Law Enforcement Agency*”, Total Quality Management & Business Excellence, 2014
- [28] Zeithaml, V. A., Parasuraman, A. and Berry, L.L., “*Delivering Quality Service. Balancing Customer Perceptions and Expectations.*” The Free Press: New York et al., 1990
- [29] Zhihai Zhang, “*Developing a TQM Quality Management Method Model*”, Faculty of Management and Organization University of Groningen, 1997
- [30] Αθήνα, “Citizen Service Centres (KEP)”, διαθέσιμο στο: (<https://www.cityofathens.gr/en/citizen-service-centres-kep-0>)
- [31] Αλατζόγλου Αθανάσιος, “*Η ΔΙΟΙΚΗΣΗ ΟΛΙΚΗΣ ΠΟΙΟΤΗΤΑΣ ΣΤΗΝ ΕΚΠΑΙΔΕΥΣΗ*”, 2011
- [32] Αναγνωστόπουλος Παναγιώτης, Καραγιάννης Αθανάσιος & Κοντογιάννης Μάριος, “*Συστήματα Διαχείρισης Πλήρης Ποιότητας, Μελέτη Περίπτωσης Ritz-Carlton Hotel Company L.L.C.*”, 2014
- [33] ΒΙΚΙΠΑΙΔΕΙΑ, “Κέντρο Εξυπηρέτησης Πολιτών”, διαθέσιμο στο: (https://el.wikipedia.org/wiki/Κέντρο_Εξυπηρέτησης_Πολιτών#cite_note-2)
- [34] Δ.Ιλίου, “Κέντρα Εξυπηρέτησης Πολιτών”, διαθέσιμο στο: (<http://www.ilion.gr/web/guest/services/kep>)
- [35] Δερβιτσιώτης Κώστας, “*Διοίκηση Ολικής Ποιότητας*”, Πανεπιστήμιο Πειραιά, 1993

- [36] Δήμος Λαμιέων, “*Δημοτικές Επιχειρήσεις*”, διαθέσιμο στο: (<http://www.lamia-city.gr/article.php?c=9&a=102>)
- [37] ΔΗΜΟΣ ΛΑΜΙΕΩΝ, Διεύθυνση Σχεδιασμού, Οργάνωσης και Πληροφορικής, “*ΠΕΝΤΑΕΤΕΣ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΙΑΚΟ ΣΧΕΔΙΟ ΔΗΜΟΥ ΛΑΜΙΕΩΝ 2014 - 2019*”, 2014
- [38] ΔΙΕΥΘΥΝΣΗ ΚΕΠ ΤΜΗΜΑ ΚΕΠ 0133,ΕΛΛΗΝΙΚΗ ΔΗΜΟΚΡΑΤΙΑ - ΝΟΜΟΣ ΦΘΙΩΤΙΔΑΣ - ΔΗΜΟΣ ΛΑΜΙΕΩΝ,Δ/ΝΤΗΣ ΚΕΠ ΤΣΙΓΑΣ ΔΗΜΗΤΡΙΟΣ, 2014
- [39] Εθνική Πύλη Ερμής, “*Κατάλογος ΚΕΠ*”, διαθέσιμο στο: (<http://www.ermis.gov.gr/portal/page/portal/ermis/KepIndex>)
- [40] Ελληνική Δημοκρατία, “Κέντρο Εξυπηρέτησης Πολιτών (ΚΕΠ)”, διαθέσιμο στο: (http://www.achaia.gr/ach/index.php?option=com_contact&view=category&catid=212)
- [41] Ελληνική Δημοκρατία, “*Νέες ηλεκτρονικές υπηρεσίες προς τον πολίτη*”, 2013, διαθέσιμο στο: (<http://www.minadmin.gov.gr/?p=4960>)
- [42] Κατσάνη Ευαγγελία, “*ΚΟΙΝΟ ΠΛΑΙΣΙΟ ΑΞΙΟΛΟΓΗΣΗΣ ΩΣ ΕΡΓΑΛΕΙΟ ΓΙΑ ΤΗ ΔΗΜΟΣΙΑ ΔΙΟΙΚΗΣΗ*”, 2010
- [43] Κέντρα Εξυπηρέτησης Πολιτών – ΚΕΠ, Ελληνική Δημοκρατία – Υπουργείο Διοικητικής Μεταρρύθμισης και Ηλεκτρονικής Διακυβέρνησης, διαθέσιμο στο: (<http://www.kep.gov.gr/portal/page/portal/kep/>)
- [44] Κυπριακή Δημοκρατία, “*Κυπριακή Δημόσια Διοίκηση – Καινοτόμες και άλλες εκσυγχρονισμένες πρακτικές*”, n.d., διαθέσιμο στο: ([http://www.mof.gov.cy/mof/papd/papd.nsf/0/4F13B928BC5C4ADCC2257AFE003CF26C/\\$file/KYPRIAΚΗ%20DHΜΟΣΙΑ%20ΔΙΟΙΚΗΣΗ.pdf](http://www.mof.gov.cy/mof/papd/papd.nsf/0/4F13B928BC5C4ADCC2257AFE003CF26C/$file/KYPRIAΚΗ%20DHΜΟΣΙΑ%20ΔΙΟΙΚΗΣΗ.pdf))
- [45] Λελίδης Ανέστης, Κάργας Αντώνης & Γιαννικόπουλος Κων/νος, “*TQM: Μέθοδος επιχειρησιακής & τεχνολογικής διοίκησης*”, 2004-2005
- [46] Όλγα Γραβάνη, Copyright: ΥΠΕΣΔΔΑ / ΓΓΔΔ & Η.Δ. ΚΟΙΝΟ ΠΛΑΙΣΙΟ ΑΞΙΟΛΟΓΗΣΗΣ (Κ.Π.Α.) COMMON ASSESSMENT FRAMEWORK (CAF), 2007

- [47] Πεχτελίδου Διογένη Αναστασία, “*Η εφαρμογή της Ποιότητας στις μονάδες παροχής υπηρεσιών υγείας και η πληροφόρηση του ανθρώπινου δυναμικού σε θέματα ποιότητας*”, Φεβρουάριος 2014
- [48] Σπαρόπουλος Εμμανουήλ, “*ΠΡΟΓΡΑΜΜΑ ΔΙΑΣΥΝΔΕΣΗΣ ΤΟΥ ΚΕΠ ΜΕ ΤΙΣ ΥΠΟΛΟΙΠΕΣ ΔΗΜΟΣΙΕΣ ΥΠΗΡΕΣΙΕΣ ΠΡΟΣ ΟΦΕΛΟΣ ΤΟΥ ΠΟΛΙΤΗ*”, 2007-2008
- [49] Στεργίου Ελένη, “*Ηλεκτρονική Διακυβέρνηση και Κέντρα Εξυπηρέτησης Πολιτών (ΚΕΠ)*”, 2014
- [50] Υπουργείο Εσωτερικών Δημόσιας Διοίκησης και Αποκέντρωσης – Γενική Γραμματεία Δημόσιας Διοίκησης και Ηλεκτρονικής Διακυβέρνησης – Διεύθυνση Ποιότητας και Αποδοτικότητας, “*Κοινό Πλαίσιο Αξιολόγησης (Κ.Π.Α.)- CommonAssessmentFramework (CAF)*”, Αθήνα 2006
- [51] Υπουργείο Εσωτερικών, “*Οδηγίες για τη Σύσταση και Λειτουργία της Ομάδας Αυτοαξιολόγησης και το ρόλο του Προέδρου*”, 2007, διαθέσιμο στο: (http://www.gspa.gr/%289112478354441298%29/documents/%CE%95%CE%93%CE%9A%CE%A5%CE%9A%CE%9B%CE%99%CE%9F%CE%A3_%CE%9F%CE%BC%CE%AC%CE%B4%CE%B1_%CE%9A%CE%A0%CE%91_%CE%9D%CE%95%CE%91.doc)
- [52] Υπουργείο Εσωτερικών, διαθέσιμο στο: (<http://www.gspa.gr/>)
- [53] ΧΡΥΣΗ ΕΥΑΓΓΕΛΙΑ, “*MANATZMENT ΟΛΙΚΗΣ ΠΟΙΟΤΗΤΑΣ*”, 2004 – 2005

Γλωσσάριο

Συντομογραφία	Περιγραφή
CAF	Common Assessment Framework - Resource Centre
EFQM	Ευρωπαϊκό Ίδρυμα Διοίκησης Ολικής Ποιότητας
EURAN	Ευρωπαϊκό Δίκτυο Δημόσιας Διοίκησης
IPSG	Ομάδα Καινοτόμων Δημοσίων Υπηρεσιών
PDCA	Plan-Do-Check-Act
ΔΙΠΑ	Δ/ση Ποιότητας και Αποδοτικότητας
ΔΟΠ	Διοίκηση Ολικής Ποιότητας
ΕΕ	Ευρωπαϊκή Ένωση
ΕΙΔΔ	Ευρωπαϊκό Ινστιτούτο Δημόσιας Διοίκησης
ΚΠΑ	Κοινό Πλαίσιο Αξιολόγησης
ΥΠ.ΕΣ	Υπουργείο Εσωτερικών

Παράρτημα

ΣΤΕΛΕΧΩΣΗ					
ΑΠΑΣΧΟΛΟΥΜΕΝΟ ΠΡΟΣΩΠΙΚΟ ΣΤΗ Δ/ΝΣΗ ΚΕΠ ΑΝΑ ΤΜΗΜΑ Η' ΓΡΑΦΕΙΟ					
Όνοματεπώνυμο	Επίπεδο εκπαίδευσης	Τίτλος βασικών σπουδών	Μεταπτυχιακοί τίτλοι σπουδών/Διδακτορικά διπλώματα	Κλάδος/ειδικότητα	Δεξιότητες
ΤΣΙΓΑΣ ΔΗΜΗΤΡΙΟΣ (Δ/ΝΤΗΣ)	Π.Ε.	ΟΙΚΟΝΟΜΙΚΑ		ΠΕ ΔΙΟΙΚΗΤΙΚΟ - ΟΙΚΟΝΟΜΙΚΟ	ΧΡΗΣΗ Η/Υ
ΤΜΗΜΑ ΚΕΠ 0133 ΠΡΟΣΩΠΙΚΟ:3 ΥΠΑΛΛΗΛΟΙ ΜΕ ΤΟΝ ΠΡΟΪΣΤΑΜΕΝΟ					
ΠΑΠΑΪΩΑΝΝΟΥ ΑΘΑΝΑΣΙΟΣ (ΚΕΠ 0133)	Τ.Ε.	ΛΟΓΙΣΤΙΚΗ		Τ.Ε. ΔΥΠ	ΧΡΗΣΗ Η/Υ
ΚΟΥΤΡΟΜΑΝΟΥ ΒΑΡΒΑΡΑ (ΚΕΠ0133)	Π.Ε.	ΘΕΟΛΟΓΙΚΗ		Π.Ε. ΔΥΠ	ΧΡΗΣΗ Η/Υ
ΜΙΧΑΣ ΑΡΓΥΡΗΣ (ΚΕΠ0133)	Π.Ε.	ΔΙΟΙΚΗΣΗ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΕΩΝ & ΟΡΓΑΝΙΣΜΩΝ		Π.Ε. ΔΥΠ	ΧΡΗΣΗ Η/Υ
ΤΜΗΜΑ ΚΕΠ 0613 ΠΡΟΣΩΠΙΚΟ:8 ΥΠΑΛΛΗΛΟΙ ΜΕ ΤΟΝ ΠΡΟΪΣΤΑΜΕΝΟ					
ΑΡΒΑΝΙΤΗ ΔΗΜΗΤΡΑ (ΚΕΠ0613)	Δ.Ε	ΑΠΟΛΥΤΗΡΙΟ ΛΥΚΕΙΟΥ		Δ.Ε. ΔΙΟΙΚΗΤΙΚΟ-ΟΙΚΟΝΟΜΙΚΟ	ΧΡΗΣΗ Η/Υ
ΑΝΔΡΕΑΚΗ ΣΤΥΛΙΑΝΗ (ΚΕΠ0613)	Π.Ε.	ΝΟΜΙΚΗ		Π.Ε. ΔΙΟΙΚΗΤΙΚΟ-ΟΙΚΟΝΟΜΙΚΑ	ΧΡΗΣΗ Η/Υ
ΚΟΛΟΚΥΘΑ ΕΙΡΗΝΗ (ΚΕΠ0613)	Π.Ε.	ΝΗΠΙΑΓΩΓΩΝ		Π.Ε. ΔΥΠ	ΧΡΗΣΗ Η/Υ
ΝΑΤΣΚΟΥΛΗ ΕΥΦΡΟΣΥΝΗ (ΚΕΠ0613)	Δ.Ε.	ΑΠΟΛΥΤΗΡΙΟ ΛΥΚΕΙΟΥ		Δ.Ε. ΔΥΠ	ΧΡΗΣΗ Η/Υ
ΤΣΙΡΚΑ ΕΛΕΝΗ (ΚΕΠ0613)	Π.Ε.	ΓΥΜΝΑΣΤΙΚΗ ΑΚΑΔΗΜΙΑ		Π.Ε. ΔΥΠ	ΧΡΗΣΗ Η/Υ
ΤΣΙΚΝΑ ΕΥΑΓΓΕΛΙΑ (ΚΕΠ0613)	Δ.Ε.	ΑΠΟΛΥΤΗΡΙΟ ΛΥΚΕΙΟ		Δ.Ε. ΔΥΠ	ΧΡΗΣΗ Η/Υ
ΣΤΑΘΟΥΔΑΚΗ ΕΥΓΕΝΙΑ (ΚΕΠ0613)	Δ.Ε.	ΑΠΟΛΥΤΗΡΙΟ ΛΥΚΕΙΟ		Δ.Ε. ΔΥΠ	ΧΡΗΣΗ Η/Υ

ΧΑΤΖΗΔΑΚΗ ΙΦΙΓΕΝΕΙΑ (ΚΕΠ0613)	Π.Ε.	ΓΥΜΝΑΣΤΙΚΗ ΑΚΑΔΗΜΙΑ		Π.Ε. ΔΥΠ	ΧΡΗΣΗ Η/Υ
ΓΡΑΦΕΙΟ ΚΕΠ 0661 ΔΕ ΥΠΑΤΗΣ ΠΡΟΣΩΠΙΚΟ:1 ΥΠΑΛΛΗΛΟΣ					
ΠΟΛΙΤΗΣ ΙΩΑΝΝΗΣ (ΚΕΠ0661)	Π.Ε.	ΘΕΟΛΟΓΙΑ		Π.Ε. ΔΥΠ	ΧΡΗΣΗ Η/Υ
ΓΡΑΦΕΙΟ ΚΕΠ 0685 ΔΕ ΓΟΡΓΟΠΟΤΑΜΟΥ ΠΡΟΣΩΠΙΚΟ:1 ΥΠΑΛΛΗΛΟΣ					
ΚΑΡΑΓΙΑΝΝΗ ΒΑΣΙΛΙΚΗ (ΚΕΠ0685)	Τ.Ε.	ΛΟΓΙΣΤΙΚΗ		Τ.Ε. ΔΥΠ	ΧΡΗΣΗ Η/Υ
ΣΥΝΟΛΟ ΑΠΑΣΧΟΛΟΥΜΕΝΩΝ ΣΤΗ Δ/ΝΣΗ					14

Εικόνα 15: (Παράρτημα) Στελέχωση ΚΕΠ Δ. Λαμιέων